

Podnikatelský plán na založení nového podniku

Bc. Vladimír Dostál

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vladimír Dostál**
Osobní číslo: **M17832**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Podnikatelský plán na založení nového podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na podnikatelský plán a formulujte teoretická východiska pro realizaci projektu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu trhu poskytující lyžařské vybavení.
- Zpracujte podnikatelský plán založení obchodu s lyžařským vybavením.
- Navržený projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ABRAMS, Rhonda. Successful business plan secrets and strategies: 6th edition. Palo Alto: PlanningShop, 2014, 430 s. ISBN 978-1-933895-46-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

SHELTON, Hal. The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results. Updated and expanded. Rockville: Summit Valley Press, 2017, 312 s. ISBN 978-0-9899460-3-2.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení nového podniku, který nabízí zimní zboží v Olomouci. Cílem této práce bylo identifikovat jednotlivé kroky, které povedou k založení podniku a následnému zahájení provozu. V práci jsou zpracovány analýzy SLEPT, Porterova a Finanční analýza, které jsou zaměřené na podnikatelské okolí v Olomouckém kraji. Veškerá získaná data byla následně vyhodnocena a na jejich základě byl podnik založen. Následně došlo k vyhodnocení podniku z hlediska nákladového, časového a rizikového. Výsledkem této práce je založený podnik zaměřený na prodej zimních produktů a zabezpečující servis k daným produktům v Olomouci a jeho okolí.

Klíčová slova:

Podnikání, podnik, podnikatelský plán, analýza trhu, Lusti

ABSTRACT

The thesis is focused on creating of bussiness plan for the establishment of new business that would offering winter goods in Olomouc. The purpose of this thesis is to identify certain steps that would lead to establishment of the company and its subsequent operation. In this work were analyzed by SLEPT, Porter and Financial analysis focused on business eviroment of Olomouc region. All data obtained was subsequently evaluated and based on witch the company was established. Subsequently, the company was evaluated in terms of cost, time and risk. The result of this work is founding focused on sale of winter products and providing service to the products in Olomouc and his surroundings.

Keywords:

Business, company, business plan, market analysis, Lusti

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. za odborné rady a pomoc při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVANÉ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	13
1.1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL.....	13
1.2 PODNIK.....	14
1.2.1 Znaky podniku.....	15
1.2.2 Typologie podniku.....	16
1.3 LEGISLATIVA.....	18
1.3.1 Fyzická osoba.....	19
1.3.2 Právnícká osoba.....	20
1.4 PODNIKATELSKÉ RIZIKO.....	21
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	23
2.1 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	23
2.2 VYUŽITÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	23
2.2.1 Start-up.....	23
2.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	24
2.3.1 Analýza okolí podniku.....	26
2.3.1.1 Analýza zákazníků.....	26
2.3.1.2 Analýza konkurence.....	27
2.3.2 Popis podniku.....	27
2.3.3 Marketing a prodej.....	27
2.3.4 Hodnocení rizik.....	29
2.3.5 Finanční plán.....	30
2.3.6 Přílohy a podpůrná dokumentace.....	30
3 ANALÝZY DŮLEŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	31
3.1 SWOT.....	31
3.2 SLEPT.....	32
3.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	33
3.4 ANALÝZA BODU ZVRATU.....	34
3.5 FINANČNÍ ANALÝZA.....	35
3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	36
3.5.1.1 Horizontální analýza.....	36
3.5.1.2 Vertikální analýza.....	36
3.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	37
3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	37
3.5.3.1 Likvidita.....	37
3.5.3.2 Ukazatele zadluženosti.....	38
3.5.4 Ukazatele rentability.....	38

3.5.4.1	Ukazatele aktivity	39
3.5.5	Souhrnné ukazatele	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
4	ANALÝZA TRHU	41
4.1	SLEPT ANALÝZA	41
4.1.1	Sociální faktory	41
4.1.1.1	Demografické charakteristiky	41
4.1.1.2	Velikost populace	42
4.1.1.3	Makroekonomické charakteristiky	43
4.1.2	Legislativní faktory	45
4.1.3	Ekonomické faktory	46
4.1.3.1	Míra inflace a úroková míra	46
4.1.3.2	Hospodaření vládních institucí	47
4.1.3.3	Ekonomická výkonost	48
4.1.4	Politické faktory	48
4.1.5	Technologické faktory	49
5	PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL	50
5.1	HROZBA MEZI STÁVAJÍCÍ KONKURENCÍ	50
5.1.1	Helia sport	50
5.1.2	Repa sport	51
5.1.3	Ski max	52
5.1.4	Hartman sport	54
5.1.5	Sport way	55
5.1.6	2 Seasons ski & bike	55
5.1.7	Lobby sport	55
5.1.8	Počet konkurentů: 3 body	56
5.1.9	Diferenciace nabídky: 4 body	56
5.1.10	Objem produkce: 3 body	56
5.1.11	Ziskovost trhu: 2 body	56
5.1.12	Propagace: 3 body	57
5.2	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	57
5.2.1	Bariéry vstupu: 2 body	57
5.2.2	Odborné znalosti: 3 body	58
5.2.3	Bariéry odchodu: 1 bod	58
5.2.4	Přitažlivost trhu: 2 body	58
5.3	HROZBA ZE STRANY SUBSTITUTŮ	58
5.3.1	Počet substitutů: 5 bodů	59
5.3.2	Náklady na přechod na daný substitut: 3 body	59
5.4	HROZBA VYJEDNÁVAJÍCÍ SÍLY ZE STRANY ZÁKAZNÍKŮ	60
5.4.1	Počet zákazníků: 5 bodů	60
5.4.2	Objem nákupu: 3 body	61
5.4.3	Možnost substituce: 5 bodů	61
5.4.4	Loajalita zákazníků: 3 body	61
5.4.5	Citlivost na cenu: 3 body	61
5.4.6	Možnost integrace na stávající trh: 1 bod	61

5.5	HROZBA VYJEDNÁVAJÍCÍ SÍLY ZE STRANY DODAVATELŮ	62
5.5.1	Počet dodavatelů: 2 body	62
5.5.2	Velikost dodavatelů: 3 body.....	62
5.5.3	Význam odběratele pro dodavatele: 1 body.....	62
5.5.4	Pravděpodobnost pro změnu dodavatele: 2 bod.....	62
5.6	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	62
6	FINANČNÍ ANALÝZA	64
6.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	64
6.1.1	Horizontální analýza rozvahy	64
6.1.2	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	66
6.2	POMĚROVÉ UKAZATELE	67
6.2.1	Likvidita	67
6.2.2	Zadluženost podniků	68
6.2.3	Ukazatele rentability	69
6.2.4	Ukazatele aktivity.....	70
7	PODNIKATELSKÝ PLÁN	71
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	71
7.1.1	Vize	71
7.1.2	Poslání.....	71
7.1.3	Cíl.....	72
7.1.4	Cílová skupina lidí	72
7.2	POPIS PODNIKU.....	73
7.2.1	Název podniku	73
7.2.2	Právní forma podnikání.....	73
7.2.3	Titulní strana	73
7.3	ANALÝZA TRHU.....	74
7.4	MARKETINGOVÝ PLÁN	75
7.4.1	Produkt	76
7.4.2	Cena.....	77
7.4.2.1	Lyže	77
7.4.2.2	Snowboardy	80
7.4.2.3	Lyžařské boty.....	82
7.4.2.4	Lyžařské vybavení	83
7.4.2.5	Servis lyží a snowboardů	84
7.4.3	Propagace	84
7.4.4	Místo	86
7.5	FINANČNÍ PLÁN	89
7.5.1	Zdroje financování podniku	89
7.5.2	Vstupní náklady	89
7.5.3	Provozní fixní náklady	90
7.5.4	Zahajovací rozvaha	90
7.5.5	Rozvaha a VZZ k 31.12 2018	91
7.5.6	Plán na rok 2019.....	92
7.5.6.1	Pesimistická verze výnosů a nákladů.....	92
7.5.6.2	Optimistická verze výnosů a nákladů	96
7.5.6.3	Realistická verze výnosů a nákladů	99

8	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	102
9	ČASOVÁ ANALÝZA	107
9.1	FÁZE PŘÍPRAV	107
9.2	FÁZE REALIZACE PODNIKÁNÍ.....	108
9.3	PRVNÍ ROKY PROVOZOVÁNÍ ČINNOSTI.....	109
9.4	FÁZE VYHODNOCENÍ	109
9.4.1	1 Fáze	110
9.4.2	2 Fáze	112
	ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉ PLÁNU	113
	ZÁVĚR	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	117
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	120
	SEZNAM OBRÁZKŮ	122
	SEZNAM GRAFŮ	123
	SEZNAM TABULEK.....	124
	SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Hlavním cílem této diplomové práce je poukázat na důležitost sestavení podnikatelského plánu před zahájením podnikání.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické. V teoretické části je první kapitola věnována základním pojmům z oblasti podnikání, je zde také vymezeno, kdo je podnikatel, podnik a legislativní rámec týkající se podnikání. Druhá kapitola je zaměřena na podnikatelský plán, především na jeho definici, požadavky, strukturu a další náležitosti potřebné k založení podniku. Třetí kapitola je věnována analýzám potřebným k vypracování podnikatelského plánu, a to analýze SWOT, SLEPT, Porterovu modelu pěti sil, analýze bodu zvratu a finanční analýze.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na celkovou analýzu trhu, především na segment trhu, který prodává potřebné vybavení pro zimní sporty. Pro analýzu jsou použity tři rozdílné metody. První metoda se zabývá průzkumem makro prostředí, a to za pomoci SLEPT analýzy. Druhá metoda analyzuje vliv mikro prostředí na trh, za použití Porterova modelu pěti sil. Poslední použitou metodou je finanční analýza, se zaměřením na konkurenci v daném oboru.

Třetí část diplomové práce je zaměřena na podnikatelský plán, kde jsou uvedeny základní informace o podniku, jeho vize, cíl a cílová skupina. V další části podnikatelského plánu se nachází popis podniku a analýza trhu, kde se shrnutá druhá část diplomové práce. V další části podnikatelského plánu je uveden marketingový plán, kde je uveden produkt, cena, místo a propagace podnikatelského plánu.

V další části podnikatelského plánu je uveden finanční plán s analýzou výnosů a nákladů podniku ve třech situacích, které mohou v podniku nastat jak z optimistického, realistického, tak i pesimistického hlediska.

V závěrečné části je uvedena časová a riziková analýza podniku a podnikatelského plánu. Na závěr diplomové práce je potom shrnut podnikatelský plán a cíl diplomové práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVANÉ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je poukázat na to, jak důležitou roli hraje podnikatelský plán při zakládání nového podniku.

Teoretická část diplomové práce je zpracována za pomoci literární rešerše. Literární rešerše je zaměřena na oblasti jako, jsou založení podniku, charakteristiku a náležitosti podnikatelského plánu a v neposlední řadě na analýzy potřebné při zpracování podnikatelského plánu. Tato rešerše je vytvořena za pomoci českých, tak i zahraničních publikací.

Praktická část se skládá ze třech částí. První část je věnována analýze trhu lyžařského vybavení. V druhé části je zpracován podnikatelský plán pro založení podniku. Poslední část podrobuje daný podnik nákladové, časové a rizikové analýze.

V první části praktické části je provedena analýza trhu poskytující lyžařské vybavení. Analýza trhu je provedena za pomoci SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a finanční analýzy. Finanční analýza je provedena na hlavním konkurentovi v daném odvětví a na podniku Snow for fun. Výsledné zhodnocení analýzy okolí podniku je následně uvedeno i v další části, a to v podnikatelském plánu. Potřebná data vychází z účetních výkazů společností.

V druhé části je zpracován podnikatelský plán pro založení podniku s lyžařským vybavením. V podnikatelském plánu jsou uvedeny základní informace o podniku, popis podniku, analýza trhu, marketingový plán a finanční plán. Tento finanční plán je zpracován ve třech variantách, a to realistické, optimistické a pesimistické variantě. Výsledky provedených analýz jsou následně použity pro stanovení cenové strategie podniku a cílů podniku. Výsledná rozvaha podniku, zároveň s VZZ slouží pro stanovení finančního plánu podniku na následující rok 2019. Finanční plán pro následující období obsahuje analýzu nákladů, výnosů a plán prodeje zboží na leden-březen 2019. Zhodnocení vytvořeného projektu je prováděno za pomoci rizikové a časové analýzy. V rizikové analýze jsou popsána rizika spojená se založením daného podniku. V časové analýze se porovnává časový plán se skutečností a následně se stanovuje časový plán na následující roky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

1.1 Podnikání a podnikatel

Podnikání v České republice dříve upravoval zákon č. 513/1991 Sb., obchodním zákoník, který byl s účinností k 1.1.2014 zrušen a nahrazen zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Definice podnikatele dle zákona č.89/2012 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů je taková, že dle ust. § 420 se jedná o právnickou nebo fyzickou osobu, která **samostatně** vykonává výdělečnou činnost **na vlastní účet a odpovědnost** za účelem **dosažení zisku**. Tato činnost musí být prováděna **soustavně** a činnost je prováděna živnostenským nebo obdobným způsobem. (ČESKO, © 2012 – 2019a)

Všeobecně se za podnikání považuje uspokojování svých potřeb a zároveň uspokojování potřeb u zákazníků. V první řadě by začínající podnikatel měl mít dobrý podnikatelský záměr, musí vědět, v jakém směru by chtěl podnikat, s jakou službou, či produktem, tak aby byl schopen konkurence na stávajícím trhu. (Veber, Srpová, 2012, s.55)

Začínající podnikatel by měl mít několik osobních vlastností, které jsou důležité pro podnikání, měl být cílevědomý, houževnatý, neměl by se bát překážek a zaleknout se prvotních obtíží spojených se založením podniku.

Další vlastností, kterou musí mít podnikatel je, aby byl společenský (extrovert) neměl by se vyhýbat jednáním s klienty, zákazníky a případně spolupracovníky. Neboť pokud by nebyl schopný jednat s klienty nebo dodavateli, tak by jeho podnik neměl dlouhé trvání, nebo by nedosahoval potřebných zisků. (Veber, Srpová, 2012, s. 55)

Jednou z dalších vlastností, která je zapotřebí u podnikatele, je schopnost čelit riziku. Při podnikání se nejde vyhnout riziku a je zapotřebí aby podnikatel byl schopný mu správně čelit a minimalizovat jeho případné dopady. A to ať již se jedná o podnikatelské riziko nebo o rizika, které nelze ovlivnit přímo, jako úvěrové sazby či inflaci. (Veber, Srpová, 2012, str.56)

Důležitým předpokladem pro úspěšné podnikání je vysoká kvalifikace, odbornost, vůdčí osobnost podnikatele a systematické cílevědomém úsilí. V neposlední řadě musí mít podnikatel základní kapitál, který bude muset investovat do podniku, aby mohl rozjet podnikání.

Pokud by neměl dostatečný kapitál do začátku podnikání, musel by si na rozjezd podniku půjčit, v lepším případě od rodiny nebo lidí, které zná. Dá se předpokládat, že v tomto případě by neměl tak vysoké úroky nebo dokonce žádné. V horším případě by si podnikatel musel půjčit peníze na rozjezd podniku od banky, která pro začínající podnikatele není zrovna vlídná, což se projevuje ve výši úroků a ve výši záruky požadované bankou. (Martiničová, Konečný a Vavřina, 2014, s.9)

Začínající podnikatel se musí rozhodnout:

- co bude předmětem podnikání - tzn. co vyrábět a pro koho vyrábět,
- na jakém trhu bude prodávat,
- jaké produkty a v jakém množství vyrábět,
- s jakými zdroji je zapotřebí vyrábět a jak dané zdroje alokovat,
- kde získat dané zdroje potřebné k podnikání,
- jak podnikat.

Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů vymezuje podnikatele jako osobu, která splňuje následující požadavky:

- je zapsána v obchodním rejstříku,
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného oprávnění podle jiného zákona (advokáti, lékaři daňoví poradci atd.).

Do obchodního rejstříku se osoby zapisují povinně nebo dobrovolně. Povinně se zapisují: obchodní společnosti, družstva, jiné právnické osoby povinné ze zákona, dále všechny zahraniční osoby - FO i PO (kromě zahraničních FO s bydlištěm ve státech EU a Evropského hospodářského prostoru), dále je povinná se přihlásit FO, která provozuje živnost průmyslovým způsobem. Dobrovolně se zapisují FO s bydlištěm na území České republiky a zahraniční FO s bydlištěm ve státech EU a Evropském hospodářském prostoru. (ČESKO, © 2012 – 2019a)

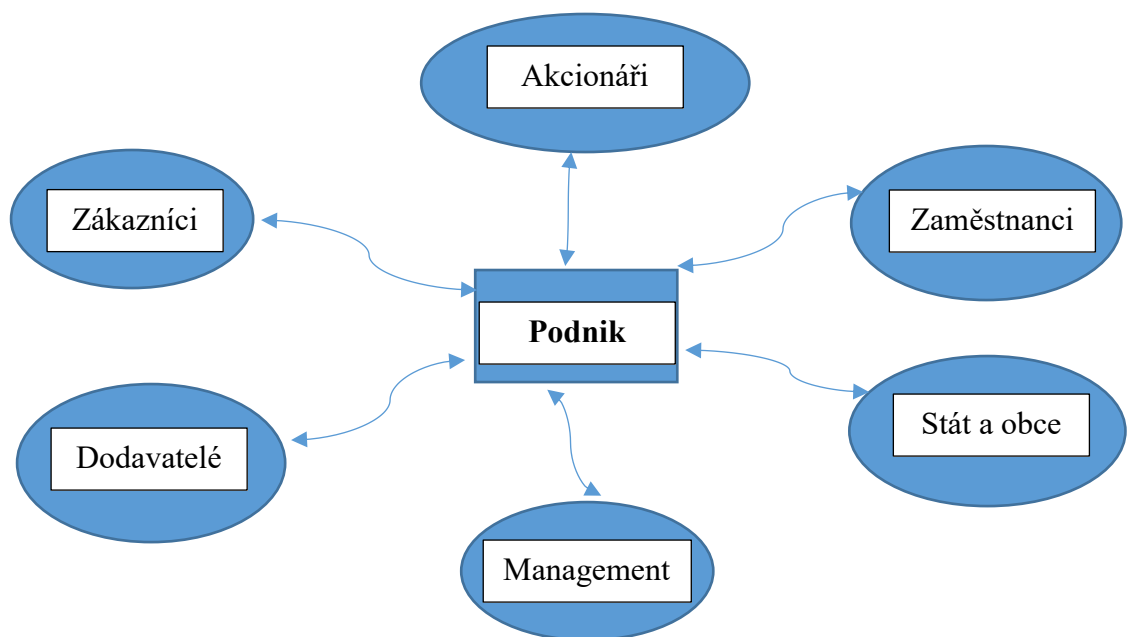
1.2 Podnik

Podle definice podnikatele v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů je účelem podnikání dosažení zisku. Podniky fungují na principu, že se snaží svým spotřebitelům vytvářet, prodávat své výrobky (produkty) nebo služby.

Pak je tu druhá skupina podniků, a to jsou ty, které nejsou primárně zřízeny za účelem dosažení zisku, ale aby uspokojili potřeby jiných subjektů. Jedná se např. o neziskové organizace, příspěvkové organizace, spolky atd. (ČESKO, © 2012 – 2019a)

Všeobecným cílem podniku, který je vytvořen za účelem tvorby zisku, je maximalizace hodnoty podniku a maximalizace hodnoty majetku vlastníků.

Přesnější popis je ukázán na Obrázku č. 1.



Obrázek 1 Podnik a zájmové skupiny (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s.11; Vlastní zpracování)

1.2.1 Znaky podniku

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s.13) všechny podnikatelské subjekty se vyznačují určitými znaky, které je důležité znát pro správný chod podniku a jeho následné řízení. Mezi znaky podniku především patří:

1. podnik a jeho okolí,
2. prvky podniku,
3. podnik je zacílený,
4. podniková struktura,
5. podnik musí být dynamický.

Velký vliv na podnik má právě jeho okolí, a to hlavně díky tomu, že jej může ovlivnit jak pozitivně, tak i negativně, proto je velice důležité na začátku zvážit umístění podnikání.

Lokalitu lze využít, nejen co se týká spotřebitelů, ale i zdrojů. Špatné umístění podniku může být pro podnik i likvidační. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 86)

Mezi nejdůležitější prvky okolí podniku patří:

- geografické (poloha podniku, nákupní a prodejní logistika),
- technologické,
- sociální,
- politické,
- právní,
- ekologické,
- ekonomické,
- etické,
- kulturně – historické okolí podniku. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 85-86)

Mezi **prvky podniku** především patří jeho výrobní procesy. K výrobním procesům podniků především patří jeho vstupy a výstupy.

Podnik je zacílený to znamená, že podnik je veden jedním určitým směrem, který je podpořený jeho výrobními faktory a snaží se dosáhnout těchto daných cílů. Tyto cíle by měli znát všichni zaměstnanci v podniku.

Podniková struktura, jinak řečeno organizační struktura musí být taková, aby umožňovala efektivní využití lidské síly a dosáhnout předem stanovených cílů.

1.2.2 Typologie podniku

Podle určitých charakteristických znaků se následně podniky mohou dělit na následující typy:

1. podniky dle právní formy,
2. podniky dle sektorů,
3. podniky dle velikosti,
4. podniky dle převládajícího faktoru.

Podniky dle právní formy; tato klasifikace má význam především pro určení jejich kapitálového rizika, možnosti financování, daňového zatížení a povinnost auditu.

Podle Martinovičové, Konečného, Vavřiny (2014, s. 18) podniky dle právní formy dále dělíme na:

- podniky pro jednotlivce (živnosti nebo jednotlivci podnikající na základě zvláštních předpisů),
- obchodní společnosti (dělí se na obchodní společnosti a kapitálové společnosti),
- družstva,
- veřejné podniky.

Podniky podle sektorů; pokud budeme dělit podniky dle sektoru, jedná se o národní hospodářství, které je následně rozděleno na Obrázku č.2.



Obrázek 2 Třídění dle sektorů (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 20;
Vlastní zpracování)

Podniky podle jejich velikosti; lze rozdělit následovně:

- mikro,
- malé,
- střední,
- velké.

Toto rozdělení záleží na více faktorech, a to především na počtu zaměstnanců, ročním obratu, velikosti majetku nebo kapitálu, ročním zisku a postavení na trhu. Rozdělení podniku je důležité i v oblasti daní, a to z toho důvodu, že podnik nově uvádí svoji velikost i na řádku 07 - přiznání k dani z příjmů právnických osob.

Podniky dle převládajícího faktoru; toto rozdělení lze použít v podniku, kdy jeden výrobní faktor má převažující podíl na celkových nákladech. Podle převládajícího faktoru můžeme rozdělovat podniky:

- pracovně náročné,
- investičně náročné,
- materiálově náročné.

1.3 Legislativa

Ke správnému podnikání je zapotřebí, aby podnikatel, který má v plánu založit živnost, nebo jiný druh podnikání, znal alespoň základní legislativu, která se vztahuje na daný druh podnikání.

Mezi nejdůležitějšími legislativními dokumenty pro podnikání patří: zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, upravuje podmínky pro živnostenské podnikání v České republice. Tento zákon upravuje především: co je živnost; jaké jsou podmínky pro provozování živnosti, resp. kdo je oprávněný provozovat živnost a jaké jsou podmínky pro provozování živnosti; jaké jsou druhy živností a jejich podmínky pro jejich činnost; rozsah živnostenského oprávnění; kdy vznikají a zanikají; jak probíhá živnostenská kontrola a jaké jsou přestupky. V příloze zákona jsou vyjmenované druhy živností, jedná se o pět příloh, které obsahují následující seznamy živností:

1. řemeslná,
2. vázaná,
3. koncesovaná,
4. volná,
5. živnosti, jejichž výkon je podnikatel povinen zajistit pouze fyzickými osobami splňujícími odbornou způsobilost, a odborné způsobilosti pro výkon těchto činností. (Šimková, 2014, s. 119-120), (ČESKO, © 1991 – 2019c)

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) se věnuje oblasti obchodních korporací (společné ustanovení, založení, vklad, podíly atd.). Dále se věnuje veřejné obchodní společnosti (kde upravuje vznik, vklad, ručení, zánik atd.); komanditní společnosti (vymezení, podíly, společenské smlouvy, zánik, vklad atd.); společnosti s ručením omezeným (obecné ustanovení, druhy podílů, vklad, seznam společníků atd.); akciové společnosti (kde vymezuje emisní ážio, založení společnosti, akcie,

fondy a atd.) a družstvům. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 20), (ČESKO, © 2012 – 2019b)

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník je rozdělen do 5 ti částí, které se netýkají jenom podnikání, ale např. rodinného práva, absolutního a relativního majetkového práva. V oblasti podnikání, zde lze najít vymezení právnické osoby, a to konkrétně: obecná ustanovení; veřejné rejstříky právnických osob; ustavení a vznik právnické osob; název; sídlo; účel právnických osob; orgány právnických osob; jednání a zrušení právnických osob. Dále obsahuje pojmy týkající se např. korporace (obecně, spolek); fundace (obecně, nadace, nadační fond); ústav. Vymezuje také spotřebitele a podnikatele (obchodní firmy). (ČESKO, © 2012 – 2019a)

Podnikání jako takové se řídí i jinými zákony, vyhláškami a předpisy. Jako jsou například: zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 48/1997 Sb., zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů a mnoho dalších. Další zákony, vyhlášky a předpisy, které by měl podnikatel znát, se odvíjí i od samotného druhu podnikání (např. zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů, zákon 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů atd.).

1.3.1 Fyzická osoba

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v § 23 uvádí, že fyzickou osobou je člověk a tento člověk má svou právní osobnost od narození až po jeho smrt.

Každá fyzická osoba (člověk) odpovídá za své jednání. Kdo se vlastní vinou přivede do stavu, v němž by jinak za své jednání odpovědný nebyl, odpovídá za jednání v tomto stavu učiněná.

Fyzickými osobami z pohledu podnikání mohou podle Šimkové (2014, s.118) být:

- zaměstnanci,
- podnikatelé.

Zaměstnanci jsou osoby schopné vstupovat do pracovně právních vztahů se svými zaměstnavateli.

Podnikatelé jsou osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, podle živnostenského zákona, nebo na základě jiného oprávnění podle jiných zákonů (advokáti, auditori, lékaři)

Aby fyzická osoba mohla podnikat na území České republiky, musí dle české legislativy splňovat několik podmínek, a to:

- plnou svéprávnost k právním úkonům (lze ji nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozu podnikatelské činnosti),
- bezúhonnost – dokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů (nesmí být odsouzený za trestný čin spáchaný v souvislosti s podnikáním, o které následně žádá).

Existují i oblasti, kde musí fyzické osoby před začátkem podnikání splnit např. odbornou nebo jinou způsobilost, pokud je zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují.

U podnikání mohou nastat překážky, které znemožňují, aby daná fyzická osoba podnikala, např. se jedná o fyzickou osobu:

- na jejíž majetek byl vyhlášen konkurz,
- po dobu 3 let od právní moci rozhodnutí o zamítnutí insolvenčního návrhu proto, že majetek dlužníka nebude postačovat k úhradě nákladů insolvenčního řízení,
- které byl uložen zákaz činnosti. Fyzická osoba nemůže po dobu trvání tohoto zákazu živnost, do jejíž obsahové náplně tato činnost spadá, provozovat. (Majdúchová, Neumannová, 2014, s. 132)

1.3.2 Právnícká osoba

V zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník § 20 odst.1. je uvedeno, že: „*Právnícká osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná.*”

Za právníckou osobu je většinou považována určitá skupina lidí, pokud splní podmínky dané zákonem (především registraci v obchodním rejstříku atd.).

Právnícká osoba jako celek je schopná vlastním jménem vstupovat do právních vztahů a brát na sebe práva a povinnosti. Má také povinnosti vést spolehlivé záznamy o svých majetkových poměrech, a to i v případě kdy nemusí vést účetnictví. Právníckými osobami jsou především sdružení fyzických nebo právníckých osob, účelové sdružení majetku, jednotky územní samosprávy. Následné sdružení se dle Šimkové (2014, s.118) potom přemění na:

- obchodní společnosti,
- družstva,
- státní podniky.

1.4 Podnikatelské riziko

Každý podnikatel musí počítat při svém podnikání s určitým podnikatelským rizikem. V dnešních tržních podmínkách není však mnohdy jednoduché riziko včas zachytit a provést nezbytné kroky k odstranění nebo alespoň k minimalizaci dopadu tohoto rizika do podnikání.

Z uvedeného důvodu se doporučuje podnikateli vytvořit dostatečnou rezervu na zvládnutí podnikatelského rizika. Podnikatelské riziko tedy představuje nebezpečí, že se skutečné výsledky podnikatelské činnosti budou odchylovat od předpokládaných výsledků. Proto musí podnikatel tyto rizika redukovat podle Šimkové (2014, s.115) těmito postupy:

- diverzifikací rizika,
- dělením rizika,
- flexibilitou,
- transferem rizika,
- pojištěním.

Diverzifikace rizika patří mezi nejpoužívanější metody na redukcí rizika. Diverzifikace neboli přerozdělení rizika znamená, že podnikající osoba rozdělí případná rizika mezi více výrobků nebo služeb tak, aby celkové riziko nebylo pouze na jednom výrobku nebo službě. A to z toho důvodu, že pokud by nastala situace, že by se najednou přestal jeden výrobek vyrábět nebo služba poskytovat, tak tato diverzifikace zajistí, že podnikající osoba si lépe pokryje svoji případnou ztrátu.

Dělení rizika znamená, že dojde k rozdělení rizika na více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci určitého projektu nebo podnikání.

Flexibilita značí schopnost podniku rychle zareagovat na změny na trhu. Může se jednat např. o výkyvy v tržní poptávce na změny cen, měnových kurzů, úrokových sazeb a inflace. Jednou z možností zajištění flexibility podniku je používání flexibilních výrobních zařízení.

Transfer rizika neboli přesun případného rizika na jiné subjekty (např. na dodavatele a odběratele) tento postup se hlavně používá při letecké nebo lodní dopravě, kdy se v případě poškození zboží přesune riziko na poskytovatele dané dopravy.

Pojištění jedná se o speciální druh transferu (přesunu) rizika na pojišťovací společnosti. Pokud by došlo k nějaké nepříznivé situaci, tyto důsledky se přenášejí na pojišťovací subjekt. Některé druhy podnikání vyžadují povinnost pojistit se zákona (advokáti, daňový poradci atd.).

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

2.1 Požadavky na podnikatelský plán

Většina odborníků podle Sheltona (2017, s. 23) považuje tyto klíčové prvky jako základní kameny pro sestavování podnikatelského plánu:

- podnikatelský cíl,
- důvody, proč jsou tyto cíle důležité,
- plán na dosažení tohoto cíle,
- informace o prodávaném produktu nebo službě,
- podpůrné informace o organizaci a o týmu, který daný plán zpracovává.

Tyto klíčové parametry, ale musejí být více specifikované, neboť pokud by podnikatelský plán obsahoval pouze základní informace vycházející z těchto parametrů, nebyl by dostatečný a např. banky by jej nemusely přijmout při žádosti o půjčku na založení podniku nebo financování nového produktu. Finanční plán by měl být takovou mapou, která bude ukazovat cestu od prvotního nápadu až po jeho případnou realizaci.

Shelton (2017, s. 25) uvádí, že podnikatelské myšlenky jsou souborem nápadů a představ, založených na obecných faktech a analýzách, popisující podnikatelský plán, který je dále využit pro rozhovor s potenciálními investory, zákazníky, zaměstnanci a bankami.

Je důležité, aby podnikatelský plán obsahoval nejvýznamnější a pravdivé skutečnosti a zároveň nebyl příliš rozsáhlý. Pokud by finanční plán měl např. 100 a více stránek, mohlo by dojít k situaci, že by ho bankéři nebo případní budoucí investoři vůbec nečetli anebo přehlédli nejdůležitější informace plynoucí z podnikatelského plánu.

2.2 Využití podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemusí být využit jen u zakládání podniku, ale může se využít i např. před expanzí podniku do zahraničí, před zavedením nových výrobků, nových výrobních postupů atd.

2.2.1 Start-up

Nejvíce využívaný je podnikatelský plán právě při zakládání podniku a dobře vypracovaný podnikatelský plán může pomoci podniku např. u bankovních institucí při žádosti o půjčku.

Nejčastěji je podnikatelský plán využíván pro společnosti s ručeným omezeným, nebo pro akciové společnosti. Podnikatelské plány mohou sestavovat i živnostníci, ale svou obsáhlostí nebudou nikdy srovnatelné s podnikatelskými plány např. s.r.o. nebo a.s.

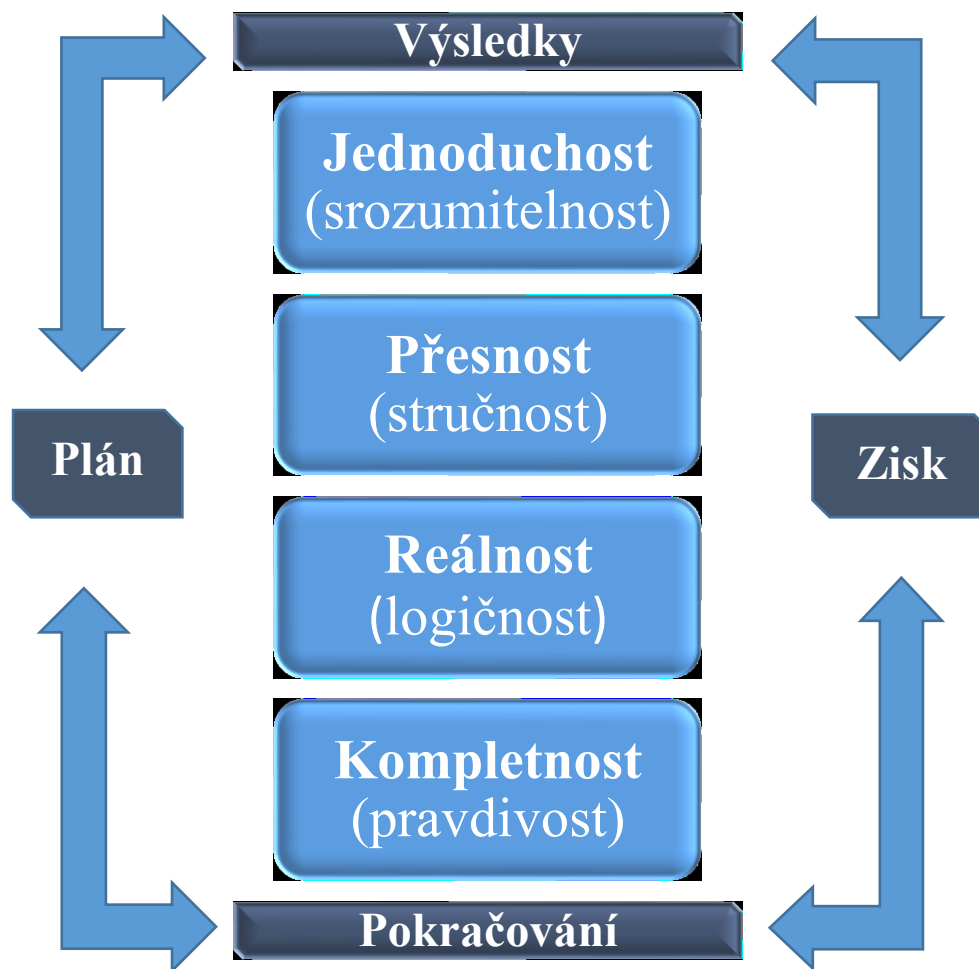
Podnikatelský plány se také mohou vytvářet např. pro získání investičních prostředků, kdy podnikatel má plán na rozvoj svého podniku, ale nemá na jeho realizaci dostatek finančních prostředků. V případě, že podniku nepůjčí finanční prostředky bankovní instituce, jsou zde i další možnosti, a to např. Crowdfunding nebo inkubace podniků.

Crowdfunding v překladu znamená skupinové (davové) financování a jedná o velmi rozšířený způsob financování nejen v zahraničí, ale i v ČR. Crowdfunding funguje na principu, že velká skupina lidí společně finančně podpoří daný projekt. Důvodem proč se lidé rozhodnou financovat projekt je hned několik, může to být např. z dobročinných důvodů, případně za svou podporu dostanou odměnu (produkt, službu) atd. Projekt může být financován skupinou lidí i formou půjčky nebo mohou za svou podporu získat podíl v podniku. V jaké fázi se projekt nachází není důležité, podporují se zde jak projekty začínajících podniků, tak i podniků zaběhnutých. Mezi nejznámější crowdfundingové stránky patří Kickstarter, Indiegogo a Gofundme. V České republice na tomto principu fungují stránky jako Startovač, HitHit atd.

Inkubace podniku je další formou možné podpory, ať už při vzniku nebo při rozvoji podniku. Specializují se na podniky, které vyvíjí nové technologie, výrobky nebo služby. Podnikům je zde zaručena podpora v oblasti např. prostor, obchodních plánů, marketingu, účetnictví, jednání s bankami atd. Nejznámější podnikatelské inkubátory v ČR jsou např. JIC, BIC Ostrava a Technologický inovační centrum Zlín atd.

2.3 Struktura podnikatelského plánu

Ve struktuře podnikatelského plánu jde především o proces plánování, který je vyjádřen na Obrázku č.3.



Obrázek 3 Proces plánování (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 37; Vlastní zpracování)

Celý proces plánování je postaven na čtyřech principech: jednoduchosti, přesnosti, reálnosti a kompletnosti. Jednoduchostí je myšleno srozumitelné zpracování pro potenciální investory, zákazníky, zaměstnance a banky. Přesnost neboli stručnost, to v praxi znamená, že při plánování je třeba se zaměřit na nejdůležitější body. Plán musí být dále opřený o skutečné údaje a reálná čísla.

V literatuře najdeme několik forem podnikatelského plánu, ale podle Korába, Peterky, Režňákové (2007, s. 36) se nejčastěji používané podnikatelské plány skládají se z následujících kapitol:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- popis podniku,

- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy.

2.3.1 Analýza okolí podniku

V podnikatelském plánu by v žádném případě, neměla chybět podrobná analýza odvětví, která nám odkryje rizika spočívající v konkurenci v daném oboru. Podnikatelské okolí se dá rozdělit na dva činitele, a to na mikro a makro okolí. Podnikatelské makro okolí se nedá ovlivnit přímo, podnikatel může pouze analyzovat parametry prostředí, pozorovat jejich vývojové trendy a provést PEST analýzu (jde o analýzu politických, kulturních a ekonomických faktorů). Pro analýzu mikro prostředí jsou nejdůležitějšími prvky zákazníci a konkurence.

2.3.1.1 Analýza zákazníků

Pro správnou analýzu zákazníků, je třeba dostatečně velký trh, který má potenciál k růstu. Podle Srpové a Řehoře (2010, str. 62) je důležitým aspektem analýzy zákazníků patřičně ukázat, že máme přesně vymezeny naše tržní segmenty a přesně známe naši cílovou skupinu zákazníků, kterým budeme prodávat naše výrobky a služby. Pro přesné stanovení naší cílové skupiny, je zapotřebí znát jejich požadavky a potřeby. Potřebná analýza by potom měla obsahovat:

- typy produktů nabízené daným zákazníkům,
- kde budou produkty poskytovány, z pozice geografického hlediska,
- jaký druh zákazníků se v dané lokalitě nachází a může být získán, na jaký druh zákazníků se blíže zaměříme,
- jaké pohnutky přinutí zákazníka ke koupi daného produktu,
- jaké má zákazník nákupní zvyky.

Výsledkem analýzy je odhadnout faktory budoucího vývoje poptávky. Při posouzení počtu zákazníků mohou být užitečné určité druhy seznamů, a to především telefonní seznamy, statistické úřady, obchodní komory atd. Následně jakmile se stanoví množství potenciálních

zákazníků v daných segmentech, je velmi důležité odhadnout průměrný počet nákupů na jednoho zákazníka.

2.3.1.2 Analýza konkurence

Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 62) je cílem analýzy zjistit konkurenční poměry a vliv na možnosti odbytu vlastního výrobku nebo poskytované služby. Do této analýzy je zapotřebí zahrnout silné a slabé stránky dané konkurence, jejich postupy a zjistit rozdíly oproti našemu podniku. Jedním z možných postupů, jak toho dosáhnout je tzv. benchmarking. Tento postup nám následně odhalí nejenom pozici konkurentů, ale také jak si náš podnik vede a jakou má pozici na trhu. Mezi první kroky dané analýzy patří zmapování celkové konkurence, která souvisí s daným podnikáním. Následně je potřeba toto vyhledávání zúžit na nejbližší konkurenci, která by byla s námi přímo v konkurenčním vztahu. Aby analýza měla dostatečně vypovídající schopnost, je třeba zjistit také např.: objemy produkce, kvalitu servisu, dodací lhůty konkurence atd.

2.3.2 Popis podniku

Popis podniku by podle Abramse (2014, s. 68) měl být poměrně stručný, ale zároveň by měl obsahovat, vše podstatné, tak aby potenciálnímu čtenáři bylo ihned zřejmé, o jaký podnik se jedná (název podniku, IČO, značka podniku, právní forma podniku), kdy a za jakým účelem byl podnik založen atd.

2.3.3 Marketing a prodej

Všeobecným cílem oddílu marketingu a prodeje v podnikatelském plánu, je především prokázat, jak se dostane náš produkt či služba k zákazníkovi. Celkový marketing a prodej má pak velký vliv na budoucí hodnotu podniku.

Marketing nelze zúžit pouze na reklamu a další aktivity, které mají zaujmout a přimět zákazníka k nákupu našeho produktu či zboží. Marketing je třeba chápat jako určitý druh nástroje, který nám může pomoci řešit problém, který představuje vysoký počet konkurentů na straně nabídky a malý zájem zákazníků na straně poptávky. Tento problém řeší, každý podnikatel, jak nově podnikající, tak i podnikatel, který je už na trhu delší dobu. Podnik nelze úspěšně řídit, pokud jeho marketingová vize nemá jasný cíl, proto je velmi důležité, aby v podnikatelském plánu byly jasně stanovené marketingové cíle. Marketingový plán by se měl zabývat těmito otázkami:

- Jaké bude naše postavení na trhu, o který usilujeme?
- O jaké obraty a podíly na trhu budeme usilovat v tom to roce a v příštích letech?
- Které růstové cíle sledujeme?

K dobrému marketingovému cíli, patří zároveň dobře nastavená cenová politika. V cenové politice jsou především zobrazeny všechny podnikové rozhodnutí a veškeré aktivity, o kterých podnik rozhodl a které se zároveň pojí s tím, co obdrží podnik za svůj výrobek či službu.

Patří k tomu především:

- sestavení ceny (za pomoci kalkulace nákladů, nebo porovnání cen u konkurence),
- cenová politika (nízké či vysoké ceny),
- slevová politika,
- dodavatelská a odběratelská politika,
- platební podmínky.

Politika prodeje zahrnuje v sobě veškeré kroky, které mají úzký vztah k trhu, a to především plánování obratu, prodeje a distribuce. Podle Srpové, Řehoře (2010, s. 64) by měl podnikatelský plán mít v sobě zakomponované odpovědi na tyto otázky:

- *„Které kroky budou potřebné od prvního kontaktu se zákazníkem až po vyřízení zakázky?“*
- *Jaké jsou běžné postupy při prodeji podobného produktu na trhu, a bere firma ve své koncepci tyto postupy v úvahu?*
- *Kdo u zákazníka rozhoduje o koupi?*
- *Jak dlouho zákazníkovi rozhodovací proces trvá?*
- *Která opatření na podporu prodeje jsou plánována, proč a kdy?*
- *Kolik pracovníků se bude zabývat odbytem a kolik to bude stát?“*

U nově založených podniků, nebo pokud se jedná o nový produkt, je velmi nezbytné dané služby, produkt a hlavně celý podnik řádně představit. Jedním z nejužitečnějších metod je reference u klíčových zákazníků, kterým byly poskytnuty vzorky produktů. Další možností, jak představit produkty, je získat osvědčení od státních zkušebních institucí. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 63-64)

Velkou roli hraje dobré chování k potencionálním zákazníkům, a to jak u nově zakládajícího podniku, tak i u podniků, které jsou již delší dobu na trhu, tak aby se prodej výrobků nebo

služeb zvýšil. Z tohoto důvodu je podle Kotlera (2013, s. 499) důležité, abychom do podniku (především do maloobchodu) zakomponovali následující kroky:

- přilákat zákazníka do obchodu a zároveň ho tam udržet,
- ctít přechodovou zónu,
- obchod nesmí být zahlcený zbytečnými informacemi,
- vystavování nejdůležitějších produktů dopředu,
- správně výškově umístěné zboží,
- usnadnění procesu placení.

Nezbytnou součástí podnikatelského plánu je i stanovení ceny, která je důležitým faktorem prodejní politiky. U všech typů podnikatelských plánů by měla být zvolená cenová strategie podniku součástí podnikatelského plánu. V praxi se, ale nesetkáme s přesným modelem pro výpočet ceny, pouze se setkáme s postupy, jak bychom měli teoreticky kalkulovat danou cenu. Výsledná cena služby nebo produktu se potom odrazí od daného postupu, který si každý podnikatel stanoví individuálně. Další možností, jak stanovit cenu daného produktu či služby, je porovnání ceny s konkurencí.

Podnikatel si potom musí položit otázku, jak by měla vypadat celková cena? Především v celkové ceně by měly být zahrnuty celkové náklady na výrobu daného produktu či služby, dále by v ceně měla být zahrnutá určitá výše marže, kdy marže by měla být, tak velká, aby zabezpečila budoucí tržní podíl firmy na trhu. Současně je třeba stanovit cenu výrobku, služby v takové výši, aby si potenciální zákazníci mohli produkt dovolit a zároveň daná cena by měla být konkurenceschopná.

2.3.4 Hodnocení rizik

Podnikatelské riziko neboli negativní odchylka skutečnosti od plánovaných cílů, je všude přítomná, proto je velice nezbytné, aby v podnikatelském plánu byly vyčíslené všechny reálné odchylky, které bezprostředně hrozí danému podniku. Pokud budeme schopni dopředu stanovit, jaké odchylky mohou naši firmu postihnout, tím lépe je možné se proti případným odchylkám bránit a případně je částečně eliminovat. Celkové riziko nejde eliminovat kompletně, ale je možné řídit dané riziko. Mezi nejznámější rizikové faktory patří především změny v chování zákazníků, případně legislativní či politické změny, nenadálý technologický pokrok, zhoršení vztahů s dodavateli, změna chování konkurentů, chyby nebo slabé stránky podniku.

Analýzu rizika lze provést dvěma způsoby, a to za pomoci expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

Expertní hodnocení pro analýzu faktorů rizika, je především specializovaný odhad jejich důležitosti, vzhledem k plánovaným cílům podniku. Tento odhad důležitosti potom posoudíme podle dvou hledisek, a to především jejich pravděpodobnosti, že se vyskytnou a následné intenzity jejich dopadu, pokud nastanou. Velikost rizikového faktoru, je tím větší, čím větší je pravděpodobnosti výskytu a čím vyšší je intenzita negativního dopadu.

Analýza citlivosti většinou zkoumá citlivost hospodářského výsledku na činitele, které je přímo ovlivňují. Analýza citlivosti pracuje s činiteli, které stanovilo expertní hodnocení jako významnou položku, která ohrožuje podnik. Nejběžnějšími činiteli, kteří ovlivňují výsledek hospodaření, jsou výše poptávky a realizovaná tržní cena podnikových výrobků. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 66)

2.3.5 Finanční plán

Finanční plán ukazuje především reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Ve finančním plánu by neměl chybět především: plán majetku a zdrojů, předpokládané náklady a výnosy, očekávaná rozvaha, plán cash flow, propočtení bodu zvrátání a plán financování.

Jednotlivé výkazy, které musí mít reálné podklady, potom podnikatel stručně okomentuje. Plán musí být sestaven minimálně do doby vykázání zisku, nebo do splacení dané investice. Pro externí uživatele finančního plánu bude nezbytné vytvořit i finanční analýzu podniku, tak aby bylo možno zjistit finanční zdraví podniku. Finanční zdraví se nejčastěji zjišťuje pomocí poměrových ukazatelů, ukazatele aktivity a zadluženosti, které budou popsány v dalších kapitolách. (Srpková, 2011, s. 29)

2.3.6 Přílohy a podpůrná dokumentace

V podnikatelském plánu mohou být dále v příloze a podpůrné dokumentaci uvedeny výpisy z obchodního rejstříku, fotografie, výkresy daných produktů, rozvaha a výkaz zisku a ztrát podniku, výsledky průzkumu trhu, technologická schémata, důležité smlouvy atd.

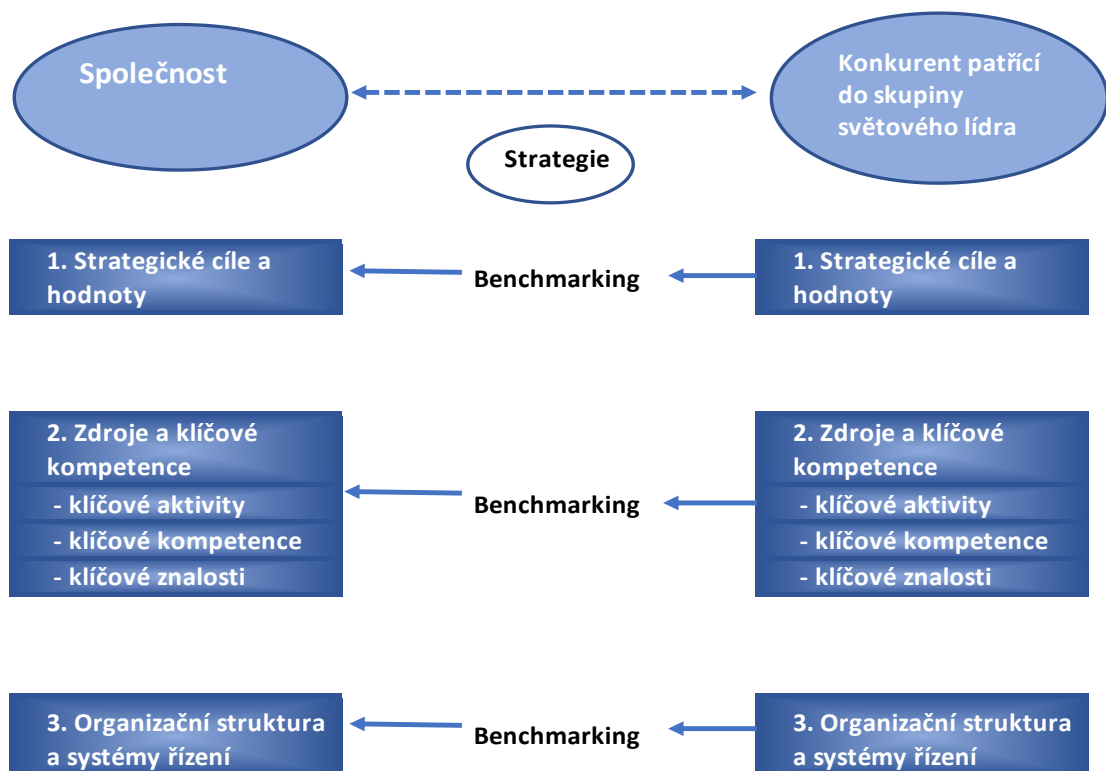
3 ANALÝZY DŮLEŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Před založením podniku je potřeba provést potřebné analýzy. Druh použité analýzy se odvíjí od typu zakládaného podniku, segmentu trhu, do kterého podnik patří atd. Mezi nejznámější analýzy, které se provádí u nově zakládaného podniku, patří především SWOT analýza, která může zhodnotit jak konkurenci, tak i zakládající podnik. Dále je možno použít Porterův model pěti sil pro mikro okolí nebo SLEPT analýzu pro makro okolí podniku. Další použitou analýzou v podnikatelském plánu může být právě finanční analýza, kterou lze vypracovat jak na vlastní podnik, tak i na konkurenční podnik. U nově zakládajících podniků se doporučuje podnikateli vypracovat finanční analýzu na konkurenční podnik, s cílem posoudit ekonomické hledisko spolu s vymezením rizik, které mohou nastat v daném oboru podnikání.

3.1 SWOT

Podle Srpové (2011, s. 174) je SWOT analýza soubor čtyř vlastností dané firmy, a to především jejich silných, slabých stránek, dále jejich příležitostí a hrozeb. SWOT analýza byla vyvinuta v letech 1960-1970 a je výsledkem interní i externí analýzy. Podnik při SWOT analýze by si měl promyslet a správně zapsat jejich silné a slabé stránky, tento seznam by neměl být příliš rozsáhlý, podle Srpové stačí pouze 5 vlastností od každé stránky. Měly by být zahrnuty pouze ty vlastnosti, které jsou důležité. Často se stává, že u malých firem, či nově založených nebývají, žádné velké hrozby z oblasti makro okolí, ale ani žádná velká příležitost.

SWOT analýza se podle Fotr (2012, s. 303) může použít, jak na vlastní firmu, tak i na konkurenční firmu. Pokud budeme analyzovat konkurenční firmu, tak se nejprve provádí analýza prostředí, ze které se získají nezbytné informace o konkurentech a následně se potom vyplní potřebné čtyři oddíly SWOT analýzy. Především v silných stránkách analýzy, lze potom najít důležité informace o konkurenci např. mají silnou značku, dobrou kvalitu výrobků, způsob prodeje atd. Následně z těchto informací se můžou vydedukovat příležitosti, které daný začínající podnik má v daném trhu. V následujícím Obrázku č. 4 je uvedeno, jak lze získat podle Fotra (2012, s. 303) dostatečné informace od konkurentů pro SWOT analýzu.



Obrázek 4 Analýza konkurence (Fotr, 2012, s. 303; Vlastní zpracování)

3.2 SLEPT

Analýza SLEPT podle Fotr (2012, s. 305-307) slouží především pro analýzu změn okolí pro podnikatelský plán. Používá se k vyhodnocení případných změn na daný podnikatelský projekt. Tyto zkoumané změny pocházejí z faktorů sociálních, právních, ekonomických, politických a technologických. Analýza SLEPT je častěji známá pod názvem PEST, kdy dochází ke změně důležitosti ve zkoumaných faktorech. Analýza především v prvním písmenu v sobě zahrnuje jak politické, tak právní aspekty a poskytuje komplexní pohled na prostředí zkoumaného státu, regionu či kraje. Analýza se nesoustředí pouze na aktuální dění v dané zkoumané oblasti, ale především na jeho budoucí vývoj.

Sociální faktory následně se rozdělují na:

- demografické charakteristiky – zkoumají především velikost populace, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení,
- makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti a rozdělení příjmů),
- sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, populační politika),

- dostupnost pracovní síly.

V legislativních faktorech se analýza soustředí, zda existují a fungují důležité zákony (např. obchodní právo, daňové zákony a další legislativní omezení). V daném státu či regionu se posuzují i ostatní faktory jako např. funkčnost soudu, autorská práva atd.

V politických faktorech se zkoumá celková politická stabilita, kde se zjišťuje, jakou daný stát má formu, zda je stabilní vláda, jaká politická strana je u moci a jaké existují politické osobnosti a jejich vliv. Analýza se zaměřuje i na další politicko-ekonomické faktory, postoj k zahraničním investicím, vztah k privátnímu sektoru a postoj ke státnímu průmyslu. V neposlední řadě jsou obsahem analýzy i zahraniční vztahy, zda existuje zahraniční konflikt.

Součástí analýzy jsou i technologické faktory v dané oblasti, tempo vývoje technologie, rozsah prováděných inovací a míra celkové podpory ze strany státu v oblasti vědy a výzkumu.

3.3 Porterův model konkurenčních sil

Podle Srpové (2011, s. 165-167) slouží Porterův model pěti sil především k analýze mikroprostředí. Celková analýza by měla podniku zjistit, jaké existují na trhu hrozby a příležitosti. Tyto síly potom mohou působit zároveň nebo každá zvlášť, záleží na zkoumaném odvětví trhu. Porterův model pěti sil obsahuje tyto síly:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími firmami,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozby substitučních produktů.

V riziku vstupu potenciálních konkurentů se jedná především o riziko vstupu nových konkurentů na daný segment trhu. Riziko se potom odvíjí především o bariéry vstupu do daného odvětví. Čím větší bariéry vstupu, tím musí potenciální konkurent vynaložit více nákladů, aby se mohl dostat do daného segmentu trhu. Všeobecně je známo, že výška vstupních bariér je nejdůležitějším činitelem výnosnosti v daném segmentu trhu. Mezi nejznámější segment trhu, kde jsou nízké bariéry vstupu a tím pádem vysoké riziko vstupu nových konkurentů je segment internetového podnikání.

Rivalita mezi stávajícími podniky je podle Srpové (2011, s. 166) ovlivněná strukturou segmentu trhu, na který hodláme vstoupit. Zda se v daném sektoru nachází konkurenti s velkým

tržním podílem, a to především monopol nebo oligopol. Mezi další faktor, který ovlivňuje rivalitu, jsou poptávkové podmínky, kdy je rozhodující, zda se zvyšuje celkový počet zákazníků, kteří mají zájem o dané produkty nebo zda stávající zákazníci začnou nakupovat větší objem než doposud. Největší rivalita mezi konkurenty bývá v oblasti ceny produktů nebo služeb.

Při analýze smluvní síly kupujících, je zapotřebí se zaměřit na následující otázky:

- Jedná se o oligopolní či monopolní kupující?
- Zda zákazník kupuje velké množství produktů?
- Má zákazník možnost výběru mezi dalšími podniky s nižšími cenami?
- Mají možnost nákupu od několika výrobců najednou?
- Mohou si zákazníci vstupy koupit sami?

Při analýze síly dodavatelů je zapotřebí se zaměřit, zda v daném segmentu trhu je malé či žádné množství dodávaných substitutů, nebo zda daný segment trhu je pro dodavatele velmi atraktivní, tak aby v něm podnikal. Dále je třeba posoudit, zda existuje u dodavatelů velká diferencovanost a zda hrozí i vertikální integrace.

Poslední část Porterovy analýzy pěti sil se zabývá otázkou, zda existují substituční produkty a jak velké množství existuje podobných výrobků, tak aby zakládající podnik měl dostatečné informace o množství konkurentů a jejich substitučních produktů na trhu.

3.4 Analýza bodu zvratu

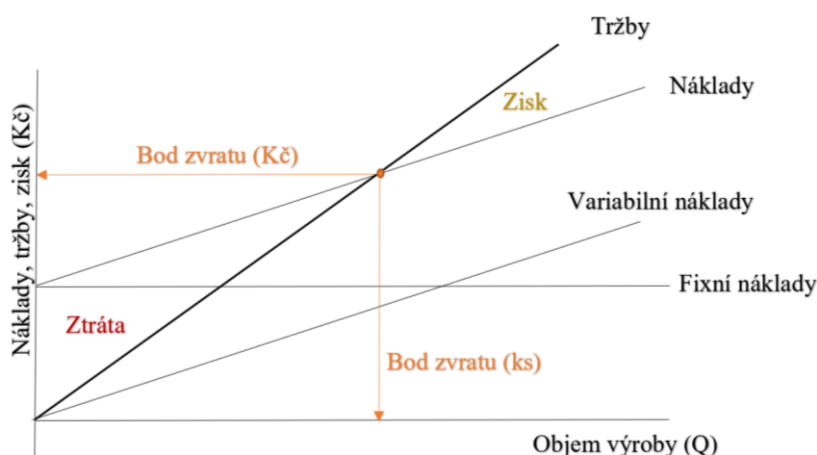
Analýza bodu zvratu je používána ze strany podniků k zjištění kritického množství objemu produktů, kdy celkové tržby se rovnají celkovým nákladům a podnik není ve ztrátě ani v zisku. Pro analýzu bodu zvratu platí podle Váchala, Vochozky (2013, s. 22) následující:

$$T = N$$

$$\text{cena} * \text{množství} = \text{fixní náklady} + \text{variabilní náklady na kus} * \text{celkové množství}$$

$$\text{celkové množství objemu produkce} = \frac{\text{fixní náklady}}{(\text{cena za kus} - \text{variabilní náklady na kus})}$$

V následujícím Obrázku č. 5 je znázorněn graficky bod zvratu.



Obrázek 5 Bod zvratu (Váchal, Vochozka, 2013, s. 22; Vlastní zpracování)

3.5 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí podnikatelského plánu, neboť z ní převážně banky posuzují, zda udělí podniku bankovní úvěr, či nikoliv. Finanční analýza je dále využívána k porovnání podniku s konkurenčním podnikem. Jednou z nejdůležitějších podmínek pro sestavení vypovídající finanční analýzy je její komplexnost. Finanční analýzu je třeba provádět z dat za celé účetní období, a nikoliv pouze na konci roku. (Růčková, 2019, s. 9-11)

Finanční analýza dále slouží k zhodnocení zdraví podniku, případně finančního zdraví konkurenčního podniku. Finanční zdraví podniku lze definovat jako součet likvidity a rentability daného podniku. Pokud podnik dosahuje vyšších výnosů oproti nákladům, tak tato skutečnost je potom důležitá pro investory. (Grunwald, Holečková, 2008, s. 4-6)

Na sestavení finanční analýzy má vliv i ta skutečnost, kterým ukazatelům podnik věnuje pozornost, na které ukazatele se zaměřuje. Také záleží, kdo danou finanční analýzu zpracovává, buď se jedná o interní, nebo externí finanční analýzu.

Mezi nejpoužívanější metody užívané pro finanční analýzu jsou:

- analýza soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele hospodaření,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza tokových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza absolutních ukazatelů.

Podniky mohou používat i jiné finanční analýzy, než které jsou zde uvedené jedná se např. o matematicko-statistické metody. Při volbě používané finanční analýzy záleží, které ukazatele jsou pro daný podnik významné, popřípadě které ukazatele mají dostatečnou vypovídající schopnost ať již pro budoucí investory nebo pro manažery v podniku. (Růčková, 2019, s. 11)

3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Podstatou analýzy absolutních ukazatelů je zhodnocení účetních dat, která jsou zachycena v rozvaze, výkazu zisku a ztrát podniku. Tyto údaje potom porovnááme s účetními daty konkurence. Analýza absolutních trendů se dělí na dvě části, a to horizontální a vertikální.

Metoda absolutních ukazatelů se používá především k analýze vývojových trendů. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s.71)

3.5.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza se zaměřuje na změny v účetních datech v období, které na sebe bezprostředně navazují (např. rok 2015-2018). K provedení horizontální analýzy podniku jsou zapotřebí účetní data minimálně za dvě období (např. rok 2015-2018), ale pro větší vypovídající schopnost analýzy je třeba delší období. Doporučují se zkoumat data minimálně za 3 období, z důvodu, aby bylo možné analyzovat výkyvy. Analýza nám rovněž ukáže, kterých konkrétních položek se tyto výkyvy týkají, případně jejich četnost (pravidelnost) výskytu.

Podle Kalouda (2017, s. 62) u horizontální analýzy máme dva způsoby měření, a to buď absolutní změnu, nebo procentuální změnu.

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{Absolutní změna} * 100}{\text{Ukazatel}_{t-1}}$$

3.5.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se zaměřuje především na procentuální zastoupení jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztrát, oproti jejich základně. Základna u rozvahy je celková suma aktiv, nebo pasiv. Základnou u výkazu zisku a ztrát jsou s ohledem na povahu zkoumaných dat celkové výnosy, nebo celkové náklady.

Tato analýza je především důležitá u podniku, který má velké výkyvy v jednotlivých položkách. Na základě provedené vertikální analýzy je možno dále zjistit, zda je podnik financován z vlastního kapitálu, nebo z cizích zdrojů. Vertikální analýza určí, zda má podnik více dlouhodobého majetku, nebo oběžných aktiv. Zjištěné údaje z vertikální analýzy je možno porovnat s údaji konkurence. (Kalouda, 2017, s. 62)

3.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se používá k stanovení finanční situaci podniku, především jeho likvidity. Mezi nejpoužívanější ukazatele při analýze rozdílových ukazatelů patří ukazatel čistého pracovního kapitálu.

Čistý pracovní kapitál lze vypočítat, jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Podnik je likvidní, když je tento ukazatel kladný tzn. hodnota oběžného majetku je větší než krátkodobé cizí zdroje. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 84)

3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jedna z nejvíce využívaných nástrojů finanční analýzy, slouží především k rychlé představě o situaci v podniku. Pro kompletní analýzu poměrových ukazatelů je zapotřebí dat z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow. Mezi poměrové ukazatele především patří ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti (Sedláček, 2011, s. 55)

3.5.3.1 Likvidita

Ukazatel likvidity slouží k posouzení, jak je podnik schopný hradit svoje závazky a rozdělujeme ji na 3 druhy. Likvidita 3 stupně se také nazývá běžná likvidita a vyjadřuje: kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Běžnou likviditu vypočítáme tak, že oběžná aktiva vydělíme krátkodobými cizími zdroji. Druhý typ likvidity se nazývá pohotová likvidita, ta se oproti likviditě 3 stupně vypočítá pouze z pohledávek a PP a vydělí se KCZ, ukazatel 2 stupně by se měl pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Posledním typem likvidity je hotovostní likvidita. Ta se vypočítá pouze z peněžních prostředků a vydělí se KCZ, tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 do 0,5. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 92), (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 144)

3.5.3.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti nám ukazuje výši rizika, kterou podnik na sebe bere, když financuje svoji činnost z VK a CZ. Výše rizika souvisí s výší zadlužení, čím více bude podnik zadlužený, tím méně bude atraktivní pro budoucí investory nebo banky. Naopak každý podnik potřebuje aspoň menší část CZ, neboť je všeobecně známo, že CZ je levnější než VK, dalším argumentem pro pořízení CZ je tzv. daňový štít. K ukazatelům zadluženosti především patří ukazatele: úrokového krytí, celkové zadluženosti, míru zadlužení a dobu splácení dluhu. (Sedláček, 2011, s. 63)

Celková zadluženost se vypočítá jako poměr cizích zdrojů oproti aktivům, kdy by se podnik měl pohybovat v rozmezí od 30 % do 60 %. Míra zadlužení se vypočítá jako poměr mezi CZ a VK, tento ukazatel především využívají banky, když schvalují nové úvěry, tento ukazatel by neměl přesáhnout hranici 1. Úrokové krytí především znázorňuje výši zadluženosti pomocí způsobilosti podniku splácet úroky. Tento ukazatel se vypočítá jako poměr EBIT/nákladovým úrokům, tento ukazatel by měl být větší než 1. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 87)

3.5.4 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability je jedním z nejdůležitějších ukazatelů pro manažery a investory. Ukazatel rentability nám ukazuje, jak je podnik způsobilý tvořit nové zdroje a dosahovat zisku za využití VK. Podnik se proto snaží dosahovat co nejvyšší míry rentability, tak aby byl pro akcionáře a investory nejvýhodnější. Mezi ukazatele rentability patří především rentabilita: vlastního kapitálu, tržeb a celkového kapitálu. (Sedláček, 2011, s. 56-57)

Rentabilita VK se vypočítá jako poměr mezi čistým ziskem a VK, kdy by měl být ukazatel, co největší a zároveň větší než průměrné úročení dlouhodobých vkladů. Rentabilita VK slouží podle Sedláčka (2011, s. 57) k testování možné účasti VK na zvyšování kapitálových zdrojů a testování úrovně výnosnosti VK ve srovnání s náklady na CK. Rentabilita tržeb především znázorňuje schopnost podniku produkovat zisk při dané úrovni výnosů. Tento ukazatel se vypočítá podle Holečkové a Grunwalda (2008, s. 38) jako poměr zisku po zdanění a celkových tržeb.

3.5.4.1 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity pro podnik vypovídají, jak je podnik schopný účinně a rychle využívat dané prostředky, které se nacházejí v podniku. Mezi nejznámější ukazatele patří: obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat aktiv se vypočítá z rozdílu celkových tržeb a celkových aktiv. Tento ukazatel by měl vyjít lépe než 1, neboť u tohoto ukazatele platí, čím větší, tím lepší je to pro firmu. Pokud by byl ukazatel pod 1 znamenalo by to pro podnik neefektivní využití aktiv. Ukazatel obratu zásob se vypočítá, jako průměrný stav zásob vydělený celkovými tržbami a vynásobený 360. Tento ukazatel nám ukazuje, za kolik dní se průměrně přemění zásoby na PP nebo pohledávky. Podobně jako ukazatel obratu zásob, tak i doba obratu pohledávek by měla vyjít co nejnižší, tak aby byla efektivní pro podnik. Tento ukazatel se vypočítá jako Pohledávky/tržby * 360. Doba obratu závazků nám ukazuje, za jakou dobu se průměrný závazek zaplatí. Tento ukazatel by měl být stejný nebo větší než ukazatel doby obratu pohledávek. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 142-143)

3.5.5 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele nám především ukazují, jak si daří podniku, jako celku a snaží se ho zhodnotit v podobě jedné charakteristiky. Souhrnné ukazatele se dělí na dva oddíly, a to na bankrotní model a bonitní modely.

Jak je patrné z názvu bankrotní model, tak má ukázat jednotlivci nebo skupině investorů, akcionářů či bance, jak je podnik daleko od případného bankrotu či zda se v té situaci vůbec nenachází. Tyto modely především pracují s předpokladem, že má podnik problémy s likviditou nebo nízkou rentabilitu vloženého kapitálu. Mezi nejznámější modely patří Z-skóre, Index-IN nebo Tafflerův model.

Bonitní modely na druhou stranu pracují především na diagnostice peněžního zdraví podniku, prostřednictvím bodového ohodnocení, které je individuálně nastavené pro každou oblast, následně je podnik zařazen do určité kategorie, v závislosti na předchozím testování. Mezi nejpoužívanějšími modely patří Tamariho a Kralickův test (Sedláček, 2011 s. 81)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA TRHU

Analýza segmentu trhu, který prodává vybavení pro lyžování, byla provedena následujícími třemi metodami:

- SLEPT analýzou (průzkum makro prostředí),
- Porterova analýza pěti sil (mikro prostředí),
- Finanční analýza (konkurence z finančního hlediska).

4.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza popisuje makroekonomické okolí zakládajícího podniku. Analýza přesněji popisuje sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Data použité při analýze se vztahují na prostředí České republiky a následně na Olomoucký kraj, kde se bude nacházet analyzovaný podnik.

V rámci podnikatelského plánu se předpokládalo, že ideální místo na založení nové provozny bude Olomoucký kraj, a to konkrétně město Olomouc. Tento předpoklad se ukázal jako správný a v následujících měsících se podniku podařil rozšířit okruh zákazníků na celý region Moravy. Projevil se zde vliv propagačních akcí realizovaných podnikem v lyžařských střediscích v daném regionu. Z tohoto důvodu se v sociálním faktoru zaměřím nejenom na Olomoucký kraj, ale i na celý region Moravy.

4.1.1 Sociální faktory

Mezi hlavní sociální faktory patří především, demografické charakteristiky, které ukazují velikost populace, pracovní preference, geografické rozložení. Dále v sociálních faktorech zahrneme makroekonomické charakteristiky trhu práce.

4.1.1.1 Demografické charakteristiky

Mezi hlavní demografické charakteristiky, které ovlivňují podnikání, a to nejenom v oblasti prodeje lyžařského vybavení je velikost populace v daném regionu. Na podnikání v dané oblasti tedy v prodeji lyžařského vybavení má výrazný vliv i geografické rozložení jednotlivých lyžařských středisek.

Na následujícím Obrázku č. 6 jsou zvýrazněna červenou barvou lyžařská střediska a modrou barvou město, kde se bude nacházet analyzovaný podnik. Jak je z mapy České republiky patrné, podnik si vybral velmi strategické místo a nachází se poblíž lyžařských středisek.



Obrázek 6 Mapa České republiky (Sněhomat, © 2019; Vlastní zpracování)

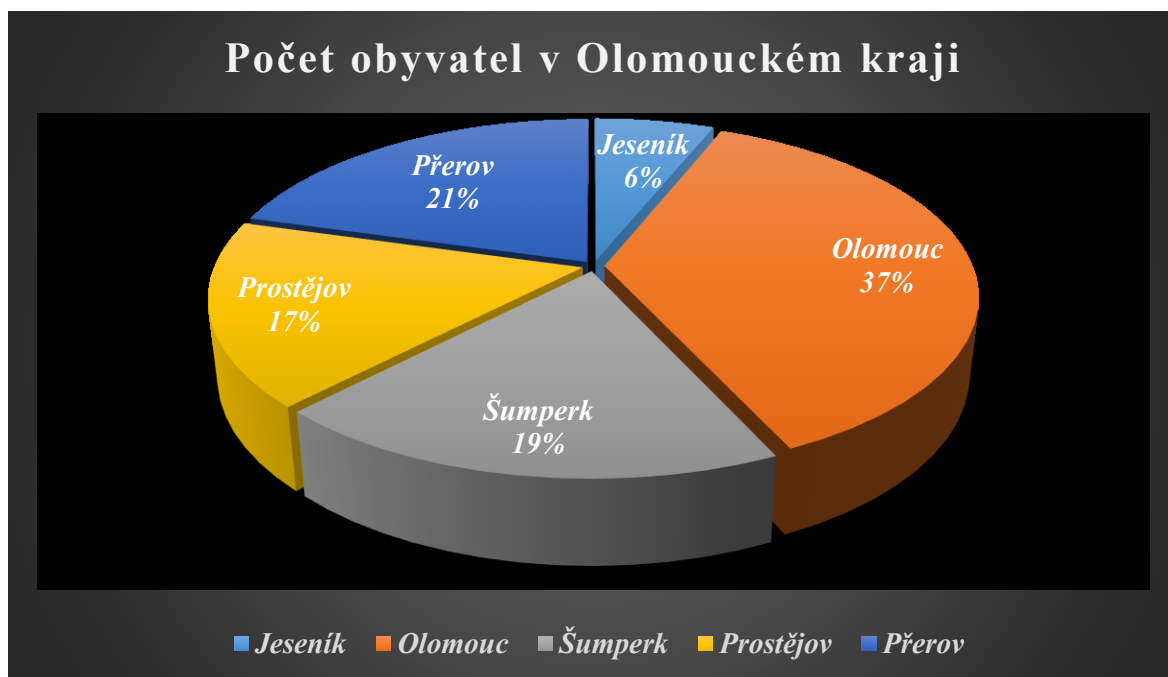
4.1.1.2 Velikost populace

V České republice se v roce 2018 počet obyvatel v průběhu roku zvýšil o 39 749 obyvatel, a to na celkový počet 10 649 800.

Ve sledovaném Olomouckém kraji v roce 2018 činil počet obyvatelů 633 178. Toto číslo představuje z celkového počtu obyvatel v ČR cca 5,9 %. Olomoucký kraj je šestým nejlidnatějším krajem z celkového počtu čtrnácti krajů.

Z celkového počtu 633 178 obyvatel Olomouckého kraje žije přibližně 164 000 obyvatel přímo v Olomouci. V uvedeném městě se bude nacházet analyzovaný podnik, jehož cílová skupina zákazníků je v rozmezí 25 až 50 let. V případě mladších zákazníků od 15-24 let je vycházeno z předpokladu, že si dané produkty nemohou s ohledem na výši cen nabízených produktů dovolit a musí za ně platit naše cílová skupina zákazníků (rodiče). (Český statistický úřad, © 2019)

V následujícím Grafu č. 1 je zobrazen celkový počet obyvatel v Olomouckém kraji.



Graf 1 Počet obyvatel v Olomouckém kraji (Český statistický úřad, © 2019; Vlastní zpracování)

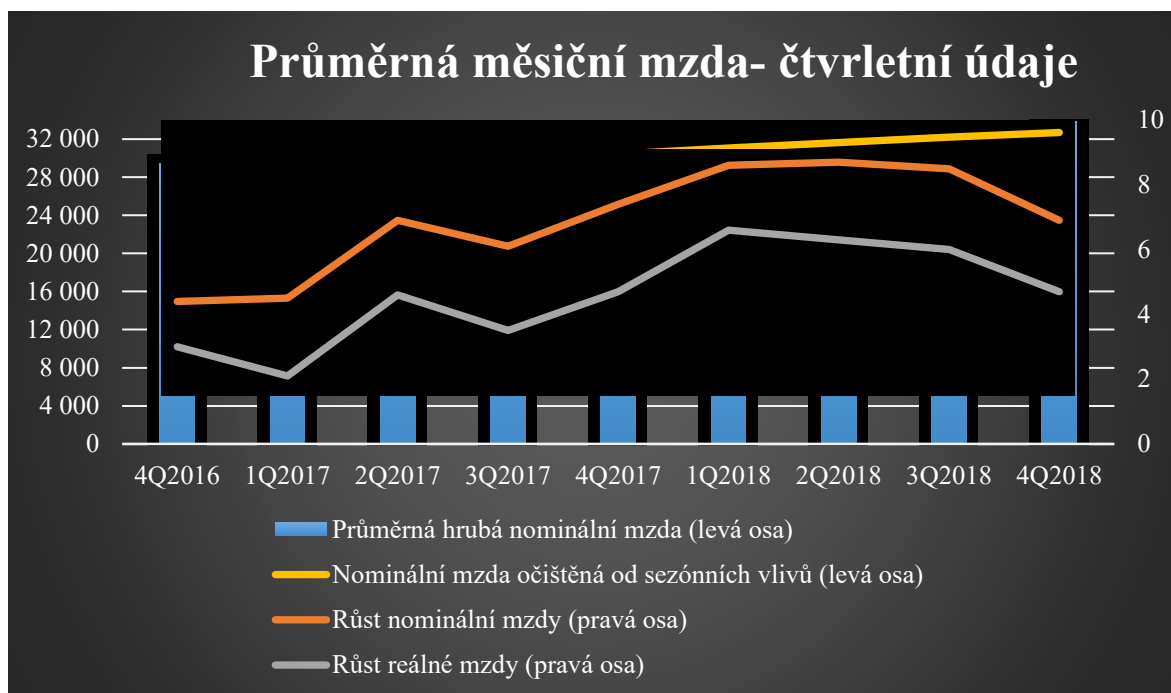
Jak je možné pozorovat z grafu, tak největší počet obyvatel z Olomouckého kraje se nachází v okrese Olomouc.

4.1.1.3 Makroekonomické charakteristiky

Mezi nejznámější makroekonomické charakteristiky, patří především velikost průměrné mzdy a celková míra nezaměstnanosti.

V roce 2018 průměrná hrubá mzda v Olomouckém kraji dosáhla výše 28 705 Kč, zde je patrný nárůst o 8,8 % oproti roku 2017 a počet ekonomických subjektů byl 143 972. V následující tabulce bude uvedeno, jaké výše dosahovala průměrná mzda v celé České republice a její procentuální růst.

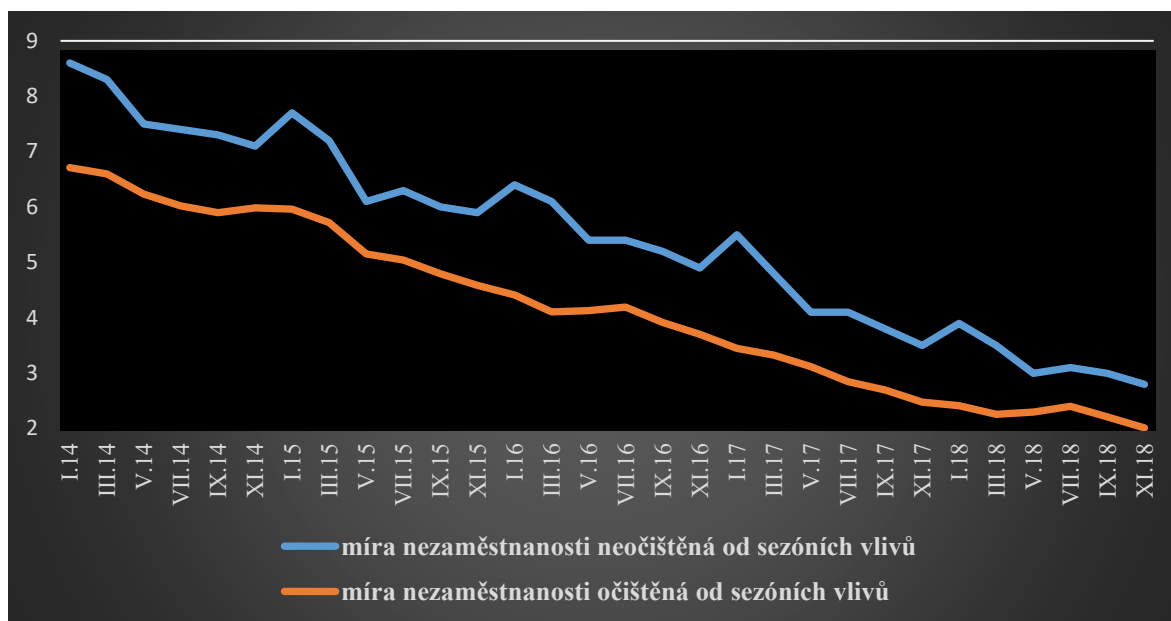
V následujícím Grafu č. 2 je zachycen vývoj průměrné měsíční mzdy za 4Q 2016 - 4Q 2018.



Graf 2 Průměrná měsíční mzda – čtvrtletní údaje (Český statistický úřad, © 2019; Vlastní zpracování)

Jak je patrné z grafu, tak měsíční mzda v České republice se neustále zvyšuje. Na konci roku 2018 dosáhla měsíční mzda v průměru 32 694 Kč. Český statistický úřad odhaduje na rok 2019, že průměrná hrubá mzda bude nadále růst a koncem roku by měla činit 34 985 Kč.

Z celkového počtu 633 178 obyvatel v Olomouckém kraji byl podíl nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15-64 let) 3,41 %. V následujícím Grafu č.3 je ukázán vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2014-2019. (Český statistický úřad, © 2019)



Graf 3 Míra nezaměstnanosti za období 2014-2018 (Český statistický úřad, © 2019;
Vlastní zpracování)

Jak je patrné z Grafu č.3, tak celková míra nezaměstnanosti, a to jak očištěná, tak neočištěná od sezónních vlivů za sledované roky postupně klesá. Celková míra nezaměstnanosti (očištěná od sezónních vlivů) klesla až k hranici 2 %. Toto tempo poklesu nezaměstnanosti není již podle predikce Českého statistického úřadu nadále udržitelné. Je možné sledovat první náznaky změny, kdy v největším průmyslu v ČR (Automotive) již nenabírají nové pracovníky v takovém měřítku, ale začínají spíše propouštět.

4.1.2 Legislativní faktory

Legislativní dokumenty potřebné pro podnikání v ČR jsou: zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

Dále se jedná o zákon č. 16/1993, o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 48/1997 Sb., zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 563/1991Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

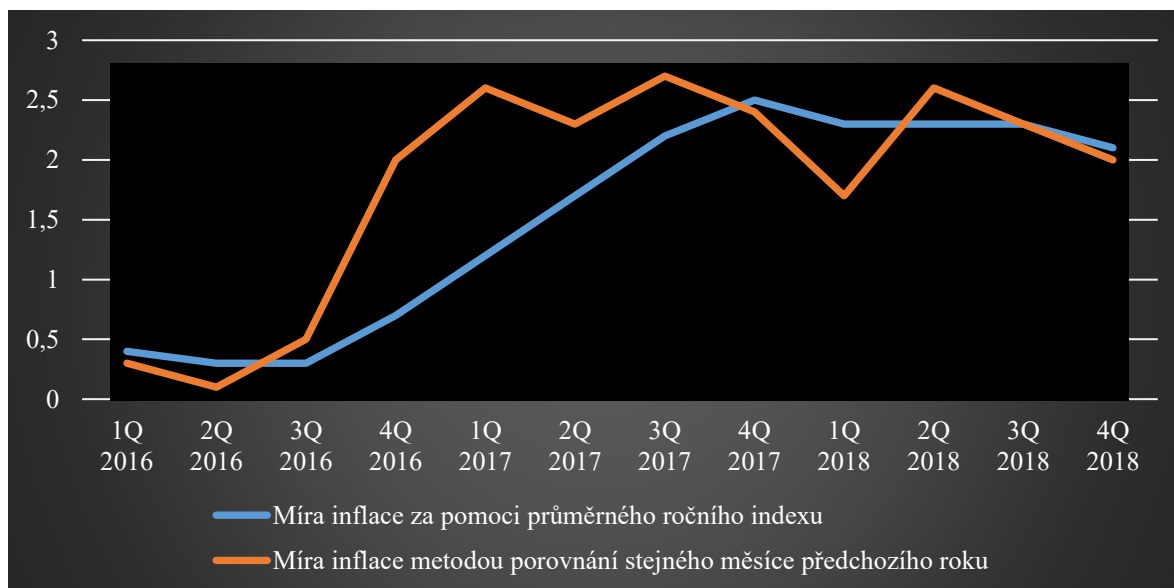
4.1.3 Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory patří zejména, celková míra inflace, úroková míra, obchodní deficit či přebytek, rozpočtový deficit či přebytek, výše HDP a výše daňových sazeb.

4.1.3.1 Míra inflace a úroková míra

K vyjádření míry inflace, je možné použít čtyř ekonomických metod. Za pomoci první metody je míra inflace vyjádřena, jako **přírůstek průměrného ročního indexu** spotřebitelských cen, kdy se vyjadřuje procentuální změna průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Druhá metoda měření míry inflace, je vyjádřena jako **přírůstek indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci** předchozího roku. Třetí metodou je inflace vyjádřena jako **přírůstek indexu spotřebitelských cen k předchozímu měsíci**. Čtvrtou metodou použitou k měření míry inflace, jsou tzv. **Bazické indexy** (Český statistický úřad, © 2019).

Za použití první metody výpočtu míry inflace je celková míra inflace (za rok 2018) 2,1. V následujícím Grafu č.4 je znázorněn vývoj míry inflace za poslední 3 roky, a to za pomoci první metody (přírůstku průměrného ročního indexu) a za pomoci druhé metody (přírůstku indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku).

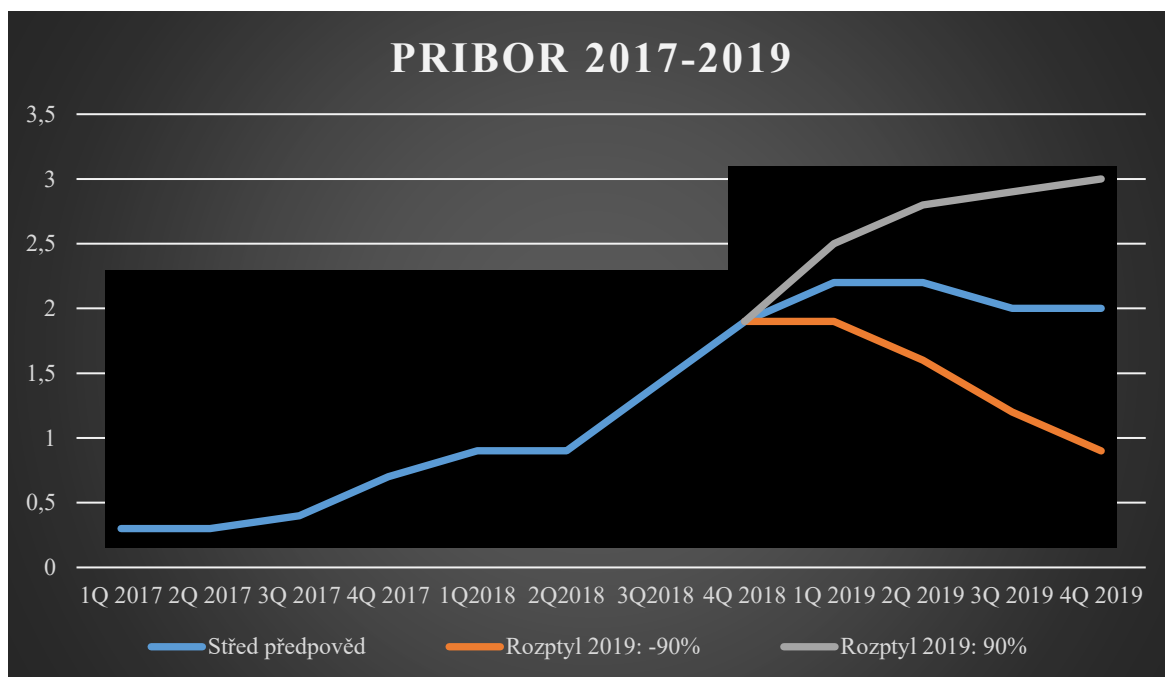


Graf 4 Míra inflace za roky 2016-2018 (Český statistický úřad, © 2019; Vlastní zpracování)

Jak je z předchozího grafu zřejmé, za použití obou metod, míra inflace od roku 2016 roste. Nejmenší míra inflace byla v květnu 2016, kdy dosáhla 0,1. Od roku 2016 míra inflace

stoupá a v 1 čtvrtletí 2019 dosáhla 2,7. Podle predikce ČNB, by míra inflace měla do konce roku 2019 klesnout, a to na 2 až 2,4.

Každá banka si stanovuje úrokovou míru podle vlastních kritérií, tyto úrokové míry ale úzce souvisí s PRIBOR, kdy se jedná o odhad úrokové sazby, za kterou by byla referenční banka ochotna poskytnout depozitum jiné bance na mezibankovním trhu. V následujícím Grafu č.5 je znázorněný PRIBOR za roky 2017, 2018 a predikce na rok 2019.



Graf 5 Vývoj PRIBOR 2017-2019 (ČNB, © 2019; Vlastní zpracování)

Jak je patrné z grafu, tak PRIBOR roste neuvěřitelnou rychlostí. Na začátku roku 2017 se pohybovala úroková sazba, za kterou by byla referenční banka ochotna poskytnout depozitum jiné bance na mezibankovním trhu kolem 0,3 %. Na konci roku 2019 dosahoval PRIBOR již hodnoty 1,9 %. Podle předpovědi společnosti Financial Benchmark Facility by se měl PRIBOR na konci roku 2019 ustálit na hranici 2 % (ČNB, © 2019)

4.1.3.2 Hospodaření vládních institucí

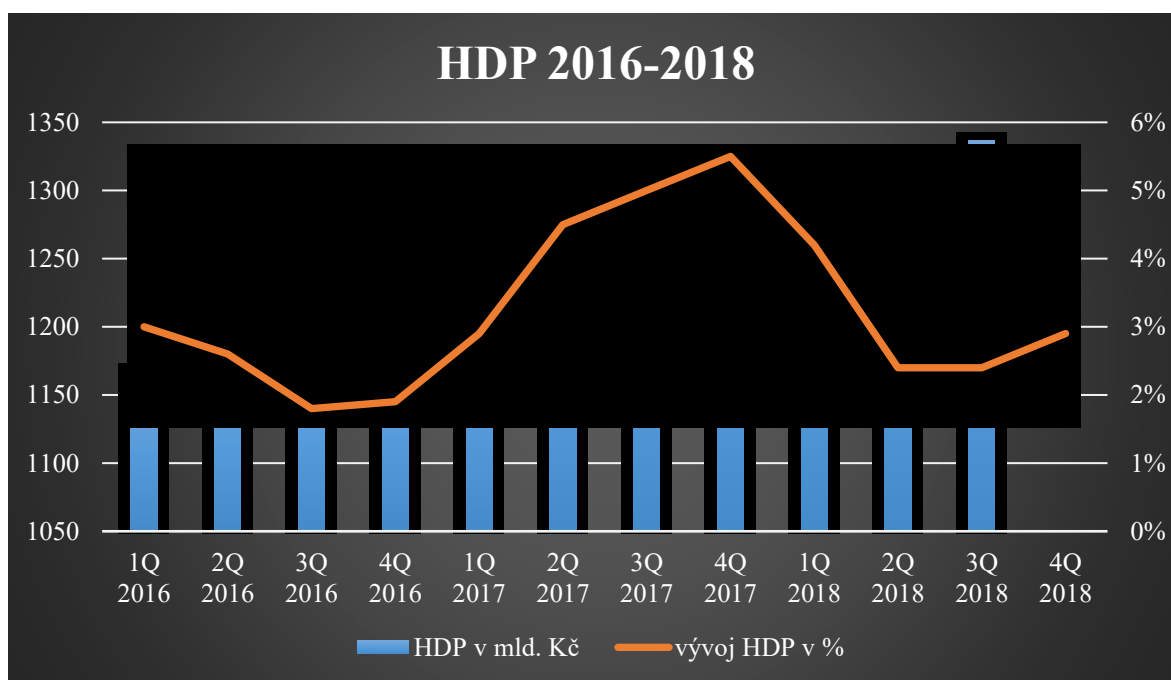
Hospodaření vládních institucí, tj. ústředních, místních vládních institucí skončilo za 1-3 čtvrtletí 2018 v přebytku (za 4Q není ještě stanoven). Ve 3 čtvrtletí 2018 dosáhl přebytek hospodaření 21 mld. Kč, a to vlivem místních vládních institucí. Celkové saldo hospodaření místních vládních institucí meziročně pokleslo o 11,2 mld. Kč. Saldo hospodaření ústředních vládních institucí včetně fondů sociálního zabezpečení zůstalo stabilní. V následující tabulce je uvedeno, jak se pohyboval přebytek či deficit od 3Q 2016 až do 3Q 2018.

Tabulka 1 Hospodaření vládních institucí (ČSÚ, © 2019; Vlastní zpracování)

Období	3Q 2016	4Q 2016	1Q 2017	2Q 2017	3Q 2017	4Q 2017	1Q 2018	2Q 2018	3Q 2018
Mld. Kč	25,9	-18,6	2,4	41,9	32,5	1,4	8,1	43,5	21
% HDP	2,14	-1,5	0,2	3,31	2,52	0,11	0,66	3,27	1,55

4.1.3.3 Ekonomická výkonost

Podle českého statistického úřadu lze ekonomickou výkonost celků měřit různými nástroji. Jedním z těchto nástrojů je ukazatel hrubý domácí produkt (HDP), tento ukazatel zachycuje hodnotu produkováných statků a služeb na sledovaném území. V roce 2017 ukazatel regionálního HDP v Olomouckém kraji byl 236 619 mil. Kč. Údaje za celý rok 2018 nejsou k dnešnímu dni k dispozici. V následujícím Grafu Č.6 je uveden vývoj HDP za roky 2016-2018, kdy 4Q 2018 je pouze odhadnutý předpokládaný vývoj.



Graf 6 Vývoj HDP (ČSÚ, © 2019; Vlastní zpracování)

4.1.4 Politické faktory

Politické faktory ovlivňuje aktuálním složení vlády ČR. Právě vláda se podílí na vytváření a úpravě zákonů, které přímo i nepřímo ovlivňují podniky. Politické faktory jsou tedy úzce propojené s legislativními faktory.

4.1.5 Technologické faktory

Pro každý podnik je důležité sledovat nové technologie a postupy, které do jednotlivých podnikatelských sfér přicházejí. Vláda schválila dne 4 února 2019 usnesení č. 104, kdy podpořila projekt inovační strategie České republiky 2019-2030. Jedná se o strategický rámcový plán, který předurčuje vládní politiku v sektoru výzkumu, vývoje a inovací. Projekt má během 11 let posunout Českou republiku mezi nejinnovativnější země Evropy. Projekt se skládá z 9 částí a má především podpořit: inovační a výzkumná centra, financování a hodnocení výzkumu a vývoje, národní start-up a spin-off prostředí, polytechnické vzdělání, digitalizaci, mobilitu a stavební prostředí, ochranu duševního vlastnictví a v poslední řadě chytré investice a chytrý marketing. (Výzkum a vývoj v ČR, © 2019)

Právě moderní technologie jsou v dnešní době velmi důležité, a to i v lyžařském průmyslu. Díky novým technologiím objevujeme např. nové materiály ve výrobě lyží, výrobní postupy atd.

5 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL

Porterova analýza pěti sil, především slouží k zhodnocení mikro okolí, které přímo působí na daný podnik. Jednou z nevýhod Porterovy analýzy, je nezohlednění politické, ani legislativní síly. K zhodnocení těchto sil je zapotřebí udělat SLEPT analýzu, která je rozebrána v předchozí kapitole.

Pro správné vyhodnocení Porterovy analýzy je stanovena bodová stupnice, která se následně přepočítá na celková procenta za účelem stanovení jednotlivých sil. Každý ze zvolených parametrů se vyhodnotí na stupnici od nejmenšího ohrožení 1 až k největšímu ohrožení, pro které připadá číslice 5. Počet parametrů pro každou jednotlivou sílu se liší, proto se výsledný počet bodů potom přepočítává na procenta.

5.1 Hrozba mezi stávající konkurencí

V případě hrozby od stávající konkurence v oblasti prodeje lyží a lyžařského vybavení je třeba vzít v úvahu nejenom hrozbu ze strany samotného prodeje lyží, ale i nabízeného servisu k daným produktům. Největšími konkurenty pro daný segment trhu jsou v Olomouckém kraji: Helia sport, Repa sport, Ski max, Hartman sport, Sport way, 2 Seasons ski & bike, Lobby sport.

5.1.1 Helia sport

Firma Helia sport byla založena sourozenci Kestlovi v roce 1998. V dnešní době firma provozuje síť specializovaných prodejen zejména na Moravě, kde mají zastoupení v Olomouci, Brně, Přerově, Ostravě, v Koutech a jedinou prodejnu mimo region v Praze. V roce 2001 se firmě podařilo získat zastoupení známé lyžařské značky Nordica a In-line značky Rollerblade.

Helia sport nabízí širokou škálu vybavení, ve svých prodejnách nabízí jízdní kola a nově i elektrokola, jejich cena se pohybuje od 5 000 Kč do 150 000 Kč, a to v závislosti na typu kola a jeho značce (především značky Giant, KTM, Specialized a dalších). Dále Helia sport prodává veškeré cyklistické potřeby na kola.

V oblasti prodeje lyží a zimního vybavení Helia sport nabízí poměrně široké spektrum lyží a lyžařské vybavení v rozdílné kvalitě a ceně např. lyžařské hole značky LEKI v cenovém hranici od 400 Kč do 3 000 Kč, v závislosti na jejich kvalitě, Hole NORDICA, které se pohybují v ceně od 387 Kč až do výše 1 611 Kč atd. (Helia Trade s.r.o., © 2019)

K uvedenému sortimentu je možno nakoupit i zimní oblečení na hory, opět i zde je široká nabídka co do kvality i ceny nabízeného produktu (např. zimní bundy od 7- do 9 tisíc korun). Převažující značky uvedeného sortimentu jsou Elan, Hannah a Nordica. Doplnkový sortiment zimního oblečení zahrnuje i další zimní oblečení na hory např. termo prádlo, lyžařské kalhoty, mikiny atd.

V zimním období spočívá těžiště příjmů firmy právě z prodeje lyží, snowboardů a dalšího zimního vybavení. Typy lyží, které Helia sport prodává jsou převážně od čtyř výrobců, a to Elan, Atomic, Nordic a Salomon. V následující Tabulce č.2 jsou blíže popsány ceny lyží pro zákazníky starších 15 let. (Helia Trade s.r.o., © 2019)

Tabulka 2 Ceny lyží v prodejně Helia sport (Helia Trade s.r.o.,© 2019; Vlastní zpracování)

Výrobce	Počet druhů výrobků	Cena v Kč/Ks	Pánské/dámské lyže	Průměrná cena v Kč
ATOMIC	3	8 199 – 11 394	2/1	10 329
ELAN	14	6 420 – 18 990	8/6	11 330
NORDIC	44	6 293 – 18 193	27/17	12 396,5
SALOMON	1	10 374	1/0	10 374

5.1.2 Repa sport

Firma Repa sport byla založena v roce 1999, a to Michalem Daňkem. Firma se specializuje nejenom na prodej zimních produktů, ale zabezpečuje i servis zimního vybavení a půjčovni zimního vybavení.

Podniku Repa sport nabízí kromě prodeje zimních produktů i prodej lyžařských doplňků, kdy nabízí kolem 150 lyží, bot, snowboardů a helem, a to i použitých. Nové zboží nabízí od výrobců: Atomic, Blizzard, Dynastar, Head, Rossignol a Sporten. V následující Tabulce č.3, je uvedeno, kolik druhů lyží od každé značky nabízí pro zákazníky a průměrnou cenu za danou značku. (Repasport, © 2019)

Tabulka 3 Ceny lyží v prodejně Repa sport (Repasport, © 2019; Vlastní zpracování)

Výrobce	Počet druhů výrobků	Cena v Kč/Ks	Pánské/dámské lyže v %	Průměrná cena v Kč
ATOMIC	3	10 990 – 14 100	0/100	13 064
BLIZZARD	3	7 799	66/33	7 799
DYNASTAR	7	9 990 – 20 990	57/43	14 120

HEAD	4	12 880 – 20 700	50/50	18 065
ROSSIGNOL	18	6 990 – 20 990	43/57	14 907
SPORTEN	1	3750	50/50	3 750

Repa sport má poměrně vypracovaný systém půjčování zimního vybavení. V nabídce má tzv. celosezonní půjčení vybavení, kdy klient má možnost si vybrat z bazarového produktu. Cena za celosezonní půjčení vychází z prodejní ceny nabízeného produktu, z toho polovina z prodejní ceny zboží je vratná záloha a druhá polovina ceny zboží je půjčovné. Druhým typem půjčovného, je denní půjčovné, kdy se záloha a cena vypočítá podle druhu půjčeného zboží a doby půjčení.

V neposlední řadě firma Repa sport nabízí i servis lyží a snowboardů. Firma má k dispozici 3 stroje. Stroj Wintersteiger SIGMA SBI, který je převážně určený k broušení brusným pásem, tvorbě struktury na skluznici a odstraňování otřepů. Druhý stroj, který má konkurent k dispozici, je Wintersteiger TRIM DISC 71, který slouží k broušení hran u lyží a snowboardů. Posledním strojem, který vlastní Repa sport je Wintersteiger WAXNET. Stroj je určený především na voskování lyží, běžeckých lyží a snowboardů. Cena nabízených služeb závisí na druhu požadovaného servisu a začíná na 100 Kč až do 600 Kč. (Repasport, © 2019)

5.1.3 Ski max

Prodejna Ski max byla založena 6. ledna 1998 panem Pavlem Štanclem. Prodejna Ski max nabízí, jak prodej nového zimního zboží, tak i doprovodný servis zboží a v neposlední řadě nabízí pronájem vybraného zboží.

Ski max nabízí servis lyží i snowboardů. Servis provádí na strojích TFA, které jsou vyráběny českým výrobcem, který sídlí v Kostelci nad Orlicí. Prodejna vlastní dva stroje od firmy TFA, a to stroj Shark 200/340, který nabízí broušení ploch skluznic a zároveň i bočních hran lyží. Je možné ho i naprogramovat, na vytváření struktur na skluznicích lyží. Druhý stroj, který vlastní je WAXPO Digital, který zajišťuje voskování, kartáčování a leštění skluznic lyží a snowboardů. Stroje, jsou v polovině účetní životnosti a v roce 2016 došlo k technickému zhodnocení na daných strojích. Servis na daných strojích stojí v závislosti od velikosti lyže, přesněji se rozlišuje velikost do 130 cm a nad 130 cm. Běžný malý servis stojí 290/420 Kč, střední servis u Ski max stojí 390/520 Kč. Ve středním servisu je v ceně zahrnut malý

servis plus oprava skluznice. Ski max nabízí služby i pro profesionální sjezdaře, cena tohoto servisu se pohybuje kolem 900 Kč.

Ski max nabízí i pronájem lyží a snowboardů, kdy je možné si je zapůjčit, buď na konkrétní dny (využívané především lidmi nad 18 let), nebo zapůjčení celé výstroje na celou zimní sezónu (využívané pro malé děti). Pokud si zákazník pronajme lyžařskou výstroj na celou zimní sezónu (lyže, boty a hole), tak cena za půjčení se pohybuje od 990 Kč do 1 990 Kč, a to v závislosti na kvalitě lyží a délce lyží. Druhou možností je vypůjčení si vybavení na 1 až 10 dnů. Cena za půjčení na omezené množství dnů se pohybuje od 450 Kč do 2 850 Kč. Vyšší cena této služby je způsobena půjčováním dražších značek lyží jako Stockli, Vist, Atomic, Head a K2 atd.

Těžiště výnosů firmy Ski max, je především v prodeji lyží, snowboardů a doplňků k lyžování. Poměr mezi prodejem tohoto zboží a poskytováním služeb (servis a pronájem) je 5:1. Plusem firmy Ski max je rozsáhlé portfolio značek lyží i snowboardů. V následující Tabulce č.4 je uvedeno, jaké typy značek lyží firma prodává, kolik druhů zboží od každé značky atd. (SKI-MAX CZECH, © 2019)

Tabulka 4 Ceny lyží v prodejně Ski max (SKI-MAX CZECH, © 2019, Vlastní zpracování)

Výrobce	Počet druhů výrobků	Cena v Kč/Ks	Průměrná cena v Kč	Převažující druh lyží
VOLKL	25	9 690-23 990	16 367	Univerzální lyže pro střední oblouk
RACETIGER	5	19 290-23 490	20 550	Obračky pro střední oblouk
HEAD	4	12 090-19 381	17 558	Univerzální lyže TOP pro střední oblouk
ROSSIGNOL	5	17 990-26 990	22 090	Univerzální lyže TOP pro střední oblouk
K2	7	9 449-22 990	16 918	Free style
STOCKLI	31	9 290-35 590	27 626	Univerzální lyže TOP pro střední oblouk
VIST	20	21 790-33 590	27 170	Slalomové lyže pro střední oblouk
SALOMON	5	10 890-23 290	17 330	Univerzální lyže TOP pro střední oblouk

BOGNER	3	52 790-84 990	63 523	Luxusní lyže
---------------	---	---------------	--------	--------------

5.1.4 Hartman sport

Podnik Hartman sport byl založen 6. června 2007, panem Robertem Hartmanem. Prodejna Hartman sport se zabývá především prodejem zimního zboží (lyží, snowboardů, běžek, zimního oblečení a příslušenství), dále poskytuje možnost servisu lyží a snowboardů. Dále podnik nabízí půjčování lyží a snowboardů.

U půjčování lyží a snowboardů nabízí Hartman sport dvě možnosti půjčení. Prvním druhem půjčení vybavení je celosezónní, kdy nabízí dětský komplet za cenu od 990 Kč do 1 990 Kč v závislosti na velikosti lyží. Pro dospělé zákazníky nabízí Hartman sport půjčovně na celou sezónu za 2 500 Kč. Druhým typem půjčení (lyží a snowboardů) pro dospělé zákazníky, je denní půjčovně, a to od 1 dne do 10 dní, kdy se cena pohybuje od 160 Kč do 4 000 Kč, plus vratná záloha. (HARTMAN sport plus, © 2019)

Další službou, kterou nabízí Hartman sport, je servis lyží a snowboardů, kdy servis je prováděn na dvou servisních strojích značky Iceberg. Prvním typem stroje, který vlastní je BELT 350, na kterém je možno provádět broušení skluznice a broušení spodních hran. Druhým strojem, který disponuje Hartman sport je WAX H1, který slouží především k voskováním a leštění lyží a snowboardů. Celková cena pořizovací cena obou strojů je vyčíslena na 774 tisíc Kč, na konci roku 2018 byla zůstatková cena strojů 638 tisíc Kč, stroje prošli technickým zhodnocením v roce 2017 ve výši 106 tisíc Kč.

Hlavní výnosy společnosti Hartman sport jsou především z prodeje lyží a snowboardů, kdy nabízí v prodeji nových lyží pouze tři značky. Mezi prodávající značky patří Elán, Lusti a Sporten. V následující Tabulce č.5, je uvedeno, kolik druhů lyží od každé značky nabízí pro zákazníky a průměrnou cenu za danou značku. (HARTMAN sport plus, © 2019)

Tabulka 5 Ceny lyží v prodejně Hartman sport (HARTMAN sport plus, © 2019, Vlastní zpracování)

Výrobce	Počet druhů výrobků	Cena v Kč/Ks	Pánské/dámské lyže v %	Průměrná cena v Kč
ELÁN	42	5 410- 23 110	67/33	12 658
LUSTI	22	7 300- 13 700	69/31	10 589
SPORTEN	19	7 070- 31 200	75/25	13 067

5.1.5 Sport way

Prodejna Sport way, založená 31. května 2011, panem Martinem Zatloukalem, se nachází nejbližší k našemu nově založenému podniku. Prodejna poskytuje širokou škálu produktů, a to nejenom pro zimní sporty (lyže a běžky) např. pro vodní sporty, cyklistiku, camping, fitness, horolezectví.

Pro analýzu podniku se zaměříme pouze na obor prodávání lyží. Díky velmi širokému sortimentu zboží, nemá podnik dostatek prostředků, aby mohl poskytovat širokou škálu produktů v lyžařském odvětví. Proto podnik nabízí k prodeji pouze jednu značku lyží Sporten. V dané značce nabízí podnik pouze 11 druhů lyží, kdy se cena za dané produkty se pohybuje od 6 890 Kč do 14 900 Kč.

Prodejna nabízí i servis lyží a snowboardů. Servis neprovádí přímo na prodejně, ale je poskytován prostřednictvím dodavatele. Jediný servis, který se provádí pro lyže a snowboardy přímo na prodejně je ruční zažehlování za pomoci vosku HOLMENKOL. Ceny servisu pro klasický servis se pohybuje od 290 Kč do 500 Kč. (SPORT WAY, © 2019)

5.1.6 2 Seasons ski & bike

Podnik Ski a bike byl založen 1. května 2009, panem Michalem Havlíčkem. Jedná se o malý podnik, který je zaměřený na prodej a servis kol a lyží. Díky rozdělenému sortimentu nabízeného zboží, se nejedná o sezónní podnik, ale celosezónní. Pro analýzu podniku se opět zaměříme především na prodej a servis lyží a snowboardů.

Podnik prodává zboží značky Sporten, Blizzard a Solomon. Ceny jednotlivých produktů se pohybují v průměru kolem částky 13 458 Kč. Podnik především prodává zboží značky Sporten, která je v podniku zastoupena s největším procentuálním podílem. Podnik nabízí servis lyží za cenu od 300 Kč do 600 Kč. Servis snowboardů se pohybuje od 350 Kč do 600 Kč v závislosti na prováděné službě a způsobu opravy. (2 Seasons ski & bike, © 2019)

5.1.7 Lobby sport

Lobby sport byl založen 31. července 1996, panem Zdeňkem Ovčáčkem. Podnik byl založený za účelem koupě zboží a jeho následným prodejem, kdy Lobby sport prodává použité zboží, a to především lyže, běžky, snowboardy, brusle, hokejovou výstroj a kolečkové brusle. Zároveň podnik prodává použité vybavení k zimním sportům. Podnik se

nespecializuje na žádnou značku produktu a je možné u nich najít jakékoliv značky zimního zboží. (LOBBY SPORT, © 2019)

5.1.8 Počet konkurentů: 3 body

V oblasti prodeje lyží a lyžařského vybavení je v Olomouci a jeho blízkém okolí nižší počet konkurentů, než je např. v oblasti sjezdových center.

5.1.9 Diferenciace nabídky: 4 body

Co se týče diferenciace nabídky v oblasti lyží je v městě Olomouc nabízeno velké množství lyží a zimního vybavení, je zde možné zakoupit zimní vybavení v různých cenových kategoriích a různé značky jako je např.: Sporten, Blizzard, Solomon, Lusti, Elán, Volkl, Bogner, Vist, K2, Rossignol, Head, Racetiger, Stockli, Dynastar a Atomic. Podrobnější přehled je uveden u jednotlivých konkurentů viz. 6.1.1.- 6.1.7.

5.1.10 Objem produkce: 3 body

Celkový objem produkce v daném segmentu trhu je v Olomouci a jeho okolí rozdělený na velké podniky, a to Ski max, Helia sport a Repa sport a malé podniky Lobby sport, Sport way, 2Seasons bike and ski a Hartman sport. Velké podniky nabízí velký sortiment produktů v prodeji lyží, zatímco malé podniky nabízejí maximálně 3 různé značky lyží.

5.1.11 Ziskovost trhu: 2 body

Trh v Olomouci v segmentu prodeje lyží a doplňků je poměrně nasycený, zde je největším konkurentem v oblasti tržeb podnik Ski max. Ostatní podniky jsou většinou v zisku, ale srovnatelné zisky v porovnání se Ski max zatím nemají.

Lyže jsou ve své podstatě vlastně spotřební zboží, které zároveň podléhá sezónnosti. Každá firma vyrábějící lyže se snaží v nadcházející sezóně přijít s něčím novým, proto se loňské modely ve většině případů v další sezóně prodávají se slevou. Pro případné budoucí podnikatele, kteří vstoupí do toho odvětví, bude dosažení vyšších zisků obtížné, pokud nepřijdou s novým typem zimního zboží (služby) nebo nebudou poskytovat nadstandartní servis.

5.1.12 Propagace: 3 body

Stávající konkurenti na trhu v Olomouci a jeho blízkém okolí, propagují svoje prodejny ve velké míře, ať už pomocí reklam nebo sociálních sítí. Reklama je zaměřena na propagaci prodejny jako celku, nikoliv na jednotlivé nebo něčím speciální produkty.

V dnešní době internetu by měly být webové stránky prodejců na velmi dobré úrovni a nejlépe obsahovat i e-shop. Webové stránky vlastní všichni z výše zmiňovaných konkurentů, ale e-shop mají pouze 4 ze 7.

Výsledná síla ohrožení: 60 % (celkem 15 bodů, minimum 5 bodů, maximum 25 bodů)

5.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Konkurence na trhu v Olomouci a jeho blízkém okolí je poměrně vysoká, je zde zastoupení třech velkých sportovních obchodů a čtyř malých obchodů. Trh není jednostranně zaměřený na jednu jedinou značku lyží a je zde zastoupeno cca 15 českých a zahraničních značek lyží.

Další potencionální konkurenty především odrazují před vstupem na trh vysoké počáteční náklady a poměrně silná konkurence především ze strany podniku Ski max. Většina stávajících konkurentů nabízí v Olomouci značky Head, Nordic a Stockli. Zde se nabízí možnost přijít s něčím novým. Může se jednat např. o novou technologii výroby lyží, speciální značku lyží, a to i za vyšší cenu nabízeného produktu.

5.2.1 Bariéry vstupu: 2 body

Celkové bariéry pro vstup do daného segmentu trhu lze hodnotit jako průměrné. Prvotní náklady pro budoucího konkurenta, který by chtěl vstoupit na daný trh, jsou poměrně vysoké. K vstupu na trh je zapotřebí mít dostatečně vysoký základní kapitál. Mezi prvotní náklady k rozjezdu malé firmy patří např. náklady na pronájem dostatečných prostor na podnikání, a to v dobré lokalitě, kde se cena pronájmu např. v Olomouci pohybuje od 10 000 Kč do 20 000 Kč měsíčně za malou prodejnu. K relativně nízkému nájmu je třeba připočítat náklady na úpravu prostor k dané činnosti za cca 50 000 až 100 000 Kč. K provozu prodejny jsou potřeba skladovací prostory v blízkosti prodejny. Náklady na pronájem skladovacích prostor se pohybují cca 70-150 Kč za m². Pro dostatečně širokou nabídku je zapotřebí mít na skladě zboží v minimální hodnotě 800 000 Kč.

5.2.2 Odborné znalosti: 3 body

Podnikání v daném oboru si s ohledem na konkurenci vyžaduje pokročilé znalosti o lyžování jak teoretické, tak praktické. Podnikatel se musí vyznat v daném oboru, měl by mít osobní zkušenosti s produkty, které nabízí. Potenciálnímu zákazníkovi musí umět poradit jaký typ produktu by vyhovoval s ohledem na jeho dovednostech a zkušenosti. Musí umět odborně poradit a odpovědět na dotazy zákazníka. Právě osobní přístup a odbornost hraje v tomto typu podnikání rozhodující roli.

V případě, že podnikatel bude chtít rozšířit svoje služby o servis lyží a snowboardů, tak aby obstál v současné konkurenci, musí počítat s náklady do strojního vybavení a absolvovali potřebné odborné kurzy.

5.2.3 Bariéry odchodu: 1 bod

V případě, že se podnik rozhodne opustit trh, měl by vyrovnat své závazky co mu vplynuly z obchodních vztahů; případně ze vztahů s bankami, úřady atd. V závislosti, zda končí podnik, na který je podána likvidace, tak se musí rozprodat zbylý majetek a vyrovnat dluhy (likvidátor). Ukončení podnikání podléhá v ČR zákonům a je potřeba ohlásit ukončení živnosti/podnikání na příslušné úřady.

5.2.4 Přitažlivost trhu: 2 body

V současné době roste počet lidí, které zajímá zdravý životní styl a k němu bez pochyby patří i sport. Jakému sportu se dá věnovat v zimě? Ideální variantou je právě lyžování nebo snowboard. S tímto zdravým životním stylem zároveň roste i potřeba zákazníků nakupovat potřeby na zimní sporty. Proto se potencionálním podnikatelům může zdát dobrá volba se věnovat danému segmentu trhu. U tohoto segmentu je potřeba si uvědomit, že se jedná o sezónní podnikání, s tímto aspektem musí podnikatel počítat a zároveň rozšířit podnikání o další segmenty, které by pokryly zbytek roku.

Výsledná síla ohrožení: 40 % (celkem 8 bodů, minimum 4 body, maximum 20 bodů)

5.3 Hrozba ze strany substitutů

Podnikatel by měl v rámci své činnosti popřemýšlet o tom, co za substitut (zboží, službu) vymění po skončení zimní sezóny. Vzhledem k tomu, že náš podnik má otevřenou prodejnu pouze v zimním období, budeme se zabývat pouze zimními substituty. V rámci zimních

sportů je zde velké množství substitutů jako jsou např. lyže, běžky, snowboardy, sáně, boby, brusle a jiné. Přesto tento druh substitutů je možné ve větším množství prodávat (provozovat) pouze v zimním období, tzn. od září do dubna, v závislosti na dobrých podmínkách vhodných pro provozování těchto sportů.

5.3.1 Počet substitutů: 5 bodů

Celkový výměr počtu substitutů je poměrně velký, proto si mohou potenciální zákazníci vybrat i jiný sport, než je sjezdové lyžování. V bodech následně vyznačím nejznámější možné substituty pro zimní sporty:

- lední hokej,
- krasobruslení,
- rychlobruslení,
- akrobatické lyžování,
- biatlon,
- skiboby,
- skoky na lyžích,
- snowboarding,
- boby,
- běžky,
- curling,
- saně.

5.3.2 Náklady na přechod na daný substitut: 3 body

Na trhu se zimními sporty existuje velká spousta substitutů. Následný přechod na jiný druh substitutů si sebou, ale pro zákazníka nese zvýšené finanční náklady.

Přechod na lední hokej, je z finančního hlediska poměrně nejnáročnější, základní hokejová výbava stojí v nejlevnějším provedení 9 400 Kč, v průměrném provedení stojí 15 620 Kč. Dále je třeba u aktivního sportování počítat s celkovou výměnou jednou za 2-3 roky u dospělého sportovce, u dětí se provádí výměna jednou ročně či jednou za 2 roky. Celková kalkulace pro daný typ substitutů je následující:

- brusle 1 200 Kč / 2 300 Kč,
- helma 1 345 Kč / 2 595 Kč,

- hokejka 2 x 995 Kč/ 2 x 1 545 Kč,
- vak na výstroj 1 195 Kč/ 1 645 Kč,
- kalhoty 745 Kč/ 1 095 Kč,
- chrániče loktů 495 Kč/ 665 Kč,
- chrániče holení 595 Kč/ 995 Kč,
- rameníky 595 Kč/ 995 Kč,
- rukavice 745 Kč/ 1 345 Kč,
- termo prádlo 495 Kč/ 795 Kč.

Dalším možným substitutem je krasobruslení, kde počáteční výbava není, tak drahá jako u zimního hokeje, ale na druhou stranu je zapotřebí častěji pořizovat nové oblečení/kostýmy, nové brusle. U bruslí je pak zapotřebí každý týden, je znovu nabrousit, přičemž cena jednoho nabroušení se v dnešní době pohybuje okolo 50-120 Kč.

Pro substitut rychlobruslení, nejsou ze začátku počáteční náklady, tak vysoké, ale jedním z nedostatků rychlobruslení v České republice, je ten, že neexistuje žádný specializovaný stadion čistě na tenhle sport.

Dalším typem substitutu je biatlon, který je v Česku velmi populární, ale opět v České republice není moc míst, kde se tento sport může provozovat. Přejít na tento substitut, je poměrně finančně náročné, základní výbava (včetně zbraně) stojí okolo 15 000 Kč, přičemž zákazník si musí dokoupit obuv (1 500 Kč- 3 000 Kč), kombinézu (2 000 Kč- 3 000 Kč), příspěvky (cca 3 000 Kč) a soustředění (10 000 Kč- 20 000 Kč).

Výsledná síla ohrožení: 80 % (celkem 8 bodů, minimum 2 body, maximum 10 bodů)

5.4 Hrozba vyjednávací síly ze strany zákazníků

Zákazníci představují v dnešním tržním prostředí, bez ohledu na druh podnikání a obor nejvýznamnější sílu, která určuje úspěch či neúspěch podnikání.

5.4.1 Počet zákazníků: 5 bodů

Hrozba ztráty zákazníků je pro daný směr podnikání velmi významná. V počátku podnikání, je pro podnikatele důležitý každý zákazník a ztráta každého zákazníka se negativně odrazí v podnikání.

5.4.2 Objem nákupu: 3 body

Přestože jsou lyže brány jako spotřební zboží, zákazník si je nekupuje pro sebe po více kusech. Počítá s tím, že mu zakoupené lyže vydrží nejméně do konce záruční doby, ale doufá v delší dobu životnosti. V případě, že zákazník si kupuje lyže poprvé, zakoupí si v prodejně i doplňující zboží jako jsou boty, vázání, přilbu. Velmi často si nechá lyže na místě seřadit na svou postavu. Přestože podnikatel nemůže počítat s tím, že by se zákazník hned další den vracel pro něco nového, měl by mu poskytnout takový servis, aby zákazník prodejnu doporučil svým známým. Nejlepší reklamou je spokojený zákazník.

5.4.3 Možnost substituce: 5 bodů

Vzhledem k rozmanitosti substitutů, které zimní sporty nabízejí, má zákazník silnou vyjednávací pozici. V dnešní době má zákazník velké možnosti výběru např. u lyží vybírá druh: závodní, sportovní, rekreační, freestyle, dětské. Další kritéria výběrů jsou: délka lyží, zkušenost lyžaře, délku oblouku, kolekci, design, druh terénu a zda jsou lyže testované. Je důležité nabídnout zákazníkovi takový sortiment, aby nemusel jít ke konkurenci.

5.4.4 Loajalita zákazníků: 3 body

U prodeje zimního vybavení je pravděpodobné, že se tuto sezónu stejný zákazník znovu nevrátí pro novou kompletní výbavu, ale je třeba se k zákazníkovi chovat, tak aby z celého procesu nákupu měl příjemný pocit a mohl svůj nákup doporučit dále. Loajalita a spojenost zákazníků je velice důležitá.

5.4.5 Citlivost na cenu: 3 body

Jak je zmíněno výše nejedná se o zboží, které si zákazník kupuje každý den a cena při rozhodování u většiny zákazníků hraje důležitou roli.

5.4.6 Možnost integrace na stávající trh: 1 bod

Možnost integrace na trh se zimním zbožím je poměrně malá. Pokud se přesto podnikatel rozhodne na tento trh vstoupit, musí počítat s tím, že bude potřebovat nejen kapitál na rozjetí podnikání, ale i dobrou obchodní strategii.

Výsledná síla ohrožení 66,67 % (celkem 20, minimum 6 bodů, maximum 30 bodů)

5.5 Hrozba vyjednávací síly ze strany dodavatelů

Pro podnikatele hrají významnou roli nejenom zákazníci, ale důležití jsou i dodavatelé, kteří zajišťují potřebné služby nebo produkty.

5.5.1 Počet dodavatelů: 2 body

Mezi nejvýznamnější dodavatele pro podnikatele, kteří podnikají v oboru prodeje zimního zboží patří především: Sporten, Blizzard, Solomon, Lusti, Elán, Volkl, Bogner, Vist, K2, Rossignol, Head, Racetiger, Stockli, Dynastar a Atomic.

5.5.2 Velikost dodavatelů: 3 body

Při výběru dodavatele je třeba zohlednit i jejich velikost, protože s tím souvisí i povědomí zákazníků o dané značce. Současně se velikost dodavatele pozitivně projevuje i na jeho pružnosti, uspokojovat potřeby odběratele.

5.5.3 Význam odběratele pro dodavatele: 1 body

Velikost odběratele pro dodavatele má zásadní význam. V případě, že se jedná o velkého odběratele, který se chystá u dodavatele udělat velkou objednávku, dodavatel s ním jedná jinak a může mu např. nabídnout množstevní slevu nebo jiné výhody.

5.5.4 Pravděpodobnost pro změnu dodavatele: 2 bod

Možnost změny dodavatele, je u prodejců zimního zboží poměrně jednoduchá. Smlouvy se uzavírají většinou na dobu určitou tzn. jeden rok s možností prodloužení dle potřeby odběratele.

Výsledná síla ohrožení: 40 % (celkem 8 bodů, minimum 4 body, maximum 20 bodů)

5.6 Závěr a doporučení

V této kapitole byla provedena Porterova analýza pěti sil neboli hrozeb, se kterými se může potýkat začínající podnik.

První síla analyzovala hrozbu mezi stávající konkurencí na trhu prodeje zimního zboží v Olomouci a okolí. V této oblasti je největší konkurenční silou prodejna Ski max, která má

velký sortiment produktů a nabízí špičkový servis. V této hrozbě byla stanovena výsledná síla ohrožení na **60 %**.

Druhá síla analyzovala hrozba vstupu nových konkurentů. Konkurence na trhu v Olomouci a jeho blízkém okolí je poměrně vysoká. Většina stávajících konkurentů nabízí v Olomouci značky jako jsou: Head, Nordic a Stockli. Zde se nabízí možnost přijít s něčím novým např. speciální značkou lyží. Výsledná síla ohrožení byla stanovena na **40 %**.

Z Porterovy analýzy 5 sil vyplývá, že největší hrozbou pro začínající podnik je právě hrozba ze strany substitutů. Podnikatel by měl v rámci své činnosti popřemýšlet o tom, co za substitut (zboží, službu) vymění po skončení zimní sezóny. Prodej tohoto vybavení je sezónní záležitostí. Síla ohrožení je zde proto nejvyšší a představuje **80 %**.

Druhou největší hrozbu představuje hrozba ze strany zákazníků. Zákazníci představují v dnešním tržním prostředí, bez ohledu na druh a obor podnikání nejvýznamnější sílu, která určuje úspěch či neúspěch podnikání. Zde byla výsledná síla ohrožení stanovena na **66,67 %**. V dnešní době je důležité dostat značku produktu do povědomí lidí a nejlépe jim umožnit si danou značku osobně vyzkoušet např. na testovacích jízdách na sjezdovkách.

Pro podnikatele hrají významnou roli nejenom zákazníci, ale i dodavatelé, kteří zajišťují potřebné služby nebo produkty. Poslední hrozba z analýzy Porterovy pěti sil se zaměřuje právě na dodavatele. Zde byla stanovena síla ohrožení **40 %**, a to z toho důvodu, že na trhu je velké množství dodavatelů nabízející zimní zboží.

6 FINANČNÍ ANALÝZA

Provádění finanční analýza se zaměří na dva vybrané podniky, a to Snow for fun a Ski max. Ski max představuje největšího konkurenta v Olomouci a jeho blízkém okolí a podnik Snow for fun byl vybrán, z důvodu, že prodává zboží značky LUSTI. Finanční analýza odhalí silné a slabé stránky největšího konkurenta v oblasti poskytování produktů pro zimní sporty.

Finanční analýza je zaměřena na absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, ukazatele aktivity a na ukazatel rentability. Celková finanční analýza je provedena ve zkrácené verzi se zaměřením pouze na nejdůležitější ukazatele. Data budou analyzována za roky 2015, 2016 a 2017.

6.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je provedena pomocí jednoho ukazatele, který zhodnotí podniky horizontální analýzou rozvahy a horizontální analýzou; výkazu zisku a ztrát.

6.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza porovnává, jaké změny nastaly meziročně mezi vybranými ukazateli. Horizontální analýza je uvedena v Příloze PI a v následující Tabulce č.6 jsou uvedena Aktiva v podnicích Snow for fun a Ski max za období 2015-2017.

Tabulka 6 Aktiva podniků Snow for fun a Ski max v tis. Kč (Vlastní zpracování)

	SNOW FOR FUN			SKI MAX		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Aktiva	5 320	5 843	6 219	14 966	20 709	24 698
Dl. majetek	1 350	1 338	1 422	816	1 125	1 478
DHM	1 350	1 338	1 422	537	962	1 430
DNM	0	0	0	279	163	48
DFM	0	0	0	0	0	0
OA	3 940	4 473	4 797	14 126	19 513	23 034
Zásoby	3 697	4 119	3 530	12 904	17 701	20 522
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0	0
Kr. pohledávky	238	328	1 204	737	1 127	806
KFM	5	26	1 204	485	685	1 706
ČRA	30	32	0	24	71	186

Jak je možné vidět z přechodí tabulky, tak prodejně Ski max, rostou aktiva v průměru kolem 5 milionů korun v roce 2016 i v roce 2017, kdy došlo k pořízení nových strojů značky Shark

200/340 a WAXPO Digital. Uvedené pořízení strojů umožňuje firmě poskytovat potřebný servis, který až do roku 2014 zajišťovali pouze pomocí externí firmy. Ze strany podniku Ski max došlo v roce 2014 pouze k zakoupení nového softwaru. Jak je možné vyčíst z tabulky, tak Ski max každoročně na konci účetního období nakupuje velké zásoby zimního zboží na další sezónu. Z postupného akumulování finančních prostředků na konci roku, lze usoudit, že si tvořili finanční rezervu např. na dokoupení nového zboží.

Z analyzovaných údajů podniku Snow for fun je zřejmé, že zde nedochází k tak razantnímu nárůstu Aktiv jako u vybrané konkurence. Snow for fun ve sledovaném období nepořídil nové strojní vybavení, protože u něj došlo v předchozích letech k investici do zcela nového stroje značky Montana, který patří k jednomu z nejlepších na trhu. V roce 2017 na tomto stroji bylo provedeno TZ. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že u podniku dochází na konci účetního období k akumulování zboží na skladě. Toto zboží bude prodáno v následujících 4 měsících, kdy je hlavní sezóna prodeje uvedeného produktu. S ohledem na uvedenou investici do strojního vybavení se podniku jeho finanční situace zlepšuje, a to i přesto, že uvedený podnik je provozován celý rok na rozdíl od firmy Ski max.

V následující Tabulce č.7 nalezneme pasiva podniků. Horizontální analýzu pasiv je potom v Příloze PL.

Tabulka 7 Pasiva podniků Snow for fun a Ski max v tis. Kč (Vlastní zpracování)

	SNOW FOR FUN			SKI MAX		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Pasiva	5 320	5 843	6 219	14 966	20 709	24 698
VK	-3 363	-3 419	-396	7 645	9 462	11 163
ZK	200	200	200	400	400	400
KF	0	0	3 000	0	0	0
Ostatní fondy	0	0	0	20	20	20
VH min. let	-2 725	-3 477	-3 619	6 383	7 225	9 043
VH běžného období	-838	-142	23	842	1 817	1 700
CZ	8 560	9 254	6 570	7 265	11 085	13 476
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dl. závazky	0	0	0	6 964	10 198	11 976
Kr. závazky	8 556	9 254	6 570	301	887	1 500
Bank. úvěry a výpomoci	4	0	0	0	0	0
ČRP	123	8	45	56	162	59

Jak je možné vidět z předcházející tabulky, tak podniku Ski max roste vlastní kapitál, především díky tomu, že má kladný výsledek hospodaření, který je nadále ponecháván v podniku. Výsledek hospodaření každoročně roste především z důvodu provozování servisu lyží a snowboardů a zároveň se zde pozitivně odráží zvýšení objemu prodeje. Objem prodeje roste díky velkému sortimentu nabízeného zboží. Ski maxu narostly za období 2015/2016 o 46% dlouhodobé závazky, kdy část dlouhodobých závazků představuje nákup stroje a zbytek jsou závazky z obchodních vztahů. Krátkodobé závazky Ski maxu nadále také rostou, a to především z důvodu předobjednávek nového zboží.

Podnik Snow for fun je velmi zadlužený, a to z důvodu nákupu nového zboží, které ještě nebylo prodáno na konci účetního období. Výsledek hospodaření se u podniku Snow for fun, zlepšuje a v roce 2017 podnik již dosáhl kladného VH běžného období. Tento trend pokračuje i v roce 2018, který zde není uvedený, z důvodu neúplnosti účetní závěrky. Na záporný výsledek hospodaření má velký vliv, že podnik hospodaří i přes letní sezónu, kde výnosy za prodej zboží jsou minimální.

6.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 8 Výnosy podniků Snow for fun a Ski max v tis. Kč (Vlastní zpracování)

	SNOW FOR FUN			SKI MAX		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Tržby z prodeje zboží	3 598	3 630	5 802	23 874	31 236	40 593
Tržby z prodeje vlast. výrobků a služeb	1 151	984	1 336	2 403	4 991	8 052
Ostatní provozní výnosy	0	9	177	342	1 911	55
Ostatní finanční výnosy	0	0	3	-11	102	44
Výnosy	4 749	4 623	7 319	26 608	38 240	48 744

Jak je patrné z Tabulky č.8, tak prodejně Ski max rok od roku rostou tržby z prodeje zboží přibližně o 8 miliónu Kč každým rokem. Tento vysoký nárůst, je způsobený velkým sortimentem zboží, které nabízí. Vlivem nákupu servisního stroje rostou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, kdy jednotlivé nárůsty jsou přibližně ve výši 3 milióny za rok. Velký výkyv můžeme pozorovat v položce ostatní provozní výnosy, které se jednorázově zvýšily v roce 2016, kdy podnik prodal SMV. Podrobná analýza podniku je v Příloze PII.

U podniku Snow for fun můžeme pozorovat klesající tendenci v tržbách za poskytování služeb, kde se projevil nedostatečný počet zákazníků v roce 2016. V roce 2017 se pozitivně

odrazila na počtu zákazníků marketingová strategie podniku, spočívající v navýšení počtu testovacích dní ve sjezdových centrech.

V následující Tabulce č. 9 jsou uvedeny náklady podniků Snow for fun a Ski max za období 2015,2016,2017.

Tabulka 9 Náklady podniků Snow for fun a Ski max v tis. Kč (Vlastní zpracování)

	SNOW FOR FUN			SKI MAX		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Výkonová spotřeba	5 149	4 276	6 892	23 332	30 770	41 016
Osobní náklady	262	340	356	1 492	3 968	4 375
Odpisy	93	113	0	329	470	531
Ostatní provozní náklady	44	13	35	113	476	114
Nákladové úroky	1	0	0	0	0	26
Ostatní finanční náklady	38	23	12	287	309	589
Náklady	5 587	4 765	7 295	25 553	35 993	46 651

Jak je patrné z tabulky nákladů, tak Ski maxu narostla výkonová spotřeba, a to v podobné výši, jako se navýšily výnosy z prodeje zboží. Osobní náklady Ski maxu rostou, z důvodu začlenění většího personálu do podniku, a to především v roce 2016. Ostatní náklady Ski maxu jsou zanedbatelné, proto i nepatrný nárůst způsobil velké procentní zastoupení. Podrobná analýza podniku je v Příloze II.

Náklady u Snow for fun, se nejvíce zvýšily v roce 2017, kdy se v podniku zároveň navýšily tržby z prodeje zboží. Osobní náklady u podniku se pohybovaly ve sledovaném období cca ve stejné výši. Z účetních dat Výkazu zisku a ztrát je zřejmé, že účetní společnost, nezapočetla odpisy ve výši 110 tis. Kč do VZZ a následně i do rozvahy. Z tohoto důvodu vyšel VH kladně.

6.2 Poměrové ukazatele

Mezi nejznámější poměrové ukazatele, patří při finanční analýze, především ukazatel likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.

6.2.1 Likvidita

Likvidita je důležitým ukazatelem, který by si podniky měly vždy sledovat a kontrolovat, neboť ukazuje schopnost podniku vyrovnávat své závazky. V následující Tabulce č. 10 je znázorněna likvidita podniků Snow for fun a Ski max za období 2015,2016,2017.

Tabulka 10 Likvidita podniků Snow for fun a Ski max (Vlastní zpracování)

	SNOW FOR FUN			SKI MAX		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Běžná likvidita	0,46	0,48	0,73	46,93	21,999	15,356
Pohotovostní likvidita	0,028	0,038	0,19	4,06	2,04	1,67
Hotovostní likvidita	0,0006	0,003	0,18	1,611	0,77	1,13

Jak je z Tabulky č.10 patrné, tak podnik Ski max má likviditu na pokrytí případných výkyvů více než dostatečnou. Za jednotlivé sledované roky má podnik všechny druhy likvidit nad požadovanými hodnotami. U běžné likvidity je doporučená hodnota 2,5. Podnik Ski max tuto hodnotu překračuje několika násobně. Takto velká likvidita je způsobena velkým objemem zásob, které byly nakoupeny na konci účetního období, zároveň se zde projevuje dopad velmi nízkých krátkodobých cizích zdrojů.

V případě podniku Snow for fun došlo k pravému opaku. Podnik nedosáhl ve sledovaných ukazatelích ani v jednom roce požadovaného spodního limitu. Jedním z důvodů je, že podnik na konci účetního období má nakoupené zboží, které je kryté KCZ. Podnik využívá k financování svých aktivit, především krátkodobé cizí zdroje, které se naakumulují v listopadu a v prosinci. Tyto KCZ se potom uhradí kolem března. U podniku se na konci účetního období, nenacházelo dostatek peněžních prostředků na účtech, a to z důvodu úhrady pohledávek roku 2015 a 2016. V roce 2017 se podniku podařilo prodat zboží dříve, než bylo plánováno, což vedlo k navýšení peněžních prostředků oproti předchozím rokům.

6.2.2 Zadluženost podniků

Stanovení výše zadluženosti je pro podnik velice důležitý, neboť ukazuje celkovou výši zadlužení podniku. Zároveň je možné na základě uvedeného ukazatele posoudit, zda je pro podnik další zadlužení výhodné, či nikoliv. Je všeobecně známo, že čím větší zadlužení podniku, tím podnik bere na sebe větší riziko. Zadluženost podniků je zachycena v následující Tabulce č.11.

Tabulka 11 Zadluženost podniků Snow for fun a Ski max (Vlastní zpracování)

	SNOW FOR FUN			SKI MAX		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Celková zadluženost %	160,9	158,38	105,64	48,54	53,53	54,56
Míra zadluženosti %	-254,53	-270,66	-1659,1	95,03	117,15	120,72

Koeficient samofinancování %	-63,21	-58,51	-6,37	51,08	45,69	45,20
Přidaná hodnota LK	-268,5	110,5	195,5	500,6	563,875	776

Pro podnik Ski max za období 2015-2017 vychází celková zadluženost, velmi dobře, kdy je v doporučených hodnotách 30-60 %, a to především vlivem kladného výsledku hospodaření za posledních 8 let, kdy se jim naakumuloval VH z minulého období. Celková míra zadlužení je v průměru za sledované roky 1,1. Mezi ukazatele měřící výkonnost podniku patří i přidaná hodnota na zaměstnance, která za sledované období vychází pro podnik příznivě.

U podniku Snow for fun nastal opačný případ, kdy podnik podle výpočtu byl velice zadlužený. Podnik přesáhl doporučené hodnoty o mnoho procent. Vysoká míra zadlužení byla způsobena vysokými závazky ke společníkům a závazky z obchodních vztahů, které se vždycky naakumulují na konci roku. Tyto závazky budou uhrazeny v únoru či březnu. Míra zadluženosti vychází záporně, a to z důvodu záporného VK, kdy v letech 2015-2016 byl záporný výsledek hospodaření z běžného období. Ve sledovaném období vyšla přidaná hodnota na zaměstnance pro podnik v roce 2015 v záporné hodnotě, projevil se zde vliv vysokých nákladů a nízkých výnosů dosažených v podniku. V následujícím období 2016 a 2017 je zřejmé zlepšení finanční situace podniku a hodnota ekonomického ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance se postupně zvyšuje.

6.2.3 Ukazatele rentability

Tabulka 12 Ukazatele rentability podniků Snow for fun a Ski max (Vlastní zpracování)

	SNOW FOR FUN			SKI MAX		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ROS	-23,29 %	-3,91 %	0,40 %	3,20 %	5,02 %	3,49 %
ROA	-15,70 %	-2,40 %	0,37 %	5,63 %	8,77 %	6,78 %
ROE	24,92 %	4,15 %	-5,81 %	11,01 %	19,20 %	15,23 %

Pro podnik Ski max vyšla výsledná rentabilita v kladných hodnotách. Nejlépe si podnik vedl v roce 2016, kdy vlivem vysokého čistého zisku, který byl způsobený vyšším prodejem a dobrým poměrem aktiv a vlastního kapitálu dosáhl podnik nejvyšší rentability.

Podnik Snow for fun, vlivem nepříznivé situace v minulém účetním období a tím naakumulováním záporného VH, měl hodnoty rentability v záporných hodnotách. Situace se

v podniku z pohledu rentability rok od roku zlepšuje. V roce 2017 měl podnik poprvé za sledované období kladné hodnoty ROS a ROA. U ROE lze pozorovat dokonce vyšší hodnotu rentability v porovnání se Ski maxem. Uvedené výsledky jsou způsobené dělením dvou záporných hodnot, kdy VH byl záporný pro roky 2015 a 2016, v závislosti na to byl záporný i VK.

6.2.4 Ukazatele aktivity

Pro analýzu aktivity u podniků jsou stanovené ukazatele: obrat aktiv, DO zásob, DO pohledávek, DO závazků.

Tabulka 13 Ukazatele aktivity podniků Snow for fun a Ski max (Vlastní zpracování)

	SNOW FOR FUN			SKI MAX		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Obrat aktiv	0,67	0,62	0,93	1,76	1,75	1,97
DO zásob	369,90	408,50	219,03	176,79	175,90	151,87
DO pohledávek	23,81	32,53	3,91	10,10	11,20	5,96
DO závazků	856,07	917,75	407,65	99,53	110,15	99,73

Jak je patrné z Tabulky č.13, tak u společnosti Ski max vychází ukazatel obratu aktiv nad doporučovanými hodnotami, a to vlivem vysokých tržeb které podnik dosáhl. V roce 2017 se obratovost aktiv blížila až k hranici 2, kterou podle dosavadního průběhu by měl podnik dosáhnout až v roce 2018. DO zásob je u společnosti Ski max poměrně vysoká, jelikož se jedná o podnik prodávající zboží, tak je tato vysoká doba obratu pochopitelná. Podnik splňuje základní pravidlo, že DO pohledávek by měla být menší než DO závazků.

Pro podnik Snow for fun, je ukazatel obratu aktiv pod hranicí 1. V roce 2017 se podnik přiblížil k uvedené hranici 1. Podle dosavadního vývoje lze usuzovat, že v roce 2018 by mělo dojít překročení hranice 1. Podobně jako u Ski maxu, tak i Snow for fun je doba obratu zásob vysoká, v roce 2015 a 2016 dokonce přesahuje DO jeden rok, toto alarmující číslo podnik snížil až v roce 2017, kdy došlo k snížení doby obratu zásob na polovinu. Lze konstatovat, že u podniku již platí, že doba obratu pohledávek je menší než doba obratu závazků.

7 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Na základě teoretické a praktické části diplomové práce bude vytvořen podnikatelský plán na založení podniku zaměřeného na prodej zimního zboží.

Dle získaných informací z teoretické části diplomové práce bude mít podnikatelský plán strukturu:

1. základní informace o společnosti (vize, poslání, cíl a cílová skupina).
2. popis podniku,
3. analýza trhu,
4. marketingový plán (produkt, cena, propagace, místo),
5. finanční plán.

7.1 Základní informace o podniku

Hlavním cílem podniku zaměřeného na prodej zimního zboží je prodej co největšího množství zboží a služeb zákazníkům, vytvoření dostatečně široké sítě zákazníků, kteří budou s poskytovanými službami spokojeni a budou i v budoucnu vyhledávat služby podniku. Pro naplnění základních cílů podniku je třeba již zpočátku stanovit správně vizi podniku, poslání, cíle a cílovou skupinu zákazníků.

7.1.1 Vize

Základní vizí podniku je především stát se dlouhodobě úspěšným podnikem se stálým okruhem zákazníků, s dlouhodobou historií, kterou bude podnik budovat v Olomouckém kraji. Podnik by se měl trvale rozvíjet a zavádět novinky na trhu se zimním vybavením. Podnik bude zaměřen na prodej zimního zboží nejlepší kvality a servis lyží a snowboardů.

7.1.2 Poslání

Hlavním posláním podniku je zprostředkování prodeje zimního zboží, a to lyží, snowboardů, bot, hůlek, helem a brýlí. S uvedeným prodejem úzce souvisí i poskytování servisu daného zboží zákazníkům s cílem získávat nové zákazníky a udržet si stávající zákazníky.

7.1.3 Cíl

Mezi hlavní cíle podniku patří především:

- Získat dobré jméno podniku a postavení na trhu se zimním zbožím, a to především za pomoci odborného a vstřícného přístupu k zákazníkům.
- Poskytovat kvalitní servis lyží a snowboardů a tím získat další spokojené zákazníky.
- Odlišit se od konkurentů, a to jak za pomoci poskytování kvalitního servisu, tak i prodejem kvalitní značky LUSTI.
- Do dvou let nakoupit servisní stroj na lyže a snowboardy.
- Do dvou let vybudovat síť pravidelných zákazníků.

7.1.4 Cílová skupina lidí

Trh v podnikání se zimním zbožím je velmi rozmanitý a má různá spektra nabízeného zboží a služeb, od poskytování servisu lyží a snowboardů, půjčování vybavení na zimní sporty, podej použitého zboží až po koupi nového zboží. Mezi hlavní poskytované služby patří především servis výrobků. Do poskytovaných služeb lze rovněž zařadit i testování výrobků, a to přímo ve sjezdových centrech. Uvedené testování již v České republice probíhá zdarma, a to s cílem získat nové potenciální zákazníky na testované zboží a tím i poskytované služby. V budoucnu je plánováno rozšířit oblast testování lyží do zahraničí, především do Rakouska a Itálie. Zde budou tyto služby také poskytovány bezplatně.

Primární cílovou skupinou zákazníků jsou lyžaři a nadšenci do lyžování ve věku od 24-50 let. Cílová skupina byla vybrána s ohledem na zaměření podniku, kdy prodávány kvalitní sortiment ocení především pravidelní lyžaři, kteří dokáží správně využít vlastnosti jednotlivých lyží, které jsou nabízeny. Většina našich lyží je určena na delší sjezdovky. Věková hranice je určena od 24 do 50 let, jelikož v tomto rozmezí je předpokládán největší zájem o nabízené produkty v nabízené cenové relaci.

Sekundární cílovou skupinu tvoří nepravidelní lyžařští nadšenci ve věku 24-50 let. Tito nepravidelní lyžařští nadšenci většinou přímo nevyhledávají danou značku zimního zboží LUSTI. K získání této sekundární skupiny je zapotřebí se za nimi vydat na svahy, které daný typ zákazníků pravidelně navštěvuje. Z tohoto důvodu je třeba pravidelně nabízet testování lyží v lyžařských střediscích a tím potenciální zákazníky seznámit s uvedenou značkou a našimi službami.

7.2 Popis podniku

7.2.1 Název podniku

Název podniku byl zvolen LUSTI Olomouc S4F. Název LUSTI byl odvozen od prodávané značky lyží Lusti, kterou daný podnik prodává jako svoji hlavní a jedinou značku lyží. Přípona Olomouc byla přidána, tak aby bylo hned patrné, kde se daný podnik nachází. Zkratka S4F je odvozena od firmy Snow for Fun, která s podnikem úzce spolupracuje. Firma ze začátku podnikání dodala podniku potřebné zboží a současně jsou k propagaci, prodeji zboží využívány jejich internetové stránky vč. e-shopu. Logo LUSTI bylo zpracováno grafikem.

7.2.2 Právní forma podnikání

Při zakládání podniku přicházely v úvahu dvě možné formy podnikání, a to podnikání jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění nebo jako společnost s ručeným omezením (s.r.o.). Po důkladné zvážení všech pro a proti bylo ze strany majitele podniku a spolupracovníka při zakládání podniku zvolena varianta podnikání na základě živnostenského oprávnění. Velkou roli při zvolení dané právní formy podnikání sehrála časová nenáročnost při zakládání podniku a menší náročnost na administrativu s porovnáním s s.r.o.

Toto rozhodnutí není konečné, může se stát, že se postupem času podnik přemění na společnost s ručeným omezením, a to v případě, že by podnik LUSTI Olomouc S4F dosahoval přibližného obrátu 10-20 milionů Kč. Velkou výhodou v této právní formě, tedy ve společnosti s ručením omezeným, spatřuje majitel spolu se spolupracovníkem při zakládání podniku ve snadnějším přístupu k cizím finančním zdrojům. Cizí finanční zdroje by otevřely podniku další možnosti k jeho rozvoji.

7.2.3 Titulní strana

Název:	LUSTI Olomouc S4F
Sídlo:	Hodolanská 610/37 Olomouc
Datum vzniku:	28.10 2018
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
IČO:	07426747

Obor podnikání:	Velkoobchod a maloobchod
Obchodní firma:	Jan Konečný
Spolupracovník při zakládání:	Bc. Vladimír Dostál
Financování:	Vlastní, případně poskytnutí bezúročné půjčky
Cíl podnikání:	Samostatná výdělečná činnost

7.3 Analýza trhu

Shrnutí všech analýz vychází z praktické části, kde byla provedena Porterova analýza pěti sil, SLEPT analýza a finanční analýza.

Pro zjištění mikroekonomické situace je nejdůležitější Porterova analýza pěti sil. Uvedená analýza nám pomohla zjistit aktuální počet konkurentů, kteří působí na tržním segmentu prodeje zimního zboží v Olomouci a jeho blízkém okolí. Zásadním zjištěním bylo, že konkurenti sice nabízejí velké množství značek zboží, ale některé z těchto značek se stále opakovaly v nabídce rozdílných podniků.

Z výše uvedeného je zřejmé, že v sortimentu zboží nově založeného podniku, by se neměly některé značky nacházet, jedná se hlavně o značky: Head, Atomic, Sporten, Stockli a Rosignol, které jsou v Olomouci a jeho blízkém okolí velmi zastoupené a podnikatel by tak neměl šanci se prosadit v tomto segmentu trhu s těmito značkami. Začínající podnikatel by se měl zaměřit na prodej značek nových, ale kvalitních značek například: Lusti, K2, Bogner, nebo VIST.

Z uvedené analýzy je zřejmé, že většina prodejců nabízí pro své zákazníky potřebný servis, proto by i začínající podnikatel, měl tuto službu poskytovat, ať již ve vlastní režii, nebo externě pomocí specializovaného servisu.

Na základě Porterovy analýzy bylo zjištěno, že důležitou roli hraje i umístění podniku v Olomouci. Podnik by se neměl vyskytovat poblíž sídla větších konkurentů, na druhou stranu je velmi důležité, aby byl umístěn v lokalitě, která je frekventovaná, nejlépe poblíž ne-li přímo u hlavní trasy v Olomouci.

Výsledkem provedené SLEPT analýzy bylo zjištění, že v oblasti plánovaného podnikání je stále dostatek potencionálních zákazníků, u kterých bylo zjištěno, že disponují dostatečným množstvím finančních prostředků na nákup nového zboží, které by jim sloužilo k sportovním

účelům. Na základě analýzy SLEPT je zřejmé, že v období od 2016-2018 byla nejvhodnější doba na založení podniku, a to z důvodu nízké inflace, především v roce 2016. Půjčky od bankovních institucích byly v těchto letech nejvýhodnější. Současně je z analýzy zřejmé, že vláda podpořila projekt inovační strategie České republiky, který bude probíhat v letech 2019-2030.

Finanční analýza byla zaměřena na dva vybrané podniky Ski max a Snow for fun. Důležité pro analýzu byla i ta skutečnost, že byly porovnávány náklady dvou podniků, přičemž pouze jeden z nich je provozován celoročně. Druhý subjekt provozuje svou činnost pouze v zimní období. V případě podniku Ski max, lze konstatovat, že se jedná o největšího konkurenta v Olomouci, který má objem prodaného zboží a služeb ve výši 40 milionů korun. Další analýzou bylo zjištěno, že i přes velké tržby za prodej zboží, nejvíce zisku pro podnik přináší provozování samotného servisu. Na uvedené skutečnosti se odráží nízké provozní náklady potřebné k provozování servisu. U prodeje zboží se výrobní náklady pohybují kolem 75 % z celkové ceny.

Z provedené finanční analýzy je patrné, že začínající podnik musí, aby se prosadil a udržel na daném segmentu trhu, poskytovat servisní služby. Na druhou stranu zde naráží na nedostatek vstupního kapitálu. Řešením pro začínajícího podnikatele je uvedenou situaci řešit pomocí externího dodavatele uvedené služby. Toto řešení je, ale pouze krátkodobé a je třeba do budoucna počítat s vyšší vstupní investicí do pořízení kvalitních strojů.

V neposlední řadě je z finanční analýzy zřejmé, že zejména začínající podnikatel musí věnovat dostatečnou pozornost marketingové politice. Je zapotřebí, aby se podnikatel zapsal do podvědomí svých zákazníků. Jednou z možností je provádět vlastní testování nabízených výrobků v lyžařských centrech. Na tomto místě se odkrývá široké pole působnosti pro začínajícího podnikatele.

Z analýzy je navíc zřejmé, že v případě takto specializovaných podniků, které nabízejí zimní zboží by se měla účetní závěrka dělat k datu 31.3. Konec prosince není vhodný, protože finální verzi účetní závěrky, zkrusluje vysoký poměr cizího kapitálu.

7.4 Marketingový plán

V marketingové části podnikatelského plánu bude uveden produkt, cena, propagace a místo podnikání.

7.4.1 Produkt

Podnik LUSTI Olomouc S4F se specializuje na sedm druhů produktů, a to na lyže, snowboardy, lyžařské boty, helmy, brýle, hole a v neposlední řadě i servis.

Produkt, který podnik prodává jsou lyže značky LUSTI, a to v širokém sortimentu. Jedná se zejména o typy lyží Race, PC, SC, FC, CWR, Ladies, Dětské/Juniorské, Freeski a Tour.

Typ lyží Race je určen pro závodní slalomku či obřáčku, je ideální pro velmi zkušené lyžaře nebo pro amatérské závodní lyžování. Tento typ lyží je nejlépe využít při lyžování na tvrdém sněhu při středním až delším oblouku. Typ lyží Performance Carving (PC) je určený pro široké spektrum lyžařů. Lyže je určená jak pro jízdu na upravené, tak i neupravené sjezdovce. Typ lyží Sport Carving jsou univerzální lyže, který je určený pro středně pokročilé a pokročilé lyžaře a na různé druhy povrchů sjezdovek. V případě lyží Fun Carving (FC) se jedná o velmi točivé slalomky pro rychlé krátké oblouky, ideální pro jízdu na hraně v nižších a středních rychlostech. Dalším typem lyží, který je v nabídce, je All mountain (CWR) určený pro jakýkoliv typ sjezdovky a do jakéhokoliv druhu sněhu, je určený pro dlouhé oblouky. Lyže Freeski jsou určeny především na lyžování po lese a na volných plání, kdy tento typ lyží je určený pouze pro velmi zkušené lyžaře, kteří dokáží využít správně jejich vlastností. Lyže Tour jsou speciálně upravené sjezdové lyže, které jsou ultra lehké a jsou určeny pro všechny typy sjezdu.

Dalším produktem v nabídce podniku jsou snowboardy, a to čtyři typy ON PISTE, Freestyle TWIN Sidewall, Freestyle TWIN CAP a ALLROUND. Jejich podrobnější členění i s cenou bude uvedeno v další kapitole.

Třetím druhem nabízeného produktu jsou lyžařské boty, podnik se zaměřil pouze na prodej jedné značky lyžařských bot, a to Dalbello, které jsou velmi kvalitní a vydrží po mnoho let. Celkové množství druhů bot uvedené značky, které podnik nabízí je 44.

Čtvrtým nabízeným produktem jsou lyžařské helmy. V nabídce jsou helmy jediné značky Marker, které jsou velmi známé v zahraničí, kde se osvědčily jako velmi kvalitní výrobek. Na prodejně je nabízeno celkově 17 druhů lyžařských helem.

Pátým produktem, který je v nabídce, jsou lyžařské brýle od značky SMITH. Jedná se opět o velmi kvalitní výrobek, od kvalitního výrobce. V nabídce je 7 druhů lyžařských brýlí.

Šestým druhem produktu jsou lyžařské hole, a to dvou značek LUSTI a Leki. V nabídce jsou 4 druhy holí značky LUSTI a 15 druhů holí značky Leki.

Posledním typem produktu, který je nabízen je služba, a to konkrétně servis lyží a snowboardů. Z důvodu nedostatku finančních zdrojů je tato služba zatím zajištěna za pomoci hlavního dodavatele podniku, který má k dispozici stroj značky Montana, který je nejlepší na trhu pro servis zimního zboží. V budoucnu podnik plánuje tuto službu zabezpečovat vlastními zdroji.

7.4.2 Cena

Cílem cenové politiky nového podniku je umožnit podniku proniknout na daný segment trhu, a to převážně za pomoci nízkých cen nabízeného produktu. Naopak podnik LUSTI Olomouc S4F se rozhodl jako nástroj cenové politiky zvolit vyšší ceny pro vytvoření image značky (produkty vyšší kvality), a to s ohledem na značku Lusti, která je kvalitní značka a je zaměřena převážně na zkušené lyžaře, kteří se nebojí investovat do kvalitního lyžařského vybavení.

V následujících kapitolách jsou jednotlivé druhy produktu popsány i s uvedením jejich cen.

7.4.2.1 Lyže

V nabídce LUSTI Olomouc S4F jsou lyže typu Race, a to druhy Fis GS, Fis SL, RC GS a RC SL. Jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 14, kde je uvedena velikost lyže, cena samotné lyže a cena s vázáním (deskou).

Tabulka 14 Cena lyží typu RACE (Vlastní zpracování)

Race	Velikost lyže v cm	Cena bez vázání v Kč	Cena s deskou SPEEDCON v Kč	Cena s deskou PROli v Kč
Fis GS	182,186,188,191,193	10 800	14 550	17 160
Fis SL	155, 165	9 800	13 450	16 060
RC GS	165,170,175,180,185	9 700	13 450	16 060
RC SL	150,155,160,165,170	9 700	13 450	16 060

Druhým typem lyží jsou lyže Performance Carving (PC), které jsou mezi zákazníky jedny z nejoblíbenějších, a to díky jejich univerzálnosti. V nabídce jsou tři typy těchto lyží, a to PC 71, PC 74 a PC 77. Jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 15, kde je uvedena velikost lyže, cena samotné lyže a cena s vázáním (deskou).

Tabulka 15 Cena lyží typu PC (Vlastní zpracování)

PC	Velikost lyže v cm	Cena bez vázání v Kč	Cena s deskou SPEEDCON v Kč	Cena s deskou SUPLi v Kč
PC 71	160,165,170,175,180,185	9 700	13 450	15 750
PC 74	164,171,178,185	9 700	13 450	15 750
PC 77	156,163,170,177	9 700	13 450	15 750

Třetím typem lyží jsou Sport Carving (SC), které podobně jako PC jsou k dostání v podniku LUSTI Olomouc S4F ve třech typech, a to SC 71, SC 74 a SC 77. Jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 16, kde je uvedena velikost lyže, cena samotné lyže a cena s vázáním (deskou).

Tabulka 16 Cena lyží typu SC (Vlastní zpracování)

PC	Velikost lyže v cm	Cena bez vázání v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 310 v Kč	Cena s deskou SUPLi 412 v Kč
SC 71	146,154,162,170	7 500	10 800	11 250
SC 74	157,164,171,178	7 900	11 200	11 650
SC 77	156,163,170,177	7 900	11 200	11 650

Čtvrtým typem lyží, které podnik nabízí jsou tzv. Fun Carving (FC), které oproti předchozím značkám se liší cenou v závislosti na délce lyží. Podnik nabízí pouze dva typy, které jsou určeny na jakýkoliv druh oblouku či jakýkoliv druh sjezdovky. Jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 17, kde je uvedena velikost lyže, cena samotné lyže a cena s vázáním (deskou).

Tabulka 17 Cena lyží typu FC (Vlastní zpracování)

PC	Velikost lyže v cm	Cena bez vázání v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 310 v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 412 v Kč
RFC	140,145,150,155	8 700	12 000	12 450
FC	110,120,125	4 100	7 400	7 850
FC	130,140,145	5 600	8 900	9 350
FC	150,155,160,165	7 100	10 400	10 850

Pátým typem lyží, které podnik LUSTI Olomouc S4F nabízí jsou tzv. Cross Wide Rocker (CWR), v pěti variantách, které jsou určeny na dlouhé oblouky a skvěle se s nimi lyžuje v rozbředlém sněhu. Jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č.18, kde je uvedena velikost lyže, cena samotné lyže a cena s vázáním (deskou).

Tabulka 18 Cena lyží typu CWR (Vlastní zpracování)

PC	Velikost lyže v cm	Cena bez vázání v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 310 v Kč	Cena s deskou SUPli v Kč
CWR 81	156,163,170,177	9 950	13 700	16 000
CWR 84	161,166,171,176,181	9 950	13 700	16 000
CWR 87	166,172,178,184	9 950	13 700	16 000
CWR 91	173,179,185	10 300	14 050	16 350
CWR 95	174,180,186	10 300	14 050	16 350

Šestým typem lyží, které jsou v nabídce, jsou lyže čistě pro dámy tzv. Ladies. Podnik nabízí tento druh zboží v pěti variantách a jsou určeny především na krátké a střední oblouky. Jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č.19, kde je uvedena velikost lyže, cena samotné lyže a cena s vázáním (deskou).

Tabulka 19 Cena lyží typu LADIES (Vlastní zpracování)

LADIES	Velikost lyže v cm	Cena bez vázání v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 310 v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 412 v Kč
LP 68	151,156,161,166	8 550	11 850	12 300
LP 72	143,150,157,164	8 550	11 850	12 300
LP 76	141,148,155,162	8 550	11 850	12 300
LL 72	143,150,157,164	7 300	10 600	11 050
LL 76	141,148,155,162	7 300	10 600	11 050

Sedmým typem lyží, které podnik nabízí jsou lyže určené převážně pro free style tzv. Free-ski, dostupné v 8 variantách. Jedná se o lyže určené především na lyžování po lese a na volných prostranstvích. Jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č.20, kde je uvedena velikost lyže, cena samotné lyže a cena s vázáním (deskou).

Tabulka 20 Cena lyží typu FREESKI (Vlastní zpracování)

FREESKI	Velikost lyže v cm	Cena bez vázání v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 310 v Kč	Cena s deskou SPEEDSPACER v Kč
KRAKO	172,182,192	11 900	14 200	14 950
RYBR	179,189	10 900	13 200	13 950
MUSE	168,178,188	9 750	13 050	12 800
VERSO	173,180,187	9 750	13 050	12 800
VERTIGO	168,178,188	9 750	13 050	12 800
EXO	175,177	8350	11 650	11 400
IONO	155,165	7 600	10 900	10 650
MESO	155,165	7 600	10 900	10 650

Posledním nabízeným typem lyží, jsou tzv. Tour, které jsou určeny převážně na dlouhé sjezdovky, např. do Alp, kdy tomuto typu lyží se pak přezdívá Skialpy. Podnik LUSTI Olomouc S4F nabízí lyže Tour v pěti variantách. Jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 21, kde je uvedená velikost lyže, cena samotné lyže a cena s vázáním (deskou).

Tabulka 21 Cena lyží typu TOUR (Vlastní zpracování)

TOUR	Velikost lyže v cm	Cena bez vázání v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 310 v Kč	Cena s deskou SPEEDCON 412 v Kč
TOUR 70	147,157,167,177	5 450	8 750	9 200
TOUR 82	160,170,180	7 500	9 800	10 250
TOUR 94	163,173,183	7 500	9 800	10 250
RACE	152,162,172	10 500	13 800	14 250
RACE CARBON	152,162,172	14 500	17 800	18 250

7.4.2.2 Snowboardy

Dalším druhem produktu, který nabízí LUSTI Olomouc S4F jsou snowboardy, kde první kategorií představují snowboardy je typ ON Piste. Tento typ snowboardů je specializovaný na závody ve slalomu, kdy je jedna ze stran zahnutá a druhá strana nikoliv. Podnik nabízí 4 varianty, kdy jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 22, kde je uvedená velikost snowboardu, radius a cena samotného snowboardu.

Tabulka 22 Cena snowboardů ON PISTE (Vlastní zpracování)

ON PISTE	Velikost snowboardu v cm	Radius v m	Cena bez vázání v Kč
RACE SL	152,157,162	9,10,11	11 900
FREECARVE	165,175	13,16	10 900
ALPIN	152,157	9,10	9 900
RACE GS	172,182	16,19	12 900

Druhým typem snowboardu, který je v nabídce, je snowboard typu Freestyle Twin Sidewall. Tento typ snowboardů je určený pro náročné snowboardisty, je především zaměřený na trikovou jízdu v parcích či na rampě. V tomto typu snowboardu nabízí podnik 4 varianty, kdy jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 23, kde je uvedená velikost snowboardu, radius a cena samotného snowboardu.

Tabulka 23 Cena snowboardů Freestyle TWIN SIDEWALL (Vlastní zpracování)

Freestyle	Velikost snowboardu v cm	Radius v m	Cena bez vázání v Kč
BLANCHE ROCKER	148,151,155	7,2; 7,5; 7,7	8 900
TWIN APARAT	148,151,155,159,164	7,2; 7,5; 7,7; 8; 8,5	8 900
NERO ROCKER	155,159,164	7,7; 8; 8,5	8 900
PLATIN ROCKER	155,159	7,7; 8	8 900

Třetím typem snowboardu je snowboard typu Freestyle Twin CAP. Tento snowboard je univerzální a je zaměřený na široké spektrum jezdců (od začátečníků až po pokročilé). U tohoto typu snowboardu jsou k dispozici 4 varianty, kdy jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 24, kde je uvedena velikost snowboardu, radius a cena samotného snowboardu.

Tabulka 24 Cena snowboardů Freestyle TWIN CAP (Vlastní zpracování)

Freestyle CAP	Velikost snowboardu v cm	Radius v m	Cena bez vázání v Kč
BLADE ROCKER	148,155,162	7,3; 7,8; 8,5	6 900
VIVID ROCKER	141,148,155	7; 7,3; 7,8	6 900
KIRI ROCKER	99,106,113	3,7; 4,5; 5	3 200
KIRI ROCKER	120,127,134	5,9; 6,1; 6,7	3 600
ZIGGY ROCKER	99,106,113	3,7; 4,5; 5	3 200
ZIGGY ROCKER	120,127,134	5,9; 6,1; 6,7	3 600

Posledním typem snowboardu, které nabízí LUSTI Olomouc S4F, jsou snowboardy značky Allround. Jedná se o snowboard určený pro náročné jezdce. Je tedy ideální, jak pro rychlé krátké oblouky na dobře upravené sjezdovce, tak i do volného terénu. Snowboard značky Allround je nabízen ve 4 variantách, kdy jednotlivé ceny jsou uvedeny v Tabulce č. 25, kde je uvedena velikost snowboardu, radius a cena samotného snowboardu.

Tabulka 25 Cena snowboardů ALLROUND (Vlastní zpracování)

ALLROUND	Velikost snowboardu v cm	Radius v m	Cena bez vázání v Kč
VENOM CAMBER	157,162,167	7,8; 8,5; 9,2	10 900
VENOM ROCKER	157,162,167	7,8; 8,5; 9,2	10 900
KOBALT CAMBER	157,162,167	8,1; 8,5; 8,8	9 900
KOBALT ROCKER	157,162,167	8,1; 8,5; 8,8	9 900

7.4.2.3 Lyžařské boty

Podnik LUSTI Olomouc S4F má ve své nabídce boty na lyžování, a to pánské, dámské a juniorské. Všechny tyto tři druhy jsou nabízeny v jedné značce, a to Dalbello. Boty na Snowboardy zatím nejsou v nabídce podniku LUSTI Olomouc S4F.

Prvním druhem lyžařských bot jsou boty pánské, kdy v sortimentu jsou jak nové modely sezóny 2018/2019, tak i modely předešlých let, kdy se jejich cena snižuje v závislosti na tom, o jak starý model se jedná. Celkově je nabízeno dvanáct druhů lyžařských bot. V Tabulce č. 26 jsou jednotlivé modely vypsány s jejich velikostí, původní cenou a současnou cenou.

Tabulka 26 Cena pánských lyžařských bot (Vlastní zpracování)

DALBELLO P.	Velikost bot	Původní cena v Kč	Současná cena v Kč
DRS UNI 130	42; 42,5; 43; 44	15 150	12 870
DS MS 130	42,5; 43; 44; 45	13 750	11 680
DRS UNI 110	42,5; 45	12 390	10 530
DS MS 120	42,5; 44	11 990	10 190
DS AX 120 MS	42,43,44,45,45,5	10 990	9 340
PANTERA 120 MS	42,43,44	10 990	9 340
PANTERA 100 MS	42,43,45	10 450	8 880
DS MS 110	41,42,43,44,45	9 890	8 400
DS AX 100 MS	41; 42,5; 44; 45	8 390	7 130
DS AX 90 MS	42,5; 44; 45	6 890	5 850
DS MX 100 MS	42,5; 43; 44; 45	6 890	5 850
DS MX 90 MS	43, 44 ,45, 45,5	5 490	4 660

Druhým typem lyžařských bot, který LUSTI Olomouc S4F nabízí jsou dámské lyžařské boty od značky Dalbello. Nabízí nové modely sezóny 2018/2019 a zároveň modely předešlých let, kdy se jejich cena rovněž snižuje v závislosti na tom o jak starý model se jedná. Celkově jsou nabízeny čtyři druhy lyžařských bot. V Tabulce č.27 níže jsou jednotlivé modely vypsány s jejich velikostí, jejich původní cenou a současnou cenou.

Tabulka 27 Cena dámských lyžařských bot (Vlastní zpracování)

DALBELLO D.	Velikost bot	Původní cena v Kč	Současná cena v Kč
DS 90	40,41	8 990	7 640
DS AX 80	38; 39; 39,5; 40; 41; 42	8 390	7 130
KYRA 85	40,42	8 250	7 010
KYRA 75	39,5; 40; 41; 42	7 150	6 070

Posledním typem lyžařských bot, který LUSTI Olomouc S4F nabízí, jsou juniorské lyžařské boty značky Dalbello. V nabídce jsou pouze nové modely 2018/2019. Boty značky Dalbello jsou dostupné v 8 variantách. V Tabulce č. 28 jsou jednotlivé modely vypsány dle velikosti, ceny a tvrdosti (Flex index).

Tabulka 28 Cena juniorských lyžařských bot (Vlastní zpracování)

DALBELLO D.	Velikost bot	Cena v Kč	Tvrdost (FLEX index)
DRS 60	37,5; 38	4 150	60
GAIA 4.0	33,34	3 490	40
MENANCE 4,0	32,5; 33; 34	3 490	50
DRS 50	37,5	2 890	50
GAIA 2.0	30,5; 31; 32	2 690	30
MENANCE 2,0	30,5; 31; 32; 32,5	2 690	30
CX 2.0	30; 30,5	2 490	30
CX 1.0	25,5; 26; 26,5; 27; 28; 29	1 890	20

7.4.2.4 Lyžařské vybavení

Podnik LUSTI Olomouc S4F nabízí širokou škálu dalšího vybavení pro lyžování. Především nabízí lyžařské hole, helmy a lyžařské brýle. Lyžařské hole nabízí od preferované značky Lusti, kde je na výběr ze 4 druhů, a to Race, Performnace, Ladies a Sport. V Tabulce č. 29 jsou jednotlivé modely vypsány dle velikosti, ceny a hmotnosti v gramech s tolerancí 5 g.

Tabulka 29 Cena lyžařských holí (Vlastní zpracování)

LUSTI	Velikost holí v cm	Cena v Kč	Hmotnost v g
RACE	115,120,125	2 490	250
PERFORMANCE	120,125,130	1 190	235
LADIES	105,110,115,120	790	230
SPORT	115,120,125,130	790	230

Dalším produktem, který nabízí LUSTI Olomouc S4F, jsou lyžařské brýle kvalitní značky SMITH, a to v sedmi provedeních. Jednotlivé ceny se pohybují od 1 499 Kč do 5 299 Kč za kus.

Posledním produktem v této kategorii, který nabízí podnik, jsou helmy značky Marker, kde je v nabídce až 16 druhů. Jednotlivé výrobky se liší barvou, druhem výroby, kvalitou a v neposlední řadě i cenou, která se pohybuje v rozmezí od 1 499 Kč do 3 550 Kč.

7.4.2.5 Servis lyží a snowboardů

LUSTI Olomouc S4F poskytuje i servis lyží a snowboardů, ale z důvodu nedostatečného počátečního kapitálu nemohl podnik investovat do pořízení vlastního servisního stroje, ať již nového nebo použitého. Proto podnik zabezpečil službu externě, kdy servis je prováděn v Uničově u Ski servisu, a to na strojích Montana Swiss. V Tabulce č. 30, je uveden ceník jednotlivých služeb.

Tabulka 30 Ceník servisu zimního zboží (Vlastní zpracování)

Typ servisu	Cena v Kč
A1 Malý lyžařský servis-lyže do 130 cm	320
A2 Velký lyžařský servis-lyže do 130 cm	420
B1 Malý lyžařský servis-carvingové lyže	450
B2 Velký lyžařský servis-carvingové lyže	550
B3 Extra velký lyžařský servis-carvingové lyže	620
C1 Malý lyžařský servis- freeski	550
C2 Velký lyžařský servis- freeski	650
C3 Extra Velký lyžařský servis- freeski	690
D1 Malý snowboardový servis	550
D2 Velký snowboardový servis	650
D3 Extra velký snowboardový servis	690
E1 Závodní lyžařský servis	750
E2 Závodní snowboardový servis	800

7.4.3 Propagace

Propagace podniku LUSTI Olomouc S4F je zaměřena do čtyř oblastí. První oblast zahrnuje webové stránky podniku. Druhou oblastí propagace jsou tzv. testovací dny Lusti. Třetí oblastí propagace jsou sociální sítě (Facebook, Instagram). Čtvrtou oblastí propagace podniku je jeho samotné umístění, kdy této oblasti propagace je věnována Kapitola 7.4.4.

Při výběru webové stránky byly dvě možnosti vytvoření webových stránek. První možnost zahrnovala vytvoření webových stránek za pomoci profesionála, který by zařídil hosting, založení emailových stránek, e-shopu, zálohování, vytvoření grafiky na míru, více úrovněvé menu a propojení se sociálními sítěmi. Na toto řešení formou vytvoření zpracovaného webu by byla potřeba počáteční investice v rozmezí od 15 000 Kč až do 30 000 Kč. K uvedené částce jsou potřeba přičíst měsíční náklady za spravování webových stránek ve výši 1 500 Kč. Tento návrh byl zamítnut z finančních důvodů, a to jak ze strany majitele podniku, tak i ze strany spolupracovníka při zakládání podniku. Druhá možnost byla zavedení podniku

LUSTI Olomouc S4F na webové stránky podniku Snow for Fun, který sídlí v Praze. Tento plán se nakonec podařilo uskutečnit. Došlo ke spolupráci s podnikem Snow for Fun, který má silnou základnu zákazníků v Čechách a podnik LUSTI Olomouc S4F se zaměřuje na oblast Moravy. S propojením stránek souviselo i propojení e-shopu, u kterého výnosy případnou tomu podniku, ke kterému je blíže místo, kde zákazník provedl platbu.

Druhým typem propagace, který je využíván podnikem LUSTI Olomouc S4F, jsou tzv. testovací dny, kdy probíhá testování lyží v lyžařských střediscích. Výrobce produktů značky Lusti, pan Luštinec, nabízí svým prodejcům možnost zapůjčení jedné testovací sady lyží, ale pouze pětkrát do roka. Tato testovací sada obsahuje 82 párů lyží, které jsou zapůjčeny danému prodejci na dva dny v týdnu (především o víkendech), kdy je o testování lyží největší zájem. Díky tomuto testování přímo na sjezdových centrech, pak potenciální zákazník má na výběr mezi několika druhy lyží a má především možnost si je vyzkoušet přímo na sjezdovce. K testování lyží je zapotřebí, aby se podnik dopředu domluvil s majiteli sjezdovek, za jakých podmínek je možné případné testování provést a případně i na finančním ohodnocení. Ve většině případů majitelé sjezdovek nechtějí zaplatit za pronájem místa na testování, protože vědí, že testování přiláká zákazníky, kteří si zaplatí skipasy atd.

K testování lyží pro rok 2018/ 2019 podnik LUSTI Olomouc S4F využil všechny dostupné termíny, které mu byly nabídnuty. Uvedené testování lyží proběhlo v následujících termínech:

1. 1.-2.12.2018 Branná
2. 29.12.2018 Karlov
3. 5.1.2019 Přemyslov
4. 16.2.2019 Kopřivná
5. 2.3.2019 Karlov

Během testování podnik LUSTI Olomouc S4F obsloužil cca 1 000 zákazníků, z nichž 68 % projevilo zájem o testovanou značku lyží už na místě např. tím, že si vzali kontakt na prodejnu, popřípadě si zapsali druh preferovaných lyží. Následné týdny po testování zaznamenal podnik LUSTI Olomouc S4F nárůst v prodeji lyží.

Kvůli velkému zájmu o testování v minulé sezóně se podnik rozhodl zarezervovat dopředu termíny testování na rok 2019/2020, kdy se poprvé budou testovat i snowboardy. Podnik vybral na testování následující termíny:

1. 7-8.12. 2019

2. 28-29.12. 2019
3. 4-5.1 2020
4. 8-9.2. 2020
5. 23.2. 2020

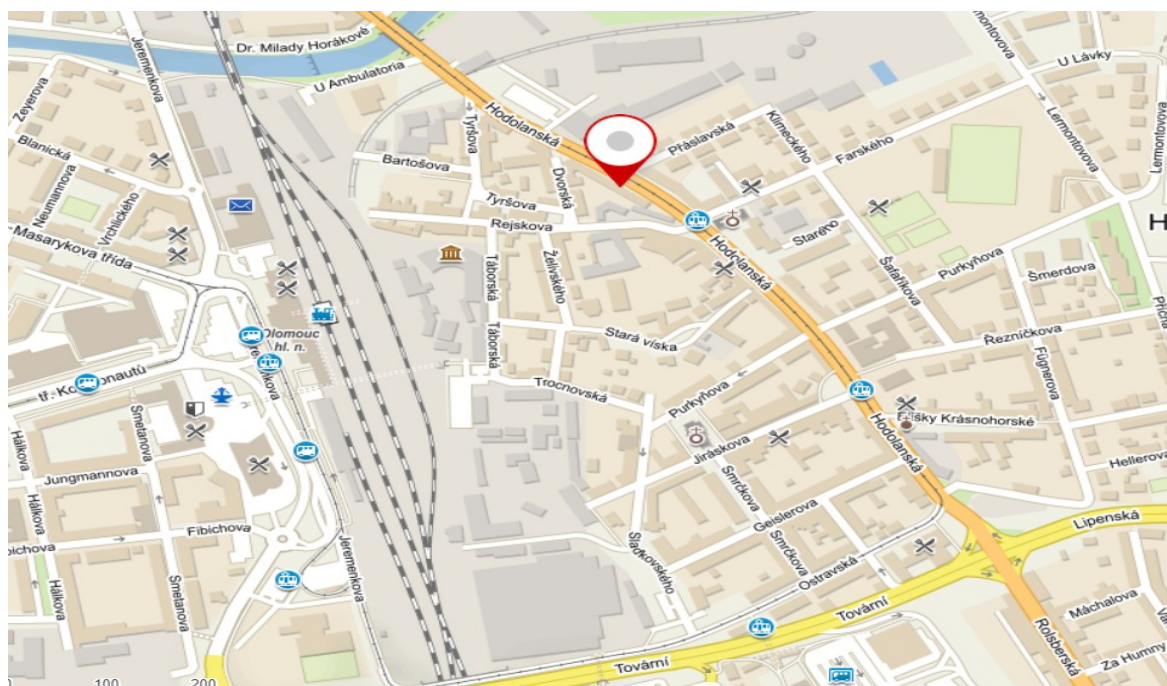
Podnik si zatím zarezervoval termíny, místa si zarezervuje v závislosti na podmínkách provozu jednotlivých sjezdovek, které zatím nejsou známé.

Třetím směrem propagace jsou sociální sítě. Podnik LUSTI Olomouc S4F působí na nejznámějších sociálních sítích jako jsou Facebook a Instagram. Na sociální sítě podnik přidává například videa a fotky z testování, fotky novinek v nabídce lyží. Sociální sítě využívá jako reklamu a upozorňuje zákazníky na další akce, slevy atd. Podnik zde propaguje i termíny testování lyží, aby měli zákazníci přehled a mohli si vybrat termín, který jim nejvíc vyhovuje.

7.4.4 Místo

Majitel podniku i spolupracovník hledali místo pro založení podniku LUSTI Olomouc S4F celý měsíc. Místo mělo splňovat dvě důležité podmínky. Mělo se jednat o místo, které bude pro zákazníky, jak dobře viditelné, tak i přístupné. Další podmínkou byla cena nájmu, která neměla překročit 10 000 Kč. Po vyloučení nevyhovujících nabídek majitel dostal jednu, která splňovala uvedené požadavky. Jednalo se o nabídku pronájmu nebytových prostor na ulici Hodolanská 610/37 v Olomouci. Ulice Hodolanská je v Olomouci známá tím, že se jedná frekventovanou ulicí, kde díky velkému provozu denně projíždí velké množství automobilů. Tato prodejna navíc měla i veřejné parkoviště vedle podniku, což bylo bráno jako velká výhoda. Navíc podnik je na této adrese dostupný prostřednictvím MHD. Přímo naproti podniku se nachází tramvajová zastávka.

Nebytové prostory nebyly dříve využívány jako prodejna, proto bylo nutné prostory upravit, tak aby se tyto prostory mohly používat k prodeji zimního vybavení. Náklady na rekonstrukci jsou zahrnuty ve finančním plánu podniku. Na následujícím Obrázku č.7 je zachyceno umístění podniku na mapě.



Obrázek 7 Umístění podniku (Mapy.cz, © 2019; Vlastní zpracování)

Na dalších Obrázcích č.8, 9 a 10 je ukázán podnik, a to, jak vypadá z venkovního pohledu a z pohledu interiéru.



Obrázek 8 Prodejna z venkovního pohledu (Vlastní zpracování)



Obrázek 9 Vnitřní prostory prodejny (Vlastní zpracování)



Obrázek 10 Vnitřní prostory prodejny (Vlastní zpracování)

7.5 Finanční plán

Základem pro vytvoření reálného podnikatelského plánu je znát již před jeho sestavením předpokládanou výši nákladů a výnosů, a to nejenom v prvním roce podnikání.

7.5.1 Zdroje financování podniku

Základní kapitálem podniku bude jednorázový vklad 100 tisíc Kč, kdy tento vklad, ze začátku pokryje počáteční náklady podniku, spočívající např. v úpravě vnitřních prostorů prodejny. V případě, že počáteční vklad by nestačil k pokrytí počátečních nákladů, došlo by ze strany majitele či spolupracovníka při zakládání podniku k navýšení počátečního vkladu.

7.5.2 Vstupní náklady

Mezi vstupní náklady se zahrnují veškeré náklady, které vznikly ještě před oficiálním otevřením prodejny. Jedná o zejména o náklady související se založením živnosti, kauci, následně nájem prodejny, na telefonní služby a internet. Nevyšší částku ale tvořily náklady spojené s rekonstrukcí a vybavením podniku. Do úpravy bylo třeba, s ohledem na skutečnost, že prostory nebyly využívány dříve jako prodejní prostory, investovat relativně vyšší finanční obnos.

Tabulka 31 Náklady na založení živnosti (Vlastní zpracování)

Poplatky pro vznik živnosti	Cena v Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	1 000
Výpis z evidence Rejstříku trestů	100
Celkem	1 100

V následující Tabulce č. 32 je podrobněji uvedeno, jaké základní položky byly zapotřebí k vybavení podniku LUSTI Olomouc S4F.

Tabulka 32 Náklady na vybavení podniku LUSTI Olomouc S4F (Vlastní zpracování)

Položka	Počet ks	Cena za ks v Kč	Cena celkem v Kč
Monitor	1	2 789	2 789
Počítač	1	7 000	7 000
Židle	1	899	899
Stavební materiál	1	46 559	46 559

Koberec	1	1 781	1781
Logo	1	1 290	1 290
Tiskárna	1	3 500	3 500
Stůl	1	2 140	2 140
Mobilní telefony	2	0	0
ADSL/VDSL	1	1 200	1 200
Bezdrátový GSM alarm LCD	1	2 261	2 261
Skládací židle	1	169	169
LED svítidla	3	840	2 520
Bezdrátový GSM	1	3 336	3 336
Celkem	17	73 764	75 444

7.5.3 Provozní fixní náklady

V Tabulce č. 33 je uveden přehled jednotlivých položek měsíčních provozních nákladů podniku mezi které patří např. nájemné, energie, telefon.

Tabulka 33 Provozní měsíční náklady (Vlastní zpracování)

Provozní náklady	Cena v Kč
Nájemné + energie	5 900
Internet + telefon	499
Celkem	6 399

7.5.4 Zahajovací rozvaha

Tabulka 34 Zahajovací rozvaha LUSTI Olomouc S4F (Vlastní zpracování)

v Kč	2018		2018
Aktiva	511 156	Pasiva	511 156
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	100 000
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	100 000
Oběžná aktiva	511 156	Cizí zdroje	411 156
Zásoby	411 156	Krátkodobé cizí zdroje	411 156
Peněžní prostředky	100 000	- Dodavatelé	411 156
Časové rozlišení aktiv	0	Časové rozlišení pasiv	0

Jak je možné vidět ze zahajovací rozvahy, počáteční kapitál vložený do společnosti, byl použit na rekonstrukci a nákup základního vybavení podniku. Podniku LUSTI Olomouc S4F bylo poskytnuto firmou Snow for Fun zboží v celkové hodnotě 411 tisíc Kč. Podmínku pro delší dobu splatnosti faktury bylo zprovoznění podniku do konce října 2018.

7.5.5 Rozvaha a VZZ k 31.12 2018

Tabulka 35 Rozvaha LUSTI Olomouc S4F k 31.12. 2018 (Vlastní zpracování)

v Kč	2018		2018
Aktiva	645 567	Pasiva	645 567
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	57 068
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	100 000
Oběžná aktiva	645 567	VH	- 42 932
Zásoby	397 754	Cizí zdroje	588 499
- Materiál	26 785	Krátkodobé cizí zdroje	588 499
- Zboží	370 969	- Dodavatelé	565 399
Peněžní prostředky	247 813	- Závazky za společníkem	23 100
Časové rozlišení aktiv	0	Časové rozlišení pasiv	0

Rozvaha k 31.12.2018 podniku LUSTI Olomouc S4F zachycuje položky aktiv a pasiv v částce 645 567 Kč. Aktiva se skládají z dlouhodobého majetku, oběžných aktiv, časového rozlišení aktiv. Dlouhodobý majetek a časové rozlišení aktiv podnik k 31.12.2018 neeviduje, jejich hodnota je tedy na konci účetního období 0 Kč. Oběžná aktiva byly 31.12.2018 v celkové výši 645 567 Kč, jsou zde zachyceny zásoby zboží určeného k prodeji do konce zimní sezóny, tj. do 31.3.2019. Jedná se konkrétně o lyže (39 párů), helmy (18 kusů), lyžařské brýle (6 kusů), hole (8 párů), vázání (7 párů), lyžařské boty (21 párů) a snowboard. Dále jsou v oběžných aktivech položky materiál ve výši 26 785 Kč a peněžní prostředky ve výši 247 813 Kč, kdy došlo k jejich naakumulování způsobeného vlivem prosincového prodeje lyží. Tyto prostředky byly v následujícím roce použity k úhradě závazků z obchodních vztahů.

Na straně pasiv je zachycen vlastní kapitál ve výši 57 068 Kč, který se skládá základního kapitálu ve výši 100 000 Kč a záporného výsledku hospodaření ve výši 42 932 Kč. Výše

závazků z obchodních vztahů byly k 31.12.2018 ve výši 565 399 Kč. Podniku byly poskytnuty finanční prostředky ve výši 23 100 Kč, které mají splatnost až na konci roku 2019.

Tabulka 36 Výkaz zisku a ztrát LUSTI Olomouc S4F k 31.12. 2018 (Vlastní zpracování)

v Kč	2018
Tržby z prodeje zboží	330 550
Výkonová spotřeba	287 637
- Náklady vynaložené na prodané zboží	264 205
- Energie a nájem	23 432
Osobní náklady	85 458
- Mzdové náklady	72 819
- Náklady na sociální a zdravotní	12 639
Nákladové úroky	387
VH před zdaněním	-42 932
VH za účetní období	-42 932

Celková výše nákladů byla za rok 2018 ve výši 373 482 Kč, skládají se z nákladů za prodané zimní zboží ve výši 264 205 Kč, nájemného vč. energií ve výši 23 432 Kč a osobních nákladů ve výši 85 458 Kč. Tržby z prodeje zboží za rok 2018 byly ve výši 330 550 Kč. Celkový výsledek hospodaření byl na konci roku 2018 v záporné výši, a to konkrétně 42 932 Kč.

7.5.6 Plán na rok 2019

Následující kapitoly budou věnovány sestavení finančního plánu (výnosů a nákladů) na rok 2019. Finanční plán bude vypracován ve třech verzích, a to v pesimistické verzi, realistické a optimistické verzi.

7.5.6.1 Pesimistická verze výnosů a nákladů

V pesimistické verzi finančního plánu, bude zakalkulován předpoklad poklesu výnosů podniku z prodaného zboží, a to až na minimální výši. K dané situaci by mohlo dojít z těchto důvodů:

- zákazníci by přestali mít zájem o nabízené produkty,
- nedostatku zboží na skladě,
- špatné počáteční objednávky zboží na sezónu 2019/2020,

- nástupu nového konkurenta v odvětví,
- konkurenti by začali nabízet stejnou značku zboží,
- částečnou nefunkčností prodejny v zimní sezóně,
- chybnou prodejní strategií,
- nekalé soutěže.

V následující Tabulce č. 37 je uvedený prodej zboží 2019, podle pesimistické verze, a to v členění dle typu zboží, ceny, množství prodaného zboží a ceny celkem. Tento model vychází ze sezóny 2018, je kalkulováno s nejvíce prodávanými položkami včetně položek, které byly prodány od ledna do března roku 2019. Tento model vychází z předpokladu, že konkurenti začali nabízet ve svém sortimentu značku lyží Lusti a současně zákazníci přestali mít zájem o nabízené produkty.

Tabulka 37 Pesimistická verze prodaného zboží (Vlastní zpracování)

Zboží	Cena v Kč	Množství	Cena vázání celkem v Kč	Celkem v Kč
Fis GS	10 800	2	10 050	31 650
Fis SL	9 800	2	7 380	26 980
RC SL	9 700	3	11 190	40 290
PC 71	9 700	10	37 380	134 380
PC 74	9 700	5	18 750	67 250
PC 77	9 700	7	22 500	90 400
SC 71	7 500	1	3 690	11 190
SC 74	7 900	2	7 500	23 300
SC 77	7 900	2	7 500	23 300
RFC	8 700	1	4 090	12 790
FC	5 600	2	5 200	16 400
CWR 81	9 950	1	3 750	13 700
CWR 84	9 950	1	3 750	13 700
LP 68	8 550	3	11 250	36 900
LL 76	7 300	1	3 750	11 050
VIVID rocker	6 900	1	0	6 900
COBALT ROCKER	9 900	1	0	9 900
BOTY	20 248	1	0	20 248

Helmy + Brýle	23 326	1	0	23 326
Hole	8 700	1	0	8 700
Celkem	x	49	170 450	635 074

Celkový potencionální výnosy z prodeje zboží za plánovaný rok činí 635 074 Kč. V této částce je zahrnutý prodej, jak lyží, bot, snowboardů, tak i a doplňkového sortimentu. Náklady jsou kalkulované v celkové výši 420 177 Kč, kdy tyto náklady jsou přímo přiřaditelné k danému prodeji lyží a doplňkovému sortimentu.

Tabulka 38 Pesimistická verze poskytnutého servisu (Vlastní zpracování)

Typ servisu	Cena v Kč	Množství servisu	Cena celkem
A1 Malý lyžařský servis-lyže do 130 cm	320	10	3 200
A2 Velký lyžařský servis-lyže do 130 cm	420	5	2 100
B1 Malý lyžařský servis-carvingové lyže	450	21	9 450
B2 Velký lyžařský servis-carvingové lyže	550	12	6 600
B3 Extra velký lyžařský servis-carvingové lyže	620		
C1 Malý lyžařský servis - freeski	550	5	2 750
Celkem	x	47	24 100

V Tabulce č. 38 je uvedena kalkulace poskytování služeb v roce 2019, a to servisu lyží, který se uskuteční v roce 2019, podle pesimistické verze, členěné dle typu služby, ceny, množství poskytnutého servisu a ceny celkem. Tento model vychází z údajů sezóny 2018, je zde kalkulováno s nejvíce poskytovanými službami. V kalkulaci jsou již zahrnuty položky, které byly poskytnuty v období leden až březen roku 2019. Tento model vychází z předpokladu, že konkurenti začali nabízet ve svém sortimentu značku lyží Lusti a současně zákazníci přestali mít zájem o služby podniku LUSTI Olomouc S4F.

V následující Tabulce č. 39 jsou uvedeny veškeré výnosy a náklady na rok 2019 podle pesimistické verze.

Tabulka 39 Výnosy a náklady podle pesimistické verze (Vlastní zpracování)

Výnosy a náklady na rok 2019 podle pesimistického plánování	Celkem v Kč
Výnosy z prodeje zboží	635 074
Výnosy z poskytnutí služeb	24 100
Náklady z prodeje zboží	420 177
Náklady z poskytnutých služeb	19 080
Roční nájemné vč. služeb	70 800
Poplatky za internet roční	5 988
Odhadovaná roční mzda (celkem za 6 měsíců provozu podniku)	120 000
Sociální a zdravotní pojištění (minimální odvod)	50 556
Bankovní poplatky	1 548
Doplňkové náklady	23 457
VH	-52 432

V pesimistické verzi finančního plánu, je promítnuto předpokládané snížení výnosů z důvodu poklesu prodeje zboží, a to z důvodu poklesu zájmů zákazníků o nabízené produkty a konkurent začal nabízet ve svém sortimentu značku lyží Lusti.

V oblasti nákladů se nejedná o přímo úměrný pokles jejich výše, je zde třeba počítat s neměnnými náklady, které zůstávají ve stejné výši bez ohledu na množství prodaného zboží jedná se např. o nájemné, elektřinu, vodu, poplatky za internet, poplatky spojené s vedením podnikatelského účtu atd. V doplňkových nákladech jsou další bankovní náklady, kdy si banka účtuje 2 % za každou přijatou platbu, zároveň jsou zde zahrnuté náklady z drobného dlouhodobého majetku. Dále je zde kalkulováno i se skutečností, že podnikateli se nepodařilo dané prostory pronajmout v letních měsících dalšímu zájemci a v nákladech je tedy zahrnuto i nájemné za celý rok.

Předpokládaný výsledek hospodaření podniku podle pesimistické verze by byl ztrátový, a to ve výši 52 432 Kč. Aby podnik vykazoval zlepšený hospodářský výsledek, bylo by třeba snížit mzdové náklady z 20 tis. Kč měsíčně na polovinu, tj, 10 tis. Kč.

7.5.6.2 Optimistická verze výnosů a nákladů

Při zpracování optimistické verze výnosů a nákladů, je vycházeno z předpokladu zvýšení výnosů podniku LUSTI Olomouc S4F z prodaného zboží, a to na maximální možnou míru. Tento případ by mohl nastat z níže uvedených důvodů:

- zájem zákazníků o zboží podniku LUSTI Olomouc S4F se zvýší,
- ideální dostatek zásob na skladě,
- správně odhadnuté objednávky zboží na sezónu 2019/2020,
- úpadek velkého konkurenta v odvětví,
- jediný konkurent se stejnou značku zboží přestane prodávat tyto výrobky,
- správně zacílené prodejní strategie,
- zvýší se celkový zájem lidí o lyžování,
- zvýší se pojem o značce lyží Lusti.

Tabulka 40 Optimistická verze prodaného zboží (Vlastní zpracování)

Zboží	Cena v Kč	Množství	Cena vázání celkem v Kč	Celkem v Kč
Fis GS	10 800	4	17 430	60 630
Fis SL	9 800	4	14 760	53 960
RC SL	9 700	5	18 690	67 190
PC 71	9 700	15	56 130	201 630
PC 74	9 700	8	30 000	107 600
PC 77	9 700	10	37 500	134 500
SC 71	7 500	2	7 380	22 380
SC 74	7 900	4	15 000	46 600
SC 77	7 900	4	15 000	46 600
RFC	8 700	3	11 590	37 690
FC	5 600	4	7 800	30 200
CWR 81	9 950	3	11 250	41 100
CWR 84	9 950	3	11 250	41 100
LP 68	8 550	5	18 750	61 500
LP 72	8 550	2	7 500	24 600
LP 76	8 550	4	15 000	49 200
LL 72	7 300	1	3 750	11 050

LL 76	7 300	4	15 000	44 200
JS	2 340	2	6 360	11 040
JRC	3 010	2	6 360	12 380
Snowboardy	6 900/9 900	2/2	0	33 600
BOTY	40 496	6	0	40 496
Doplňky	44 686	30	0	44 686
Celkem	x	129	330 250	1 223 932

V Tabulce č. 40 je zpracován přehled předpokládaného prodeje zboží v roce 2019, podle optimistické verze, a to v členění dle typu zboží, ceny, množství prodaného zboží a ceny celkem. Tento model vychází ze sezóny 2018, je kalkulováno s nejvíce prodávanými položkami včetně položek, které byly prodány od ledna do března roku 2019. Optimistická verze vychází ze 3 předpokladů, a to že konkurent, který prodával stejnou značku lyží zkrachoval, zvýšil se zájem zákazníků o nabízenou značku Lusti a byla správně stanovena prodejní strategie podniku LUSTI Olomouc S4F.

Celkové předpokládané výnosy z prodeje zboží za rok 2019 jsou očekávány ve výši 1 223 932 Kč. V této částce je zahrnutý prodej, jak lyží, bot, snowboardů, tak i a doplňkového sortimentu. Náklady jsou kalkulované v celkové výši 818 733 Kč, kdy tyto náklady jsou přímo přiřaditelné k danému prodeji lyží a doplňkovému sortimentu.

Tabulka 41 Optimistická verze poskytovaného servisu (Vlastní zpracování)

Typ servisu	Cena v Kč	Množství servisu	Cena celkem
A1 Malý lyžařský servis-lyže do 130 cm	320	18	5 760
A2 Velký lyžařský servis-lyže do 130 cm	420	9	3 780
B1 Malý lyžařský servis-carvingové lyže	450	38	17 100
B2 Velký lyžařský servis-carvingové lyže	550	26	14 300
B3 Extra velký lyžařský servis-carvingové lyže	620	3	1 860
C1 Malý lyžařský servis- freeski	550	8	4 400
Celkem	x	102	47 200

V Tabulce č. 41 je uvedena kalkulace poskytování služeb v roce 2019, a to servisu lyží, který se uskuteční v roce 2019, podle optimistické verze, členěný dle typu služby, ceny, množství poskytnutého servisu a ceny celkem. Tento model vychází z údajů sezóny 2018, je zde kalkulováno s nejvíce poskytovanými službami. V kalkulaci jsou již zahrnuty položky, které byly poskytnuty v období leden až březen roku 2019. Tento model vychází z předpokladu, kdy dva konkurenti přestali poskytovat servis v Olomouci a zároveň došlo k zvýšení zájmu zákazníků o služby podniku LUSTI Olomouc S4F.

Tabulka 42 Výnosy a náklady podle optimistické verze (Vlastní zpracování)

Výnosy a náklady na rok 2019 podle pesimistického plánování	Celkem v Kč
Výnosy z prodeje zboží	1 223 932
Výnosy z poskytnutí služeb	47 200
Náklady z prodeje zboží	818 733
Náklady z poskytnutých služeb	37 440
Roční nájemné + elektřina a voda	70 800
Výnosy z poskytnutého nájemného (za 6 měsíců)	35 400
Poplatky za internet roční	5 988
Odhadovaná roční mzda (celkem za 6 měsíců provozu podniku)	120 000
Sociální a zdravotní pojištění (minimální odvod)	50 556
Bankovní poplatky	1 548
Doplňkové náklady	21 856
VH odhadovaný	179 611

V Tabulce č. 42 jsou uvedeny výnosy a náklady podniku zpracované dle optimistické verze, kdy objem výnosů je na maximální možné výši. Na zvýšení výnosů se projevilo jak zvýšení zájmu zákazníků o danou značku, tak i správně nastavená prodejní strategie podniku LUSTI Olomouc S4F a v neposlední řadě i výpadek hlavního konkurenta na daném segmentu trhu.

Podnik by dosáhl kladného výsledku hospodaření již v druhém roce podnikání. Pokud by podnik dosáhl předpokládaná výsledek hospodaření je třeba počítat s tím, že by se stal plátcem DPH.

V oblasti nákladů je zohledněna i situace, že nájemné by bylo placeno pouze část roku. V letní sezóně by tyto náklady byly pokryty jiným nájemcem, a to v plné výši. Opět je zde

třeba zohlednit fixní náklady podniku jako elektřinu, vodu, poplatky za internet, poplatky spojené s vedením podnikatelského účtu atd. V doplňkových nákladech jsou zde zahrnuty další bankovní náklady, kdy si banka účtuje 2 % za každou přijatou platbu a náklady z drobného dlouhodobého majetku.

Předpokládaný výsledek hospodaření podniku podle optimistické verze by činil 179 611 Kč. V optimistické verzi není potřeba již snižovat mzdové náklady podniku, ale současně by nemělo dojít k jejich navyšování. Tyto prostředky by se měly použít na tvorbu finanční rezervy podniku.

7.5.6.3 Realistická verze výnosů a nákladů

V této verzi finančního plánu je vycházeno z předpokladu postupného zvyšování výnosů podniku LUSTI Olomouc S4F. Realistická verze v sobě zahrnuje předchozí varianty, a to i s jejich klady a zápory.

V Tabulce č.43 je zpracován přehled předpokládaného prodeje zboží v roce 2019, podle realistické verze, a to v členění dle typu zboží, ceny, množství prodaného zboží a ceny celkem. Při zpracování modelu bylo vycházeno z údajů za sezónu 2018 a je zde kalkulováno s nejvíce prodávanými položkami včetně položek, které byly prodány od ledna do března roku 2019. V modelu jsou promítnuty výsledky předchozích verzí, tedy jak optimistické, tak pesimistické verze.

Tabulka 43 Realistická verze prodaného zboží (Vlastní zpracování)

Zboží	Cena v Kč	Množství	Cena vázání celkem v Kč	Celkem v Kč
Fis GS	10 800	3	13 740	46 140
Fis SL	9 800	3	11 070	40 470
RC SL	9 700	4	14 940	53 740
PC 71	9 700	12	44 880	161 280
PC 74	9 700	6	22 500	80 700
PC 77	9 700	8	30 000	107 600
SC 71	7 500	1	3 690	11 190
SC 74	7 900	3	11 250	34 950
SC 77	7 900	3	11 250	34 950

RFC	8 700	2	7 840	25 240
FC	5 600	3	5 200	22 000
CWR 81	9 950	2	7 500	27 400
CWR 84	9 950	2	7 500	27 400
LP 68	8 550	4	15 000	49 200
LL 76	7 300	2	7 500	22 100
VIVID rocker	6 900	2	0	13 800
COBALT ROCKER	9 900	2	0	19 800
BOTY	40 496	10	0	40 496
Helmy + Brýle	23 326	6	0	23 326
Hole	14 040	16	0	14 040
Celkem	x	94	213 860	855 822

Celkové předpokládané výnosy z prodeje zboží za rok 2019 jsou očekávány ve výši 855 822 Kč. V této částce je zahrnutý prodej, jak lyží, bot, snowboardů, tak i a doplňkového sortimentu. Náklady jsou kalkulované v celkové výši 576 326 Kč, kdy tyto náklady jsou přímo přiřaditelné k danému prodeji lyží a doplňkovému sortimentu.

Tabulka 44 Realistická verze poskytovaného servisu (Vlastní zpracování)

Typ servisu	Cena v Kč	Množství servisu	Cena celkem v Kč
A1 Malý lyžařský servis-lyže do 130 cm	320	15	4 800
A2 Velký lyžařský servis-lyže do 130 cm	420	7	2 940
B1 Malý lyžařský servis-carvingové lyže	450	31	13 950
B2 Velký lyžařský servis-carvingové lyže	550	19	10 450
B3 Extra velký lyžařský servis-carvingové lyže	620	1	620
C1 Malý lyžařský servis- freeski	550	7	3 850
Celkem	x	80	36 610

V Tabulce č. 44 je uvedena kalkulace poskytování služeb v roce 2019, a to servisu lyží, který se uskuteční v roce 2019, podle realistické verze, členěný dle typu služby, ceny, množství poskytnutého servisu a ceny celkem. Tento model vychází z údajů sezóny 2018, je zde kalkulováno s nejvíce poskytovanými službami. V kalkulaci jsou již zahrnuty položky, které

byly poskytnuty v období leden až březen roku 2019. Tento model v sobě zahrnuje výsledky jak z pesimistické verze, tak i optimistické.

Tabulka 45 Výnosy a náklady podle realistické verze (Vlastní zpracování)

Výnosy a náklady na rok 2019 podle pesimistického plánování	Celkem v Kč
Výnosy z prodeje zboží	855 822
Výnosy z poskytnutí služeb	36 610
Náklady z prodeje zboží	576 326
Náklady z poskytnutých služeb	29 008
Roční nájemné + elektřina a voda	70 800
Výnosy z poskytnutého nájemného (za 6 měsíců)	30 000
Poplatky za internet roční	5 988
Odhadovaná roční mzda (celkem za 6 měsíců provozu podniku)	120 000
Sociální a zdravotní pojištění (minimální odvod)	50 556
Bankovní poplatky	1 548
Doplňkové náklady	22 596
VH odhadovaný	45 610

V Tabulce č. 45 jsou uvedeny výnosy a náklady podniku zpracované dle realistické verze, která v sobě zahrnuje jak optimistickou, tak pesimistickou variantu.

Podnik by při realistické variantě dosáhl zlepšeného výsledku hospodaření v předpokládané výši 45 610 Kč. Jedním z předpokladů dosažení kladného výsledku hospodaření je zvýšení množství prodaného zboží, a to již koncem roku 2019.

V nákladech je počítáno s nižší částkou na nájemné. V letní sezóně by tyto náklady byly pokryty jiným nájemcem, a to ve výši 5 000 Kč. Rozdíl mezi plným nájemným a částku hrazenou novým nájemcem by byl pokryt z prostředků podniku LUSTI Olomouc S4F. V nákladech jsou dále zahrnuty fixní náklady podniku jako poplatky za internet, poplatky spojené s vedením podnikatelského účtu atd. V doplňkových nákladech jsou zde zahrnuty další bankovní náklady, kdy si banka účtuje 2 % za každou přijatou platbu a náklady z drobného dlouhodobého majetku. Při zpracování realistického modelu byly mzdové náklady ponechány v původní výši, nebyly navyšovány.

8 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Otázkou rizika v podnikání se musí zabývat nejen nově zakládaný podnik, ale i podnik s dlouholetou praxí. Rizika, která podnik postupuje mohou negativně ovlivnit celý podnik jak v současnosti, tak mohou mít negativní dopad i do budoucnosti podniku. Z tohoto důvodu je třeba daná rizika včas identifikovat, zhodnotit jejich závažnost a navrhnout postupy, jak je daná rizika eliminovat, popř. snížit jejich dopad na chod podniku.

Ve spojení s podnikáním v segmentu trhu zabývajícím se prodejem zimního zboží byla identifikována níže uvedená rizika:

1. Upadající zájem zákazníků o danou značku.
2. Nezájem zákazníků o lyžování.
3. Zvýšení zájmu klientů o substituty.
4. Nedostatek finančních prostředků.
5. Podnik zkrachuje.
6. Špatné klimatické podmínky pro zimní sporty.
7. Zamítnou podniku testování v lyžařských centrech.
8. Nedostatek zboží od dodavatelů.
9. Vypovězení spolupráce firmou Snow for fun.
10. Vstup konkurence na trh s lepší značkou (nižší cenou).
11. Vstup konkurentů se stejnou značkou lyží.
12. Ski max zařadí do nabídky značku Lusti.
13. Negativní recenze na danou značku lyží.
14. Vypovězení smlouvy o pronájmu.
15. Vypovězení servisu v Uničově.

Pravděpodobnost vzniku daného rizika a jeho případné dopady jsou v rámci podnikání popsány v následující Tabulce č.46. Rizika jsou v tabulce zařazena do skupin, podle pravděpodobnosti jejich vzniku a stupněm dopadu. Výsledek jednotlivých rizik je následně násobkem pravděpodobnosti rizika a přiděleným stupněm dopadu. Pravděpodobnost rizika je vyjádřen stupnicí od 1-5, kdy 1 je téměř vyloučené riziko, 2 nepravděpodobné, 3 možné, 4 pravděpodobné a 5 téměř jisté. Stupeň dopadu má stupnici od 1 do 5, kdy 1 je dopad téměř nezatelný, 2 drobný, 3 významný, 4 velmi významný a 5 katastrofický.

Tabulka 46 Riziková analýza podnikatelského plánu (Vlastní zpracování)

RIZIKO	Pravděpodobnost					Stupeň dopadu					Výsledek
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<i>Riziko 1</i>		X							X		8
<i>Riziko 2</i>			X							X	15
<i>Riziko 3</i>			X					X			9
<i>Riziko 4</i>				X					X		16
<i>Riziko 5</i>		X								X	10
<i>Riziko 6</i>			X				X				6
<i>Riziko 7</i>	X									X	5
<i>Riziko 8</i>	X									X	5
<i>Riziko 9</i>	X									X	5
<i>Riziko 10</i>				X			X				8
<i>Riziko 11</i>			X						X		12
<i>Riziko 12</i>				X						X	20
<i>Riziko 13</i>		X						X			6
<i>Riziko 14</i>	X								X		4
<i>Riziko 15</i>		X				X					2

Tabulka 47 Zhodnocení závažnosti rizik při podnikání (Vlastní zpracování)

Stupeň rizika	Interval	Riziko
Nízký	1-7	6,7,8,9,13,14,15
Střední	8-16	1,2,3,4,5,10,11
Velký	17-25	12

Rizika s nízkou mírou uskutečnění

Klimatická podmínky lze zařadit do kategorie rizik s nízkou mírou uskutečnění. V České republice jsou v posledních letech horší klimatické podmínky, ale na tento typ rizika jsou ski areály připraveny, mají vlastní umělé zasněžování svahů. V případě, že by sněhové

podmínky nebyly v České republice vyhovující je zde stále možnost využít příhodných lyžařských podmínek na ledovcích v Alpách.

Na rozdíl od klimatických podmínek, zamítnutí testování by mělo negativní ne-li přímo likvidační dopad na začínající podnik LUSTI Olomouc S4F. Hlavní marketingová kampaň podniku je přímo spojená s pěti testovacími dny v lyžařských centrech. Nicméně je toto zamítnutí ze strany provozovatelů sjezdovek málo pravděpodobné. V České republice, následně pak na Moravě je velké množství sjezdovek a provozovatelé si uvědomují finanční přínos prováděného testování lyží na lyžařský areál. Jednou z mála výjimek je areál v Koutech v Jeseníkách, kde není možno provádět testování lyží Lusti. Testování lyží je zde prováděno konkurenty z Olomouce, který provozují daný lyžařský areál.

Nedostatek zboží od dodavatelů by byl také pro podnik LUSTI Olomouc S4F likvidační. Podnik má dva hlavní dodavatele, a to Lusti a Snow for fun. Podnik Lusti má, ale dlouhodobou historii podnikání a riziko, že by nemohl vyrábět zboží v potřebném množství je minimální. Pokud by i přesto došlo k výpadku dodávky daného zboží od firmy Lusti, je možné si tento dočasný výpadek pokrýt dodáním zbožím podnikem Snow for fun.

Ukončení spolupráce v následujících 2-3 letech s podnikem Snow for fun by bylo velmi rizikové. Podnik poskytuje LUSTI Olomouc S4F faktury na jednotlivé zboží s delší dobou splatnosti. S ohledem na dobré vztahy mezi podniky, lze toto riziko zařadit do rizik s nízkou mírou uskutečnění.

Negativní recenze, by začínajícímu podniku vcelku znepríjemnila podnikání, nicméně každá firma se potýká s občasnou negativní recenzí od svých zákazníků, kdy většinou daná firma nemůže za to, že daný respondent nebyl spokojený s danou značkou nebo službou. Jednou z obran proti daným negativním recenzím je jejich pravidelné monitorování na internetu a nevyhýbat se danému problému a na recenze včas reagovat.

Vypovězení nájemné smlouvy o pronájmu, by se v podniku LUSTI Olomouc S4F projevilo zvýšenými náklady. Bylo by zapotřebí znovu hledat nové prostory splňující kritéria daná podnikem a patřičně je upravit, tak aby splňovala podmínky pro provozování podnikání. Tento proces by podniku trval minimálně měsíc a výše nákladů za počáteční úpravy by se pohybovala v rozmezí 50 000 Kč – 100 000 Kč. V nejbližších době nicméně toto vypovězení nájemní smlouvy není pravděpodobné, a to z důvodu dobrých vazeb s pronajímatelem daných prostorů. U nájemní smlouvy lze očekávat zvýšení nájmu a následně až by mohlo následovat vypovězení nájemní smlouvy.

Vypovězení servisu v Uničově, by pro podnik LUSTI Olomouc S4F nebylo tak velmi závažné, ale přišel by tím o možnost využívat servisu, který je prováděn na stroji Montana Swiss. Uvedený servisní stroj je jedním z mála v Olomouckém kraji, jedná se o velmi kvalitní stroj. Nicméně existuje nespočet servisů v Olomouckém kraji na servis lyží a snowboardů, které by podnik LUSTI Olomouc S4F mohl využívat. Svou roli zde hraje i skutečnost, že jedním z cílů podniku LUSTI Olomouc S4F je do 2 let pořídit servisní stroj na lyže a snowboard a poskytovat tyto služby vlastním servisním strojem.

Rizika se střední mírou uskutečnění

Mezi rizika se střední mírou uskutečnění patří upadající zájem zákazníků o danou značku. Podnik LUSTI Olomouc S4F se převážně specializuje na zkušené lyžaře. Tato kategorie zkušených lyžařů bývá brána jako náročná klientela, která přesně ví, co od daného produktu očekávají. Toto riziko se podnik rozhodl eliminovat právě pomocí testování lyží na sjezdovkách, kde si zájemci mohou vyzkoušet, zda dané lyže splňují jejich vysoké nároky. Testování je pro zájemce poskytováno zcela zdarma.

V dnešní době mají děti mnohem méně pohybu než dříve, velký vliv na to mají moderní technologie. Nelze tedy při hodnocení rizik opomenout i možnost klesajícího zájmu klientů o sporty jako takové, nejen o lyžování. Uvedené riziko by se, ale týkalo nejenom podniku LUSTI Olomouc S4F, ale i ostatních podniků v daném segmentu trhu.

Zvýšení zájmu zákazníků o substituty je také bráno jako riziko se střední mírou uskutečnění. Podnik LUSTI Olomouc S4F nabízí v rámci zimní sportů substitut, a to v podobě snowboardů.

Nedostatek finančních prostředků patří mezi vysoké riziko ve většině druhů podnikání. Ze začátku podnikání je nedostatek finančních prostředků zcela normální. Nedostatek finančních prostředků se může promítnout např. v množství nakoupeného zboží nebo kvalitě poskytovaných služeb. Podnik LUSTI Olomouc S4F měl v začátcích podnikání štěstí a jeho spřátelená firma mu poskytla zimní zboží na fakturu s delší dobou splatnosti. Pokud by neměl takové kontakty, musel by se podnik uchýlit v lepším případě k bezúročné půjčce (půjčit si od členů rodiny), anebo k nákladnější variantě, co se úroků týče, půjčit si finanční prostředky od bankovních institucí.

Mezi další rizika se střední mírou uskutečnění lze zařadit riziko zkrachování podniku. Toto riziko je nejvyšší v prvních dvou letech podnikání. Na uvedeném riziku se projevuje skutečnost, že v prvních letech podnikání lze očekávat, že podnik bude ve ztrátě. Podnik LUSTI

Olomouc S4F se během prvních měsíců dostal do zisku, z tohoto důvodu je toto riziko hodnoceno jako riziko se střední mírou uskutečnění.

Tento druh rizika ale nelze nikdy plně eliminovat. Jednou z možností, jak uvedenému riziku předejít je diferenciací nabízených produktů, které podnik nabízí.

Dalším středním rizikem je vstup konkurence na daný segment trhu s jinou značkou lyží, kdy v Olomouci je podle Porterovy analýzy pěti sil poměrně velké zastoupení konkurentů a nelze tedy tuto možnost vyloučit. V případě, že by konkurent nabízel podobnou značku lyží za nižší cenu, je velmi pravděpodobné, že by se tato skutečnost odrazila na hospodaření podniku, a to poklesem výnosů, přímo úměrným v závislosti na tom, jak by daný konkurent byl na daném segmentu trhu úspěšný. S uvedeným rizikem je třeba počítat a je třeba se snažit v podnikání zaujmout takovou tržní sílu, aby vstup dalšího konkurenta na trh neohrozil pozici podniku.

Posledním rizikem se střední mírou uskutečnění, které bylo identifikováno je vstup konkurenta se stejnou značkou lyží. Tato situace by pro podnik LUSTI Olomouc S4F byla velmi riziková, zejména s ohledem na skutečnost, že podnik se zaměřil na prodej jedné značky. V případě, že by na daný trh vstoupil zavedený konkurent se stejnou značkou lyží př. nabízel i servis je pravděpodobné, že by daná situace vedla ke krachu podniku. Z tohoto důvodu je třeba situaci na trhu stále sledovat. Jedním ze způsobů je vybudovat si dostatečně silnou klientelu, kteří se budou do podniku vracet.

Rizika s vysokou mírou uskutečnění

V daném segmentu trhu bylo identifikováno jedno riziko s vysokou mírou uskutečnění, a to, pokud by podnik Ski max, který patří mezi největší konkurenty podniku LUSTI Olomouc S4F v Olomouckém kraji, rozšířil svůj sortiment právě o produkty značky Lusti. V případě, že by k dané skutečnosti došlo je pravděpodobnost zkrachování podniku až 80 %. S ohledem na skutečnost, že podnik Ski max neustále svou nabídku sortimentu rozšiřuje a obměňuje je toto riziko zařazeno do rizik s vysokou mírou uskutečnění. Je třeba tedy neustále sledovat nabídku uvedeného konkurenta, a to jak v oblasti rozšiřování nabídky, tak i cenovou politiku podniku. Ze strany LUSTI Olomouc S4F je třeba nejen budovat silnou síť klientů, ale sledovat technologický vývoj v daném segmentu trhu a nabízet nové produkty. Podnik musí být připraven rozšířit i svůj nabízený sortiment a reagovat tak na potřeby klientů.

9 ČASOVÁ ANALÝZA

V rámci časové analýzy byl sestaven harmonogram činností vedoucí od vzniku nového podniku, kdy byly stanovené jednotlivé činnosti, které jsou zapotřebí k zahájení provozu činnosti podniku až po dobu kdy podnik je již v provozu. Časová analýza je rozdělena do čtyř částí, a to na fázi příprav, realizaci daného podnikání, první roky provozování činnosti a fázi vyhodnocování.

9.1 Fáze příprav

Ve fázi příprav založení podniku jsou především důležité informace o daném segmentu trhu. Konkrétní podnikání je založeno na prodeji zimního vybavení, a to převážně lyží značky Lusti. Jednotlivé kroky jsou zachyceny v celkovém shrnutí podnikatelského plánu, a to od fáze příprav až po první měsíce podnikání.

Před založením podniku bylo třeba provést celkovou analýzu daného segmentu trhu, a to jak makro okolí, tak mikro okolí. Následně bylo provedeno zhodnocení finanční situace vybraných konkurenčních podniků. Nedílnou součástí příprav související se založením podniku, bylo i hledání vhodné lokality podniku splňující nároky na daný druh podnikání. Dalším krokem bylo samotné založení podnikání na základě živnostenského oprávnění. Dále bylo potřeba provést rekonstrukci pronajatých prostor, tak aby vyhovovaly potřebám pro daný druh podnikání. Dalším krokem bylo zabezpečení zboží a provedení inventury daného majetku. Posledním krokem bylo zahájení podnikání. Souhrn jednotlivých kroků vedoucí k založení podniku LUSTI Olomouc S4F je uveden v Tabulce č. 48.

Tabulka 48 Časový harmonogram přípravné fáze (Vlastní zpracování)

Název činnosti	Časový plán
Zpracování podnikatelského záměru pro prodej lyží	červenec 2018
Sumarizace informací potřebné pro provozování podnikání	červenec 2018
Makro, mikro a finanční analýza	srpen 2018
Stanovení právní formy podnikání	srpen 2018
Hledání vhodné lokality pro prodejnu	září 2018
Založení živnosti	září 2018

Rekonstrukce prostor pro podnikání	září - říjen 2018
Vyzvednutí zboží a inventura zboží	říjen 2018
Kolaudace podniku/Otevření podniku	říjen 2018

9.2 Fáze realizace podnikání

Ve fázi realizace podnikání bylo třeba sestavit plán jednotlivých činností na následující zimní sezónu listopad 2018 - březen 2019.

Vlastní podnikání v daném segmentu trhu, tedy prodeje zimního vybavení, bylo zahájeno v říjnu 2018, kdy byl zahájen prvotní prodej zboží. Bylo potřeba vytvořit stránky na sociálních sítích Facebook a Instagram, sestavit plán testovacích dnů lyží Lusti. Dalším krokem bylo pořízení dalšího vybavení pro podnik a zakoupení nového zboží. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé kroky ve fázi realizaci podnikání.

Tabulka 49 Časový harmonogram realizace podnikání (Vlastní zpracování)

Název činnosti	Časový plán
Zahájení podnikání	říjen 2018
Prvotní prodej zboží	listopad 2018
Vytvoření stránek na Facebooku	listopad 2018
Vytvoření stránek na Instagramu	listopad 2018
Naplánování testovacích dnů	listopad 2018
Nákup dodatečného vybavení pro podnik	listopad 2018
Realizace testovacích dnů	prosinec 2018 - březen 2019
Nákup nového zboží	prosinec 2018 - březen 2019
Poskytování servisu zboží	prosinec 2018 - březen 2019
Prodání celkového množství 80 lyží	březen 2019
Poskytnutí celkového servisu 40 lyží	březen 2019

9.3 První roky provozování činnosti

Obsahem třetí fáze jsou jednotlivé kroky podniku LUSTI Olomouc S4F v podnikání v následujícím období. Prognóza v daném segmentu trhu se bude zabývat podnikáním v období od dubna 2019 až do zimy 2021. V plánu budou zahrnuty položky celkového předpokládaného prodeje lyží, poskytovaného servisu, plánování testovacích dní, jejich realizace atd. Nedílnou součástí uvedené prognózy je i plánované pořízení stroje na provozování servisu lyží Montana SWIS a rozšíření podnikání na letní období.

Tabulka 50 Časový harmonogram první roky podnikání (Vlastní zpracování)

Název činnosti	Časový plán
Sestavení objednávky na zimní sezónu 2019	duben 2019
Naplánování testovacích dní na sezónu 2019	duben 2019
Ukončení živnosti na letní sezónu	duben 2019
Zaplacení poloviny objednávky zboží 2019	září 2019
Zahájení zimní sezóny 2019	říjen 2019
Prodej celkového počtu 100 párů lyží	listopad 2019
Poskytnutí celkového servisu 50 lyží	listopad 2019 - prosinec 2019
Zaplacení druhé poloviny objednávky zboží 2019	únor 2020
Provedení testování lyží	prosinec 2019 - březen 2020
Sestavení letního plánu provozovny	prosinec 2020
Nákup servisního stroje Montana SWISS	prosinec 2020 - prosinec 2021
Prodej 200 párů lyží a poskytnutí 150 servisů	březen 2020 - březen 2021
Zahájení letního provozu prodejny	duben 2021 - duben 2022

9.4 Fáze vyhodnocení

Fáze vyhodnocení podnikání LUSTI Olomouc S4F bude provedena ve dvou částech, a to za období od července 2018 do konce března 2019 a v druhé části za období od dubna 2019-dubna 2022. Kdy bude vyhodnocený časový plán a pak jeho následná časová realizace.

9.4.1 1 Fáze

V první fázi se zaměříme na vyhodnocení a srovnání provedené časové analýzy se skutečností. V Tabulce č.51 je pro větší přehlednost uveden časový plán příprav v porovnání se skutečností.

Tabulka 51 Časový plán vs. skutečnost přípravné fáze LUSTI Olomouc S4F

Název činnosti	Časový plán	Uskutečnění
Zpracování podnikatelského záměru pro prodej lyží	červenec 2018	15. 7. – 20. 7.
Sumarizace informací potřebné pro provoz. podnikání	červenec 2018	17. 7. – 3. 8.
Makro, mikro a finanční analýza	srpen 2018	2. 8. – 2. 9.
Stanovení právní formy podnikání	srpen 2018	10.8. – 13. 8.
Hledání vhodné lokality pro prodejnu	září 2018	2. 9. – 21. 9.
Založení živnosti	říjen 2018	3.9.
Rekonstrukce provozovny	září-říjen 2018	21. 9. – 25. 10.
Vyzvednutí zboží a inventura zboží	říjen 2018	24.10.– 28. 10.
Kolaudace podniku/Otevření podniku	říjen 2018	28. 9.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že časový plán byl sestaven reálně. Jediná kolize mezi stanoveným harmonogramem a skutečností je zřejmá u sumarizace informací potřebných pro provozování činnosti. Tento nesoulad vznikl z časových důvodů, v případě majitele podniku se jednalo o brigády, které byly časově náročné a u spolupracovníka při zakládání podniku, byl nedostatek času způsobený přípravou na zkoušky na UTB. Na uvedené skutečnosti se promítla i časová náročnost provedení celkové analýzy daného segmentu trhu, jejíž vypracování zabralo spolupracovníkovi při zakládání podniku delší časové období, než bylo původně předpokládáno. K sumarizaci potřebných informací došlo až počátkem srpna 2018.

Místo pro založení podniku LUSTI Olomouc S4F muselo splňovat podmínku, aby bylo dobře přístupné pro zákazníky a cenově přijatelné pro podnik. Hledání vhodného místa zabralo cca měsíc. Protože tyto prostory nebyly dříve využívány pro tento druh podnikání, bylo třeba provést základní stavební úpravy. Dále se podařilo dodržet i další důležitý deadline

určený ze strany podniku Snow for Fun k dodání potřebného zboží s delší lhůtou splatnosti faktur, a to otevření podniku do konce října 2018. Tato daná podmínka byla splněna.

V Tabulce č. 52 je uveden časový plán realizace ve srovnání se skutečností.

Tabulka 52 Časový plán realizace podnikání vs. skutečnost (Vlastní zpracování)

Název činnosti	Časový údaj	Uskutečnění
Zahájení podnikání	říjen 2018	28. 10.
Prvotní prodej zboží	listopad 2018	9. 11.
Vytvoření stránek na Facebooku	listopad 2018	2.11. - 19.11.
Vytvoření stránek na Instagramu	listopad 2018	2.11. - 18.11.
Naplánování testovacích dnů	listopad 2018	15. 11.- 23. 12.
Nákup dodatečného vybavení	listopad 2018	29.10. – 8. 12.
Realizace testovacích dnů	prosinec 2018 – březen 2019	1. 12. – 31.3.
Nákup nového zboží	prosinec 2018 – březen 2019	14.12. – 20. 2.
Poskytování servisu zboží	prosinec 2018 – březen 2019	13.11. – 24.3.
Prodání celkového množství 80 lyží	březen 2019	nesplněn
Poskytnutí celkového servisu 40 lyží	březen 2019	12. 3.

Jak je patrné z časového plánu realizace podnikání, tak termín pro prodej prvních lyží byl stanoven reálně, bylo zapotřebí necelé dva týdny k splnění daného cíle. Vytvoření sociálních stránek obchodu se podařilo realizovat s časovým předstihem. K významnější kolizi mezi plánem a skutečností došlo u tzv. testovacích dnů, kdy tento časový skluz byl způsobený pozdním zamluvením testovacích dnů a bylo potřeba na danou situaci reagovat v prosinci změnou terminů v testovacích dnech. V případě plánovaného rozsahu testovacích dnů se plán podařilo splnit, kdy z původních 5 testování se nakonec podařilo realizováno 6 testování. Poslední testování lyží v zimní sezóně 2018-2019 bylo provedeno v období od 29.3 do 31. 3. 2019, a to na rakouském ledovci Pitztal. K určitému časovému skluzu došlo při pořizování dalšího vybavení podniku, a to z důvodu výroby dveří na zakázku a pořízení led světél. V případě nového nákupu zboží se podařilo plán splnit v časovém termínu.

Poskytování servisu zimního vybavení bylo možno realizovat dříve, a to z důvodu zabezpečení provozování těchto služeb externě v Uničově, kdy tento servis je prováděn na stroji Montana Swiss. V případě plánovaného prodeje 80 párů lyží do března 2019 se tento cíl nepodařilo splnit, k splnění chybělo prodat 8 párů lyží.

9.4.2 2 Fáze

V druhé fázi půjde především stanovení plánu podniku LUSTI Olomouc S4F do budoucnosti, kdy je stanovena časová osa od dubna 2019 do dubna 2022. Jednotlivé kroky budou vyhodnocovány v průběhu zimní sezóny a výsledky provedeného vyhodnocení budou aktuálně promítnuty do dalšího časového plánu. Při sestavování časového plánu je vycházeno z průměrné finanční situace podniku, která se ale může kdykoliv změnit v průběhu provozování dané činnosti.

ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉ PLÁNU

Cílem podnikatelského plánu bylo založení podniku poskytující prodej lyží, lyžařských bot, snowboardů, helem a lyžařských holí ve městě Olomouc. Podnikání bylo založeno osobou, která má dlouhodobé zkušenosti s prodejem lyží značky Lusti a ekonomickým poradcem, který pomáhal v prvních 6 měsících podnikání.

Jedním z hlavních aspektů pro založení podniku prodávající zimní zboží v Olomouci byla mezera v tomto segmentu podnikání. Tuto mezeru mohl využít pouze podnikatel, který nabídne jiné než běžně nabízené značky v daném regionu. Vzhledem k majitelovým dlouhodobým znalostem lyží značky Lusti bylo možné daný segment trhu zaplnit a dostatečně se prosadit již v prvním roce podnikání.

Pro založení podniku navíc nahrávala dobrá makroekonomická situace, která převládá od roku 2016, kdy se celkově snižovala míra nezaměstnanosti, rostla minimální mzda a zvýšila průměrná mzda. Díky tomu měli potencionální zákazníci více možností na použití finančních prostředků na zimní sporty.

Z analýzy mikro okolí vyplynulo, že největší konkurent v prodeji zimního zboží je podnik Ski max, který nabízí velký sortiment značek, ale neprodává zmiňovanou značku lyží Lusti, se kterou plánujeme prorazit na trhu.

Před založením podniku bylo třeba vypracovat marketingový plán, jehož součástí bylo stanovení ceny nabízených produktů a služeb. Důležité bylo stanovit cenu nabízených produktů a služeb optimálně k nabízeným podobným produktům u konkurence, kdy cena musela pokrýt celé náklady a mít alespoň 20 % obchodní marže, aby byla pro podnik zisková.

Další součástí marketingového plánu je i propagace, která je zaměřena do čtyř oblastí. První oblast zahrnuje webové stránky podniku. Druhou oblastí propagace jsou tzv. testovací dny Lusti. Třetí oblastí propagace jsou sociální sítě (Facebook, Instagram), které sleduje v dnešní době stále větší množství lidí a může tak, zaujmout dostatečné množství zákazníků. Čtvrtou oblastí propagace podniku je jeho samotné umístění, kdy podnik je umístěn u hlavní silnice v Olomouci. Stěžejní část propagace spočívá v prvních třech oblastech, přičemž největší pozornost je ze strany majitele věnována propagaci prostřednictvím tzv. testovacích dnů. Testovací dny měly velmi příznivý ohlas, neboť po každém provedeném testování se výnosy z prodeje zvýšily. Tento typ propagace je naplánovaný již i na sezónu 2019/2020. Většina

testování proběhne na Moravě a bonusové testování proběhne v rakouském sjezdovém centru.

Podnik již vyhodnotil svůj první účetní rok, který vyšel ve ztrátě. S uvedenou ztrátou se, ale v prvních dvou letech podnikání počítalo. Promítla se zde skutečnost, že nejvyšších výnosů z prodeje zboží a poskytování služeb podniku, bylo dosaženo až v lednu a únoru 2019. Pokud bude tento příznivý trend pokračovat i v následujícím období dá se očekávat obrát okolo 1 mil. Kč.

Dobrý výsledek hospodaření a jeho predikce v následujícím období vedl majitele a poradce k úpravě časového plánu. Původní plán počítal s rozšířením podnikání na letní sezónu až v roce 2021, nyní se plánuje toto rozšíření provozu již v roce 2020. Rozšíření prodeje, ale nesmí ohrozit plánovaný nákup stroje na vlastní servis lyží. Na nákup bude použita celá finanční rezerva, a ještě bude zapotřebí si na daný stroj půjčit.

Důležitým předpokladem pro zlepšení hospodaření je pronájem prostorů prodejny v letním období roku 2019. Tento pronájem by pokryl náklady na pronájem prodejny. Podnikatelský plán se bude muset pravidelně aktualizovat na každou sezónou. Bude třeba často porovnávat plán vs skutečnost, aby majitel včas a přesně věděl jaké má výsledky a kde je zapotřebí se zlepšit.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce, bylo zhotovení podnikatelského plánu pro založení podniku s prodejem lyží značek Lusti a prodejem doprovodného zimního zboží pro zákazníky z Olomouce a jeho nejbližšího okolí. Zjištění potencialu daného projektu, prověřit jeho finanční stránku a vyčíslit rizika spojená s daným projektem.

V teoretické části diplomové práce jsou zpracována témata týkající se především podnikání, založení podniku, druhů podniků a startup. V další fázi teoretické části potom je řešena problematika analýz, které byly následně použity v analytické části. V analytické části byla provedena SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil a Finanční analýza.

Z provedené SLEPT analýzy vyplynulo, že nejvhodnější čas na zahájení podnikání je období 2016 až 2018. SLEPT analýza ukázala, že je nyní nízká nezaměstnanost a roste průměrný plat. Dále bylo zjištěno za pomoci SLEPT analýzy, že úroková míra u bank bude v následujících letech růst, a to zároveň s inflací, kdy inflace se bude držet nad 2 %. Za pomoci analýzy počtu obyvatel bylo zjištěno, že v oblasti, kde došlo k založení podniku je velká míra osídlení a dostatek potencialních zákazníků pro zahájení podnikání.

Za pomoci Porterovy analýzy pěti sil, byl zjištěn celkový počet konkurentů v cílové oblasti. Prodejem zimního zboží se zabývá 7 obchodů, které nabízejí velkou škálu produktů a zároveň služeb. Za pomoci analýzy konkurentů byl zjištěn počet produktů, které jsou nabízeny a cena těchto produktů. Dále bylo zjištěno, jaký typ servisu konkurenti nabízejí a na jakých servisních strojích je provádějí. Analýza odhalila hlavního konkurenta v Olomouci, a to podnik Ski max, který má výnosy ročně kolem 40 milionů Kč. Byla zjištěna rizika vstupu nových konkurentů na tento segment trhu a kolik by stálo založení nového podniku nabízející zimní zboží.

Ve finanční analýze byl srovnán hlavní konkurent podnik Ski max a podnik Snow for Fun. Mezi uvedenými podniky byly zjištěny velké rozdíly. U podniku Ski max byla většina ukazatelů v požadovaném rozpětí a některé byly tak vysoké, že přesahovaly např. u likvidity několikanásobně doporučenou hodnotu. Naopak podnik Snow for Fun doporučených hodnot nedosahoval a u zadluženosti přesáhl i hranici 100 %. Výsledky byly zkráceny dobou provozu podniku. Ski max podniká pouze 6-7 měsíců v roce a Snow for Fun podnikal celý rok. Tato skutečnost se promítla i do účetní závěrky uvedených podniků.

V samostatné projektové části byl zpracován podnikatelský plán se všemi potřebnými informacemi pro založení podniku, kdy daný podnik byl následně založen v říjnu 2018. V podnikatelském plánu je uvedena jeho úvodní rozvaha a rovněž rozvaha po třech měsících podnikání, kdy podnik skončil se záporným VH. V závislosti na prvních 6 měsících podnikání byla následně provedena nákladová a výnosová analýza na rok 2019, která byla zpracována ve třech verzích, v závislosti na daném druhu problému, či úspěchu.

Při založení nového podniku vznikají rizika, které bylo zapotřebí identifikovat za pomoci rizikové analýzy, která celkově objevila 15 rizik. Následně daná rizika byla vyhodnocena, a to podle toho, jak silně ohrožují podnik a jaký by měly dopad, v případě že by nastaly. U každého rizika byl následně uveden způsob, jak daná rizika zredukovat. Analýza odhalila jedno velké riziko s velkým dopadem, které bylo identifikováno a je nadále sledováno. V poslední části pak bylo zapotřebí vypracovat časovou analýzu. Tato analýza je důležitá jak pro podnik, který je již v provozu, tak pro nově zakládaný podnik. Následně byl vypracován časový plán do budoucnosti, který bude následně porovnán se skutečností, tak aby se zjistila odchylka od plánu. Podle zjištěných odchylek se následně upraví plán. V závěru byl sestaven časový plán do roku 2022, kde byly uvedeny činnosti, které by se měly splnit do daného data.

Z posuzovaných informací v rámci dané práce, lze konstatovat, že daný podnik byl úspěšně založen a není velká pravděpodobnost, že by v následujících letech mohl zkrachovat svým přičiněním.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. 2 Seasons ski & bike [online]. © 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.kola-lyze-olomouc.cz/>.
2. ABRAMS, Rhonda. Successful business plan secrets & strategies: 6th edition. Palo Alto: PlanningShop, 2014, 430 s. ISBN 978-1-933895-46-8.
3. ČESKO, © 2012 – 2019a. Občanský zákoník. In: Business.center.cz [online]. Praha: Internet Info [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>.
4. ČESKO, © 2012 – 2019b. Zákon o obchodních korporacích. In: Business.center.cz [online]. Praha: Internet Info [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>.
5. ČESKO, © 1991 – 2019c. Živnostenský zákon. In: Business.center.cz [online]. Praha: Internet Info [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>.
6. ČNB: Česká národní banka [online]. © 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>.
7. ČSÚ: Český statistický úřad [online]. © 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.
8. FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
9. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
10. HARTMAN sport plus [online]. © 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.hartmansport.cz/>.
11. Helia Trade s.r.o. [online]. © 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.heliasport.cz/>.
12. Justice.cz [online]. © 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/>

13. KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
14. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
16. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
17. LOBBY SPORT [online]. ©2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.lobby-sport.cz/>.
18. MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ. Podnik a podnikanie. Druhé prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Sprint 2, 2014, 215 s. Economics. ISBN 978-80-89710-04-1.
19. Mapy [online]. © 2019 [cit. 2019-04-1]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=15.6252330&y=49.8022514&z=8>.
20. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.
21. Repasport [online]. © 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.repasport.cz/>.
22. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
23. SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
24. SHELTON, Hal. The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results. Updated and expanded. Rockville: Summit Valley Press, 2017, 312 s. ISBN 978-0-9899460-3-2.

25. SKI-MAX CZECH [online]. © 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.ski-max.cz/>.
26. Sněhomat [online]. © 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://snehomat.cz/ski/lyzovani-v-cechach>
27. SPORT WAY [online]. © 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://sport-way.cz/>.
28. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
29. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŮ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
30. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
31. ŠIMKOVÁ, Eva. Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky. Vyd. 3., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudamus, 2014, 137 s. ISBN 978-80-7435-358-1.
32. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018, 255 s. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9.
33. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
34. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
35. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
36. Výzkum a vývoj v ČR [online]. © 2019 [cit. 2019-04-1]. Dostupné z: <https://www.vyzkum.cz/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd.	A tak dále
CK	Cizí kapitál
CZ	Cizí zdroje
č.	Číslo
ČRA	Časové rozlišení aktiv
ČRP	Časové rozlišení pasiv
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DO	Doba obratu
EU	Evropská Unie
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – Zisk před zdaněním a úroky
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
IČO	Identifikační číslo osoby
KF	Kapitálové fondy
KCZ	Krátkodobý cizí kapitál
Kč	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek
LK	Lidský kapitál
N	Náklady
Např.	Například
PEST	P= Politické a legislativní faktory, S= Sociální faktory, E= Ekonomické faktory, T= Technologické faktory
PO	Právnícká osoba
PP	Peněžní prostředky

PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate
Q	čtvrtletí
s.	Strana
Sb.	Sbírka
SLEPT	S= Sociální faktory, L=Legislativní faktory, E= Ekonomické faktory, P= Politické faktory, T= Technologické faktory
SWOT	S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)
T	Tržby
Tzn.	To znamená
TZ	Technické zhodnocení
V	Výdaje
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podnik a zájmové skupiny (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s.11; Vlastní zpracování).....	15
Obrázek 2 Třídění dle sektorů (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 20; Vlastní zpracování).....	17
Obrázek 3 Proces plánování (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 37; Vlastní zpracování)	25
Obrázek 4 Analýza konkurence (Fotr, 2012, s. 303; Vlastní zpracování).....	32
Obrázek 5 Bod zvratu (Váchal, Vochozka, 2013, s. 22; Vlastní zpracování)	35
Obrázek 6 Mapa České republiky (Sněhomat, © 2019; Vlastní zpracování).....	42
Obrázek 7 Umístění podniku (Mapy.cz, © 2019; Vlastní zpracování)	87
Obrázek 8 Prodejna z venkovního pohledu (Vlastní zpracování)	87
Obrázek 9 Vnitřní prostory prodejny (Vlastní zpracování)	88
Obrázek 10 Vnitřní prostory prodejny (Vlastní zpracování)	88

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet obyvatel v Olomouckém kraji (Český statistický úřad, © 2019; Vlastní zpracování)	43
Graf 2 Průměrná měsíční mzda – čtvrtletní údaje (Český statistický úřad, © 2019; Vlastní zpracování).....	44
Graf 3 Míra nezaměstnanosti za období 2014-2018 (Český statistický úřad, © 2019; Vlastní zpracování).....	45
Graf 4 Míra inflace za roky 2016-2018 (Český statistický úřad, © 2019; Vlastní zpracování)	46
Graf 5 Vývoj PRIBOR 2017-2019 (ČNB, © 2019; Vlastní zpracování)	47
Graf 6 Vývoj HDP (ČSÚ, © 2019; Vlastní zpracování)	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hospodaření vládních institucí (ČSÚ, © 2019; Vlastní zpracování).....	48
Tabulka 2 Ceny lyží v prodejně Helia sport (Helia Trade s.r.o.,© 2019; Vlastní zpracování)	51
Tabulka 3 Ceny lyží v prodejně Repa sport (Repasport, © 2019; Vlastní zpracování)	51
Tabulka 4 Ceny lyží v prodejně Ski max (SKI-MAX CZECH, © 2019, Vlastní zpracování)	53
Tabulka 5 Ceny lyží v prodejně Hartman sport (HARTMAN sport plus, © 2019, Vlastní zpracování).....	54
Tabulka 6 Aktiva podniků Snow for fun a Ski max v tis. Kč (Vlastní zpracování) ...	64
Tabulka 7 Pasiva podniků Snow for fun a Ski max v tis. Kč (Vlastní zpracování) ...	65
Tabulka 8 Výnosy podniků Snow for fun a Ski max v tis. Kč (Vlastní zpracování) .	66
Tabulka 9 Náklady podniků Snow for fun a Ski max v tis. Kč (Vlastní zpracování)	67
Tabulka 10 Likvidita podniků Snow for fun a Ski max (Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 11 Zadluženost podniků Snow for fun a Ski max (Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 12 Ukazatele rentability podniků Snow for fun a Ski max (Vlastní zpracování)	69
Tabulka 13 Ukazatele aktivity podniků Snow for fun a Ski max (Vlastní zpracování)	70
Tabulka 14 Cena lyží typu RACE (Vlastní zpracování).....	77
Tabulka 15 Cena lyží typu PC (Vlastní zpracování)	78
Tabulka 16 Cena lyží typu SC (Vlastní zpracování)	78
Tabulka 17 Cena lyží typu FC (Vlastní zpracování)	78
Tabulka 18 Cena lyží typu CWR (Vlastní zpracování)	79
Tabulka 19 Cena lyží typu LADIES (Vlastní zpracování)	79
Tabulka 20 Cena lyží typu FREESKI (Vlastní zpracování)	79
Tabulka 21 Cena lyží typu TOUR (Vlastní zpracování)	80
Tabulka 22 Cena snowboardů ON PISTE (Vlastní zpracování)	80
Tabulka 23 Cena snowboardů Freestyle TWIN SIDEWALL (Vlastní zpracování) ..	81
Tabulka 24 Cena snowboardů Freestyle TWIN CAP (Vlastní zpracování)	81
Tabulka 25 Cena snowboardů ALLROUND (Vlastní zpracování)	81
Tabulka 26 Cena pánských lyžařských bot (Vlastní zpracování).....	82

Tabulka 27 Cena dámských lyžařských bot (Vlastní zpracování).....	82
Tabulka 28 Cena juniorských lyžařských bot (Vlastní zpracování).....	83
Tabulka 29 Cena lyžařských holí (Vlastní zpracování).....	83
Tabulka 30 Ceník servisu zimního zboží (Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 31 Náklady na založení živnosti (Vlastní zpracování).....	89
Tabulka 32 Náklady na vybavení podniku LUSTI Olomouc S4F (Vlastní zpracování)	89
Tabulka 33 Provozní měsíční náklady (Vlastní zpracování).....	90
Tabulka 34 Zahajovací rozvaha LUSTI Olomouc S4F (Vlastní zpracování).....	90
Tabulka 35 Rozvaha LUSTI Olomouc S4F k 31.12. 2018 (Vlastní zpracování).....	91
Tabulka 36 Výkaz zisku a ztrát LUSTI Olomouc S4F k 31.12. 2018 (Vlastní zpracování).....	92
Tabulka 37 Pesimistická verze prodaného zboží (Vlastní zpracování).....	93
Tabulka 38 Pesimistická verze poskytnutého servisu (Vlastní zpracování).....	94
Tabulka 39 Výnosy a náklady podle pesimistické verze (Vlastní zpracování).....	95
Tabulka 40 Optimistická verze prodaného zboží (Vlastní zpracování).....	96
Tabulka 41 Optimistická verze poskytovaného servisu (Vlastní zpracování).....	97
Tabulka 42 Výnosy a náklady podle optimistické verze (Vlastní zpracování).....	98
Tabulka 43 Realistická verze prodaného zboží (Vlastní zpracování).....	99
Tabulka 44 Realistická verze poskytovaného servisu (Vlastní zpracování).....	100
Tabulka 45 Výnosy a náklady podle realistické verze (Vlastní zpracování).....	101
Tabulka 46 Riziková analýza podnikatelského plánu (Vlastní zpracování).....	103
Tabulka 47 Zhodnocení závažnosti rizik při podnikání (Vlastní zpracování).....	103
Tabulka 48 Časový harmonogram přípravné fáze (Vlastní zpracování).....	107
Tabulka 49 Časový harmonogram realizace podnikání (Vlastní zpracování).....	108
Tabulka 50 Časový harmonogram první roky podnikání (Vlastní zpracování).....	109
Tabulka 51 Časový plán vs. skutečnost přípravné fáze LUSTI Olomouc S4F.....	110
Tabulka 52 Časový plán realizace podnikání vs. skutečnost (Vlastní zpracování).....	111

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA PODNIKU SNOW FOR FUN A SKI MAX

PŘÍLOHA P II: VZZ PODNIKU SNOW FOR FUN A SKI MAX

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA PODNIKU SNOW FOR FUN A SKI MAX

	SNOW FOR FUN		SKI MAX	
	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Aktiva	9,83 %	6,44 %	38,37 %	19,26 %
Dl. majetek	-0,89 %	6,28 %	37,87 %	31,38 %
DHM	-0,89 %	6,28 %	79,14 %	48,65 %
DNM	0 %	0 %	-41,58 %	-70,55 %
DFM	0 %	0 %	0 %	0 %
OA	13,53 %	7,24 %	38,14 %	18,04 %
Zásoby	11,41 %	-14,3 %	37,17 %	15,98 %
Dl. pohledávky	0 %	0 %	0 %	0 %
Kr. pohledávky	37,82 %	-80,79 %	52,92 %	-28,48 %
KFM	420 %	4530,77 %	41,24 %	149,05 %
ČRA	6,67 %	-100 %	195,83 %	161,97 %
Pasiva	9,83 %	6,44 %	38,37 %	19,26 %
VK	-1,67 %	88,42 %	23,77 %	17,98 %
ZK	0 %	0 %	0 %	0 %
KF	0 %	3000 %	0 %	0 %
Ostatní fondy	0 %	0 %	0 %	0 %
VH min. let	-27,6 %	-4,08 %	13,15 %	25,09 %
VH běžného období	83,05 %	116,2 %	115,8 %	-6,44 %
CZ	8,11 %	-29 %	50,58 %	21,57 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %
Dl. závazky	0 %	0 %	46,44 %	17,43 %
Kr. závazky	8,11 %	-29 %	194,68 %	69,11 %
Bank. úvěry a výpomoci	0 %	0 %	0 %	0 %
ČRP	-93,5 %	452,5 %	189,29 %	- 63,58 %

PŘÍLOHA P II: VZZ PODNIKU SNOW FOR FUN A SKI MAX

	SNOW FOR FUN		SKI MAX	
	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Tržby z prodeje zboží	0,89 %	59,83 %	30,84 %	29,69 %
Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	-14,51 %	35,77 %	107,70 %	61,34 %
Ostatní provozní výnosy	0 %	1866,67 %	458,77 %	-97,12 %
Ostatní finanční výnosy	0 %	0 %	917 %	-56,86 %
Výnosy	-2,65 %	58,3 %	43,72 %	27,47 %
Výkonová spotřeba	-16,95 %	61,18 %	31,88 %	33,3 %
Osobní náklady	29,77 %	61,18 %	165,95 %	10,26 %
Odpisy	21,51 %	-100 %	42,86 %	12,98 %
Ostatní provozní náklady	-70,45 %	169,23 %	321,24 %	-76,05 %
Nákladové úroky	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní finanční náklady	-39,47 %	-47,83 %	7,67 %	90,61 %
Náklady	-14,71 %	53,1 %	40,86 %	29,61 %