VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ TENISOVÉ ŠKOLY

BUSINESS PLAN - ESTABLISHMENT OF TENNIS ACADEMY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — DANIEL ROLA
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. JAROSLAV ROMPOTL
SUPERVISOR

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2014/2015
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Rola Daniel

Ekonomika podniku (6208R020)

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

Podnikatelský záměr - založení tenisové školy

v anglickém jazyce:

Business Plan - Establishment of Tennis Academy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Ředitel ústavu	Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá založením a následným fungováním tenisové školy. Práce obsahuje teoretické a analytické poznatky, které jsou následně zobrazeny při konečném návrhu pro uskutečnění tohoto podnikatelského záměru.

ABSTRACT

This thesis deals with establishment and working of new tennis academy. The work consists theoretical and analytical knowledge, which are used in final scheme for realization of this business plan.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnikatelský záměr, podnik, tenisová škola, zákazník, tenis

KEYWORDS

business plan, company, tennis academy, customer, tennis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ROLA, D. *Podnikatelský záměr – založení tenisové školy.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 69 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 25. května 2015

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Touto formou bych rád poděkoval Ing. Jaroslavu Rompotlovi, vedoucímu bakalářské práce, za přístup a odborné vedení při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD 11

CÍLE PRÁCE A METODIKA 12

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 13

1.1 Podnikatel 13

1.2 Podnikání 13

1.3 Podnikatelský plán 13

1.3.1 Přínosy podnikatelského plánu 15

1.3.2 Obecně platné zásady podnikatelského plánu 15

1.4 Volba právní formy podnikání 16

1.4.1 Živnostenské podnikání 17

1.4.2 Obchodní korporace 19

1.5 Analýza mikroprostředí 23

1.5.1 Zákazníci 23

1.5.2 Dodavatelé 23

1.5.3 Konkurence 24

1.6 SWOT analýza 25

1.7 SLEPT analýza 26

1.8 Marketingový mix 26

1.8.1 Produkt 26

1.8.2 Cena 27

1.8.3 Propagace 28

1.8.4 Distribuce 29

1.9 Náklady a výnosy 30

1.9.1 Bod zvratu 30

1.10 Zdroje financování 31

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE 33
2.1 Analýza mikroprostředí a průzkum trhu 33
2.1.1 Zákazníci 33
2.1.2 Tenisové kluby a haly 34
2.1.3 Trenéři 35
2.1.4 Počet trenérů v ČR 36
2.1.5 Konkurence 37
2.2 SLEPT analýza 38
2.2.1 Sociální faktory 38
2.2.2 Legislativní faktory 39
2.2.3 Ekonomické faktory 40
2.2.4 Politické faktory 40
2.2.5 Technologické faktory 41
2.3 SWOT analýza 41
2.3.1 Silné stránky 41
2.3.2 Slabé stránky 41
2.3.3 Příležitosti 42
2.3.4 Hrozby 42
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ 43
3.1 Představení společnosti 43
3.2 Marketingový mix 43
3.2.1 Produkt 43
3.2.2 Cena 45
3.2.3 Propagace 46
3.2.4 Distribuce 47
3.3 Tenisová sezóna 48

3.3.1 Jarní program 48
3.3.2 Letní – prázdninový program 48
3.3.3 Podzimní program 48
3.3.4 Zimní program 48
3.4 Pořádání prázdninových kempů 49
3.4.1 Varianty řešení dle počtu účastníků 49
3.4.2 Bod zvratu 51
3.5 Varianty řešení podnikatelského záměru 53
3.5.1 Reálná varianta 54
3.5.2 Optimistická varianta 57
3.5.3 Pesimistická varianta 59
3.6 Zdroje financování 61
ZÁVĚR 62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 64
SEZNAM TABULEK 66
SEZNAM OBRÁZKŮ 67
SEZNAM GRAFŮ 68
SEZNAM PŘÍLOH 69

ÚVOD

V současné době se může stát podnikatelem téměř kdokoliv. I z tohoto důvodu počet podnikatelů stále roste a je obtížné přijít na trh s produktem, který je ojedinělý a bude vzbuzovat zájem potencionálních zákazníků. Podnikání není jednoduchá činnost, jak se může na první pohled zdát. Proto je důležité, aby každý podnikatel znal prostředí, ve kterém hodlá působit, získal co nejvíce potřebných informací a mohl vše předem promyslet. I z těchto důvodů je nutné, aby si podnikatel odpověděl na mnoho otázek, jako například, v jakém odvětví bude podnikat, kde svou činnost bude provozovat, jak a kde bude čerpat prostředky k financování daného záměru, aj. Měl by si sestavit podnikatelský plán, obeznámit se se situací na trhu a s konkurencí, se kterou bude na trhu soutěžit. Při průzkumu trhu by neměl zapomenout na potencionální zákazníky. Podnikatel by si měl stanovit cílovou skupinu zákazníků, na kterou se bude zaměřovat, a také dodavatele, od kterých bude nakupovat pro případnou výrobu či spotřebu. Další důležitou součástí podnikání je znalost legislativy a dodržování zákonů, seznámení se s ekonomickou situací a potřebami lidí v místě podnikání. Získání informací o prostředí, ve kterém podnikatel plánuje svou činnost, nejsou jediné, které musí znát. Je na místě, aby podnikatel analyzoval i své vnitřní prostředí, tedy uvnitř svého podniku. Stanovil své silné a slabé stránky, vyskytující se příležitosti a případné hrozby, které mohou vzniknout. Zjistil, kolik bude potřebovat zaměstnanců a zkalkuloval předpokládané náklady a výnosy. Existuje celá řada analýz, metod zkoumání a získávání informací, aby však byl podnikatel úspěšný, hraje velkou roli i jeho osobnost a značná dávka štěstí. Podnikatelským záměrem bude v této bakalářské práci založení tenisové školy. V tenisovém prostředí se pohybuji už zhruba 17 let, jak jako hráč, tak v posledních letech i jako trenér. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl zaměřit svou práci na oblast, které nejvíce rozumím, a ve které bych chtěl dále působit.

CÍLE PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení reálného podnikatelského záměru, který bude sloužit k založení tenisové školy. K tomu, aby se dal tento záměr považovat za kvalitní a realizovatelný, je nutné shromáždit důležité a potřebné informace k následnému fungování podniku. Práce se bude skládat ze tří částí. V první části budou stanoveny teoretické poznatky, na jejichž základech budou sestaveny následující dvě části, analýza současné situace a návrh řešení.

V první části budou definovány základní pojmy, jako je podnikání a jeho právní formy, jaké přínosy poskytuje podnikatelský plán, budou vysvětleny jednotlivé typy analýz a metody zkoumání. Veškeré informace v této části budou čerpány z odborné literatury.

Druhá část se bude zabývat analýzou současné situace. Bude provedena analýza mikroprostředí, v rámci které bude proveden průzkum trhu, zjištění hlavních konkurentů v oboru a množství potencionálních zákazníků. Dále bude vypracována analýza makroprostředí pomocí tzv. SLEPT analýzy a SWOT analýza pro určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Poslední část se bude zabývat konečným návrhem řešení. Bude sestaven marketingový mix, který představí produkt, se kterým bude tenisová škola obchodovat na trhu, jeho ceny v různých formách, způsob propagace a konečné distribuce. Dále bude rozvržen časový plán, který bude zobrazovat chod tenisové školy během jednoho roku. Z důvodu, že činnost podniku není ve všech částech sezóny stálá, budou navrženy způsoby, jak tyto situace v daném období řešit. Hlavní podkapitolou této části bude konečný návrh řešení, kde bude podnikatelský záměr rozdělen do tří variant. Jednotlivé varianty budou podrobně rozebrány a vysvětleny. Bude stanoven bod zvratu a očekávané náklady, výnosy a případný zisk v jednotlivých případech. Rovněž bude popsán způsob financování a získávání finančních prostředků.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část se zabývá především stanovením a vysvětlením základních teoretických pojmů, které jsou důležité pro sestavení podnikatelského záměru. Na základě těchto poznatků budou vypracovány následující části – analýza současné situace a vlastní návrh řešení.

1.1 Podnikatel

Zákon č. 89/2012 Sb, občanský zákoník vymezuje podnikatele následující definicí: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (11),
„Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“ (11).

Za podnikatele lze tedy považovat osobu, která je zapsána v obchodním rejstříku a provozuje podnikání na základě živnostenského či jiného oprávnění (11).

1.2 Podnikání

Dle obchodního zákoníku §2 v odst. 1, se pojmem podnikání rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Jelikož byl od začátku roku 2014 obchodní zákoník nahrazen zákonem o obchodních korporacích, definici podnikání v dnešní právní úpravě už nenajdeme. Avšak vyplývá z činnosti podnikatele (9).

1.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, sloužící k posouzení reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu. Tento dokument sestavuje podnikatel, s cílem popsat všechny podstatné vnitřní a vnější faktory související s podnikatelskou činností. Tyto poznatky by měly pomoci odpovědět na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme (9).

Porozumění, kde jsme:

- zjištění konkurenceschopnosti produktu z pohledu kvality a ceny
- odlišnost výrobku či služby od ostatních na trhu
- identifikace oblasti, kam produkt budeme dodávat
- spokojenost zákazníků s našimi výrobky a službami
- analýza trhu a konkurence (2)

Rozhodnutí, kam se chceme dostat:

- stanovení osobních a podnikatelských cílů
- vytvoření měřítek, která určí, nakolik jsou cíle dosaženy
- cíle musí být tzv. SMART (specifikovatelné, měřitelné, dosažitelné a reálné ve stanoveném čase), (2)

Plánování, jak se tam dostaneme:

- vytvoření strategie k dosažení cílů
- stanovení způsobu koordinace jednotlivých oblastí (marketingu, operací, lidí a financí)
- vypracování marketingového plánu a marketingového mixu
- sestavení finančního plánu, zdroje financování, odhad budoucího obratu a zisku (2)

Zjednodušeně řečeno, podnikatelský plán slouží majitelům, manažerům i investorům k stanovení životaschopnosti podniku a napomáhá majiteli při dalším plánování a kontrolování podnikatelských aktivit (2).

1.3.1 Přínosy podnikatelského plánu

- Přispívá k hledání a řešení mnoha potenciálních problémů, a podporuje tak zvyšování výkonnosti podniku a jeho připravenosti pro budoucnost.
- Eliminuje mnoho potencionálních chyb, které takto vzniknou pouze teoreticky, ale ne ve skutečnosti (často díky komplexnějšímu sběru a lepší analýze dat).
- Při jeho zpracování se tvůrce naučí procesu plánování, což je nutné pro dlouhodobé přežití podniku a schopnosti reagovat na změněné podmínky.
- Je zdrojem informací o tom, kdy vznikne potřeba finančních prostředků, jak bude velká a jaký bude její časový horizont. To je důležité především proto, že odkapitalizování a nedostatek hotovosti jsou jedněmi z nejčastějších příčin předčasného zániku mnoha podniků. Management se zároveň učí řešit finanční otázky.
- Sestavením plánu se obvykle zvýší důvěra v jeho realizovatelnost.
- Pomáhá zaměstnancům pochopit podnikovou kulturu a osvojovat si ji (10).

1.3.2 Obecně platné zásady podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl být:

- **Inovativní.** Náš výrobek či služba by měl poskytovat zákazníkovi unikátní přidanou hodnotu, zkrátka něco navíc, než poskytuje konkurence.
- **Srozumitelný a uváženě stručný.** Při sestavování podnikatelského plánu se vyjadřujeme jednoduše, nepoužíváme mnoho myšlenek v jedné větě. Myšlenky či závěry v plánu sestavujeme stručně, ne však na úkor kvality základních faktů.
- **Logický a přehledný.** Myšlenky a fakta uvedené v plánu na sebe musí navazovat a nesmí si odporovat. Pro přehlednost je vhodné použít tabulky, grafy, diagramy.
- **Pravdivý a reálný.** Pravdivost uváděných údajů by měla být samozřejmostí.
- **Respektující rizika.** Podnikatelský plán se zaměřuje na budoucnost. Tudíž je vhodné se připravit na možná rizika, která mohou vzniknout. Pro zmírnění nebo eliminaci těchto rizik je na místě navrhnout opatření. Tato opatření zvyšují důvěryhodnost podnikatelského plánu (9).

1.4 Volba právní formy podnikání

Při založení podniku je důležitým okamžikem výběr právní formy podnikání. Jakou právní formu zvolí podnikatel, je pouze jeho rozhodnutí. Základním rozdělením právních forem je **fyzická a právnická osoba**, která obsahuje jednotlivé varianty právních forem, z kterých může podnikatel vybírat. Volba právní formy je dlouhodobě působící rozhodnutí. K tomuto rozhodnutí však nemusí nutně docházet jen při založení podniku, ale i u rozhodnutí o změně právní formy (transformaci) fungujícího podniku (8).

Právní formy, které můžeme najít např. v zákonu o živnostenském podnikání, v zákonu o obchodních korporacích, a v dalších právních normách jsou následující:

živnostenské podnikání (FO)

- živnosti ohlašovací
- živnosti koncesované (12)

obchodní korporace (PO)

- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost
- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost
- evropská společnost
- evropské hospodářské zájmové sdružení
- družstvo
- družstevní společnost (13)

1.4.1 Živnostenské podnikání

Podmínky o živnostenském podnikání (živnosti) upravuje zákon č. 455/1991, o živnostenském podnikání:

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (12).

Všeobecnými podmínkami provozování činnosti jsou:

- dosažení 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost (12)

Živnosti rozdělujeme na:

a) ohlašovací
b) koncesované (12)

Živnosti ohlašovací

Ohlašovací živnost vzniká podáním písemného ohlášení na předepsaném tiskopise u příslušného živnostenského úřadu, případně dnem, podnikatel uvádí v ohlášení jako den zahájení jeho podnikatelské činnosti. Podmínkou je splnění všech všeobecných podmínek jako zletilost, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům (14).

Dále můžeme ohlašovací živnosti rozdělit na:

1) řemeslné – tyto živnosti se provozují na základě dokladů o odborné způsobilosti (příloha č.1 živnostenského zákona)
2) vázané – zvláštní předpisy v živnostenském zákoně, podmínkou jsou 4 roky praxe (příloha č.2 živnostenského zákona)
3) volné – na základě všeobecných podmínek, není třeba prokazování odborné způsobilosti (12)

Živnosti koncesované

Koncesované živnosti jsou prováděny na základě udělení koncese (státní povolení). Oprávnění provozovat živnost vzniká dnem doručení koncesní listiny. Žadateli může být z důvodu existence zákonných důvodů koncesní listina odepřena, na její vydání není právní nárok. Koncesované živnosti jsou dále uvedeny v příloze č.3 živnostenského zákona (14).

Výhody a nevýhody živnostenského podnikání:

Tabulka 1: Výhody a nevýhody živnostenského podnikání

Výhody	Nevýhody
Základní kapitál není nutný.	Riziko plynoucí z neomezeného ručení majetkem podnikatele.
Podnikatelské činnosti je možné zahájit ihned po ohlášení, nebo udělení koncese.	Finanční problémy se mohou vyskytovat v rodině podnikatele.
Případné změny probíhají rychle.	Vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele.
Samostatnost a volnost při rozhodování.	Omezený přístup k bankovním účtům.
Nízké správní výlohy nutné pro založení.	V obchodních smlouvách může působit jako méněcenný partner.
Jednoduché přerušení či ukončení činnosti.	Kontinuita podnikání není zaručena.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (7))

Zánik živnosti

Živnost může zaniknout např. smrtí podnikatele, zánikem právnické osoby, uplynutím doby, na kterou bylo živnostenské oprávnění stanoveno, rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění, stanovením zvláštního právního předpisu nebo výmazem zahraniční osoby z obchodního rejstříku (12).

1.4.2 Obchodní korporace

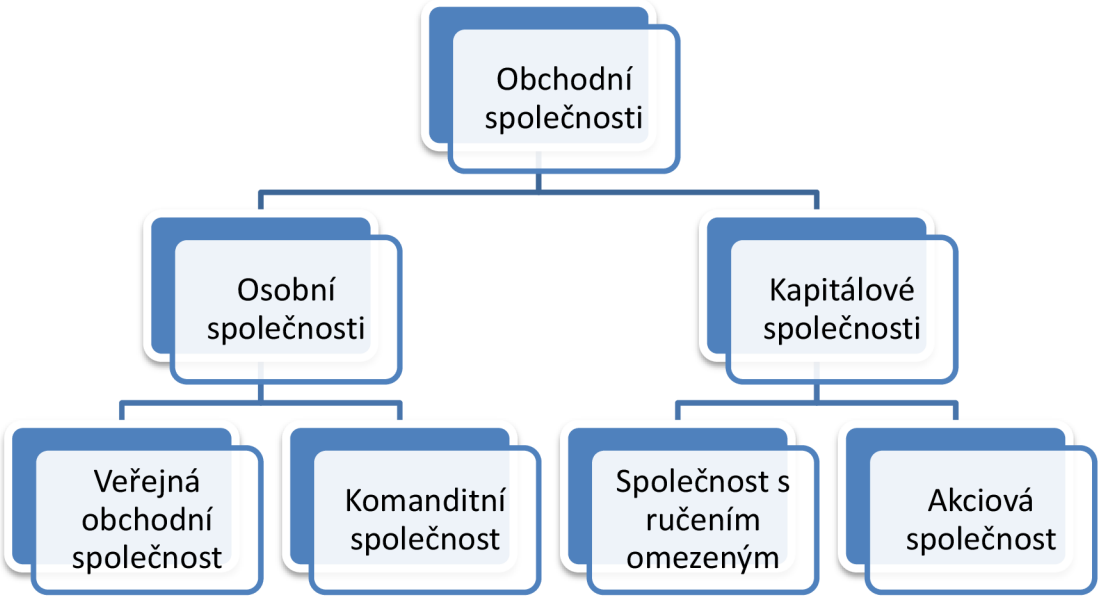
Obchodní korporací rozumíme obchodní společnosti a družstva. Tyto právní formy jsou definovány v zákoně o obchodních korporacích, který je účinný od počátku roku 2014. Do té doby byly všechny společnosti a družstva upravovány obchodním zákoníkem.

Obchodní společnosti

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích udává následující: *„Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost"), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen "kapitálová společnost") a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení."* (13).

Z této definice obchodní společnosti rozeznáváme na:

a) osobní společnosti
b) kapitálové společnosti



Obrázek 1: Rozdělení obchodních společností (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osobní společnosti

Tyto společnosti mohou být založeny pouze za podnikatelským účelem nebo účelem vlastního majetku. Na rozdíl od kapitálových společností ručí společníci celým svým majetkem. Společníci osobní společnosti mají mezi sebou rovná práva, rozdělují si veškerý zisk a podílí se přímo na řízení podniku. Osobní společností je veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (15).

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

K založení veřejné obchodní společnosti je zapotřebí alespoň dvou společníků, kteří ručí za závazky společně a nerozdílně celým svým majetkem. K založení této společnosti není potřeba žádný počáteční kapitál, a pokud společenská smlouva nestanoví jinak, zisk se rozděluje rovným dílem. Tento zisk nepodléhá dani z příjmů právnických osob, ale rozděluje se mezi společníky. Zisk je tedy zdaněn v rámci dani z příjmů fyzických osob. Nevýhodou této společnosti je zejména neomezené ručení, kterým společníci podstupují velké osobní riziko (7).

Komanditní společnost (k.s.)

Jedná se o společnost, ve které působí alespoň jeden komanditista a alespoň jeden komplementář. Základní rozdíl mezi těmito společníky je v ručení. Zatímco komanditista ručí za závazky omezeně, komplementář ručí za dluhy společnosti neomezeně. Statutárním orgánem jsou všichni komplementáři. Na základě podmínek určených ve společenské smlouvě se zisk a ztráta rozděluje mezi společnost a komplementáře. Podíl na zisku u komanditistů je zdaněn daní z příjmů právnických osob a následně srážkovou daní při vyplácení podílu. Tato právní forma je u nás jedna z méně používaných (10,7).

Kapitálové společnosti

Jedná se o společnosti, které mohou být založeny za podnikatelským i jiným účelem. Na rozdíl od osobních společností ručí společníci za závazky společnosti svým majetkem pouze do výše svého vkladu a nemusí se nutně podílet na řízení podniku. Kapitálovými společnostmi jsou společnost s ručením omezeným a akciová společnost (15).

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Představuje nejčastěji používanou právní formu v ČR. Společnost s ručením omezeným může založit jediný zakladatel a minimální vložený kapitál je 1 Kč (dříve 200 000 Kč). Společenská smlouva může určit jinou výši vkladu. Za dluhy společnosti ručí společníci společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu. Dle velikosti obchodního podílu společníka náleží společníkovi podíl na zisku (13).

Orgány společnosti

- valná hromada – nejvyšší orgán
- jednatelé – statutární orgán, náleží mu obchodní vedení společnosti
- dozorčí rada – kontrolní orgán, nepovinný (13)

Akciová společnost (a.s.)

Základní kapitál společnosti je rozvržen do určitého počtu akcií, přičemž minimální výše jsou 2 000 000 Kč. Společnost může založit i jediná osoba, k založení se vyžaduje přijetí stanov. S cennými papíry vydávanými společností je spojen podíl na základním kapitálu nebo hlasovací právo. Společníci neboli akcionáři mají právo na podíl ze zisku, dle poměru jejich podílu na základním kapitálu. Společnost ručí za závazky neomezeně, naopak akcionáři za závazky společnosti neručí. Jedná se o typický příklad kapitálové společnosti, kdy se společníci podílejí poskytnutým kapitálem a o samotný chod se stará profesionální management (13,16).

Orgány společnosti

U akciové společnosti můžeme rozdělit orgány dle systému dualistického a monistického.

Tabulka 2: Orgány akciové společnosti

Dualistický systém	Monistický systém
valná hromada – nejvyšší orgán	valná hromada – nejvyšší orgán
představenstvo – statutární orgán	správní rada – řídící orgán
dozorčí rada – kontrolní orgán	statutární ředitel – statutární orgán

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (13))

Družstvo

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích udává následující: *„Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.“* (13).

Družstvo musí mít nejméně 3 členy, přičemž každý z nich se podílí na základním kapitálu družstva základním členským vkladem. Za závazky členové družstva neručí, mají však povinnost přispět na úhradu ztráty. Stanovy mohou určit, že členové mohou mít za určitých podmínek právo na podíl na zisku (13).

Orgány družstva

- členská schůze
- představenstvo
- kontrolní komise
- jiné orgány zřízené stanovami (13)

1.5 Analýza mikroprostředí

Při analýze mikroprostředí je nutné posoudit charakteristiku trhu, jeho rozsah (lokální či regionální) a jeho předpokládaný vývoj, zda bude růst, stagnovat nebo se bude zmenšovat. Je tedy zapotřebí analyzovat tyto subjekty (2):

1) zákazníky
2) dodavatele
3) konkurenci

1.5.1 Zákazníci

Klíčovým úkolem podnikatele je získání reálných zákazníků. Zákazníci potencionální mají k produktu spíše neutrální vztah a nemají potřebu kupovat přímo naše výrobky či služby. Tyto potřeby a očekávání jsou u zákazníků různé. Jsou to potřeby přirozené, avšak dají se v určitém rozsahu stimulovat či uměle vytvořit. Otázkou, jak vytvořit u zákazníka potřebu po našem produktu se zabývá marketingový plán (2).

„Reálný“, prozatím ještě potencionální zákazník musí mít zájem (potřebu) náš produkt koupit a také způsobilost. Způsobilostí rozumíme, že se zákazník o produktu dozvěděl efektivním způsobem, který posiluje poptávku po našem produktu a má k němu přístup. Pokud jsme trh zúžili na tyto zákazníky, hovoříme o dostupném, využitelném trhu (2).

1.5.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou nutnou součástí fungujícího podniku. Především se jedná o dodavatele zboží, materiálu a pomůcek, které jsou potřebné k našemu výrobnímu procesu. Vhodné je spolupracovat s takovými dodavateli, s kterými je spolupráce podložena jak dobrými dodavatelsko-odběratelskými smlouvami, tak i osobními vztahy. Je to ovšem oblast, kterou nemůžeme považovat za vyřešenou a je potřeba systematicky sledovat konkurenční tlaky v oboru zajišťovaném našimi klíčovými dodavateli. Důležitou součástí je stanovení dodavatelských podmínek jako např. typ ceny, platební podmínky, včasnost a úplnost dodávek aj. Je vhodné mít v záloze jiné dodavatele, pro zajištění dodávek v krizových situacích (2).

Klíčovým dodavatelem je také pronajímatel prostor důležitých k našemu podnikání. Nutností je pozorně prověřit nájemní smlouvu, cenu, podmínky, například odstoupení od smlouvy, aby podnikatel nebyl ohrožen náhlým rozhodnutím pronajímatele (2).

Při zakládání společnosti je zapotřebí vybrat také dodavatele tzv. doplňkových služeb, jako je například výběr banky. V současné době existuje velké množství bank, proto je na místě porovnat zejména náklady na vedení účtu, možnost internetového bankovnictví, renomé banky, případně podmínky podnikatelského úvěru (2).

1.5.3 Konkurence

Analýza konkurence je nezbytnou částí analýzy mikroprostředí. I když se zdá, že pro náš produkt existuje dostupný, využitelný trh, jsou to právě konkurenti, s kterými musíme „soutěžit“ o zákazníky, které chceme přesvědčit, že právě náš produkt je na trhu ten nejlepší. Z tohoto důvodu bývá v podnikatelském plánu nejčastěji sledovaná část, která popisuje, jak se podnik prosadí a realizuje na trhu. Základním úkolem je identifikovat hlavní konkurenty a posouzení jejich tržních podílů, jejich strategie, profitability. Tyto informace je nutné shromažďovat a vytvořit ucelený seznam konkurentů, který bude obsahovat informace o jejich chování na trhu, jejich konkurenčních výhodách, a také možná rizika ze strany budoucích konkurentů. Analýza konkurence se neprovádí pouze při tvorbě podnikatelského plánu, ale je nutné ji aktualizovat a opakovaně sledovat. Jedná se o nutnou podmínku k dlouhodobě fungujícímu a úspěšnému podniku, nebo alespoň k jeho přežití. Na základě analýzy mikroprostředí a zjištěných faktů, bychom měli důvěryhodně konstatovat, v čem je naše konkurenční síla (2).

1.6 SWOT analýza

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy je tzv. SWOT analýza. Je to zkratka čtyř anglických slov – strengths, weaknesses, oportunities a threats. V češtině jsou to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které se váží ke zkoumanému objektu, v našem případě podnikatelského záměru (3).

Silné a slabé stránky se dají považovat za interní faktory, nad kterými máme kontrolu a můžeme je ovlivňovat jako např. manažerské schopnosti, jedinečnost a průměrnost našeho produktu (3).

Příležitosti a hrozby jsou externími faktory. Tyto faktory nejsme schopni samy o sobě ovlivnit, ale můžeme jim přizpůsobit náš záměr, např. reagovat na situaci na trhu práce, sledovat činnost konkurence na trhu, změny v legislativě (3).

Obrázek 2: SWOT analýza (23)

1.7 SLEPT analýza

SLEPT analýza, známá také jako PEST analýza, slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů. V českém překladu můžeme počáteční písmena ve zkratce chápat jako oblasti:

- **sociální** (demografické údaje, trh práce, životní úroveň, vliv odborů)
- **legislativní** (zákony a jejich použitelnost, práce soudů)
- **ekonomická** (hodnocení makroekonomická situace, daňové faktory, tržní trendy, státní podpora)
- **politická** (forma a stabilita vlády, politická strana u moci, postoje k podnikání)
- **technologická** (vývoj a důsledky vývoje internetu, nové vynálezy a objevy, technologická úroveň), (2,18).

1.8 Marketingový mix

Jedná se soubor taktických marketingových nástrojů, které slouží podniku k úpravě nabídky podle cílových trhů. V marketingovém mixu (neboli 4P) je obsaženo vše, co může podnik udělat pro zvýšení poptávky po svém produktu. Tyto marketingové nástroje můžeme rozdělit do následujících čtyř skupin (5):

- produkt (product)
- cena (prize)
- propagace (promotion)
- distribuce (place)

1.8.1 Produkt

Je zejména samostatný výrobek či služba, ke které se váží vlastnosti jako je kvalita, značka, obal a design a veškeré faktory, které vedou zákazníka ke koupi produktu. Zahrnuje rovněž osoby, místa, organizace a myšlenky. Produktem tedy rozumíme cokoli, co můžeme nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a k uspokojení potřeb (5).

Základní problémy související s produktem při sestavování podnikatelského plánu jsou (3):

- výběr produktů, které budeme nabízet
- nové produkty, které chystáme uvést na trh
- starší produkty, které budeme z trhu stahovat
- vlastnosti produktu, případně jeho změny, tedy design, značku, balení atd.
- množství konkrétních vyráběných produktů
- životní cyklus produktu

1.8.2 Cena

Hodnota produktu pro zákazníka, vyjádřena v peněžních jednotkách. Udává hodnotu, za kolik se produkt prodává včetně slev, akcí, či náhrad.

Význam cenové politiky spočívá v tom, že její výška a stabilita vytváří příjmy firmy, které jsou důležité pro její existenci a prosperitu. Cena ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitelů a zároveň určuje konkurenční pozici podniku (3).

Cenová politika musí počítat s možnou reakcí konkurence, která vyrábí stejný nebo obdobný produkt. Konkurent proto může snížit cenu svého produktu, aby hájil svůj podíl na trhu (1).

Faktory, důležité při tvorbě ceny:

- firemní cíle
- náklady
- poptávka
- konkurence
- fáze životního cyklu produktu a další

Cenová politika firmy, vycházející z firemních cílů je rozhodující při tvorbě cen. Cíle cenové politiky mohou být následující, např. (3):

- orientace na přežití
- orientace na maximalizaci zisku
- orientace na co největší podíl na trhu

1.8.3 Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace se dá označit za nejviditelnější složku marketingového mixu. Propagací se snažíme plnit ekonomické cíle, jako je stimulování poptávky k samotnému nákupu, poskytování informací o produktu, jeho kvalitě a životnosti a další. Jedním z mnoha cílů marketingové komunikace je vytvářet u spotřebitelů pozitivní postoj a preference k danému produktu. K tomuto slouží jednotlivé složky komunikačního mixu, mezi něž patří (3):

- reklama
- podpora prodeje
- public relations
- osobní prodej
- přímý marketing

Reklama

Jedná se o placenou formu neosobní komunikace prostřednictvím různých médií, která cílí na velký počet potencionálních kupujících. Nákladově nejvýhodnější reklama bývá tam, kde je potřeba rychle oslovit širokou skupinu spotřebitelů. Na druhou stranu nevýhodou je její naléhavost a přesvědčivost, z důvodu jednosměrnosti komunikace (3).

Podpora prodeje

Význam podpory prodeje spočívá v zajištění krátkodobých stimulů, které mají povzbudit nákup či prodej určitého produktu (5).

Příklady forem podpory prodeje:

- cenové zvýhodnění
- vzorky zdarma
- věrnostní programy
- dárkové propagační předměty apod.

Osobní prodej

Finančně nejnáročnější forma komunikace, avšak pokládána za nejefektivnější. Je to libovolná forma osobní prezentace, která slouží k prodeji produktů a budování vztahu se zákazníkem. Na základě přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím má prodávající možnost odhadnout potřeby zákazníka, na jejichž základě zdůrazňuje kupujícímu

vlastnosti produktu. K osobnímu prodeji nejčastěji dochází na veletrzích, výstavách a obchodních setkáních (5,3).

Public relations

Úlohou PR (vztahy s veřejností) je zlepšení obrazu firmy v očích veřejnosti, zlepšení image a nepřímo tak vzbuzovat poptávku po produktech. Public relations chápeme jako vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy (zaměstnanci, média, široká veřejnost apod.). Výhodou této formy komunikace jsou především nízké náklady, navíc příznivé vztahy s veřejností mohou podniku pomoci získat např. státní zakázky nebo výhodné úvěry. Na rozdíl od reklamy se zde objevuje obousměrnost komunikace, která vede k získání zpětné vazby a jiných informací od spotřebitelů. V praxi se tedy setkáváme s opatřeními, jako jsou charitativní dary, sponzoring, komunikace s médii aj. (3,6).

Přímý marketing

Poskytování informací prostřednictvím poštovních zásilek, telefonu, e-mailu a dalších prostředků kontaktu (3).

1.8.4 Distribuce

Pro konečný prodej produktu zákazníkovi je nezbytná distribuční politika, tj. návrh vhodné organizace prodeje. Je proto nutné vysvětlit prodejní strategii a popsat jednotlivé distribuční cesty (3).

Příklady distribučních cest:

Prodávající → Spotřebitel (přímá distribuční cesta)

Prodávající → Maloobchod → Spotřebitel

Prodávající → Velkoobchod → Maloobchod → Spotřebitel

Prodávající → Agent → Velkoobchod → Maloobchod → Spotřebitel

Při rozhodování o volbě distribuční cesty bereme v potaz otázky dodacích podmínek, způsobů a prostředků dopravy, řízení zásob a ochrany zboží během přepravy (1).

1.9 Náklady a výnosy

Nákladem rozumíme spotřebu majetku podniku, který byl vynaložen na získání výnosu. Výnosy jsou hodnoty vyjádřené v peněžních částkách, které podnik získal za svou činnost, za určité období. Rozdíl mezi výnosy a náklady je výsledek hospodaření za dané období. Ten je rozhodujícím ukazatelem pro hodnocení výkonnosti podniku. Náklady a výnosy jsou zapisovány ve výkazu zisku a ztrát. Pro účely řízení podniku je potřeba podrobnějších informací, proto jsou náklady a výnosy evidovány také v rámci manažerského účetnictví. Základní nástroj manažerského účetnictví je kalkulace. Dle kalkulačního třídění jsou náklady a výnosy přiřazené na tzv. kalkulační jednici. Pokud náklady přímo souvisí s výkonem, jedná se o přímé náklady, ale pokud náklady souvisí s více druhy výkonů, jsou na kalkulační jednici přiřazované pomocí přirážek (nepřímé, režijní náklady), (2).

Manažerské účetnictví uplatňuje také třídění nákladů v závislosti na změně objemu výkonů. Zde se člení náklady na variabilní a fixní, přičemž variabilní se mění v závislosti na objemu výroby a fixní náklady jsou na objemu výroby nezávislé, jsou neměnné, ale z dlouhodobého hlediska se mohou měnit skokově. Toto rozčlenění se používá k výpočtu kalkulace neúplných nákladů. U tohoto druhu kalkulace se setkáváme s tzv. příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku. Ten představuje rozdíl mezi prodejní cenou a variabilními náklady výrobku. S rozdělením nákladů na variabilní a fixní rovněž počítáme u analýzy bodu zvratu (2).

1.9.1 Bod zvratu

Je to situace, kdy se tržby a celkové náklady rovnají (T=N), to znamená, že tržby pokryjí všechny vynaložené náklady. Bod zvratu se kromě jiného využívá i ke stanovení objemu výroby (2).

Pro výpočet tržeb platí vzorec: $\boldsymbol{T = P \times Q}$

T = Tržby

P = Cena

Q = Množství

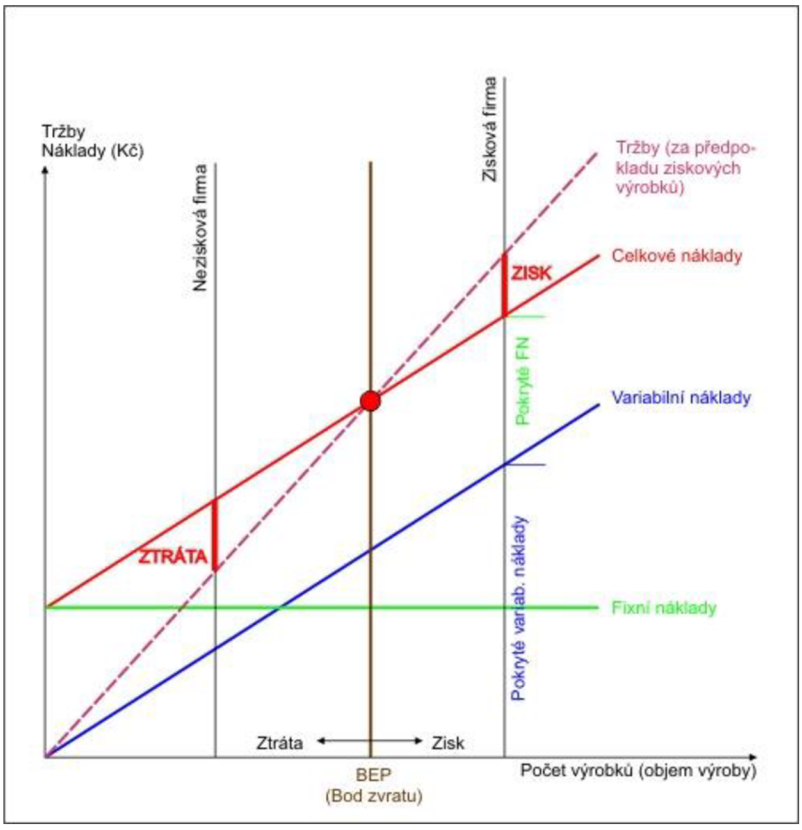
Bod zvratu je počítán dle vztahu: $$Q_{BEP} = \frac{FN}{P - VaN}$$

Q_{BEP} = objem výroby

FN = fixní náklady

P = cena

VaN = variabilní náklady



Obrázek 3: Bod zvratu (24)

1.10 Zdroje financování

Určení výše potřebných zdrojů financování je jednou z klíčových otázek zakladatelského rozpočtu. Z důvodu nedostačujících vlastních zdrojů k založení a financování firmy se často spojují společníci a vznikají obchodní společnosti. V závislosti na předmětu podnikání vznikají výdaje, např. výdaje na pořízení budov, placení pronájmů, vybavení, vozový park. Dále finanční prostředky na mzdy zaměstnanců, daně a jiné poplatky. Ke krytí těchto a jiných výdajů využíváme vlastních a cizích zdrojů financování (2).

Vlastní zdroje:

- výše vkladů společníků do společnosti
- hospodářské výsledky
- základní kapitál
- fondy ze zisku
- nerozdělený zisk z minulých let (4)

Cizí zdroje:

- dlouhodobé bankovní úvěry
- dluhopisy
- závazky státu, dodavatelům, zaměstnancům
- leasing
- prodej na splátky
- tiché společenství
- dotace
- jiné (4)

Zda je výhodnější použít k financování vlastní či cizí zdroje není jasně určeno. Za nejefektivnější řešení se považuje kombinace obou zdrojů. Vlastní finanční prostředky jsou pro podnik bezpečným zdrojem a měly by vždy tvořit základ financování. Vznikají k nim ovšem náklady, s kterými často podnikatelé nepočítají. Podle právní formy podnikání jsou to náklady jako např. podíl na hospodářském výsledku či dividenda u akciových společností, dalším nákladem za vlastní zdroje financování je daň z příjmů, kterou je firma povinná platit. Často se tedy stává, že náklady na vlastní zdroje financování jsou vyšší, než při využití cizích zdrojů. Využití externích zdrojů, zejména v dobách rozjezdu podniku, může být pro firmu přínosné. Rozsáhlý a dynamický rozvoj, zapříčiněný využitím cizích zdrojů, přispívá k tvorbě zisku, který je dále používán jako vlastní zdroj financování. Nevýhodou vnějších zdrojů je však růst zadluženosti, s kterou podniku roste značné riziko (17).

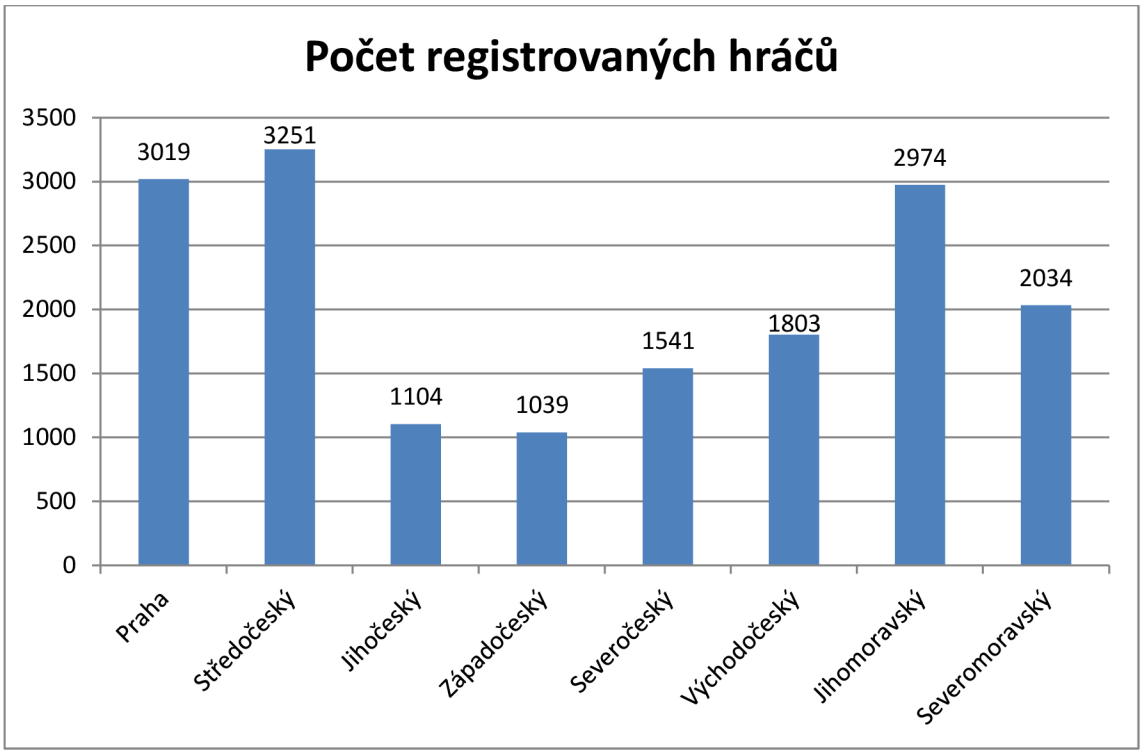
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu současné situace. Konkrétně analýzou makro a mikro prostředí.

2.1 Analýza mikroprostředí a průzkum trhu

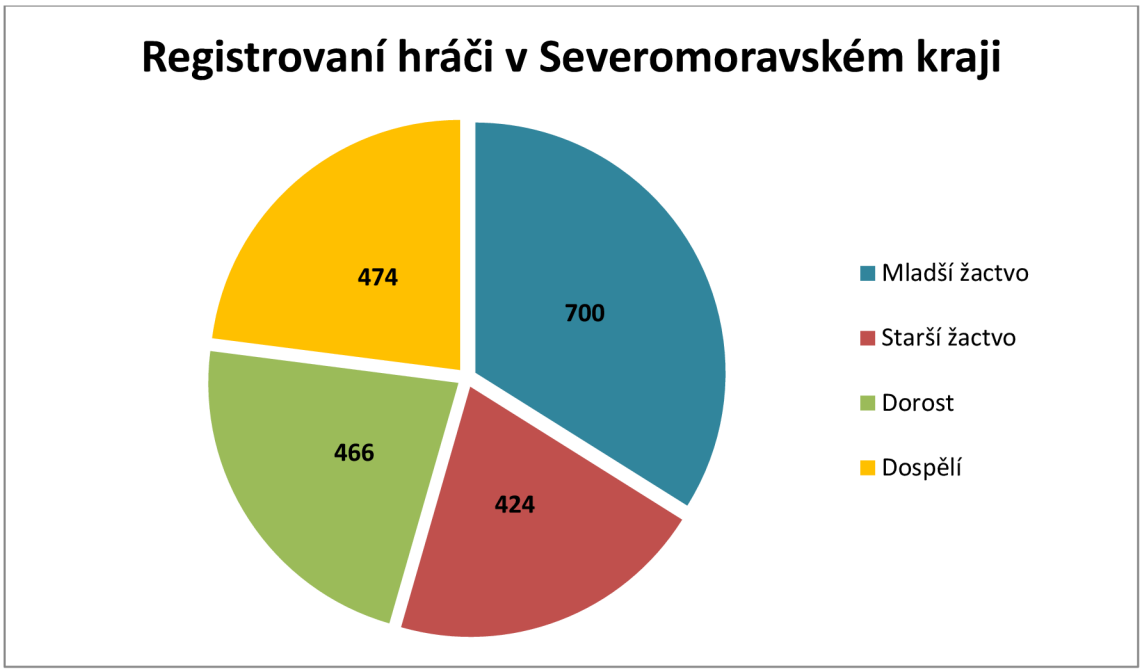
2.1.1 Zákazníci

Pro fungování podnikatelského záměru hrají zákazníci klíčovou roli. Konkrétně v případě tenisové školy jsou to závodní a nezávodní hráči. Za závodní hráče lze považovat ty, kteří jsou registrováni v systému Českého tenisového svazu. Následující graf udává počet registrovaných hráčů v jednotlivých krajích bez rozdílu věkových kategorií.



Graf 1: Počet registrovaných hráčů
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací)

Z grafu je patrné, že nejvíce hráčů je v Praze, Středočeském a Jihomoravském kraji. Celkový počet registrovaných hráčů je 16 905. Jelikož jsou v grafu uvedeni pouze hráči s platnou registrací, je toto číslo orientační. V Severomoravském kraji je registrováno 2034 hráčů. Rozdělení hráčů dle věkových kategorií v tomto kraji ukazuje následující graf.



Graf 2: Registrovaní hráči v Severomoravském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací)

Data uvedená v grafu udávají, že největší zastoupení hráčů je v kategorii mladšího žactva a to konkrétně 700 hráčů, v ostatních kategoriích se počet hráčů pohybuje okolo 400-500. Podmínkou pro zaregistrování hráče do systému ČTS je klubová příslušnost a věk nejméně 10 let (kategorie mladšího žactva). V grafu tedy nejsou uvedeni hráči minitenisu a babytenisu, kteří mohou tvořit v tenisové škole velkou část klientely.

Na otázku, jak tyto potencionální zákazníky získat, odpovídá kapitola marketingový mix.

2.1.2 Tenisové kluby a haly

Databáze Českého tenisového svazu uvádí, že v Severomoravském kraji je registrováno 164 tenisových klubů. Konkrétně v Ostravě je to 21 klubů (22). Dá se předpokládat, že v každém klubu jsou závodní i nezávodní hráči pod vedením trenérů či tenisových škol. Pro fungování tenisové školy je však důležitý celoroční provoz, tudíž i provoz v zimním období. Ne všechny kluby uváděné v databázi mají tuto možnost. V následující tabulce je zobrazen stručný přehled klubů v Ostravě, které vlastní pevné či nafukovací haly.

Tabulka 3: Tenisové haly

Název klubu	Druh haly	Počet dvorců	Povrch
SC Ostrava	Pevná i nafukovací	5	Taraflex/Antuka
VD Start Ostrava	Nafukovací	2	Antuka
VSK VŠB-TU Ostrava	Pevná	3	Mondo
TJ Baník Ostrava OKD	Pevná	2	Greenfields
Ridera Sport Vítkovice	Pevná i nafukovací	5	Greenset/Antuka
TO VOKD Ostrava	Nafukovací	3	Antuka
TK Kubáň Ostrava	Nafukovací	3	Antuka
Areál Ostravské univerzity	Nafukovací	6	Greenfields
TK ARBREX Ostrava	Pevná	3	Greenset

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.3 Trenéři

Další část průzkumu trhu se vztahuje k samotným trenérům. K provozování trenérské činnosti je potřebné získání trenérská licence. Licenci je možno získat absolvováním školení pořádaným Českým tenisovým svazem.

Licence tenisového trenéra III. třídy

Základní licencí je tzv. trenérská licence III. třídy, kterou je možné získat absolvováním kurzů uskutečňovaných v několika klubech po celé ČR, jako například v Praze, Plzni, Zlíně, Ostravě a dalších městech, pořádaných Oblastními tenisovými svazy. Školení probíhá ve dvou po sobě následujících víkendech, cílem je poskytnutí základních trenérských a pedagogických znalostí potencionálním trenérům. K získání licence je potřeba složit písemnou a praktickou zkoušku.

Licence tenisového trenéra II. třídy

Dalším stupněm je tzv. trenérská licence II. třídy, pořádaná Českých tenisovým svazem. Školení probíhá jedenkrát ročně v tenisovém areálu TK AGROFERT Prostějov v rámci týdenních kurzů, uskutečňovaných v měsících dubnu a září. První část školení se skládá z teoretických přednášek z oblastí anatomie, fyziologie, výživy, sportovního tréninku aj. V druhé, praktické části se výuka přesouvá na tenisový dvorec, kde se zaměřuje na

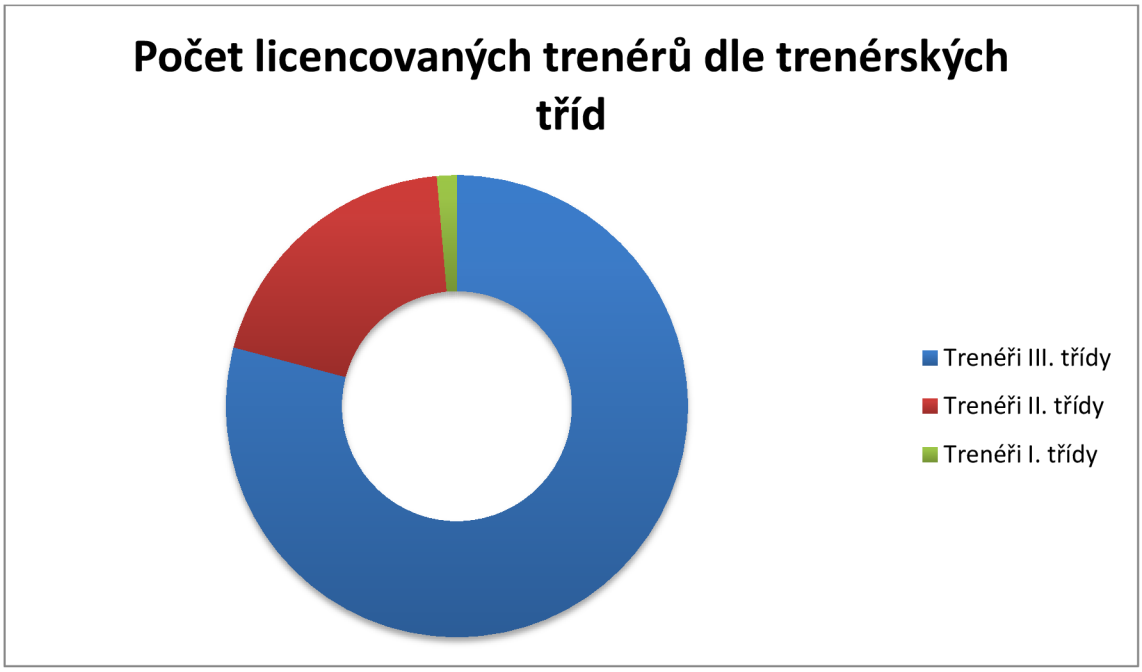
nácvik a zdokonalování herních cvičení, řešení situací a časovou organizaci trenérské jednotky. K absolvování je nutné splnění zkoušky z tenisových dovedností a následné absolvování testu z teoretické a praktické části. Cílem je prohloubení znalostí získaných na školení trenérů III. třídy a následná aplikace na závodní hráče. Trenéři s licencí II. třídy mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění.

Licence tenisového trenéra I. třídy

Nejvyšší trenérskou licencí, kterou lze v rámci ČTS získat je licence trenéra I. třídy. K získání této licence se vyžaduje absolvovat dvouleté studium trenérství, které zajišťuje Univerzita Karlova v Praze ve spolupráci s Českým tenisovým svazem.

2.1.4 Počet trenérů v ČR

Na rozdíl od seznamu klubů a hal, který Český tenisový svaz veřejně publikuje na svých webových stránkách, databáze trenérů není veřejně dostupná. Informace poskytnuté Českým tenisovým svazem však udávají, že v České republice je 7992 licencovaných trenérů. Konkrétně v Severomoravském kraji je 1020 trenérů. Z toho 807 trenérů III. třídy, 199 trenérů II. třídy a 14 trenérů I. třídy.



Graf 3: Počet licencovaných trenérů dle trenérských tříd
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací)

2.1.5 Konkurence

Jak už bylo zmíněno v části Tenisové kluby a haly, v Ostravě se nachází přes 20 tenisových oddílů, ve kterých působí trenéři buď samostatně, nebo v tenisových školách. Konkurencí jsou především trenéři, z pravidla bývalí závodní hráči, jejichž svěřenci dosahují výborných výsledků ve vrcholovém a výkonnostním tenise všech věkových kategorií. V okrese Ostrava se jedná o cca 8-10 trenérů. Seznam tenisových škol, respektive klubů, považovaných za největší konkurenci zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 4: Konkurence

Název klubu	Počet dvorců	Hala	Konkurenční výhoda
SC Ostrava	6	ano	moderní areál v centru Ostravy, velká členská základna, velký počet trenérů
VD Start Ostrava	8	ano	pozice kurtů v městské části Poruba, v blízkosti domů a bytových jednotek, velká členská základna a počet trenérů
VSK VŠB-TU Ostrava	4	ano	cílení na hráče v kategoriích dorost a starší, poskytnutí slevy hráčům v zimním období
Tennis Hill Havířov	6	ano	nový, moderní areál s rychle rostoucí hráčskou základnou
Slavia Orlová	8	ano	finanční podpora hráčů, nejvyšší soutěže družstev

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory ovlivňující poptávku:

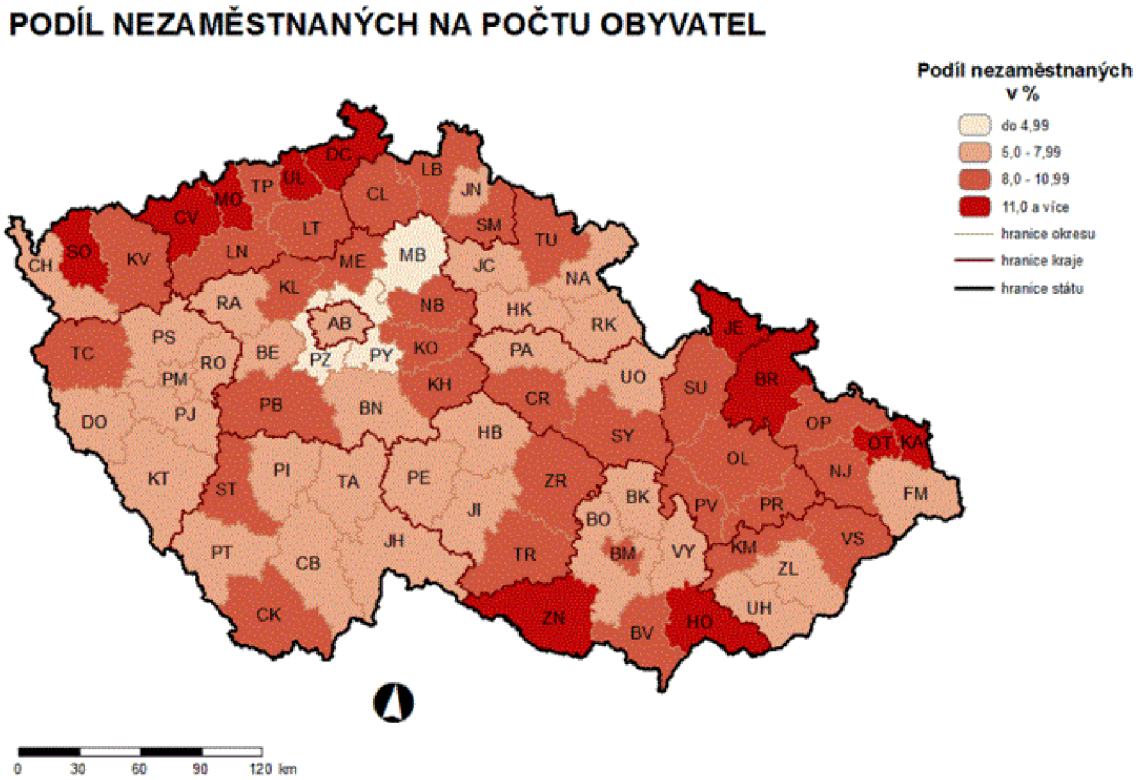
- cena tréninků
- kvalita trenérů
- výsledky svěřenců
- lokalita tenisových dvorců

- dostupnost
- soutěž družstev
- členská základna
- úroveň zázemí tenisového areálu
- jiné

2.2 SLEPT analýza

2.2.1 Sociální faktory

Z bilance o počtu obyvatel a věkovém složení v Moravskoslezském kraji, uváděnou Českým statistickým úřadem, je možné vyčíst, že v Ostravě, k čtvrtému čtvrtletí 2014 žije **325 640** obyvatel, z toho přibližně **47 000** ve věku 0-14 let a **221 000** ve věku 15-64 let. Tudíž zhruba 150 tisíc lidí ve věku, ve kterém lze aktivně nebo rekreačně sportovat. Na druhou stranu v Moravskoslezském kraji je jedna z nejvyšších nezaměstnaností v ČR, konkrétně **9,6%.** V Ostravě se však počet nezaměstnaných pohybuje kolem **11%** (21).



Obrázek 4: Podíl nezaměstnaných na počtu obyvatel (21)

V porovnání s ostatními kraji má Moravskoslezský kraj druhý nejvyšší podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v ČR, hned za krajem Ústeckým. Nejnižší nezaměstnanost má Praha a Středočeský kraj. Dalším znepokojivým zjištěním jsou údaje o pohybu obyvatelstva. Populace města Ostravy se každoročně snižuje o 1-2 tisíce obyvatel. Tento trend je způsoben zejména migrací obyvatel z důvodů hledání práce či přirozeným úbytkem populace (21).

Na druhou stranu má tenis v ostravském regionu obrovskou tradici a historickou úspěšnost. Příklady úspěšných vrcholových tenistů pocházejících z Ostravy a blízkého okolí jsou zejména Ivan Lendl, Pavel Složil, Tomáš Berdych, Radek Štěpánek nebo Petra Kvitová a další.

2.2.2 Legislativní faktory

Pro fungování podnikatelského záměru je nutností, aby podnik jednal v souladu se všemi zákony a právními předpisy. Tyto zákony a právní předpisy by měl každý podnikatel znát a dle jejich nařízení jednat. Patří zde zejména zákon o živnostenském podnikání, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o účetnictví a zákon o daních z příjmů. Případné změny v legislativě mohou značně ovlivnit fungování podnikatelského záměru, proto je potřebné je sledovat a přizpůsobovat jim prováděnou činnost.

V roce 2015 se vláda i parlament budou zabývat normami, které se budou týkat českého sportu a jeho podpory. Podstatné bude, zda lídři českého sportu dokáží s vládou i parlamentem vybojovat takové znění zákonů, které bude českému sportu skutečnou pomocí (19).

Novela Zákona o podpoře sportu

Cílem této novely je zlepšit postavení sportu jakožto veřejně prospěšné činnosti a definovat povinnosti státu, krajů a obcí v oblastech jeho rozvoje, podpory a financování (19).

Novela Zákona o loteriích

Sportovní prostředí by mohlo získat zdroje, o které ho předchozí novela připravila. Po schválení novely Zákona o loteriích by mohl sport ročně získávat až 3 mld. Kč. Jedná se o stejnou částku, o jakou sport v minulých letech z výnosů loterií přišel (19).

2.2.3 Ekonomické faktory

Po letech ekonomické krize česká ekonomika v roce 2014 mírně vzrostla. Růst ekonomiky se projevuje v utrácení domácností, což podporuje činnost podnikatelů. Hladina inflace byla na konci roku 2014 ve výši **0,4%** se stále klesající tendencí (25). Průměrná hrubá mzda je v Moravskoslezském kraji **22 964 Kč**, což je 6. nejvyšší mzda v ČR dle krajů. Průměrná hrubá mzda je však v České republice udávaná ve výši **27 200 Kč** (21). I z důvodu vysoké nezaměstnanosti se dá považovat Moravskoslezský kraj za ekonomicky slabší. Jelikož tenisová škola poskytuje poměrně drahé služby, velké množství obyvatel nebude mít o tyto služby zájem. I přesto žije v Ostravě velká skupina potencionálních zákazníků, kteří by mohli využívat služeb tenisové školy.

2.2.4 Politické faktory

Současná vláda má koaliční charakter, podílejí se na ní tři politické subjekty, a to ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL. Vláda má v parlamentu většinu a je stabilní. Bohužel výdaje státu na český sport v roce 2014 klesly pod evropský průměr. Řízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je v kompetenci ČSSD. Přesto však zástupci Hnutí ANO připravují návrhy k financování českého sportu a návrh Koncepce státní podpory sportu v ČR. Jedná se především o vizi navýšení podpory sportu až na úroveň jednoho procenta státního rozpočtu, což by znamenalo ve státním rozpočtu pro rok 2015 získání až 12,2 miliardy korun. Dále se jedná o zřízení samostatné organizační státní složky, založení agentury s gescí příslušného člena vlády. Koncepce navrhuje povinnost obcí a krajů vyčleňovat minimálně 5 procent svých rozpočtů pro oblast sportu. Zvýhodněni by byli donátoři sportu, kteří by sport obdarovali sponzorským příspěvkem. Pro tyto subjekty se nabízí pobídka ve formě limitu na odpočet poskytnutého daru z daňové povinnosti na 5 procent. Dalším návrhem je zavedení programu pro oblast dětí a mládeže do 19 let. Z tohoto programu by čerpaly finanční prostředky tělovýchovné jednoty a kluby s členy v této věkové kategorii (20).

Politická situace v Ostravě koresponduje s výsledky vládní koalice. ANO 2011, ČSSD a KDU-ČSL má v zastupitelstvu většinu 31 hlasů z celkových 55. Ostrava je v současnosti městem sportu a dá se předpokládat především podpora sportování mládeže. To je pro téma bakalářské práce pozitivní.

2.2.5 Technologické faktory

Činnost tenisové školy spočívá v poskytování služeb. Jelikož se nejedná o výrobní podnik, nevyskytují se zde problémy spjaté s volbou technologie, vlivem nových objevů a vynálezů apod. Úroveň kvality tréninkového cyklu je závislá především na zkušenostech a znalostech trenéra, sledování vývoje a aktuálních trendů v oboru. Je proto nutné absolvování odborných seminářů, studování nové literatury a získávání informací o nových tréninkových metodách s následnou aplikací v trenérské praxi. Mezi další technologické faktory lze zařadit sílu internetu a sociálních sítí. V dnešní společnosti je téměř samozřejmostí přístup k internetu a získávání informací touto cestou. Z tohoto důvodu je nutné klást důraz na kvalitu webových stránek a marketingové komunikace.

2.3 SWOT analýza

2.3.1 Silné stránky

- trenéři s dlouholetou trenérskou a hráčskou praxí
- vybavenost areálu, ve kterém se tenisová škola nachází
- výborná dostupnost tenisových kurtů i pomocí městské hromadné dopravy
- nafukovací hala, díky které může tenisová škola fungovat i v zimní sezóně
- velké parkovací plochy

2.3.2 Slabé stránky

- činnost firmy je závislá na tenisových dvorcích, pronajímaných na základě nájemní smlouvy
- nedostatek finančních prostředků ke koupi vlastních tenisových kurtů, nebo k jejich výstavbě
- závislost na zajištění dostatečné kapacity v pronajímaných halách v zimním období

2.3.3 Příležitosti

- spolupráce s ostatními tenisovými kluby v regionu
- pořádání tenisových turnajů, kempů a soustředění
- organizace zahraniční dovolené s výukou tenisu
- víkendové pobyty s výukou tenisu
- zajištění sponzorských smluv pro nejlepší hráče
- poskytování slev pro studenty
- spolupráce se zdravotními pojišťovnami, nabídka slev pro pojištěnce
- poskytnutí bonusů pro stálou klientelu
- zajištění slev při nákupu tenisového vybavení
- získání dotací od města Ostravy
- získání sponzorských darů

2.3.4 Hrozby

- výpověď nájemní smlouvy na tenisové dvorce
- odchod trenéra, který s sebou může odvést klientelu
- pozdní placení zákazníků
- nízký počet nových hráčů, získaných při náboru
- nedostatečná ekonomická síla v daném regionu
- úbytek klientů v zimním období z důvodu vyšších cen

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Kapitola vlastní návrhy řešení představuje náhled možných variant uskutečnění podnikatelského záměru.

3.1 Představení společnosti

Název: Vítkovická tenisová akademie s.r.o.

Zakladatel: Daniel Rola

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání: Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb

3.2 Marketingový mix

3.2.1 Produkt

Firma nabízí tenisové kurzy pro začátečníky, pokročilé i závodní hráče všech věkových kategorií pod vedením trenérů s dlouholetou praxí s domácími i zahraničními zkušenostmi.

Závodní tenis

Věkové kategorie:

1) Minitenis – je určen pro nejmenší hráče ve věku od 4 do 7 let. K této formě výuky tenisu se používají zkrácené tenisové rakety a speciální měkké a lehké míče určené pro minitenis. Trénink probíhá na zmenšeném kurtu s nízkou sítí. Cílem této výuky je zejména seznámení dítěte s tenisem a rozvoj jeho dovedností v rámci hry.
2) Babytenis – hrají hráči ve věku od 8 do 9 let, kteří zvládají základní tenisové dovednosti. V této kategorii se opět používají speciální míče, avšak hra probíhá už na velkém tenisovém dvorci.
3) Mladší žactvo – týká se hráčů ve věku od 10 do 12 let hrající na velkém kurtě už s normální „tvrdými“ tenisovými míči.
4) Starší žactvo – kategorie hráčů od 13 do 14 let.
5) Dorost – hrají hráči ve věku 15 až 18 let.
6) Dospělí – 18 let a více.

Zatímco v kategoriích minitenisu a částečně babytenisu uplatňuje tenisová škola především výuku hrou a získání základních dovedností, v kategoriích od mladšího žactva používá profesionální metody tréninku, nácvik herních variant a zdokonalování techniky pro hráčský růst.
Hráči všech těchto věkových kategorií budou zařazování do závodních družstev.

Nezávodní tenis

Tenisová škola se nezaměřuje pouze na závodní hráče, ale i na hráče rekreační, a to buď úplné začátečníky, nebo mírně pokročilé bez věkového omezení. V této formě výuky preferuje především individuální přístup, případně trénink v menších skupinách.

Skupinové kurzy

Skupiny jsou tvořeny 2, 3 nebo 4 hráči s trenérem, vhodné pro začátečníky, ale i pro mírně a více pokročilé. Skupiny jsou tvořeny tak, aby hráči ve skupině byli pokud možno na sobě odpovídající úrovni hráčské i věkové.

Individuální kurzy

Nejefektivnější způsob tréninku zaměřený na individuální a konkrétní potřeby hráče - vhodný jak pro začátečníky, tak pro pokročilé hráče s cílem zvládnout a zdokonalit tenisovou hru na odpovídající úrovni.

Další služby tenisové školy:

- kondiční příprava
- vedení a koučování hráčů na turnajích
- pořádání letních tréninkových táborů
- pořádání, organizace tenisových turnajů
- poradenská služba při výběru tenisového vybavení včetně prodeje
- vyplétání tenisových raket
- zařazení talentovaných hráčů do závodních družstev
- zajištění regenerace: bazén, sauna, vířivá vana, masáže

3.2.2 Cena

Pro stanovení ceny je nutno rozdělit rok na venkovní a halovou sezónu. Tyto ceny se liší z důvodu vyšší ceny pronájmu kurtu v zimním období.

Pro přehlednost jsou ceny zobrazeny v následujících tabulkách:

Venkovní sezóna

Cena tréninkové jednotky zahrnuje 55 minut tréninku s trenérem, koš míčů, pomůcky a pronájem tenisového dvorce.

Individuální trénink

Tabulka 5: Ceny individuálního tréninku na venkovních dvorcích

Cena tréninku do 14 hod.	380,-
Cena tréninku od 14 hod.	440,-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro členy klubu je cena tréninkové jednotky 300 Kč (bez pronájmu dvorce)

Skupinový trénink

Cena závisí na počtu hráčů ve skupině. Ceny v tabulkách se vztahují na jednoho hráče.

Tabulka 6: Cena skupinového tréninku na venkovních dvorcích

Počet hráčů ve skupině	Cena dopoledne do 14 hod	Cena odpoledne od 14 hod
2 + trenér	190,-	220,-
3 + trenér	130,-	150,-
4 + trenér	100,-	120,-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Halová sezóna

Cena tréninkové jednotky zahrnuje 55 minut tréninku s trenérem, koš míčů, tréninkové pomůcky a pronájem tenisového dvorce v hale.

Individuální trénink

Tabulka 7: Cena individuálního tréninku v zimní sezóně

Cena tréninku do 14 hod.	580,-
Cena tréninku od 14 hod.	680,-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro členy klubu je cena tréninkové jednotky 300 Kč (bez pronájmu dvorce)

Skupinový trénink

Cena závisí na počtu hráčů ve skupině. Ceny v tabulkách se vztahují na jednoho hráče.

Tabulka 8: Ceny skupinového tréninku v zimní sezóně

Počet hráčů ve skupině	Cena dopoledne do 14 hod	Cena odpoledne od 14 hod
2 + trenér	290,-	340,-
3 + trenér	200,-	240,-
4 + trenér	160,-	190,-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další služby

Tabulka 9: Další služby

Kondiční trénink	250,-/počet lidí
Vypletení tenisové rakety	130,-
Zapůjčení tenisové rakety	Zdarma

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.3 Propagace

V následujícím seznamu jsou uvedené možné způsoby propagace tenisové školy:

Reklama

- internetové stránky tenisové školy
- stránky tenisové školy na facebooku s možností placené reklamy
- prezentace v prosklené skříňce v místě působiště tenisové školy
- banner v tenisovém klubu
- reklama na oblečení trenérů tenisové školy
- reklama na oblečení hráčů tenisové školy
- reklama v městské hromadné dopravě
- tištěné letáčky do škol, cestovních kanceláří a některých firem
- placená reklama v regionálním tisku

Podpora prodeje

- slevy na ostatní služby poskytované areálem (posilovna, bazén, sauna, atd.)
- nabídka slev při větším množstvím tréninkových hodin a stálou klientelu
- dárkové poukazy
- slevy pro studenty, držitele karty ISIC

Public relations

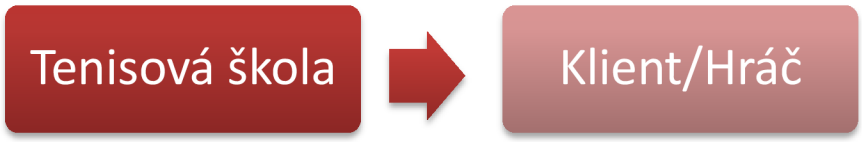
- vyhodnocení nejlepších hráčů školy, včetně drobných dárků
- zveřejnění nejlepších výsledků závodních hráčů tenisové školy
- pořádání tenisových turnajů pro klienty
- sponzorování vybraných závodních hráčů

Osobní prodej

- prezentační akce, předvedení nabídky služeb
- nabídka služeb trenéry tenisové školy

3.2.4 Distribuce

Distribuční cesta:



Obrázek 5: Distribuční cesta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrázek znázorňuje přímou distribuční cestu, tedy není zapotřebí žádného mezičlánku. Tenisová škola využije ke svému provozu sportovní areál Ridera Sport v Ostravě Vítkovicích. Jedná se o moderní areál s 8 venkovními antukovými dvorci, v zimním období je každoročně stavěna přetlaková hala se 3 tenisovými kurty. V areálu je možné využít jiných služeb jako například badminton, beach volejbal, fitness, wellness, minigolf aj.

3.3 Tenisová sezóna

3.3.1 Jarní program

Jarní program se skládá z 10-11 tréninkových týdnů, zhruba od poloviny dubna do konce června. Veškeré tréninky proběhnou na venkovních antukových dvorcích. Před začátkem tohoto období bude potřeba sestavit tréninkový rozvrh, na základě požadavků zákazníků, jejich časových a finančních možností.

V této části sezóny rovněž probíhají soutěže družstev všech věkových kategorií.

3.3.2 Letní – prázdninový program

Jedná se o tréninkové období o prázdninách, tudíž v měsících červenec a srpen. Na letní program nebude sestavován pevný harmonogram hodin, tréninky budou probíhat na základě individuální domluvy. V tomto období budou pořádány tenisové kempy.

Nabídka pořádaných kempů:

- prázdninové kempy určené pro závodní hráče
- prázdninové kempy pro začátečníky a pokročilé
- prázdninové kempy s angličtinou – neomezeno

3.3.3 Podzimní program

Tréninkové období v měsících od září do října na venkovních dvorcích. Chod tenisové školy bude opět sestaven na základě tréninkového rozvrhu, sestaveném dle požadavků zákazníků.

3.3.4 Zimní program

Během tohoto období se veškeré tréninkové hodiny uskuteční v zastřešených tenisových halách. Tréninkový plán s časy jednotlivých tréninků bude zajišťovat tenisová škola v měsících od začátku listopadu do poloviny dubna (22 týdnů).

3.4 Pořádání prázdninových kempů

Jak už bylo zmíněno v kapitole Tenisová sezóna, v letním období, tedy v měsících červenci a srpnu nebude pevně stanoven plán tréninků. Tréninky proběhnou na základě individuální domluvy v závislosti na účasti hráčů v turnajích. Důvodem nepravidelnosti tréninkových hodin v prázdninovém období je dále dovolená apod.

Z výše uvedených typů prázdninových kempů bude podrobně rozebrán příměstský tábor s angličtinou. Pořádání příměstských táborů s výukou tenisu a angličtiny jsou příležitostí k zaplnění tréninkové kapacity a nárazovému výdělku tenisové školy, případně k náboru nových hráčů. Pro zákazníky, zejména rodiče hráčů, jsou prázdninové tábory možností vyplnění volného času svých dětí.

Program příměstského tábora zahrnuje:

- 5 dnů výuky tenisu a angličtiny pod vedením zkušených trenérů a lektorů
- stravu pro účastníky (oběd, svačina)
- organizaci sportovních her
- kondiční přípravu
- bazén
- závěrečný turnaj

3.4.1 Varianty řešení dle počtu účastníků

V následující části jsou rozebrány jednotlivé varianty řešení dle počtu zúčastněných hráčů. Tenisové tréninky probíhají v maximálním počtu 4 hráčů na dvorci. Z tohoto důvodu je při vyšší účasti nutno zvýšit počet tenisových trenérů, čímž rostou náklady na pronájem tenisových dvorců, míčů a stravy pro trenéra. Vlivem zvýšení těchto nákladů není pravidlem, že čím více účastníků bude, tím vyšší bude celkový zisk. Je proto důležité stanovit kalkulaci tábory před jeho konáním a udat maximální počet účastníků. V následující tabulce jsou uvedeny možné varianty řešení dle množství přihlášených hráčů.

Tabulka 10: Varianty řešení příměstských táborů dle počtu účastníků

Počet účastníků	**10 – 16**	**17 – 24**	**25 – 32**	**33 a více**
Pronájem dvorců dopoledne	30 hodin	45 hodin	60 hodin	75 hodin
Pronájem dvorců odpoledne	20 hodin	30 hodin	40 hodin	50 hodin
Počet tenisových trenérů	2 trenéři	3 trenéři	4 trenéři	5 trenérů
Počet lektorů angličtiny	1 lektor	1 lektor	1 lektor	1 lektor
Koš s míči pro trenéry	2 koše	3 koše	4 koše	5 košů
Strava trenérům a lektorům	15 obědů, svačin	20 obědů, svačin	25 obědů, svačin	30 obědů, svačin
Strava účastníkům	dle počtu účastníků	dle počtu účastníků	dle počtu účastníků	dle počtu účastníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady spojené s pořádáním prázdninového kempu:

Tabulka 11: Náklady spojené s pořádáním prázdninového kempu

Pronájem dvorců dopoledne	60 Kč/hod.
Pronájem dvorců odpoledne	100 Kč/hod.
Míče pro 1 trenéra (koš)	1 000 Kč
Mzda trenéra tenisu	220 Kč/hod.
Mzda lektora angličtiny	4000/týden
Strava účastníkům, trenérům a lektorům	94 Kč/osoba/den
Pronájem bazénu	500/hod.
Propagace	1000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.2 Bod zvratu

Bod zvratu při využití 2 trenérů tenisu a lektora angličtiny:

Mezi fixní náklady patří pronájem dvorců, mzdy trenérů, mzdy lektorům, strava trenérům a lektorům, pronájem bazénu a náklady na propagaci.

$$FN = 24710$$

Variabilní náklady tvoří strava, pitný režim a ceny v turnaji. Výše těchto nákladů se odvíjí od počtu zúčastněných hráčů.

$$VN = 650$$

Cena příměstského táboru je stanovena částkou 3200 Kč.

$$P = 3200$$

$$Q = \frac{24710}{3200-650}$$

$$\boldsymbol{Q = 9,7}$$

Bod zvratu nastane při přihlášení 9,7 účastníků. Aby tenisový tábor nebyl prodělečný, musí se ho účastnit nejméně 10 hráčů. V této situaci je ovšem celkový zisk minimální a je nutné zvážit, zda se podnikateli vyplatí tábor uskutečnit.

Kalkulace tábora

Tabulka zobrazuje jednotlivé náklady a výnosy při různém počtu účastníků a celkový zisk v daných případech.

Tabulka 12: Kalkulace tábora

Počet účastníků	**10**	**14**	**18**	**22**	**26**	**30**	**34**
Pronájem dvorců	3 800	3 800	5 700	5 700	7 600	7 600	9 500
Mzda trenérů	11 000	11 000	16 500	16 500	22 000	22 000	27 500
Tenisové míče	2 000	2 000	3 000	3 000	4 000	4 000	5 000
Mzda lektora	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Strava trenérů/lekt.	1 410	1 410	1 880	1 880	2 350	2 350	2 820
Strava účastníků	4 700	6 580	8 460	10 340	12 220	14 100	15 980
Pitný režim	800	800	1 000	1 000	1 200	1 200	1 400
Pronájem bazénu	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Propagace	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Ceny v turnaji	1 000	1 400	1 800	2 200	2 600	3 000	3 400
Náklady celkem	**31 210**	**33 490**	**44 840**	**47 120**	**58 470**	**60 750**	**72 100**
Výnosy	32 000	44 800	57 600	70 400	83 200	96 000	108 800
Zisk celkem	**790**	**11 310**	**12 760**	**23 280**	**24 730**	**35 250**	**36 700**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 4: Celkový zisk dle počtu účastníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrný vliv zvýšení fixních nákladů při potřebě dalšího trenéra. Je proto nutné upravit maximální počet účastníků, aby byl celkový zisk co nejvyšší. V tomto případě se jeví jako nejlepší varianta s 32 účastníky s využitím 4 trenérů a lektora angličtiny.

3.5 Varianty řešení podnikatelského záměru

V následující kapitole bude podnikatelský záměr rozdělen na 3 varianty, a to:

1) reálná varianta
2) optimistická varianta
3) pesimistická varianta

K stanovení počtu zákazníků nebude uváděn přesný počet klientů, ale počet hodin, které bude muset tenisová škola odehrát. K množství hodin se vážou následující náklady:

- počet trenérů a mzdové náklady
- množství pronajímaných tenisových dvorců
- množství nakoupeného sportovního vybavení (míče, koše, pomůcky)
- ostatní náklady

3.5.1 Reálná varianta

V případě založení budou v tenisové škole působit 3 trenéři, z toho jeden trenér na plný úvazek, který zajišťuje podstatnou část tréninkových hodin a 2 trenéři na částečný úvazek. Tito trenéři budou zaměstnáni na základě dohody o provedení práce (DPP), ročně tedy odpracují maximálně 300 hodin.

Možný objem tréninkových hodin:

Tabulka 13: Objem tréninkových hodin v reálné variantě

Období	Dopolední hodiny	Odpolední hodiny
Jarní sezóna (10 týdnů)	100	400
Prázdninová sezóna (9 týdnů)	80	40
Podzimní sezóna (5 týdnů)	50	200
Zimní sezóna (22 týdnů)	170	660

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V období přechodu mezi halovou a venkovní sezónou je provoz minimální, tedy v první polovině dubna a druhé polovině října. V prázdninové sezóně se snižuje počet odehraných hodin, ale je předpoklad pořádání 1 prázdninového kempu s účastí 24 hráčů. V zimním období počet tréninkových hodin klesá z důvodu vyšších cen pronájmu tenisového dvorce v hale. Ubývá tak individuálních tréninků, klienti preferují skupinový trénink nebo nižší tréninkový objem.

Nejvyšší položkou nákladů je pronájem tenisových dvorců. Zhruba 20 % zákazníků neplatí pronájem dvorce tenisové škole, z důvodu klubového členství, koupě permanentek, nebo VIP partnerství. Toto je zohledněno v kalkulaci nákladů. Tenisová škola předpokládá vzhledem ke spolupráci a objemu tréninkových hodin zvýhodněnou cenu hodinového pronájmu dvorce v letní sezóně o 25 %, v zimní sezóně o 20 % oproti běžné ceně.

Náklady reálné varianty:

Tabulka 14: Náklady reálné varianty

Položka	hodnota v Kč
Pronájem venkovních tenisových dvorců	62 240
Pronájem halových tenisových dvorců	201 600
Mzdové náklady	116 600
Nákup míčů a sportovního vybavení	30 000
Tenisové kempy (bez pronájmu dvorců)	46 580
Propagace	5 000
Telekomunikační služby	6 000
Ostatní	5 000
NÁKLADY CELKEM	**473 020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výnosy reálné varianty:

Tabulka 15: Výnosy reálné varianty

Položka	hodnota v Kč
Tržby za tréninkové hodiny na venkovních dvorcích	347 400
Tržby za tréninkové hodiny v halové sezóně	487 720
Tenisové kempy	76 800
Dotace, sponzoring	0
Vyplétání tenisových raket	25 000
Ostatní	5 000
VÝNOSY CELKEM	**941 920**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření reálné varianty (v Kč):

Tabulka 16: Výsledek hospodaření reálné varianty

Výsledek hospodaření	468 900
Výsledek hospodaření po zdanění	**379 809**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bod zvratu reálné varianty

Pro stanovení bodu zvratu je nutné určit fixní a variabilní náklady. Mezi fixní náklady se řadí náklady spjaté s koupí tenisových míčů a sportovního vybavení, propagací tenisové školy, účtem za telefon a ostatními náklady. Nejvyšší položkou nákladů představují pronájmy tenisových dvorců. Množství pronajímaných hodin se odvíjí od počtu hodin v tréninkovém plánu, tudíž se jedná o náklad variabilní.

Tabulka 17: Bod zvratu – FN

Fixní náklady	**hodnota v Kč**
Míče a vybavení	30 000
Propagace	5 000
Účet za telefon	6 000
Ostatní	5 000
CELKEM	**46 000**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 18: Bod zvratu – VN

Variabilní náklady	**hodnota v Kč za 1 hod.**
Pronájem venkovního dvorce v dopoledních hodinách	60
Pronájem venkovního dvorce v odpoledních hodinách	100
Pronájem halového dvorce v dopoledních hodinách	240
Pronájem halového dvorce v odpoledních hodinách	320

(Zdroj: Vlastní zpracování)

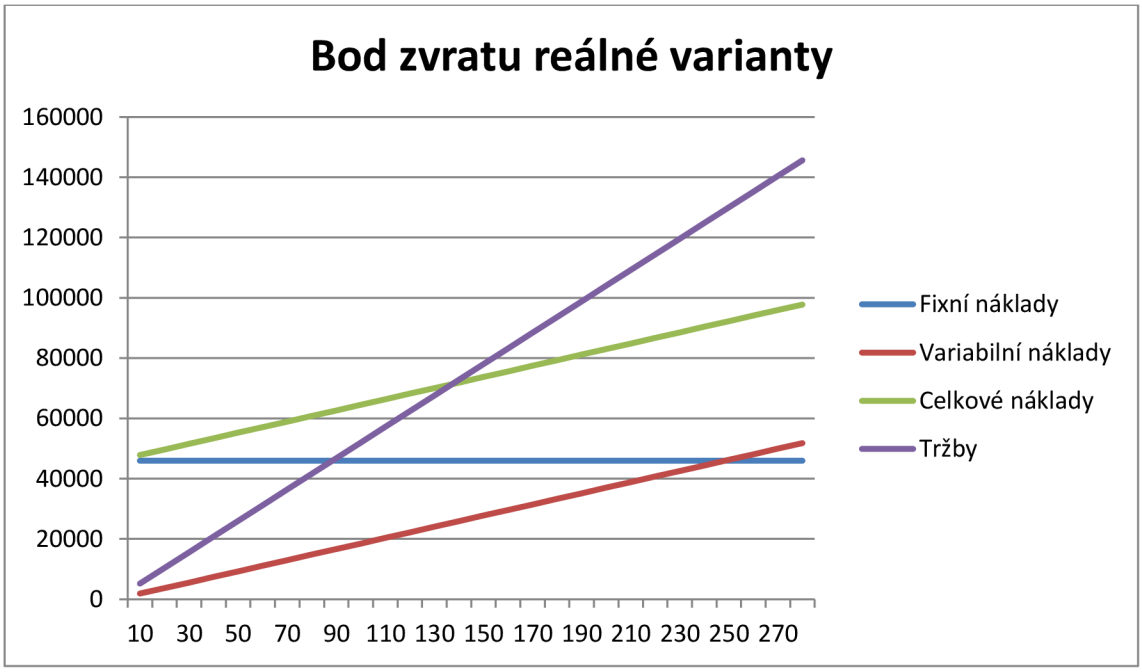
Tabulka 19: Bod zvratu – Cena

Cena	**hodnota v Kč za 1 hod.**
Trénink na venkovním dvorci v dopoledních hodinách	380
Trénink na venkovním dvorci v odpoledních hodinách	440
Trénink v hale v dopoledních hodinách	580
Trénink v hale v odpoledních hodinách	680

(Zdroj: Vlastní zpracování)

$$\frac{46000}{\frac{(380-60)+(440-100)+(580-240)+(680-320)}{4}} = 135{,}3\ hodin$$

K bodu zvratu dojde při odehrání 135,3 hodin hlavním trenérem (majitelem tenisové školy). V reálné variantě je v plánu odehrát 1700 hodin ročně, proto by dosažení bodu zvratu nemělo činit problém.



Graf 5: Bod zvratu reálné varianty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.2 Optimistická varianta

Tato varianta uvažuje s rozšířením provozu tenisové školy, zajištěním minimálně 4 tenisových dvorců celoročně. To vyžaduje pronájem dvorců v hale i v jiných areálech a zvýšení počtu trenérů na 2 trenéry s plným úvazkem a 3 trenéry s částečným úvazkem. Plánovaný objem tréninkových hodin je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 20: Objem tréninkových hodin optimistické varianty

Období	Dopolední hodiny	Odpolední hodiny
Jarní sezóna (10 týdnů)	250	850
Prázdninová sezóna (9 týdnů)	160	100
Podzimní sezóna (5 týdnů)	125	425
Zimní sezóna (22 týdnů)	550	1750

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stejně jako u reálné varianty, v přechodném období (část dubna a října) je provoz minimální. V prázdninových měsících je provoz v menším rozsahu, ale je předpoklad pořádání 3 příměstských kempů s účastí 24 hráčů. Množství hodin je zvýšeno s příchodem nových trenérů a zajištěním dalšího pronájmu dvorců.

Náklady optimistické varianty:

Tabulka 21: Náklady optimistické varianty

Položka	hodnota v Kč
Pronájem venkovních tenisových dvorců	135 680
Pronájem halových tenisových dvorců	553 600
Mzdové náklady	629 500
Nákup míčů a sportovního vybavení	80 000
Tenisové kempy	139 740
Propagace	10 000
Telekomunikační služby	8 400
Ostatní	5 000
NÁKLADY CELKEM	**1 561 920**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výnosy optimistické varianty:

Tabulka 22: Výnosy optimistické varianty

Položka	hodnota v Kč
Tržby za tréninkové hodiny na venkovních dvorcích	761 240
Tržby za tréninkové hodiny v halové sezóně	1 345 200
Tenisové kempy	230 400
Dotace, sponzoring	50 000
Vyplétání tenisových raket	40 000
Ostatní	10 000
VÝNOSY CELKEM	**2 436 840**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření optimistické varianty (v Kč):

Tabulka 23: Výsledek hospodaření optimistické varianty

Výsledek hospodaření	874 920
Výsledek hospodaření po zdanění	**708 685**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V této variantě se z důvodu překročení obratu 1 mil. Kč stane tenisová škola plátcem DPH.

Plán budoucích let

Tenisová škola v případě optimistické varianty a rostoucího zisku plánuje v dalších letech koupi vlastních tenisových dvorců. Tím by klesly náklady na pronájem dvorců, které tvoří podstatnou část celkových nákladů. Na druhou stranu by vznikly náklady spojené s koupí, údržbou a provozem tenisových kurtů. Provozní náklady by takto byly značně nižší. Na druhou stranu by plynuly výnosy z pronájmu dvorců jiným subjektům, zejména v dopoledních a večerních hodinách. Dalším možným výnosem by byl např. pronájem reklamní plochy na plotech tenisových dvorců.

3.5.3 Pesimistická varianta

K pesimistické variantě by došlo v případě úbytku klientely, odchodu kvalitních trenérů nebo změně smlouvy o pronájmu, snížením počtu pronajatých dvorců. Vlivem snížení počtu hodin nebude tenisové škole poskytnuta sleva na pronájem tenisových kurtů. Tím rostou náklady spojené s pronájmem dvorců a klesá zisk z každé hodiny. Ceny tréninků zůstávají stejné. Chod tenisové školy by zajišťovali 2 trenéři. Z toho jeden trenér na plný úvazek a jeden trenér na základě DPP určený pro záskoky a minimální počet hodin. Tato varianta odpovídá vytíženosti 1-2 dvorců celoročně.

Tabulka 24: Tréninkový objem pesimistické varianty

Období	Dopolední hodiny	Odpolední hodiny
Jarní sezóna (10 týdnů)	60	260
Prázdninová sezóna (9 týdnů)	55	45
Podzimní sezóna (5 týdnů)	30	130
Zimní sezóna (22 týdnů)	100	480

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady pesimistické varianty:

Tabulka 25: Náklady pesimistické varianty

Položka	hodnota v Kč
Pronájem venkovních tenisových dvorců	58 000
Pronájem halových tenisových dvorců	168 320
Mzdové náklady	30 800
Nákup míčů a sportovního vybavení	25 000
Tenisové kempy (bez pronájmu dvorců)	34 830
Propagace	5 000
Telekomunikační služby	6 000
Ostatní	5 000
NÁKLADY CELKEM	**332 950**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výnosy pesimistické varianty:

Tabulka 26: Výnosy pesimistické varianty

Položka	hodnota v Kč
Tržby za tréninkové hodiny na venkovních dvorcích	232 000
Tržby za tréninkové hodiny v halové sezóně	342 320
Tenisové kempy	51 200
Dotace, sponzoring	0
Vyplétání tenisových raket	15 000
Ostatní	5 000
VÝNOSY CELKEM	**645 520**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření pesimistické varianty (v Kč):

Tabulka 27: Výsledek hospodaření pesimistické varianty

Výsledek hospodaření	312 570
Výsledek hospodaření po zdanění	**253 182**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 Zdroje financování

V případě založení bude tenisová škola financovat svou činnost vlastními prostředky. Základní kapitál tvoří částka 200 000 Kč. Veškeré platby od zákazníků probíhají před zahájením sezóny. V zimním období mohou zákazníci platit pomocí dvou splátek a to před začátkem a v polovině halové sezóny. Mzdy trenérů se vyplácejí měsíčně, vždy v polovině následujícího měsíce. Všechny ostatní náklady spojené například s propagací, nákupem míčů a sportovního vybavení a jiné jsou financovány ze zisku.

Tenisová škola tedy nepotřebuje využití cizích zdrojů. K potřebě těchto zdrojů by došlo v případě, že by tenisová škola plánovala koupi vlastních tenisových dvorců.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského záměru, konkrétně založení tenisové školy. Práce se skládá ze tří částí, a to ze stanovení teoretických poznatků, analýzy současné situace a návrhů řešení.

První část této práce vysvětluje základní teoretické pojmy potřebné k vypracování podnikatelského záměru. Definuje podnikání, jeho právní formy, přínosy podnikatelského plánu, jednotlivé typy analýz a metod zkoumání. Tato část byla sestavena za pomoci čerpání informací z literárních pramenů a spolehlivých internetových zdrojů.

Na základě těchto teoretických poznatků byly sestaveny následující dvě části.

Kapitola analýza současné situace zkoumala potřebné informace prostřednictvím analýzy trhu a konkurence v daném odvětví. V této části analýzy byly na základě informací, poskytnutých Českým tenisovým svazem sestaveny informace o současném počtu registrovaných hráčů a jejich věkovém složení, počtu trenérů s příslušnou licencí a množství tenisových klubů v Ostravě. Další částí analýzy bylo sestavení tzv. SLEPT analýzy, jejímž přínosem bylo zejména zjištění informací o počtu obyvatel a věkovém složení, ekonomické situaci v kraji, příjmech domácností a nezaměstnanosti, současném politickém postoji k podpoře sportu apod. Poslední podkapitolou v této části bylo sestavení SWOT analýzy, která zobrazila silné a slabé stránky tenisové školy, příležitosti a potencionální hrozby.

Poslední část bakalářské práce se zaměřuje jednotlivými návrhy řešení. Po představení společnosti byl sestaven marketingový mix, který podrobně rozebral produkt, s kterým tenisová škola obchoduje na trhu, stanovil jednotlivé ceny v různých případech poskytovaných služeb, navrhnul formy propagace prostřednictvím marketingové komunikace a konečnou distribuci. Další podkapitolou bylo rozdělení tenisové sezóny na jednotlivá období. Kladl se důraz na rozdílné podmínky mezi venkovní a halovou sezónou, které se projevují v diferenci cen a ovlivňují chování zákazníků. Jelikož jsou během sezóny méně vytížená období, zejména o prázdninách, byl sestaven návrh na pořádání příměstským tenisových táborů. Hlavní částí kapitoly návrhy řešení je podkapitola s jednotlivými variantami, jak by tenisová škola mohla fungovat. Podnikatelský záměr byl rozdělen do tří variant. Při sestavování reálné varianty řešení byl stanoven reálný počet tréninkových hodin s příslušnými náklady a výnosy. Dále byl

sestaven bod zvratu, pro zjištění minimálního objemu hodin, které bude muset tenisová škola odehrát, aby nebyla ve ztrátě. Dalším návrhem řešení byla optimistická varianta. Ta se projevila zejména v růstu hráčské základy, zvýšením počtu trenérů a celkového tréninkového objemu. Vzrostly celkové náklady, ale i výnosy, které se projevily ve zvýšení hospodářského výsledku. V této variantě byl stanoven plán pro budoucí činnost tenisové školy, který plánuje koupi vlastních tenisových dvorců. Posledním návrhem byla varianta pesimistická, která spočívala v úbytku trenérských hodin a poklesu celkových výnosů a následného zisku. Poslední podkapitola poukazuje na způsob financování podnikatelského záměru.

Skutečnost je taková, že tenis patří do skupiny drahých sportů. Ne všichni si mohou dovolit trénovat velký objem tréninků, potřebný při hraní na závodní úrovni. Dalším negativním zjištěním pro činnost tenisové školy je ekonomická situace v Moravskoslezském kraji a na Ostravsku, která z pohledu celé České republiky patří k těm ekonomicky slabším. Na druhou stranu je Ostrava třetím největším městem v České republice a existuje zde velká skupina lidí, která by se o služby tenisové školy mohla zajímat. Navíc zde neexistuje klub, který by měl monopolní postavení, jako např. TK AGROFERT Prostějov v Jihomoravském kraji.

Tenis je sport s velkou tradicí a v současné době je velmi populární. Česká republika se může pyšnit několika světovými hráči a vítězstvím v prestižních soutěžích, jako např. Davis cup či Fed cup. I díky těmto úspěchům se tenis v dnešní době stále více dostává do podvědomí lidí a roste o něj zájem.

Dle mého názoru byly splněny veškeré stanovené cíle bakalářské práce a tento podnikatelský záměr pokládám za reálný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1) FOTR, J a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha*: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
2) KORÁB, V., M. REŽNÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
3) SRPOVÁ, J., J. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL a kol. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
4) ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8
5) KOTLER, P., V. WONG a J. SAUNDERS a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
6) SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
7) VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6
8) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
9) SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
10) VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.
11) zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
12) zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
13) zákon č. 90/2012 Sb., obchodních korporacích
14) IPODNIKATEL.CZ. Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. *iPodnikatel.cz.* [online]. 22. 1. 2014 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html
15) BUSINESSWE. Jak se liší kapitálová a osobní společnost?. *Business-web.cz.* [online]. 31.3.2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/akciova-spolecnost-v-nove-uprave-od-roku-2014-43858.html

16) BUSINESSINFO.CZ. Akciová společnost v nové úpravě od roku 2014. *BusinessInfo.cz.* [online]. 11.12.2013 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/akciova-spolecnost-v-nove-uprave-od-roku-2014-43858.html

17) RUML, M. Vlastní nebo cizí zdroje? *finance.cz*. [online]. 6.5.2008 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: http://www.finance.cz/zpravy/finance/165575-vlastni-nebo-cizi-zdroje/

18) ZEMAN, M. SLEPT (PEST) analýza. *Martin Zeman*. [online]. © 2008 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/

19) KRAUS, M. Co čeká český sport v roce 2015?. *prvnizpravy.cz*. [online]. © 2008-2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.prvnizpravy.cz/sloupky/co-ceka-cesky-sport-v-roce-2015/

20) MÁDL, L. Peníze pro sport? Babišův muž chystá změny a vládní agenturu. *Aktuálně.cz.* [online]. 23.2.2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://sport.aktualne.cz/penize-pro-sport-babisuv-muz-chysta-zmeny-a-vladni-agenturu/r~12134106b9d011e49e4b0025900fea04/

21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze ČSÚ. *Český statistický úřad.* [online]. 22.4.2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/uvod.jsp

22) ČESKÝ TENISOVÝ SVAZ. Adresář tenisových klubů ČTS. *Český tenisový svaz.* [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: http://www.cztenis.cz/adresar-klubu

23) SUNMARKETING. SWOT analýza. *sunmarketing.* [online]. 2011 – 2015 © [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovnik/swot-analyza

24) SYNEXT. Krycí příspěvky a bod zvratu. *synext.cz.* [online]. © 2008 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html

25) KURZY.CZ. Inflace – 2015, míra inflace a její vývoj v ČR. *kurzycz.* [online]. © 2000 – 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody živnostenského podnikání 18
Tabulka 2: Orgány akciové společnosti 22
Tabulka 3: Tenisové haly 35
Tabulka 4: Konkurence 37
Tabulka 5: Ceny individuálního tréninku na venkovních dvorcích 45
Tabulka 6: Cena skupinového tréninku na venkovních dvorcích 45
Tabulka 7: Cena individuálního tréninku v zimní sezóně 45
Tabulka 8: Ceny skupinového tréninku v zimní sezóně 46
Tabulka 9: Další služby 46
Tabulka 10: Varianty řešení příměstských táborů dle počtu účastníků 50
Tabulka 11: Náklady spojené s pořádáním prázdninového kempu 50
Tabulka 12: Kalkulace tábora 52
Tabulka 13: Objem tréninkových hodin v reálné variantě 54
Tabulka 14: Náklady reálné varianty 55
Tabulka 15: Výnosy reálné varianty 55
Tabulka 16: Výsledek hospodaření reálné varianty 55
Tabulka 17: Bod zvratu – FN 56
Tabulka 18: Bod zvratu – VN 56
Tabulka 19: Bod zvratu – Cena 56
Tabulka 20: Objem tréninkových hodin optimistické varianty 57
Tabulka 21: Náklady optimistické varianty 58
Tabulka 22: Výnosy optimistické varianty 58
Tabulka 23: Výsledek hospodaření optimistické varianty 59
Tabulka 24: Tréninkový objem pesimistické varianty 59
Tabulka 25: Náklady pesimistické varianty 60
Tabulka 26: Výnosy pesimistické varianty 60
Tabulka 27: Výsledek hospodaření pesimistické varianty 60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozdělení obchodních společností 19
Obrázek 2: SWOT analýza 25
Obrázek 3: Bod zvratu 31
Obrázek 4: Podíl nezaměstnaných na počtu obyvatel 38
Obrázek 5: Distribuční cesta 47

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet registrovaných hráčů 33
Graf 2: Registrovaní hráči v Severomoravském kraji 34
Graf 3: Počet licencovaných trenérů dle trenérských tříd 36
Graf 4: Celkový zisk dle počtu účastníků 53
Graf 5: Bod zvratu reálné varianty 57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 – Leták příměstského tábora I

Příloha č.2 – List účastníka II

Příloha č.1 – Leták příměstského tábora

Nevíte, kam s dětmi po dovolené?
Chcete mít kontrolu, jak tráví poslední dny prázdnin?

Pak využijte možnosti trávit čas studiem angličtiny a aktivním sportem s následnou regenerací v příjemném prostředí tenisového areálu Ridera Sport v Ostravě.

Vítkovická tenisová akademie s.r.o.

pořádá

Příměstský prázdninový tábor pro děti s výukou tenisu a angličtiny
v termínu 24.-28.8.2015

Příměstský kemp se uskuteční v tenisovém areálu Ridera Sport v Ostravě. Součástí areálu je komplexní sportovní a relaxační zázemí, které zahrnuje tenisové dvorce, beachvolejbal, badminton, posilovnu, spinning, rehabilitační bazén, saunu a masáže.

Pro běžný denní provoz a zpříjemnění pobytu všech hráčů je k dispozici bar s venkovní terasou. Dále je přímo v areálu minigolf, petanque a prodejna sportovních potřeb.

Výuka angličtiny probíhá ve skupině 10–15 posluchačů pod vedením kvalifikovaných lektorů, je vedena formou hry. Výuka tenisu je vedena kvalifikovanými trenéry s mnohaletou úspěšnou trenérskou i hráčskou praxí. Skupiny jsou tvořeny 3 až 4 hráči na dvorci.

Denní program:	9:00 – 12:00	1,5 hod výuky angličtiny 1,5 hod výuky tenisu
	12:00 – 14:00	polední přestávka s obědem a využití krytého bazénu
	14:00 – 16:00	1 hod výuky angličtiny 1 hod výuky tenisu
	16:00 – 18:00	hry, bazén

Cena: 3200,-

Příloha č.2 – List účastníka

Vítkovická tenisová akademie s.r.o.

List účastníka - příměstský tábor

jméno a příjmení: .....
R.Č.....

bydliště (včetně PSČ):
.....

Prohlášení rodičů:
Prohlašuji, že ošetřující lékař nenařídil dítěti změnu režimu. Dítě nejeví známky akutního onemocnění (průjem, chřipka apod.) a hygienik ani ošetřující lékař mu nenařídil karanténní opatření. Není mi známo, že by v posledních dvou týdnech přišlo dítě do styku s osobami, které onemocněly přenosnou nemocí.
Dítě je schopno zúčastnit se příměstského tábora v termínu.

Jsem si vědom(a) právních následků, které by mě postihly, kdyby toto mé prohlášení bylo nepravdivé.

Telefonní spojení na rodiče nebo jejich zákonné zástupce po dobu pobytu dítěte na akci:

U svého dítěte upozorňuji na:

Alergie na:

Používané léky a dávkování:

V Ostravě dne

……
podpis rodiče (zákonného zástupce)