



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKU

BUSINESS PLAN - STARTING A NEW COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Jakub Pospíšil**

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**

**BRNO 2020**

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Jakub Pospíšil</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Podnikatelský záměr – založení nového podniku

#### Charakteristika problematiky úkolu:

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

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem je vytvoření podnikatelského plánu pro vybudování lyžařského střediska. Dílčí cíle budou tvořeny analýzou teoretických východisek, kvantitativním výzkumem, zpracováním SWOT analýzy, SLEPTE analýzy, Porterovým modelem, Analýzou rizik, stanovením nákladů a výnosů, volbou marketingové strategie, návratností atd.

#### Základní literární prameny:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš, KONEČNÝ a Jan, VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky: 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 8027120349.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 8071793671.

SRPOVÁ, Jitka, Václav, ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2-7-3339-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro výstavbu lyžařského střediska s využitím metod kvantitativního výzkumu a strategické analýzy, který bude realizován prostřednictvím nově založeného podniku. Tyto nástroje jsou součástí analytické části práce a zároveň slouží jako podklad pro vlastní návrhy řešení. V návrhové části je představen samotný podnikatelský plán, který je rozebrán především pomocí marketingového mixu a finančního plánu, který vede k závěrečnému doporučení, zda daný projekt realizovat či nikoliv.

## **Abstract**

The subject of this diploma thesis is the creation of a business plan for the construction of a ski resort using the methods of quantitative research and strategic analysis which will be implemented through a newly established company. These tools are a part of the analytical part of the thesis and at the same time they serve as a basis for the actual solution proposals. The proposal part introduces the business plan itself, which is analyzed primarily through the marketing mix and financial plan, which leads to the final recommendation whether to implement the project or not.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, kvantitativní výzkum, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, marketingový mix, finanční plán, bod zvratu

## **Keywords**

Business plan, quantitative research, PESTLE analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, marketing mix, financial plan, break-even point



### **Bibliografická citace**

POSPÍŠIL, Jakub. *Podnikatelský záměr - založení nového podniku* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127217>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. et Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 13. května 2020

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Touto formou bych chtěl poděkovat panu Ing. et Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za cenné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>13</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>14</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>15</b>
2.1 Podnikatelský záměr .....	15
2.2 Podnikatelský plán.....	16
2.2.1 Struktura podnikatelského plánu.....	16
2.3 Podnikání .....	17
2.4 Podnik .....	18
2.5 Podnikatel .....	18
2.6 Okolí podniku .....	19
2.6.1 Stakeholders .....	19
2.7 Životní cyklus podniku .....	20
2.8 Trh.....	22
2.9 Konkurence.....	22
2.9.1 Skuteční a potencionální konkurenti.....	22
2.10 Účetní výkazy .....	23
2.10.1 Rozvaha.....	23
2.10.2 Výkaz zisku a ztrát.....	23
2.10.3 Zisk .....	24
2.10.4 Cashflow .....	24
2.11 Sjezdové lyžování .....	24
2.11.1 Historie a trendy v odvětví.....	24
2.12 Marketingový výzkum .....	25
2.12.1 Kvantitativní výzkum.....	26
2.13 PESTLE Analýza .....	27
2.13.1 Společenské a demografické faktory .....	28
2.13.2 Právní faktory.....	28
2.13.3 Ekonomické faktory.....	29
2.13.4 Politické faktory.....	29
2.13.5 Technologické faktory .....	29
2.13.6 Ekologické faktory.....	29

2.14	Porterův model pěti sil .....	29
2.15	SWOT Analýza .....	31
2.15.1	Silné stránky .....	32
2.15.2	Slabé stránky .....	32
2.15.3	Příležitosti .....	32
2.15.4	Hrozby .....	32
2.16	Právní formy podniku .....	33
2.16.1	Společnost s ručeným omezeným .....	33
2.16.2	Akciová společnost .....	34
2.16.3	Kritéria pro rozhodování o právní formě podniku .....	34
2.16.4	Založení společnosti .....	34
2.17	Marketing .....	34
2.17.1	Marketingový mix .....	35
2.17.2	Marketingová strategie .....	36
2.17.3	Tržní segmentace .....	37
2.17.4	Targeting a Positioning .....	38
2.17.5	Spokojenost zákazníka .....	38
2.18	Organizační struktura a personalistika .....	39
2.19	Akční plán .....	40
2.20	Investování .....	40
2.21	Finanční plán .....	41
2.22	Zdroje financování .....	41
2.22.1	Vlastní zdroje .....	41
2.22.2	Cizí zdroje .....	41
2.23	Bod zvratu .....	42
2.23.1	Fixní náklady .....	42
2.23.2	Variabilní náklady .....	42
2.24	Metody hodnocení investic .....	44
2.24.1	Statické metody hodnocení investic .....	45
2.24.2	Dynamické metody hodnocení investic .....	45
2.24.3	Doba návratnosti .....	46
2.25	Analýza rizika .....	46

2.25.1	Riziko.....	47
<b>3</b>	<b>ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>48</b>
3.1	Kvantitativní výzkum .....	49
3.1.1	Metodologie .....	49
3.1.2	Struktura.....	49
3.1.3	Cíl výzkumu.....	49
3.1.4	Shrnutí výzkumu.....	60
3.2	PESTLE Analýza.....	60
3.2.1	Společenské faktory .....	60
3.2.2	Legislativní faktory.....	61
3.2.3	Politické faktory.....	63
3.2.4	Ekonomické faktory.....	63
3.2.5	Technologické faktory .....	64
3.2.6	Ekologické faktory.....	65
3.3	Porterův model.....	66
3.3.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	66
3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	66
3.3.3	Bariéry vstupu.....	66
3.3.4	Intenzita konkurence v odvětví.....	67
3.3.5	Hrozba substitutů .....	69
3.4	SWOT Analýza.....	70
3.4.1	Silné stránky.....	70
3.4.2	Slabé stránky.....	71
3.4.3	Příležitosti .....	71
3.4.4	Hrozby.....	71
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ .....</b>	<b>73</b>
4.1	Údaje o podniku.....	73
4.2	Marketingový mix .....	74
4.2.1	Služba.....	74
4.2.2	Cena .....	74
4.2.3	Místo .....	76
4.2.4	Propagace.....	84

4.3	Personální obsazení .....	86
4.4	Technické vybavení .....	87
4.4.1	Kotvový a dětský pásový vlek .....	87
4.4.2	System zasněžování .....	89
4.4.3	Rolba .....	90
4.4.4	Osvětlení .....	91
4.4.5	Turnikety .....	91
4.4.6	Vybavení servisu .....	92
4.4.7	Zázemí .....	92
4.5	Akční plán .....	93
4.6	Finanční plán .....	94
4.6.1	Zahajovací rozvaha .....	94
4.6.2	Možnosti financování .....	95
4.6.3	Investiční náklady .....	95
4.6.4	Struktura nákladů .....	97
4.6.5	Předpoklad vývoje nákladů .....	100
4.6.6	Výnosy .....	101
4.6.7	Předpoklad vývoje výnosů .....	102
4.6.8	Bod zvratu .....	103
4.6.9	Zisk a předpoklad jeho vývoje .....	105
4.6.10	Dodatek k finančnímu plánu .....	106
4.7	Hodnocení investice .....	106
4.7.1	Doba návratnosti .....	106
4.8	Cashflow .....	107
4.9	Analýza rizik .....	107
4.9.1	Provozní rizika .....	107
4.9.2	Rizika spojená s výstavbou .....	108
4.9.3	Ekonomická rizika .....	109
4.9.4	Retence rizik .....	109
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>122</b>

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>123</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>125</b>
<b>SEZNAM VZORCŮ .....</b>	<b>126</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>127</b>



## ÚVOD

Pro zpracování diplomové práce na téma podnikatelský záměr – založení nového podniku, jehož podstatou je vytvoření podnikatelského plánu pro vybudování a provozování příměstského lyžařského střediska v Chříbech na jihovýchodní Moravě, jsem se rozhodl z toho důvodu, že mi je tato oblast už od mých dětských let velmi blízká, neboť lyžuji od tří let a od sedmi do dvaceti let jsem aktivně závodil v alpských disciplínách, mimo jiné i s účastí na evropském poháru. V průběhu mého vysokoškolského studia, jsem kromě jiného pracoval v lyžařském středisku, kde jsem nabyl zkušenosti, potřebné pro orientaci v tomto odvětví, ale také pro zpracování tohoto podnikatelského plánu. Proto pokládám spojení této práce a studia na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně více než příhodné pro výběr tohoto tématu.

Touto myšlenkou se zabírám už delší dobu, neboť podniky z uvažované oblasti nabízí pouze velmi omezené služby především ve formě délky a šířky lyžařské sjezdovky, což je jeden z hlavních parametrů při volbě návštěvy lyžařského střediska. Ve srovnání s konkurencí, která disponuje důstojnými podmínkami pro provozování tohoto sportu, se musí nejbliže až do vzdálených Beskyd či Jeseníků. Lze konstatovat, že tento faktor ve formě krátké dojezdové vzdálenosti je pro velmi početnou skupinu vyznavačů alpského lyžování či snowboardingu stěžejní a upřednostní komfort ve formě krátké dojezdové vzdálenosti před lyžařským požitkem. Bezpochyby hraje roli i fakt, že lidé tento čas na cestování zkrátka nemají. Otázka zní, co by se stalo, pokud by se v této oblasti objevilo nové příměstské lyžařské středisko, které disponuje parametry, jež jsou nejbliže v Jesenicích či Beskydech, mělo krátkou dojezdovou vzdálenost z velkých měst a stejnou nebo podobnou cenu jako konkurence? Zcela jistě by došlo k přelivu stávajících zákazníků ale i získání nových, kteří doteď preferovali vzdálenější a vybavenější lyžařské areály.

Na základě výše zmíněných poznatků vidím v tomto projektu velký potenciál a lze konstatovat, že lyžování bylo, je a bude v tuzemsku vždy velmi oblíbeným sportem, i s přihlédnutím k tomu, že zde panuje mnoho rizik, především v oblasti, kterou my ovlivnit nemůžeme, ale ona nás velmi, matka příroda.

# 1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu, který bude sloužit jako reálný podklad pro vybudování a provozování lyžařského střediska v Chříbech, bude konkurenceschopný a z finančního hlediska funkční, prostřednictvím nově založeného podniku s názvem SPORT Chříby s.r.o. K dosažení tohoto záměru je zapotřebí stanovit si a následně zpracovat jednotlivé dílčí cíle, které jsou uvedeny v odstavcích níže.

Dílčí cíle tvoří prostudování, zpracování a zanalyzování odborné literatury, která se váže k řešené problematice. Dále následuje zpracování kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření, které bude koncipováno formou marketingového mixu, a které poskytne potřebné informace o zájmu a jednotlivých preferencích potenciálních zákazníků. Poté následuje zpracování jednotlivých částí PESTLE analýzy, ze které bude možno vyvodit faktory z vnějšího okolí, ovlivňující tento podnikatelský plán. Stejně jako PESTLE analýza patří do metod strategické analýzy i Porterův model, který si klade za cíl zanalyzovat pět sil působících na podnik a tuto oblast uzavře SWOT analýza, která vyhodnotí silné a slabé stránky, hrozby ale i příležitosti, kterým bude analyzovaný subjekt čelit, a která je spolu s Porterovým modelem a PESTLE analýzou dalším dílčím cílem této práce. Stěžejní cíl je vypracování vlastního návrhu řešení, v tomto případě prostřednictvím marketingového mixu, personálního obsazení, stanovení technického vybavení, zpracování akčního a finančního plánu a analýzy rizik, kterým bude podnik čelit.

Finanční plán, jakožto jeden z dílčích cílů a jedna z hlavních položek tohoto podnikatelského plánu, stanoví velikost nutných investičních nákladů, výši provozních fixních a variabilních nákladů, možnosti financování, předpoklad výnosů, zhodnocení investice a bod zvratu.

Tato diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhy vlastního řešení.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Teoretická východiska této diplomové práce si kladou za cíl charakterizovat jednotlivé pojmy, jejichž nastudování a správné pochopení je zcela nezbytné pro vytvoření prosperujícího podnikatelského plánu. Jedná se především o pojmy z podnikové oblasti, finanční oblasti, marketingu, strategické analýzy, kvantitativního výzkumu a řady jiných.

### **2.1 Podnikatelský záměr**

Velký význam má podnikatelský záměr v situaci, kdy chce podnik financovat uskutečnění projektu s použitím cizích zdrojů. Děje se tak kvůli tomu, že je třeba přesvědčit osoby, které kapitál poskytují, o nadějnosti a výhodnosti podnikatelského záměru. Tito investoři ho velice pečlivě hodnotí a zvažují, například z hlediska výnosnosti a návratnosti vložených prostředků, ale i z hlediska rizik, která jsou s projektem spojená. Dobře zpracovaný podnikatelský záměr může ve velké míře přispět k jejich získání (1).

Podnikatelský záměr slouží k identifikaci silných a slabých stránek podnikání, umožní předejít riziku neúspěchu, umožní vymezit okruh zákazníků a trhu a také dokáže zmapovat konkurenci (2).

Rozdíl mezi podnikatelským záměrem a podnikatelským plánem je ten, že podnikatelský záměr je předstupeň podnikatelského plánu, neboli takzvaného business plánu a označuje váš nápad, zatímco podnikatelský plán představuje strukturovaný dokument, rozpracovaný na více částí, který se často vytváří pro potencionálního investora či banku, ale v první řadě by měl být vytvářen pro potřeby jeho autora pro rozhodnutí, zda podnikatelský záměr realizovat či nikoliv. Tento nástroj také pomůže odhalit silné a slabé stránky chystané podnikatelské činnosti (3).

Cílem podnikatelského záměru je informování potencionálního investora, kterým může být například soukromá osoba, banka či spekulativní investor o připravovaném záměru a o podniku s cílem zaujmout a přesvědčit tyto investory, aby byli ochotni poskytnout zdroje na jeho realizaci (4).

## 2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument zpracovaný podnikatelem v písemné formě, definující všechny důležité vnější i vnitřní faktory, které se vážou k podnikatelskému záměru. Jedná se o souhrn podnikatelských cílů, shrnutí jednotlivých kroků, které povedou k dosažení určitých cílů. Předepsaný obsah podnikatelského plánu není nikde stanoven, jelikož každý investor má jiné požadavky na jeho rozsah a strukturu. V dnešní době někteří investoři preferují, když je podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace například prostřednictvím programu MS PowerPoint z důvodu úspory času. Na druhou stranu banky často vyžadují mnoho dalších informací a dokumentů. (5)

*„Podnikatelský plán je významný dokument, jehož účelem je prezentovat srozumitelně, pravdivě a logicky představy vlastníků podniku o budoucím vývoji podnikání a podnítit zájem investorů“ (6)*

Pro zpracování kvalitního podnikatelského plánu je nutné vynaložit mnoho času, energie, úsilí a je třeba postupovat systematicky. Podnikatelský plán složí především jako souhrnný dokument, který komplexně popisuje záměr a strategii, která slouží k dosažení námi vytyčených cílů. Dále slouží jako nástroj pro zhodnocení ekonomické a technické smysluplnosti projektu. Podnikatelský plán může být také vytvořen jako podklad pro poskytovatele kapitálu, který se rozhoduje o tom, zda bude či nebude investovat do konkrétního projektu (7).

### 2.2.1 Struktura podnikatelského plánu

Struktura ani obsah podnikatelského plánu nejsou formalizovány a záleží především na důvodu, kvůli kterému bude zpracován. Je minimálně nutné, aby obsahoval informace, které jsou uvedeny níže. Nezáleží přitom na uspořádání těchto informací, ale je nezbytné, aby tyto informace byly provázané, konzistentní a logické (6).

- Zásadní a plánovaná změna
- Analýzu okolí a faktorů, které mohou ovlivnit podnik
- Organizační strukturu

- Finanční plán
- Popis služeb či produktů
- Marketingové nástroje
- Technická realizace projektu
- Identifikace významných dodavatelů a odběratelů
- Identifikace rizik a možné způsoby jejich odstranění (6).

### 2.3 Podnikání

Za základ rozvoje lidské kultury a civilizace lze bezesporu označit podnikání, které nebylo dlouhou dobu v centru společenského zájmu, hodnocení a studia. Až v 18. století vzniklo slovo entrepreneur, což v překladu znamená někdo kdo je mezi, respektive podnikatel. V rámci ekonomie toto slovo poprvé použil Jean Baptiste Say, který také přišel s definicí podnikatele jako hybatele, a který je dále znám pro svou teorii tří výrobních faktorů. Teorie podnikání pojednává také o tom, že existují lidé, kteří podnikají, ale nikdy nestudovali literaturu o podnikání. Ovšem skoro všichni významní podnikatelé zastávají názor, že znalosti teorie mají významný podíl na jejím úspěchu. Teorii podnikání lze dále rozdělit na ekonomický, psychologický a sociálně - ekonomický přístup (8).

Smyslem podnikání je vytvoření něčeho navíc, přidané hodnoty, která se může projevat buď ve finanční či nefinanční formě. Nefinanční forma podnikání je například sociální podnikání (8).

Dále můžeme podnikání definovat jako soustavnou činnost, která je prováděna podnikatelem samostatně, na vlastní odpovědnost, vlastním jménem a jeho účelem je dosažení zisku. Pro úplné pochopení této definice je potřeba vysvětlit její dílčí pojmy (8).

- **Soustavnost** - podnikání jako činnost musí být prováděna pravidelně
- **Samostatnost** - samostatnost můžeme chápat tak, je-li podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně. V případě právnických osob je jednání prováděno skrze svůj statutární orgán

- **Vlastní odpovědnost** – S podnikáním je spojené také riziko za výsledky své činnosti a jednání
- **Vlastní jméno** - Právní úkony jsou prováděny prostřednictvím svého názvu (obchodní firma) v případě právnických osob a v případě fyzických osob prostřednictvím svého jména a příjmení
- **Dosažení zisku** - Podnikání musí být prováděno s cílem dosažení zisku, který však nemusí být dosažen (8).

## 2.4 Podnik

Z právního hlediska lze podnikem nazvat subjekt, který je tvořen soubory hmotných a nehmotných složek. Podnikem lze nazývat také jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost, spočívající v nabízení služeb či zboží na jednom nebo více trzích. V rámci obecné definice lze podnikem označit také právní osobu, která přeměňuje vstupy na výstupy (8).

*„Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti“* (8).

Podle další definice je podnik subjektem, jehož cílem je dosažení zisku a spojování lidí za účelem produkce služeb nebo výrobků. Podobný význam jako podnik má firma, která vystihuje obchodní název podniku (9).

## 2.5 Podnikatel

Být podnikatelem neznámá, že se jím člověk musí narodit jelikož neexistuje žádný podnikatelský gen. Důležité jsou schopnosti, které člověk získá učením, zapálení pro věc a vůle (8). Podnikatel je osoba, která ovlivňuje hospodářský rozvoj podniku. Úspěšný podnikatel je definován jako osoba, která je kvalifikovaná, odborně způsobilá, klade důraz na informovanost a ve velké většině případů je to člověk, který je cílevědomý,

snaživý, dokáže řídit lidi a je vůdčí osobností (10). V obchodním zákoníku je podnikatel definován jako osoba, která:

- Je zapsaná v obchodním rejstříku
- Podniká na základě živnostenského oprávnění
- Podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění na základě zvláštního předpisu (8).

## **2.6 Okolí podniku**

Okolí podniku je tvořeno lidmi, konkurencí, dodavateli, finančními institucemi státními orgány či legislativou a nastavuje mantinely pro vymezení jeho působnosti. Toto okolí dále představuje různá omezení, rizika ale také příležitosti (11). Okolí podniku může být také definováno jako vše, co obklopuje podnik a stojí mimo organizaci. Dosažené výsledky podniku ve většině případů závisí na vnějších faktorech, které představují příležitosti či hrozby. Okolí podniku se dále rozděluje na vnitřní a vnější (12).

### **2.6.1 Stakeholders**

Pojem Stakeholders představuje subjekty účastnící se podnikání. Podílejí se na reprodukčním procesu podniku a každý z těchto subjektů očekává od podniku něco jiného. K podniku se v drtivé většině případů vážou zaměstnanci, kteří očekávají stabilní zaměstnání a adekvátní mzdu či plat, zákazníci, kteří požadují co nejkvalitnější produkty či služby za co nejnižší cenu. Dodavatelé, kteří naopak chtějí prodávat své výrobky či služby za co možná nejvyšší ceny a vyžadují jejich zaplacení v co nejkratším možném termínu. V případě věřitelů se jedná o poskytování finančních zdrojů, za které požadují co nejvyšší výnos. Věřitelé také preferují jistotu vrácení peněz a kvůli tomu často požadují po podniku omezování rizik a rizikových investic. Posledními stakeholdery je stát, který má zájem na co možná nejvyšších odvodech formou daní a vlastníci, kteří požadují co nejvyšší růst hodnoty podniku a pravidelné dosahování podnikového zisku (13).



Obrázek 1: Stakeholders (13)

## 2.7 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku lze charakterizovat několika fázemi a to fází založení, fází růstu, fází stabilizace, fází krize a fází zániku. V tržní ekonomice dochází k zanikání podniků z důvodu neustálého konkurenčního boje. Podnik tedy stejně jako lidský život prochází určitými vývojovými fázemi (14).

### Založení podniku

Založení podniku je proces, který je řízen podnikatelem či vlastníkem, jehož cílem je vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Jako první je třeba vymyslet podnikatelský záměr následně zpracovat zakladatelský projekt se zakladatelským rozpočtem, obstarat kapitál pro své podnikání a zahájit svou podnikatelskou činnost (14).

### Růst podniku

Pro tuto fázi je typické zvyšování objemu prodeje a růst tržeb. Cílem podniku je udržitelný růst, zákaznická péče a inovace. Dalším znakem jsou vysoké investice, jejichž růst je vyšší než odpisy dlouhodobého majetku (14).



## Stabilizace podniku

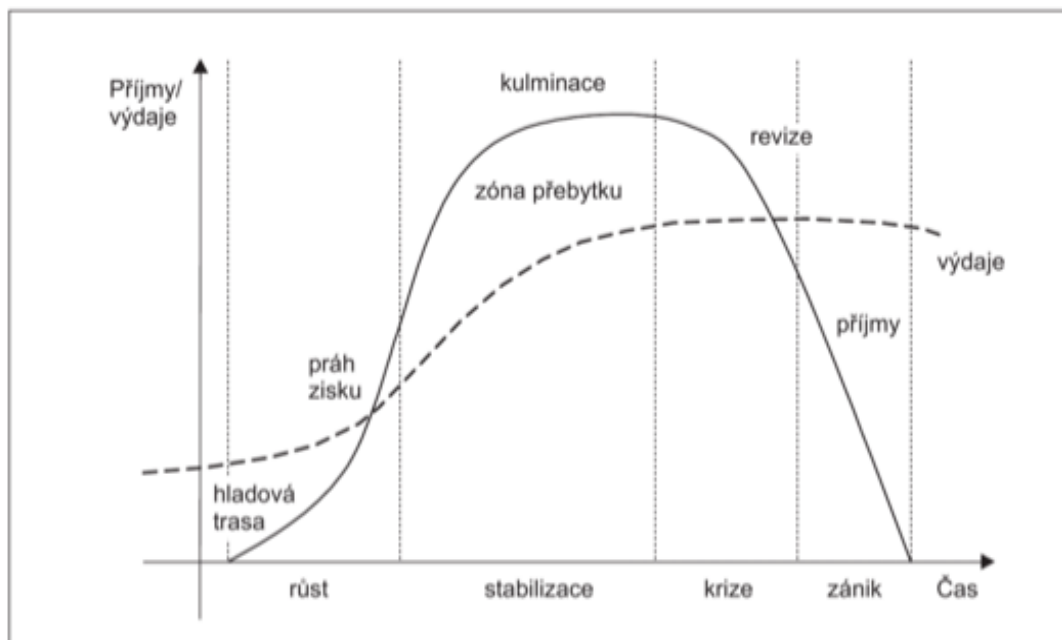
Znakem stabilizace podniku je dosažení optimální velikosti. Během této fáze zpravidla dochází k tomu, že se investice rovnají odpisům dlouhodobého majetku. Dále se toto období vyznačuje také vysokými výkony zaměstnanců, důrazem na kvalitní péči o zákazníky, neustálými investicemi a dosahováním výborných výsledků, po co možná nejdelší dobu (14).

## Krize podniku

V této fázi dochází k nepříznivému vývoji například z hlediska likvidity, tržní hodnoty a výkonnostního potenciálu. V případě, že by tento vývoj pokračoval, byla by ohrožena existence podniku (14).

## Zánik

K zániku podniku dochází v den vymazání z veřejného rejstříku a následuje po jeho zrušení. Zrušení podniku je dále upraveno v obchodním zákoníku a to buď zrušením s likvidací nebo zrušením bez likvidace. Podnik zaniká i v případě, pokud se nachází v úpadku (14).



Obrázek 2: Životní cyklus podniku (8)

## 2.8 Trh

Trh lze definovat jako místo, kde dochází ke směně financí, statků a služeb. Tuto směnu mohou uskutečnit alespoň dva subjekty, které tvoří například lidé, podniky či organizace a v případě, že uvažujeme i konkurenci je zapotřebí, aby trh tvořili minimálně tři subjekty. Příkladem trhu může být například trh práce, finanční trh nebo trh zboží a služeb. Trh lze dále charakterizovat například na základě předmětu poptávky, velikosti, potenciálu či konkurence (15).

## 2.9 Konkurence

Pro zpracování podnikatelského plánu je nezbytná analýza konkurence. Často se začínající podnikatelé domnívají, že pro ně neexistuje konkurence a proto je nezbytné se na své potencionální podnikání dívat s nadhledem a v souvislostech. Jako příklad lze uvést cestování z bodu A do bodu B, kde může zákazník využít více alternativ k přepravě. Jelikož konkurence často není známa, je nutné pro zpracování podnikatelského plánu její prozkoumání, které je ve většině případů velice časově náročné a tato náročnost se odvíjí od počtu firem, které na daném trhu působí. V případě, že není v silách podniku analyzovat všechny konkurenty, soustředí se podnik jen na ty nejvýznamnější, kteří nabízejí nejpodobnější produkt či službu a rozdělí je do dvou skupin, na hlavní a vedlejší. Pod pojmem hlavní konkurence podniku si lze představit společnosti, které působí na stejném trhu, nabízejí stejný či podobný produkt, mají velký tržní podíl a je u nich předpoklad, že tak bude i v budoucnu. Při jejím prozkoumání je nutné soustředit se na níže zmíněná kritéria.

- Podíl na trhu, obrat a růst podniku
- Nabízené výrobky a služby
- Zákazníci, ceny, prodejní kanály a dostupnost výrobků či služeb (5).

### 2.9.1 Skuteční a potencionální konkurenti

Skutečnou konkurenci lze definovat jako podniky, které představují největší konkurenci pro náš podnik, působí na stejných trzích a nabízejí stejné nebo podobné služby.

Potencionálního konkurenta, lze definovat jako někoho, kdo momentálně nepředstavuje hrozbu či riziko, ale může ji představovat v budoucnu. (5).

## **2.10 Účetní výkazy**

Účetní výkazy představují informace, které mohou být využity externími, ale i interními subjekty, například pro finanční analýzu a je povinen tyto informace jedenkrát ročně zveřejňovat. Lze je definovat jako dokumenty, které poskytují přehled o struktuře a stavu majetku, zdrojů, ze kterých jsou kryty, peněžních tocích a také o tom, jak je tvořen výsledek hospodaření a jak je užit. Dále je lze dělit na výkazy finanční a výkazy vnitropodnikové (16).

### **2.10.1 Rozvaha**

Rozvahu lze definovat jako písemný přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí k určitému datu. Rozvaha se sestavuje ve tvaru T bilance, kde na levé straně najdeme majetek podniku nebo také aktiva a na pravé straně najdeme pasiva nebo také zdroje krytí majetku. Z této bilance lze také vyčíst jejich strukturu, finanční situaci, úroveň zadlužení podniku a likviditu. Chceme-li vědět, jak se vyvíjí finanční situace podniku, srovnáme dvě po sobě jdoucí rozvahy a z těchto zjištění můžeme činit opatření k efektivnímu řízení podniku. Z položek rozvahy jsou také odvozené celé soustavy účtů abychom ji nemuseli po každé účetní transakci měnit (4).

### **2.10.2 Výkaz zisku a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát nebo také výsledovka přehledně zobrazuje výnosy a náklady podniku za určité období. Je sestaven tak, aby byl přehledně zobrazen vliv jednotlivých činností na zisku podniku, který je jednou z nejdůležitějších informací tohoto výkazu. Jako první se uvádí tržby, od kterých se odečítají položky typu náklady na provoz, úrokové náklady nebo daně a po odečtení těchto položek teprve zjistíme čistý zisk podniku. U společností, které jsou veřejně obchodovatelné se také uvádí informace o zisku, který připadá na jednu akcii či dividendu (17).

### **2.10.3 Zisk**

Měření zisku nebo ztráty se v účetnictví provádí dvěma způsoby. Prvním z nich je měření na akruální bázi, kdy se zisk nebo ztráta vypočte z rozdílů výnosů a nákladů, nezáleží přitom, zda mají výnosy podobu peněžních příjmů. Druhým způsobem měření je metoda založená na peněžních tocích, kde se transakce omezují na ty, u kterých došlo ke změně peněžních prostředků. Převyšují-li příjmy výdaje je při tomto pojetí měření dosaženo zisku (18).

### **2.10.4 Cashflow**

Jedná se o účetní výkaz, který srovnává bilančním způsobem zdroje tvorby peněžních prostředků neboli příjmy s jejich užitím neboli výdaji za dané období. Z tohoto výkazu lze tedy zjistit a posoudit skutečnou finanční situaci. Zjednodušeně řečeno tento výkaz odpovídá na otázku, kolik peněžních prostředků bylo podnikem vytvořeno a k jakému účelu byly použity. Za peněžní prostředky můžeme považovat peněžní prostředky na účtu, v hotovosti, ceniny, peníze na cestě a krátkodobý likvidní majetek. Dále můžeme tento výkaz rozdělit do tří kategorií a to na provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost (19).

## **2.11 Sjezdové lyžování**

Již mnoho let u nás patří sjezdové lyžování k jedním z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších zimním sportům, i přestože je lyžařská sezóna sezóna relativně krátká a nemáme tak vysoké hory jako naši alpští sousedé. Čechy lze tedy charakterizovat jako lyžařský národ s velikou oblibou k alpskému lyžování, a kteří disponují ve většině případů i vyspělou lyžařskou technikou (20).

### **2.11.1 Historie a trendy v odvětví**

Je zcela zřejmé, že v České republice nejsou takové podmínky pro alpské lyžování jako například v Rakousku, Itálii či Francii, ale i přesto má u nás lyžování silnou tradici. První lyžařský klub u nás vznikl v roce 1887, o šest let později se uskutečnily první závody a v roce 1903 vznikl Svaz lyžařů v Kralovství českém jako vůbec první organizace podobného typu na světě. Dalšími milníky jsou například výstavba sedačkové lanovky na

Pustevny v roce 1940 nebo vznik první sjezdovky v roce 1957 v Peci pod Sněžkou. V současné době je u nás v populaci zhruba 20 - 40 % aktivních lyžařů v závislosti na zdroji a řadíme se tak po bok lyžařských velmocí na západ od nás. V české republice v současné době existuje také 525 lyžařských oddílů s 22 814 aktivními členy (21).

Trendy v tomto oboru podnikání lze v současné době definovat jako zvyšování komfortu napříč všemi činnostmi, které jsou poskytovány. Jako příklad lze uvést komfortní přepravní zařízení, krátkou čekací dobu, perfektně upravené sjezdovky s dostatkem sněhu, vysokou úroveň gastronomie či vztah k životnímu prostředí (22).

## **2.12 Marketingový výzkum**

Jedna z definic říká, že marketingový výzkum je systematické a objektivní hledání a analýza informací relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému v marketingu (23).

Podle další definice je marketingový výzkum cílevědomý proces, který získává určité konkrétní informace, které nelze získat jinými způsoby (23).

Dle ESOMAR – mezinárodní organizace soustředující odborníky z oblasti marketingu a marketingového výzkumu je marketingový výzkum definován jako naslouchání spotřebiteli (23).

### **Hlavní charakteristiky marketingového výzkumu:**

- Informace má pouze zadavatel výzkumu
- Zaměření se na určitou skupinu respondentů
- Získané informace jsou aktuální
- Vysoká náročnost na kvalifikaci pracovníků
- Časová náročnost (23).

### **2.12.1 Kvantitativní výzkum**

Jako první je třeba odlišit kvantitativní a kvalitativní výzkum. Rozdíl mezi těmito výzkumy spočívá v jejich základním zaměření, tedy charakteru jevů, které analyzují. Kvantitativní výzkum klade otázky jako „kolik?“ a kvalitativní se ptá „proč?“ (23).

Kvantitativní výzkum lze provést pouze za předpokladu, že se jedná o jevy relativně jednoduché a poznané. Jednoduchými jevy je myšleno to, že nejsou skryty smyslovému poznávání (24).

Kvalitativní výzkum se zabývá získáváním dat o četnosti výskytu něčeho, co se již stalo nebo probíhá právě teď. Podstatou kvantitativního výzkumu je získat měřitelná číselná data. Chceme-li mít výsledky co nejpřesnější, je potřeba pracovat s velkým statistickým souborem (23).

Kvalitativní výzkum se zabývá hledáním příčin, proč něco proběhlo nebo se děje. Cílem je zjistit motivy, mínění a postoje, které vedou k určitému chování (25).

#### **Nástroje kvalitativního výzkumu**

- Individuální hloubkové rozhovory
- Skupinové rozhovory
- Projektivní techniky (25).

#### **Nástroje kvantitativního výzkumu**

- Pozorování – například pohyb zákazníku v hypermarketu prostřednictvím čipů ve vozících
- Experiment – například jaký bude mít dopad předražení vybraného zboží
- Dotazování (26).

Dotazování probíhá tak, že lidem jsou pokládány otázky, které se snaží zjistit jejich postoje, preference a znalosti (27)

## **Dotazník**

Dotazník představuje jeden z hlavních nástrojů dotazování a může být buď v papírové či elektronické podobě s určitými otázkami, na které respondenti odpovídají. Dotazník může sloužit tazateli, ale i respondentovi a lze jej definovat jako psaný řízený rozhovor s respondentem.

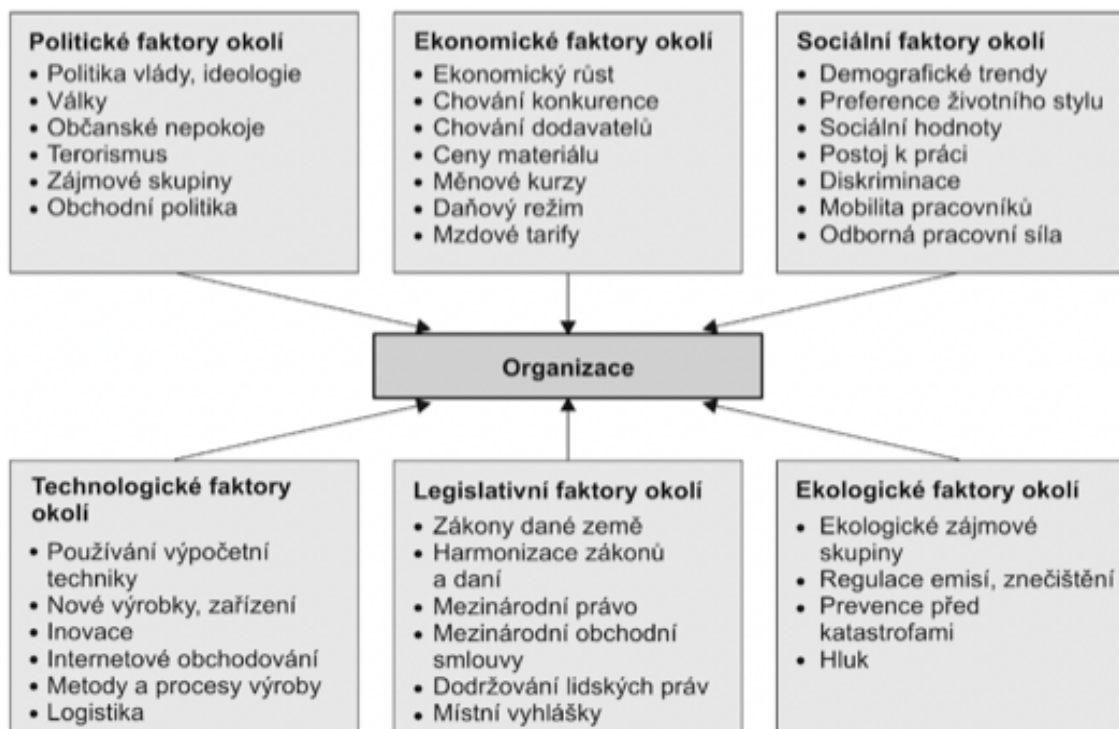
### **Konstrukce a pravidla dotazníků:**

- Ptát se přímo
- Ptát se jednoduše
- Užívat známý slovník
- Užívat jednovýznamová slova
- Ptát se konkrétně
- Maximalizovat informační hodnotu otázky
- Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí
- Užívat krátké otázky
- Vyloučit zdvojené otázky (23).

## **2.13 PESTLE Analýza**

Analýza PESTLE je jednou z analytických technik, jejímž cílem je analyzovat okolní prostředí. Tato analýza má jednoduchou a přehlednou strukturu a patří tak mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější (28). Podstatou této analýzy je identifikovat pro každý faktor události, rizika a vlivy, které mohou ovlivnit podnik. Počáteční písmena názvu této analýzy představují několik oblastí, kterým by ze strany podniku měla být věnována pozornost (29)

- **Social** – Společenské a demografické faktory
- **Legal** – Právní faktory
- **Economic** – Ekonomické faktory
- **Political** – Politické faktory
- **Technological** – Technologické faktory
- **Environmental** – Životní prostředí (28).



Obrázek 3: PESTLE Analýza (28)

### 2.13.1 Společenské a demografické faktory

Mezi nejdůležitější společenské a demografické faktory patří například: společensko – politický systém, nálada ve společnosti, postoje dodavatelů, konkurentů, zákazníků a zaměstnanců ve vztahu k našemu podnikání. Dalšími faktory může být nezaměstnanost, životní styl a úroveň a jejich změny (30).

### 2.13.2 Právní faktory

Právní faktory v podobě zákonů, předpisů, vyhlášek a nařízení vlády mají bezpochyby vliv na fungování každého podniku. Mezi nejdůležitější zákony, které ovlivňují podnikání v České republice patří:

- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce
- Zákon č. 586/1992 Sb. – Zákon o dani z příjmu
- Zákon č. 455/1991 Sb. – Živnostenský zákon
- Zákon č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví
- Zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o obchodních korporacích
- Zákon č. 634/1992 Sb. – Zákon o ochraně spotřebitele



- Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. (30).

### **2.13.3 Ekonomické faktory**

Nejvíce situaci podniků ovlivňuje současný stav ekonomiky a budoucí prognóza. Jedná se především o to, v jakém ekonomickém cyklu (deprese, recese, oživení nebo konjunktura) se nachází tuzemská a světová ekonomika. Dále mezi ekonomické faktory patří vliv politické situace na ekonomiku, regulace, podpora podnikání, ochrana investic, úrokové sazby, daňové zatížení a inflace (30).

### **2.13.4 Politické faktory**

Politické faktory mají neméně významný vliv na podnikání a to především v oblasti tvorby pracovně právní legislativy, podpory zaměstnavatelů při tvorbě nových pracovních míst, změny v daňovém zatížení a pojistném (30).

### **2.13.5 Technologické faktory**

Technologické faktory, především informační a komunikační, umožňují po letech velmi výrazně inovovat některé formy lidské činnosti. Jedná se například o práci z domova, virtuální kanceláře a videokonference. Dále zde patří vývoj technologií sloužící ke komunikaci, rozvoj internetových služeb a mobilních sítí (30).

### **2.13.6 Ekologické faktory**

Poslední částí PESTLE analýzy jsou ekologické faktory. Mezi tyto faktory můžeme řadit například regulaci znečištění a emisí, prevenci před katastrofami, které by mohly ovlivnit životní prostředí, hluk, ekologické zájmové skupiny a přístup podniku k celkové udržitelnosti (28).

## **2.14 Porterův model pěti sil**

Jedná se velmi využívaný a užitečný model, jehož cílem je analyzovat oborové okolí podniku. Jeho základem je předpoklad, že strategické určení podniku, který působí na určitém trhu je ovlivněno pěti následujícími faktory a to vyjednávací silou zákazníků,

vyjednávací silou dodavatelů, bariérami vstupu, intenzitou konkurence v daném odvětví a hrozbou substitutů (31).

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Do této kategorie patří především míra citlivosti zákazníků na ceny, existence substitučních produktů, náklady na změnu u zákazníků a u podniků, objem nákupu a koncentrace zákazníků vs. koncentrace podniků (32).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací sílu dodavatelů představují například náklady na změnu dodavatelů, diferenciaci vstupů, množství dodavatelů, nezbytnost dodávek pro dodavatele a vliv vstupů na výši nákladů (32).

### **Bariéry vstupu**

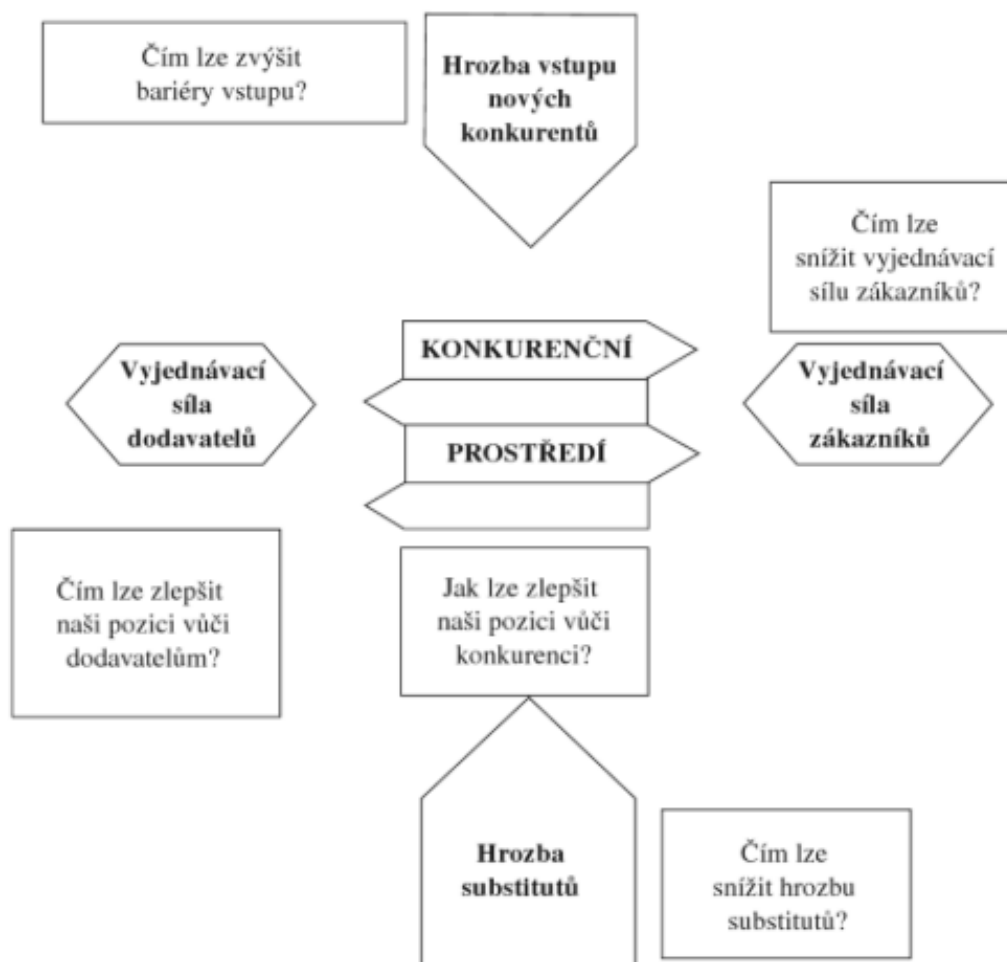
Bariéry vstupu můžeme také chápat jako úspory z rozsahu, výrobkovou odlišnost, investiční náročnost, politiku vlády a předpokládaná odvetná opatření ze strany konkurentů (32).

### **Intenzita konkurence v daném odvětví**

Intenzitou konkurence v daném odvětví se rozumí například odlišnost produktů, povědomí zákazníků o značce, růst a velikost odvětví, koncentrace a různorodost konkurentů, náklady na přechod a bariéry vstupu (32).

### **Hrozba substitutů**

Tyto hrozby představují například náklady na přechod, výši cen v poměru cena/užitek nebo ochotu zákazníků změnit produkt (32).



Obrázek 4: Porterův model (31)

## 2.15 SWOT Analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, jejímž cílem je definování klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku a jeho budoucí směřování. Smyslem SWOT analýzy je neustálá konfrontace mezi vnějším prostředím a schopností podniku vyrovnat se s jeho změnami. Tato analýza se skládá ze čtyř částí, silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Někdy ovšem není jednoduché odlišit slabé stránky od silných a hrozby od příležitostí. Cílem této analýzy tedy je rozvíjet silné stránky, potlačit ty slabé, odhadnout příležitosti a eliminovat hrozby (11).

### **2.15.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky SWOT analýzy se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí benefity jak firmě, tak zákazníkům (29). Tyto skutečnosti mohou být například: silná značka, povědomí o značce a vlastní know-how (33).

### **2.15.2 Slabé stránky**

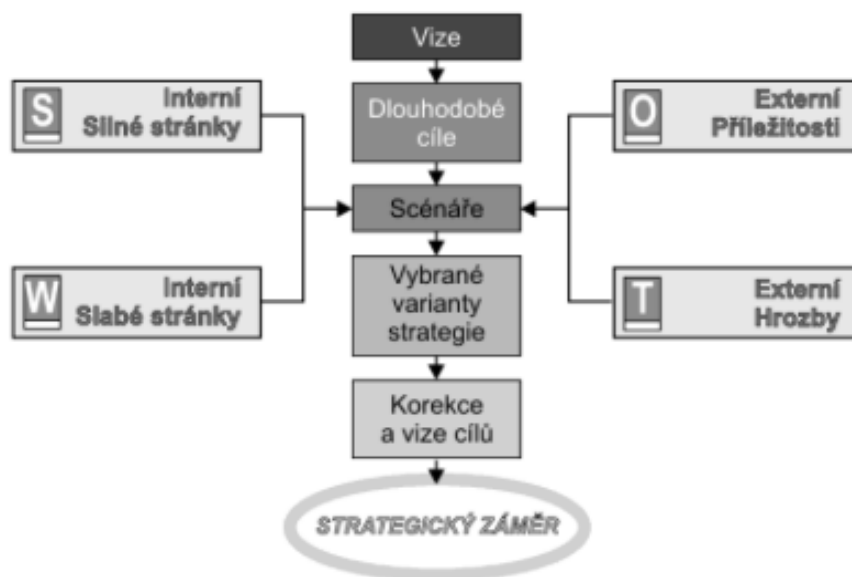
Do této kategorie se značí ty skutečnosti, které podnik neprovádí dobře nebo kde je konkurence napřed (29). Příkladem mohou být nedostatečné marketingové zkušenosti, špatná pověst nebo vysoké náklady (33).

### **2.15.3 Příležitosti**

Příležitosti v rámci SWOT analýzy lze chápat jako skutečnosti, které mohou přinést úspěch, lépe vyhovět přání zákazníků či zvýšit poptávku po zboží či službách daného podniku (29). Příležitosti mohou také být nové technologie, neuspokojené potřeby zákazníků či joint venture – forma spolupráce při realizaci nějakého projektu dvěma nebo více osobami (33).

### **2.15.4 Hrozby**

Pod pojmem hrozby si lze představit skutečnosti nebo události, které mohou snížit poptávku po zboží či službách daného podniku, ale také ty, které mohou způsobit nespokojenost klientů (33).



Obrázek 5: SWOT Analýza (34)

## 2.16 Právní formy podniku

Právní forma podniku je plně v kompetenci podnikatele, který ji může vybírat z mnoha různých forem. Jedná se o dlouhodobě působící rozhodnutí, které nevzniká jen při založení podniku, ale může vznikat i v případě, jeli významná změna ve vnějším okolí podniku. Pokud tak učiní, dochází k transformaci. Tyto právní formy jsou jasně vymezeny v obchodním zákoníku a dalších právních normách (35).

### 2.16.1 Společnost s ručeným omezeným

Jednou z forem kapitálových společností je společnost s ručeným omezeným neboli zkráceně s.r.o. Typickým znakem této právní formy je omezené ručení vlastníků, což znamená, že společníci ručí pouze za dluhy, v rozsahu, ve kterém nesplnili vkladové povinnosti. Další znakem je základní kapitál, jehož funkce je jistota pro věřitele, ale z důvodu snížení základního kapitálu na 1 Kč je tato funkce v dnešní době již velice oslabená. Posledním uváděným znakem společnosti s ručeným omezeným je flexibilita a jednoduchá změna úpravy, kdy zákon nechává společníkům velké možnosti při tvorbě uspořádání společnosti. Ve srovnání s úpravou akciové společnosti je úprava společnosti s ručeným omezeným značně jednodušší (36).

### **2.16.2 Akciová společnost**

Společnost, která má kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě nazýváme společností akciovou. Patří mezi kapitálové společnosti, jejíž základní kapitál musí činit minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 eur. Akciová společnost v případě porušení svých závazků ručí celým svým majetkem, ale akcionáři za tyto závazky neručí. Tato forma podnikání umožňuje nashromáždit prostředky od různých vlastníků, díky kterým může akciová společnost uskutečnit určitý podnikatelský záměr (37).

### **2.16.3 Kritéria pro rozhodování o právní formě podniku**

- Rozsah a způsob ručení
- Vedení podniku
- Počet zakladatelů
- Velikost počátečního kapitálu
- Administrativní a provozní náročnost
- Účast na zisku nebo ztrátě (35).

### **2.16.4 Založení společnosti**

Společnost je založena uzavřením společenské smlouvy nebo na základě sepsání zakladatelské listiny. Společenská smlouva musí být ve formě notářského zápisu a musí obsahovat určité náležitosti, které jsou definované novým občanským zákonem a zákonem o obchodních korporacích. V případě společnosti s ručeným omezeným může být společníkem téměř každá fyzická či právnická osoba a důvody, které by zabraňovaly býtí společníky definuje zvláštní zákon. V případě společností s ručeným omezeným je maximální počet společníků stanoven na padesát (36).

## **2.17 Marketing**

Předmětem marketingu je identifikování a uspokojování lidských potřeb a tužeb. Definovat marketing lze mnoha způsoby, jedna z definic například říká, že marketing umožňuje naplňovat potřeby se ziskem. Další říká, že marketing je funkce podniku, souhrn procesů, k vytváření hodnoty, dále pak rozvíjení vztahů se zákazníky, tak aby z toho měl prospěch podnik i zákazník. (38)

„Marketingové řízení je především řízením poptávky. Cílem je poznat a pochopit potřeby zákazníků a ovlivňovat jejich intenzitu, načasování a složení v souladu se strategií organizace“ (39)

### 2.17.1 Marketingový mix

Ještě předtím než se začne tvořit marketingový mix, je nutné aby podnik měl zrealizovanou marketingovou strategii. Marketingový mix je tvořen několika nástroji, které slouží k tomu, aby podnik dokázal upravit nabídku podle cílových trhů. Obsahem marketingového mixu je veškerá činnost podniku, která se dělí do čtyř skupin a to na produkt neboli produktovou politiku, cenovou politiku, komunikační politiku a politiku distribuce. Podle další z definic je marketingový mix souborem produktové, cenové, komunikační a distribuční politiky (40).



Obrázek 6: Marketingový mix (27)

#### Produktová politika

Produkt představuje veškeré výrobky či služby, které podnik nabízí na vybraných trzích. Produkt lze definovat jako jakoukoliv věc, kterou je možno nabízet ke koupi, která dokáže uspokojit touhy a potřeby a slouží ke spotřebě. V rámci marketingového mixu chápeme produkt jako záruku na produkt či službu, doprovodné služby k produktům, obal ve kterém je zboží zabaleno, značku, vlastnosti produktu, kvalitu, design a paletu výrobků neboli sortiment. (27).

## Cenová politika

Cena představuje označení pro částku, kterou jsou zákazníci za produkt či službu ochotni zaplatit. Cenu lze také definovat jako sumu peněz, kterou podnik požaduje za danou službu či produkt. Do cenové politiky lze také zařadit například podmínky úvěru, platební lhůty, různé formy náhrad, slevy nebo produktové ceníky (40).

## Komunikační politika

Je souhrn aktivit, které informují zákazníky o důvodech, proč by si měli koupit zrovna náš produkt a snaží se je přesvědčit ke koupi. Jsou to také činnosti, které mají na starost prezentaci produktu nebo služby, vyvolání zájmu u zákazníka, přesvědčení zákazníka ke koupi a činnosti spojené se zdůrazněním vlastností předností výrobků či služeb. Komunikační politika také zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje nebo vyvolání pozornosti (27).

## Místo a distribuční politika

Místo v marketingovém mixu představuje kde a jak bude produkt prodáván a jak bude dostupný zákazníkům. Jedná se také o distribuční kanály, sortiment, výrobků, dostupnost, paletu výrobků, zásoby, lokalizaci a formu dopravy (40).

4P	4C
Produkt ( <i>product</i> )	Potřeby a přání zákazníka ( <i>customer needs and wants</i> )
Cena ( <i>price</i> )	Náklady na straně zákazníka ( <i>cost to the customer</i> )
Distribuce ( <i>place</i> )	Dostupnost ( <i>convenience</i> )
Komunikace ( <i>promotion</i> )	Komunikace ( <i>communication</i> )

Obrázek 7: Marketingový mix 4P a 4C (27)

### 2.17.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie obsahuje tři složky a to segmentaci, targeting a positioning neboli rozdělení trhu, výběr cílových segmentů a odlišení produktu od konkurence. Podnik na trhu identifikuje odlišné potřeby a touhy zákazníků, soustřeďuje se na ně, snaží se je uspokojit lépe než konkurence a optimalizuje svoji nabídku, tak aby získal jejich přízeň (39).



Dobře nastavené marketingová a obchodní strategie je v dnešní době nezbytná pro životaschopnost podnikatelského plánu. Její nastavení velice úzce souvisí s budoucím úspěchem či neúspěchem a je třeba ji věnovat čas, chceme-li uspět v dnešním velice konkurenčním prostředí (5).

### **Tři hlavní typy rozhodnutí marketingové strategie:**

- Výběr trhu na který budeme cílit
- Určení tržní pozice produktu či služby
- Marketingový mix (5).

### **2.17.3 Tržní segmentace**

Tržní segmentace je rozdělení trhu na skupiny, které jsou homogenní. Zákazníci jsou rozděleni do několika skupin, přičemž se vyznačují stejnou preferencí či vlastností. Tržní segmentace je nástroj, díky kterému může podnik prozkoumávat trh, na kterém se aktuálně nachází nebo na kterém by se chtěl v budoucnu nacházet. Zákaznické segmenty rozlišujeme z hlediska typu na klíčové, potencionální, loajální zákazníky, dále pak podle chování, koníčků či potřeb. Smyslem tržní segmentace je vytvoření marketingové mixu, který je uzpůsoben určitým zákaznickým skupinám. (29)

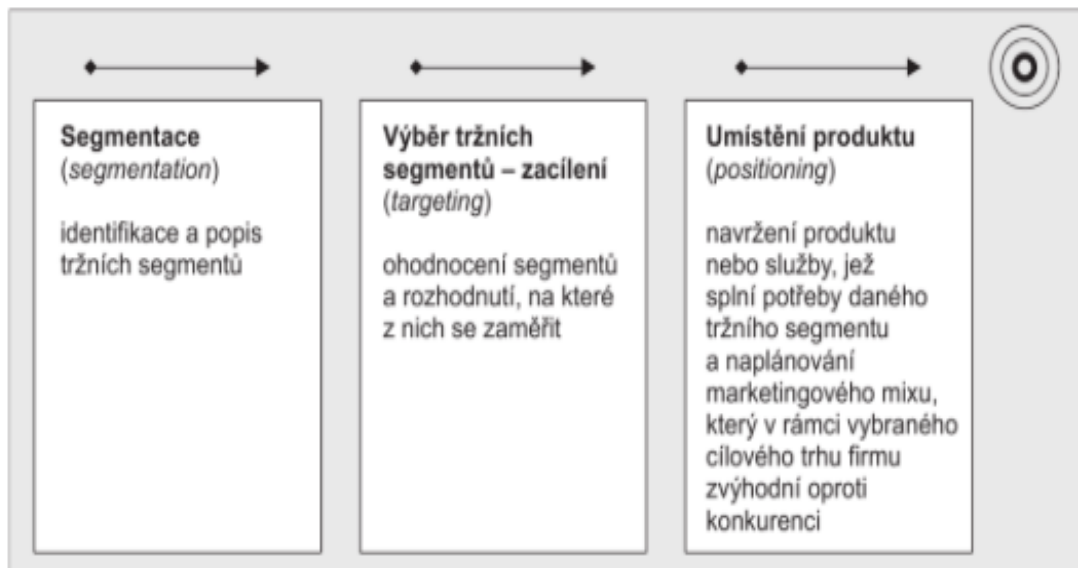
### **Druhy segmentace**

Druhů tržní segmentace, o kterých se v odborné literatuře můžeme dočíst existuje celá řada avšak je nutné uvést alespoň některé z nich.

- Geografická segmentace
- Demografická segmentace
- Psychografická segmentace
- Behaviorální segmentace
- Hodnotová segmentace (29).

### Podmínky pro využitelnost tržního segmentu

- **Měřitelný** – je nutné měřit kupní sílu, velikost a zisky segmentů
- **Dostupný** – zda jde daný tržní segment obsluhovat a zaujmout
- **Významný** – v tomto případě musí segment splňovat podmínku velikosti a výnosnosti, aby se vyplatilo jej obsluhovat
- **Praktický** – nástroje, které podnik využívá musí zákazníka oslovit a obsloužit (27).



Obrázek 8: Proces výběru cílového trhu (29)

#### 2.17.4 Targeting a Positioning

Targeting neboli zacílení je proces, jehož cílem je vyhodnotit atraktivitu jednotlivých segmentů z hlediska výnosnosti a ziskovosti a poté následuje jejich výběr. Podnik si také může vybrat i více segmentů, na které se bude zaměřovat (40). Targeting lze také definovat jako ohodnocení a vybrání jednotlivých segmentů trhu, nebo i více z nich, na kterém nebo na kterých bude podnik poskytovat své podnikatelské aktivity. Umístění produktu z anglického positioning je návrh služby nebo produktu, jehož cílem je uspokojení potřeby vybraného nebo vybraných tržních segmentů. Dále se jedná o činnosti spojené s marketingovým mixem, jehož cílem je vytvoření konkurenční výhody (29).

#### 2.17.5 Spokojenost zákazníka

„Spokojenost zákazníka je to co zákazník pocítí když firma splní jeho tužby“ (27).

Spokojenost zákazníka je funkcí kvality produktu nebo služby, ceny reklamy a prodeje, očekávání, komunikace a hodnoty, která je vnímána zákazníkem (41). Podle této definice je spokojenost zákazníka definována jako funkce vnímaných vlastností daného výrobku s jeho očekáváními. Dále se v odborné literatuře můžeme dočíst, že spokojenost zákazníka je pocit radosti určité osoby způsobený porovnáním vnímaných výsledků nebo výkonů k očekávání (27).

## **2.18 Organizační struktura a personalistika**

Organizační struktura je nezbytnou součástí podniků, které vedou či řídí větší množství pracovníků, protože definuje komunikační pravidla s cílem sjednocení lidí, procesů a činností, které vedou k dosažení podnikových cílů a dělí se na hierarchickou, maticovou a podnikatelskou organizační strukturu. Lze ji definovat jako hierarchické uspořádání vztahů mezi pracovními místy napříč organizací a lze konstatovat, že neexistuje nic jako optimální organizační struktura (42).

Personalistika je synonymem pro oblast řízení podniku z hlediska vedení a řízení lidí. Podstatou personalistiky je zabezpečení lidských zdrojů tedy zaměstnanců, kteří budou motivováni a odborně způsobilí. Pomocí těchto zaměstnanců dosahuje podnik očekávaných výkonů a uskutečňuje strategické cíle, které si vytyčil. V podnicích personální činnost zabezpečují vedoucí zaměstnanci a manažeři. V případě větších podniků s větším počtem zaměstnanců poskytuje podporu ještě personální oddělení a poskytovatelé personálních služeb (43).

*„Organizace bez lidí nemohou existovat, a proto také každá organizace musí řídit lidské zdroje, někdy nazývané personál ve větším či menším rozsahu. Organizace musí svým lidem definovat práci, za tuto práci je odměňovat, dříve či později nabírat nové lidi, rozmisťovat a přemisťovat je mezi svými jednotkami či pracovišti a dbát o jejich rozvoj a kariéru, vytvářet vhodné sociální prostředí a někdy své lidi i propouštět. Podniková personalistika tedy podává návod, jak mají organizace vykonávat tuto personální práci“* (44).

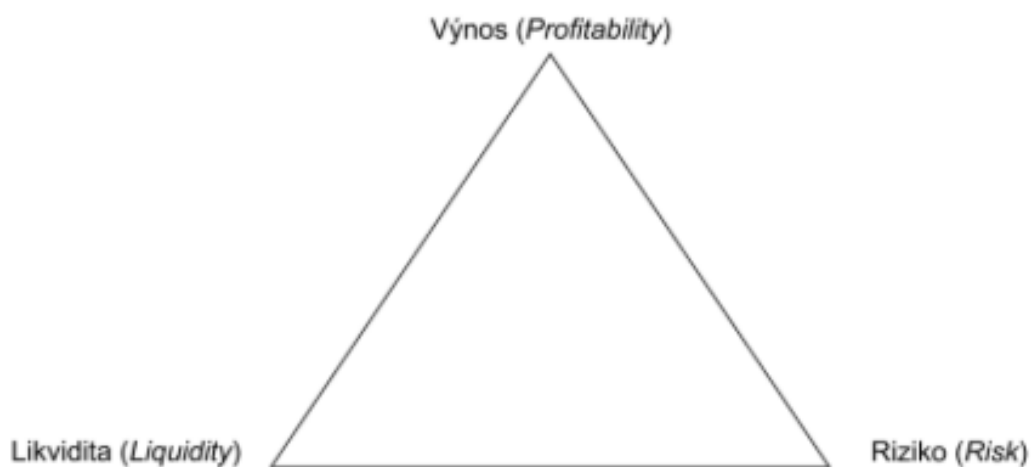
## 2.19 Akční plán

Akční plán představuje nástroj, který slouží ke stanovení jednotlivých kroků projektu, tak aby byl dosažen cíl, který byl vytyčen. Využívá se především ve strategickém řízení podniku, ale samozřejmě se může využít i pro jiné účely. Zjednodušeně řečeno říká, co se má udělat a kdy a kdo za to má zodpovědnost. Akčnímu plánu nenáleží žádná pevně daná podoba, ale musí obsahovat určité náležitosti, které jsou důležité pro splnění určeného cíle (45).

## 2.20 Investování

Investování lze definovat jako odložení současné spotřeby z důvodu možné vyšší spotřeby v budoucnu. Výnosy z investice mohou být buď ve formě pravidelného nebo nepravidelného vyplácení peněžních prostředků v celé době životnosti investice. Jako příklad lze uvést například dividendy, úroky nebo kuponové výnosy. Dále se jedná o kapitálový zisk, který je vyplácen na konci životnosti investice a vyplývá z rozdílu mezi výdajem na uskutečnění investice a příjmy, které podnik dostane z jejího prodeje nebo likvidace (46).

V případě investičních alternativ uvažujeme tři kritéria, která jsou tvořena likviditou, výnosy a rizikem. Tyto kritéria tvoří takzvaný magický trojúhelník investování, který objasňuje vztah mezi nimi (46).



Obrázek 9: Magický trojúhelník investování (46)

## **2.21 Finanční plán**

Součástí každého podnikatelského plánu je finanční plán, který je předpokladem k řízení podniku systematickým způsobem a měl by vycházet z určité podnikové strategie s přihlédnutím k podnikovým cílům. Základní rozdělení je na krátkodobý finanční plán, který je sestaven na jeden rok a na dlouhodobý finanční plán, který je sestaven na delší časové období, zpravidla na více let. Součástí obsahu tohoto dokumentu jsou tři finanční výkazy v podobě rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cashflow. K jejich dosažení je nejprve nutné vypracovat dílčí plány včetně investičního, odpisového, tržeb, nákladů a plánu financování investičních potřeb. Sestavení rozvahy a toku hotovosti se provádí až v poslední fázi tvorby finančního plánu (47).

## **2.22 Zdroje financování**

Zdroje financování jsou nezbytné k existenci životaschopného podnikatelského záměru. V počátečních fázích podnikatelského záměru je potřeba finančních zdrojů obzvláště velká. Mluvíme zejména o zdrojích vlastních, ve většině případů úspor, o které podnikatel může v krajních případech přijít. Tím, že podnikatel investuje své prostředky, tak dává najevo potencionálním investorům, že je přesvědčen o životaschopnosti podnikatelského záměru a snaží se tyto investory a okolí přesvědčit o podpoře, za kterou tito lidé očekávají odpovídající výnos, který je přímo úměrný míře rizika spojeným s podnikatelským záměrem. Zdroje financování dále dělíme na vlastní a cizí (48).

### **2.22.1 Vlastní zdroje**

Vlastní zdroje neboli vlastní kapitál jsou základem podnikání a závisí na výsledku hospodaření, což znamená, že jeho výše není stálá. Je-li vytvořen zisk, který není spotřebován, tak mluvíme o zvyšování vlastního kapitálu, jeli podnik ve ztrátě, vlastní kapitál klesá. Vlastní kapitál je nositelem podnikatelského rizika, dlouhodobý zdroj financování a ukazatel finanční nezávislosti podniku (10).

### **2.22.2 Cizí zdroje**

Cizí zdroje neboli pasiva představují důležitou součást financování podniku a lze je definovat jako částku, která je dluhem podniku, a která musí být v přesně vymezeném

období splacena. Cizí zdroje se dále dělí na dlouhodobé a krátkodobé podle doby, ve které má být zdroj splacen. Toto období dělíme na dvě kategorie a to období do jednoho roku a období nad jeden rok. To znamená, že krátkodobé cizí zdroje představují částku, která je podniku poskytnuta na období do jednoho roku a dlouhodobé zdroje představují částku, která je podniku poskytnuta na období jednoho roku a více. Lze konstatovat, že krátkodobé cizí zdroje jsou ve většině případů levnější než dlouhodobé cizí zdroje. Mezi krátkodobé cizí zdroje patří například krátkodobé závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, bankám, státu atd. Dále zde operují také krátkodobé bankovní úvěry (10).

## **2.23 Bod zvratu**

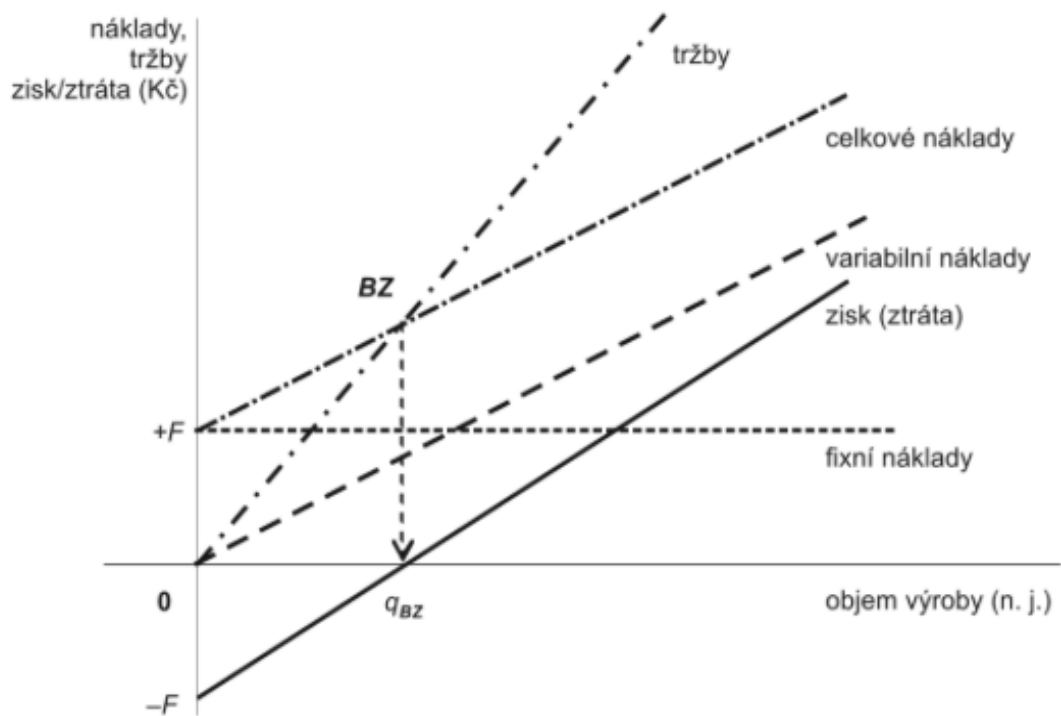
Bod zvratu, někdy také nazýván jako kritický bod rentability, bod krytí nákladů, bod zisku nebo mrtvý bod je nástroj, který je využíván v podnikové ekonomice ke zjištění minimálního množství, které se musí prodat, aby bylo dosaženo zisku. Tato analýza umožňuje lépe pochopit vztahy mezi náklady, cenou a prodaným množstvím a to má za následek sofistikovanější plánování budoucího vývoje tržeb a nákladů. Bohužel často dochází k tomu, že tento nástroj využívají spíše větší firmy, které mají ekonomické či finanční odborníky. Pro lepší pochopení je nutné definovat následující pojmy, které se vážou k této analýze (49).

### **2.23.1 Fixní náklady**

Ve většině případů se jedná o náklady, které se v průběhu určitého časového intervalu nemění ve vztahu k prodeji výrobků či služeb. Jedná se například o energie, které nesouvisí přímo s výrobou nebo prodejem zboží a služeb, náklady na administrativu či nájem (49).

### **2.23.2 Variabilní náklady**

Variabilními náklady lze nazvat takové náklady, které jsou ve většině případů závislé na prodaném množství daného výrobku či služby. Mezi tyto náklady se řadí například náklady distribuční či výrobní (49).



Obrázek 10: Bod zvratu (14)

### Výpočet bodu zvratu

$$Q (\text{bod zvratu}) = \frac{F}{P - VC}$$

Vzorec 1: výpočet bodu zvratu (50)

$$Q (\text{bod zvratu se ziskem}) = \frac{F + \text{zisk}}{P - VC}$$

Vzorec 2: výpočet bodu zvratu se ziskem (50)

kde:

- Q = množství
- P = cena produktu
- F = fixní náklady
- VC = variabilní náklady na jednotku
- Zisk = požadovaná úroveň zisku (50)

Při neměnné ceně se budou tržby vyvíjet podle vztahu:

$$T = c * q$$

Vzorec 3: Analýza bodu zvratu (14)

Průběh celkových nákladů lze vyjádřit vztahem:

$$N = F + v * q$$

**Vzorec 4: Analýza bodu zvratu 2 (14)**

kde:

- T jsou tržby
- c je cena výrobku
- q je počet prodaných výrobků
- N jsou celkové náklady
- F jsou fixní náklady
- v jsou variabilní náklady na jeden výrobek (14).

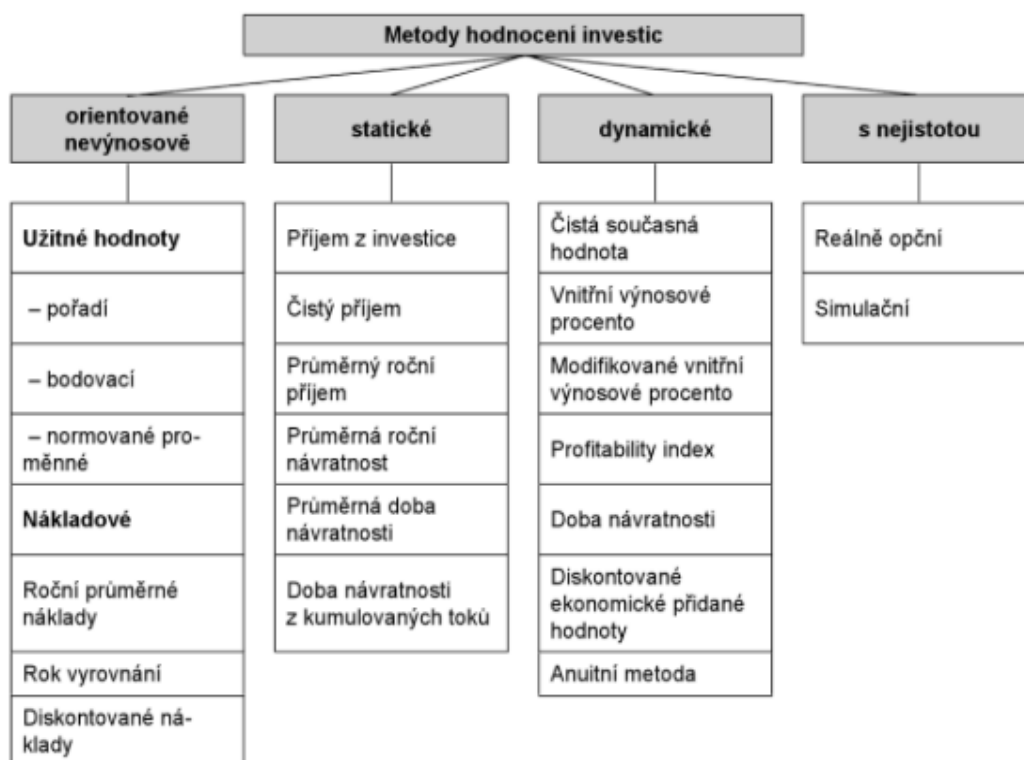
## **2.24 Metody hodnocení investic**

Metod hodnocení investic existuje velké množství, přičemž větší část se zaměřuje na zjištění peněžních toků, které plynou z investice. Některé metody pak zohledňují faktor rizika a času více než ty ostatní. Základní rozdělení metod hodnocení investic je na metody dynamické a metody statistické (51).

Hodnocení investic je založeno na srovnání nákladů, které musíme na investici vynaložit a výnosu, které investice vynese v průběhu jejího života. Základní metodou je metoda čisté současné hodnoty investice, která slouží i pro porovnání různých variant investic. Další metodou je vnitřní výnosové procento, které určí dobu splacení a rentabilita investice neboli ROI, která se využívá z důvodu jednoduchosti. Pro hodnocení investic se v poslední době využívá i ukazatel EVA – ekonomická přidaná hodnota investice (35).

*„Rozhodování o investicích především rozsáhlých je jedním z nejdůležitějších a nejobtížnějších rozhodování podnikového managementu. Dobré rozhodnutí vede podnik k rozkvětu, špatné jej může dovést k úpadku. Tato rozhodnutí vycházejí ze strategie podniku a zakládají dlouhodobý směr jeho vývoje“ (35).*





Obrázek 11: Metody hodnocení investic (52)

### 2.24.1 Statické metody hodnocení investic

Statické metody se zaměřují především na informace o tocích peněz, které mají přímou souvislost s investováním a následným provozem. Statické metody se často používají ve fázi předběžného výběru variant, do kterých hodláme investovat. Jinými slovy pro vyloučení nevhodných variant. Na rozdíl od dynamických metod je zde faktor času a rizika zvažován jen ve velmi omezené míře (51).

### 2.24.2 Dynamické metody hodnocení investic

Dynamické metody hodnocení investice se oproti statistickým metodám hodnocení investice více zaměřují na cashflow ale i faktor času a rizika. V případě dynamických metod nemůže jedna metoda doporučovat přijetí investice a druhá metodu tuto investici nedoporučovat (51).

U dynamických metod hodnocení investic musíme brát v potaz tři základní faktory a to finanční přínosy neboli cashflow, čas a riziko (53). V požadované míře výnosnosti by

mělo být zohledněno riziko prostřednictvím úrokové míry, kterou požadujeme. U dynamických metod je také riziko zakomponováno prostřednictvím přepočtu budoucího cashflow na současnou hodnotu neboli diskontováním. Ovšem je nutné znát časovou hodnotu peněz tedy určit si, budoucí hodnotu peněz (51).

Mezi nejpoužívanější dynamické metody dále patří například vnitřní výnosové procento, index ziskovosti, dobu návratnosti, anuitní metoda, diskontovaná ekonomická přidaná hodnota – DEVA a čistá současná hodnota (52).

### **2.24.3 Doba návratnosti**

Tato metoda slouží k hodnocení investičních projektů a určuje časové období, během kterého bude investovaná částka splacena (54).

$$DN = \text{investovaná částka} / \text{čistý zisk}$$

**Vzorec 5: Doba návratnosti (54)**

## **2.25 Analýza rizika**

Analýzu rizik můžeme definovat jako proces definování hrozeb, pravděpodobností s jakou se uskuteční a jaký budou mít vliv a dopad na aktiva. Zjednodušeně řečeno jde o identifikaci rizik a jejich závažností. Navazující činností analýzy rizik je řízení rizik neboli management rizik, který aktivně řídí rizika s podnikem spojená. Analýza rizik je sestavena z několika kroků a to identifikace aktiv, stanovení hodnoty aktiv, identifikace hrozeb a slabin a stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti (56).

**1) Identifikace aktiv** – do této položky analýzy rizik patří identifikace majetku a aktiv, které podnik vlastní (56).

**2) Stanovení hodnoty aktiv** – stanovení hodnot, které aktiva nabývají, vymezení významu aktiv pro analyzovaný subjekt, vyhodnocení možného dopadu, které by vyvolala jejich ztráta, či změny a poškození na existenci (56).

**3) Identifikace hrozeb a slabin** – definování činností, akcí či událostí, které mohou snížit hodnotu aktiva, vymezení slabých míst, přes které mohou pronikat hrozby a způsobovat tak škodu na aktivech (56).

**4) Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení míry zranitelnosti daného subjektu proti konkrétní hrozbě a určení pravděpodobnosti pro výskyt hrozby (56).

Hodnocení rizik je ve své podstatě neustálé zvažování snížení hodnoty aktiv, která mohou být způsobena například působením hrozeb vůči aktivu a je nutné vzít do úvahy i veškeré možné důsledky. Výsledky hodnocení rizik slouží k definování opatření, které vedení podniku využije k zamezení jejich výskytu a někdy je nutné tento proces opakovat několikrát z důvodu pokrytí různých částí subjektu. Při analýze rizik je také nezbytné stanovení úrovně, které má být s analyzovanými riziky dosaženo. Ovšem je nutné poznamenat, že odstranění všech rizik by mělo za následek velmi vysoké náklady a omezenou funkčnost daného subjektu (56).

### **2.25.1 Riziko**

Riziko lze definovat jako vystavení se nepříznivým okolnostem, avšak tento výklad definice je spíše volný. Pokud bychom chtěli riziko definovat přesněji, tak se jedná o pravděpodobnost nebo možnost vzniku škody, vzdálení skutečných výsledku od výsledků které čekáme, nejistota dosažení výsledků či jako nebezpečí negativní odchylky od určitého cíle. Je ovšem nutné zmínit, že neexistuje jediná definice, která je všeobecně uznávána, protože termín riziko může být od různých autorů interpretován různými způsoby (56).

#### **Druhy rizik:**

- Ekonomická rizika
- Politická rizika
- Bezpečnostní rizika
- Právní rizika
- Nepředvídatelná a předvídatelná rizika
- Specifická rizika (56).

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Předmětem této kapitoly bude realizace kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož hlavním cílem je zjištění, zda je na trhu po této službě poptávka a zároveň bude sloužit jako podklad pro vlastní návrhy řešení v navazující části této diplomové práce. Jedním z nástrojů strategické analýzy prostřednictvím kterého budou vyhodnoceny faktory politické, ekonomické, sociální, technologické legislativní a ekologické je analýza PESTLE. Pro každou zmíněnou skupinu náleží několik faktorů, událostí či jevů, které ovlivňují tento podnikatelský záměr a je třeba je identifikovat. Následovat bude Porterův model pěti sil, který se skládá z vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly odběratelů, intenzity konkurence uvnitř odvětví, hrozby vstupu nového konkurenta a hrozby substitutů. Poslední analýzou, která bude v rámci této diplomové práce zpracována je SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, jejíž podstatou je přiřazení jednotlivých skutečností, kterým daný podnik bude čelit plynoucích z provedených předchozích analýz.

V současné době je situace na trhu s poskytováním lyžařských služeb poměrně komplikovaná, neboť provozovatelé čelí přírodním rizikům, mezi které patří například množství srážek, jejichž nedostatek má za následek úvahy některých zákonodárců o zpoplatnění odebírané vody pro účely umělého zasněžování či komplikace pro provozovatele ve smyslu odběru vody, jelikož musí být zachován určitý průtok vody v korytě. K těmto přírodním rizikům se dále řadí například významný pokles mrazivých dnů, kdy teplota v průběhu dne nevystoupí nad hodnotu nula stupňů celsia, a které jsou rovněž stěžejní pro možnost zprovoznění těchto lyžařských areálů. V tomto specifickém oboru lze jen obtížně kalkulovat, neboť výnosy jsou ve velké většině případů jen v rukou matky přírody a panuje zde jen omezená možnost jejich ovlivnění. Některá lyžařská střediska proto neváhají investovat každoročně jednotky desítek až nižší stovky milionů do inovací a zvyšování kvality nabízených služeb. Závěrem je nutné zmínit, že i když v tomto specifickém oboru podnikání existují mnohá rizika, která nejsme schopni ovlivnit, tak je zde v některých případech prostor pro tvorbu velkých zisků, jelikož jsou ceny jízdného v tuzemských lyžařských areálech velmi vysoké a zákazníci je neváhají akceptovat.

### **3.1 Kvantitativní výzkum**

Na základě literární rešerše uvedené v předchozí kapitole bude vypracován kvantitativní výzkum, který si klade za cíl zjistit poptávku/zájem potenciálních zákazníků a jejich preference. Dále je nezbytné představit metodologii, strukturu a cíle tohoto výzkumu.

#### **3.1.1 Metodologie**

Nejvhodnější metoda pro tento druh diplomové práce je kvantitativní výzkum, konkrétně dotazníkové šetření, jelikož se jedná o nástroj, který autorovi poskytne data v potřebném rozsahu a na jejichž základě bude vytvořena navazující část.

#### **3.1.2 Struktura**

Struktura dotazníkového šetření je postavena na základě filtrační otázky, 4P marketingového mixu a segmentačních kritérií. Provedené dotazníkové šetření probíhalo kombinací papírové a elektronické podoby a skládalo se ze 14 otázek, kde mohli respondenti označit pouze jednu z odpovědí. Tyto odpovědi jsou zobrazeny v koláčových grafech s podrobným popisem. Provedený kvantitativní výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření v období od 1.12.2019 do 29.2.2020 s celkovým vzorkem 713 respondentů. V případě papírové verze se jednalo o pouliční oslovení náhodných spoluobčanů ve městech spadajících do již zmiňované hodinové dojezdové vzdálenosti a v elektronické podobě byl vytvořen dotazník prostřednictvím služby Survio.

#### **3.1.3 Cíl výzkumu**

Hlavním cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjištění, zda by byl zájem či poptávka o zrealizování tohoto podnikatelského záměru. Dále se jednalo o zjištění preferencí na jejichž základě budou vytvořeny jednotlivé části podnikatelského plánu, který bude vypracován v následující kapitole. Strukturu tohoto dotazníkového šetření lze nalézt v příloze.

#### **Poptávka/zájem**

Na první otázku, zda by respondenti uvítali vybudování příměstského lyžařského střediska v Chříbech, která je otázkou filtrační, odpovědělo 29 % z nich, že ano. Pro

opačnou odpověď se vyslovilo 71 % dotazovaných. Tato otázka je stěžejní pro podporu uvažovaného podnikatelského záměru a prokazuje značný zájem u oslovených respondentů, jelikož zastoupení lyžařů a snowboardistů se v tuzemské populaci odhaduje někdy mezi 20 – 40 % v závislosti na zdroji (57).



**Graf 1: Zájem o vybudování příměstského lyžařského střediska v Chříbech, vlastní zpracování**

### **Cena**

Další otázka zněla, kolik jsou respondenti ochotni utratit za celodenní skipass. Z níže uvedeného grafu je patrné, že by 18 % respondentů by neváhalo utratit za celodenní skipas mezi 350 až 450 Kč, 29 % odpovídajících pak uvedlo, že jsou schopni vynaložit za tuto službu mezi 551 až 650 Kč. Poslední a nadpoloviční část respondentů uvedla, že by jejich útrata za den lyžování mohla činit mezi 451 a 550 Kč. Uvedené výsledky odpovídají zhruba ceně, za jakou nabízí své služby konkurence. Na základě těchto zjištění, konkurenčních cen a propočtu nákladů bude v navazující části této práce vytvořen ceník poskytovaných služeb.



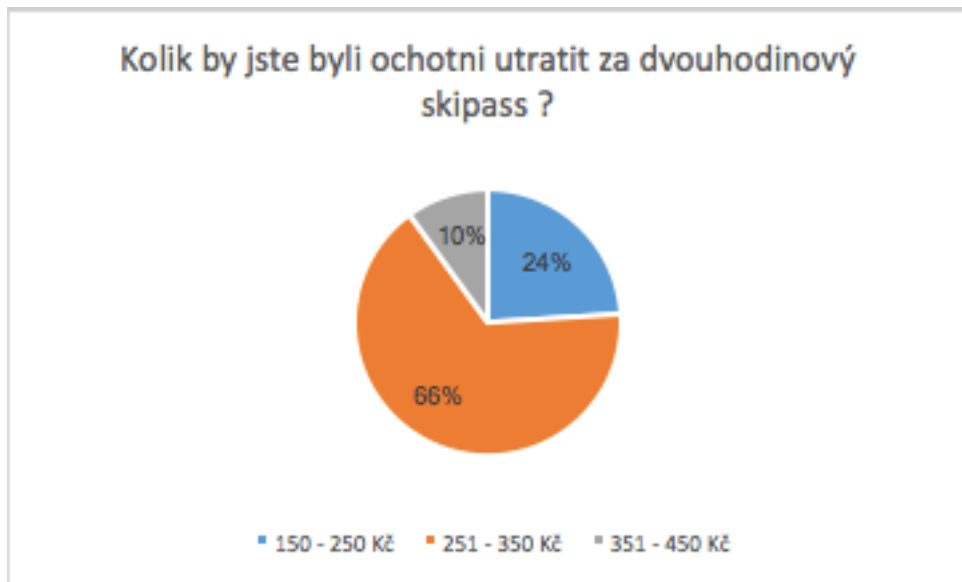
**Graf 2: Útrata za celodenní skipass, vlastní zpracování**

V případě čtyřhodinového skipasu by 22 % respondentů neváhalo utratit částku mezi 451 až 550 Kč. Necelá čtvrtina dotazovaných pak tvrdí, že odpovídající částka za tento skipass je mezi 250 – 350 Kč. Největší část tvoří respondenti, kteří avizovali, že je pro ně adekvátní zaplatit za čtyři hodiny lyžování částku v rozmezí 351 až 450 Kč. Na základě těchto zjištění, budou opět při tvorbě ceníku služeb uvažovány skutečné finanční možnosti potencionálních klientů.



**Graf 3: Útrata za čtyřhodinový skipass, vlastní zpracování**

Na poslední otázku z kategorie cena odpovědělo 10 % účastníků dotazníkového šetření, že je pro ně přijatelné utratit za dvouhodinový skipass částku mezi 351 – 450 Kč. Pro čtvrtinu respondentů je přijatelné utratit 150 až 250 Kč a pro 66 % dotazovaných 251 až 350 Kč.

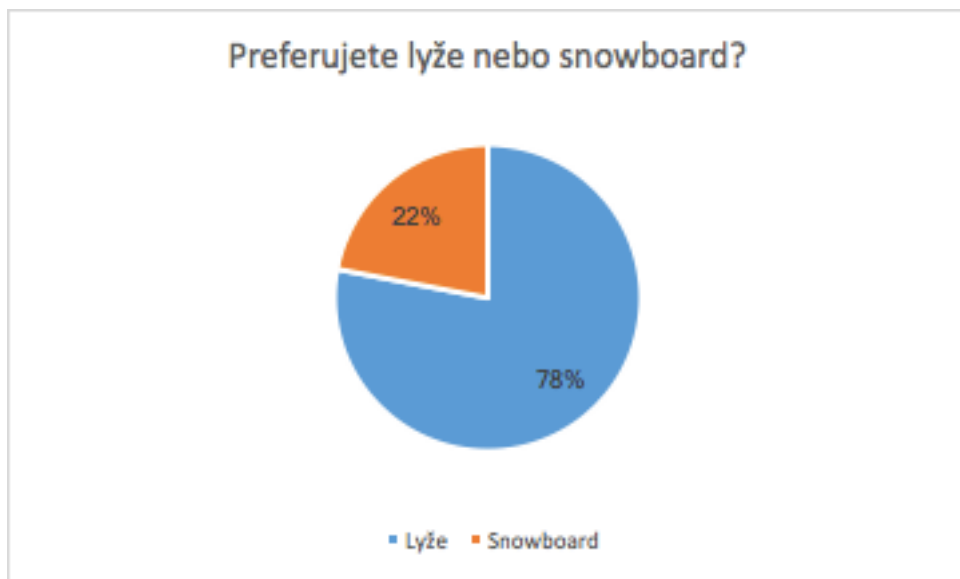


Graf 4: Útrata za dvouhodinový skipass, vlastní zpracování

### Produkt

Další otázka je v rámci marketingového mixu na produkt, konkrétně na preferenci lyží nebo snowboardu. Na tuto otázku čtyři pětiny respondentů odpovědělo, že preferují lyže, zbytek odpovědí byl ve prospěch snowboardu. Tato skutečnost bude zohledněna například v otázce marketingové komunikace či vytvoření různých aktivit pro nadšence snowboardu.





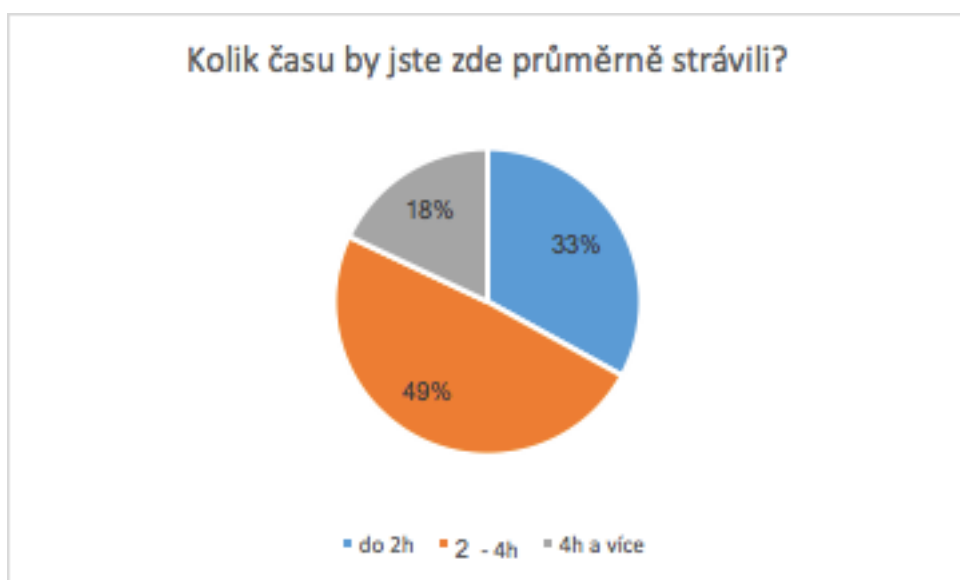
**Graf 5: Preference vybavení, vlastní zpracování**

V pořadí šestá otázka dotazníkové šetření zněla, ve které části týdne by jste středisko navštěvovali. Největší zastoupení měla skupina, která uvedla, že by návštěvu tohoto střediska uskutečnila o víkendu. Její zastoupení bylo tvořeno 71 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili respondenti, kteří na tuto otázku uvedli odpověď, že by návštěvu realizovali během týdne odpoledne, konkrétně se jedná o hodnotu 21 %. Poslední skupinu tvoří lidé, kteří uvedli, že by lyžařské středisko navštívili během týdne dopoledne. Tito lidé představují pouhých 8 % všech dotazujících. Na základě této otázky byla ověřena domněnka, že by lidé navštěvovali lyžařské středisko převážně o víkendu a po pracovní době. Na základě těchto odpovědí bude stanovena část kapitoly o výnosech a bude také provedena úvaha nad vytvořením plánu tréninkových bloků pro sportovní kluby.



**Graf 6: Návštěvnost, vlastní zpracování**

Na otázku, kolik času by jste zde průměrně strávili, odpovědělo 18 % respondentů, že čtyři hodiny a více. Pro 33 % dotazovaných by to bylo časové období do dvou hodin a největší skupinu tvoří lidé, kteří si myslí, že by zde strávili lyžováním zhruba dvě až čtyři hodiny. Tyto informace jsou taktéž nesmírně důležité například pro kapacitní propočty či bod zvratu.



**Graf 7: Průměrný čas návštěvy, vlastní zpracování**

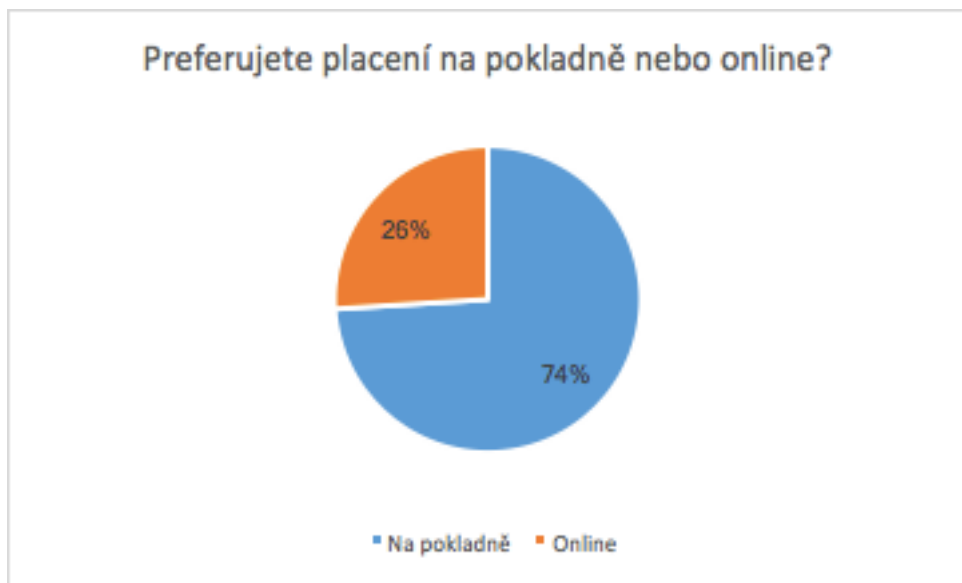
## Distribuce

V rámci dojezdové vzdálenosti 12 % respondentů uvedlo, že preferuje dojezdovou vzdálenost v délce trvání nad dvě hodiny. Lehce přes čtvrtinu dotazovaných preferuje dojezdovou vzdálenost mezi jednou a dvěma hodinami a 61 % účastníků tohoto dotazníkového šetření vyhledává lyžařská střediska v dojezdové vzdálenosti do jedné hodiny. Na základě těchto odpovědí bude hodina dojezdové vzdálenosti stanovena jako výchozí hodnota, se kterou se bude dále pracovat v návrhové části této práce.



**Graf 8: Dojezdová vzdálenost, vlastní zpracování**

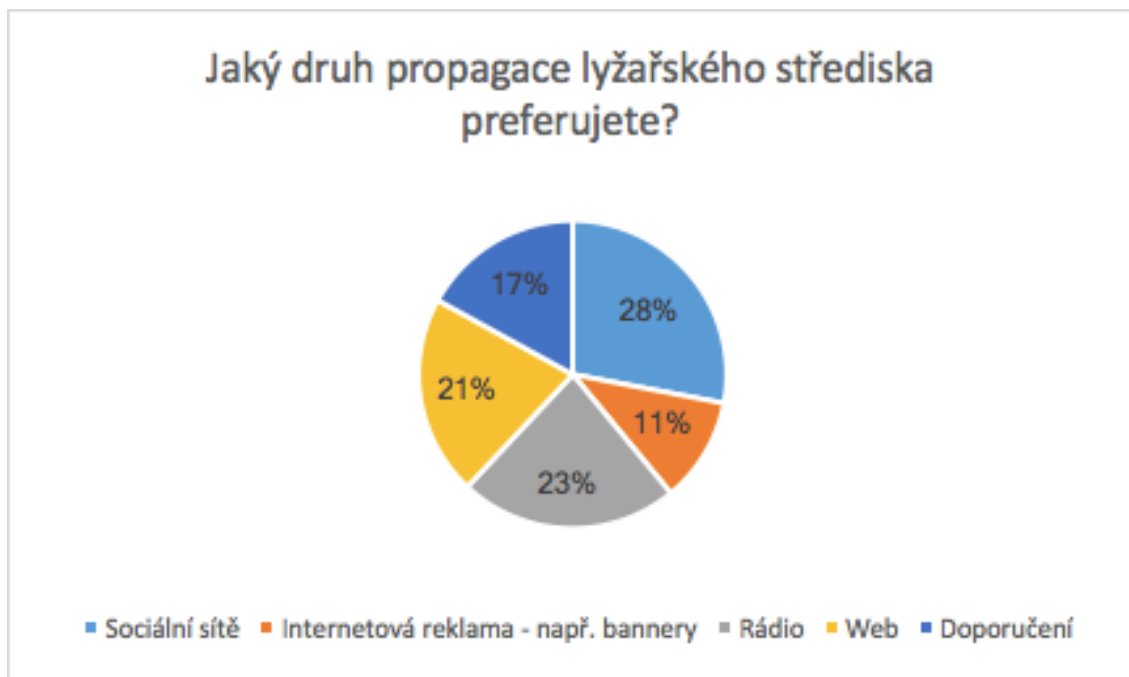
V distribuční oblasti je nutné zjistit také preference při placení. Pro tři čtvrtiny respondentů je pohodlnější platit až na pokladně. Čtvrtina dotazovaných pak uvedla, že preferuje placení online. V současné době se s implementací této metody placení nepočítá z důvodu finanční náročnosti, ale i kvůli tomu, že to zákazníci příliš nevyžadují.



**Graf 9: Platební preference, vlastní zpracování**

### **Propagace**

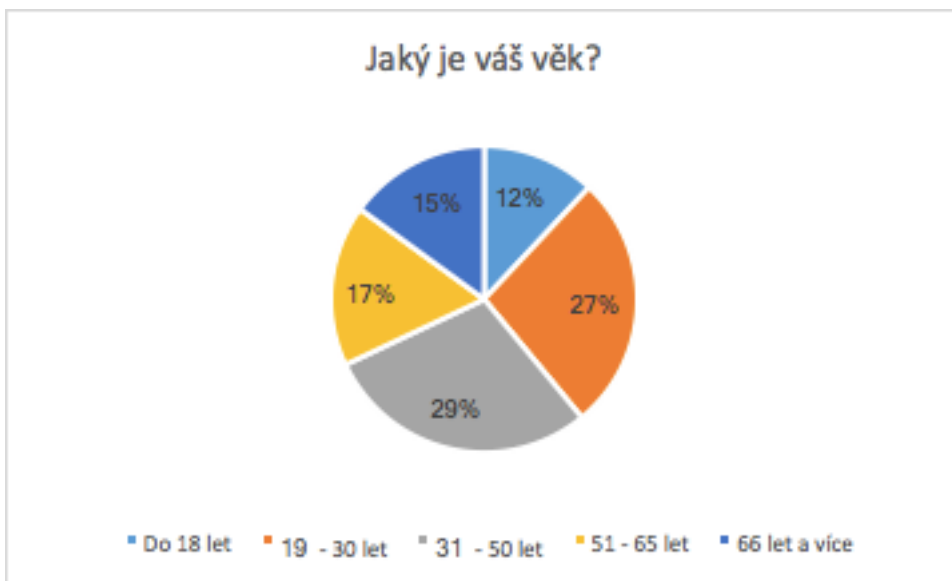
V rámci propagace, na otázku jaký druh propagace lyžařského střediska preferujete odpovědělo 23 % respondentů, že rádio. Další skupinu tvořili lidé, kteří se vyjádřili, že preferují internetovou reklamu, konkrétně 11% a pro 17 % dotazovaných je nejlepší propagací doporučení neboli word of mouth. Pro oblibu webových stránek se vyslovilo 21 % respondentů a největší skupinu tvořili zastánci sociálních sítí. Na základě těchto zjištění, budou nejoblíbenější nástroje marketingové propagace zvýhodněny před těmi méně oblíbenými.



**Graf 10: Propagace, vlastní zpracování**

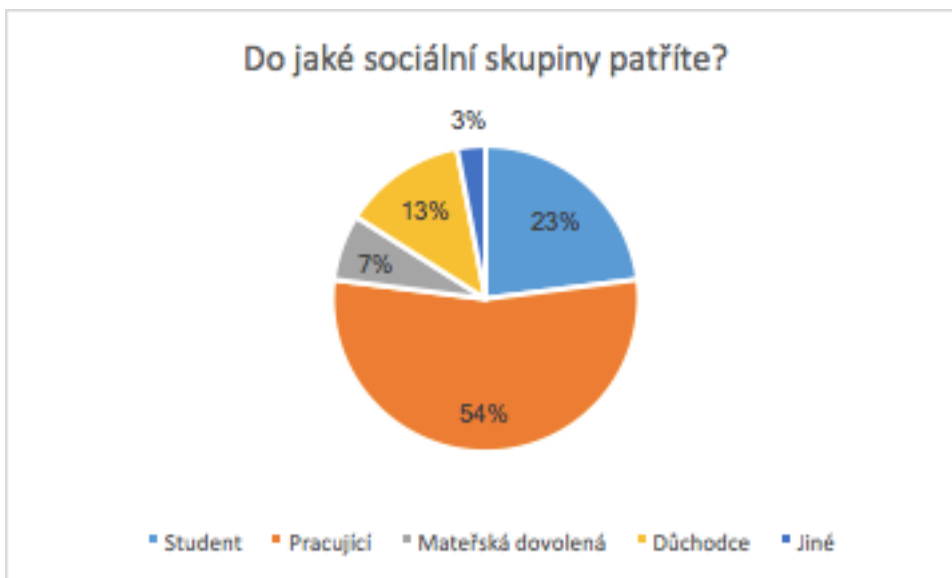
### **Segmentační kritéria**

Dále bylo nutné v rámci segmentačních kritérií rozdělit respondenty podle věku. Zhruba tři stejně velké skupiny kolem 15 %, tvořili respondenti ve věku do 18 let, od 19 do 30 let a od 31 do 65 let a od 66 let dále. Konkrétně se jedná o hodnoty 12 %, 17 % a 15 %. Druhou největší skupinu představují respondenti, kteří uvedli, že patří do věkové skupiny v rozmezí od 19 do 30 let a největší skupinu tvoří ti dotazovaní, kteří se nacházejí ve skupině mezi 31 – 50 lety.



**Graf 11: Věk, vlastní zpracování**

Pro účely této práce byly respondenti dále rozděleni do pěti sociálních skupin na pracující, studenty, důchodce, ženy na mateřské dovolené a jiné. Poslední jmenovaná skupina pak byla tvořena 3 % respondentů. Dále následovaly ženy na mateřské dovolené se 7 %, důchodci se 13 %, studenti s 23 % a největší skupinu tvořili pracující, kterých bylo 54 %. Tato data jsou dále využita pro představují složení jednotlivých zákaznických skupin, lepší zacílení a pro přesnější výpočet bodu zvratu.

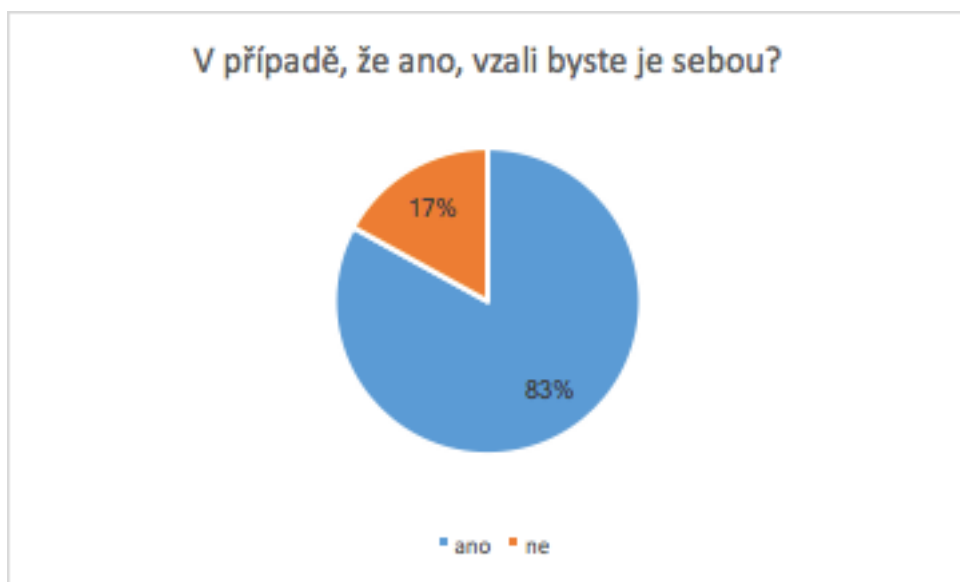


**Graf 12: Sociální skupina, vlastní zpracování**

Na předposlední otázku, zda mají respondenti děti nebo vnoučata ve věku do 15 let, odpovědělo 47 % respondentů, že ano a 53 %, že ne. Dále bylo nutné zjistit, v případě že mají, zda by je vzali sebou. Na tuto otázku více než čtyři pětiny respondentů uvedlo, že ano a jen 17 %, že ne. Na základě těchto dvou otázek, lze dopočítat přesné složení zákaznických skupin, které tvoří dospělí, důchodci, studenti a děti.



Graf 13: Děti, vlastní zpracování



Graf 14: Děti, vlastní zpracování

### **3.1.4 Shrnutí výzkumu**

Nejdůležitějším aspektem tohoto dotazníkové šetření bylo zjištění, případné poptávky po této službě, která se mezi respondenty potvrdila. Dále byla také potvrzena odhadovaná cena, kterou by potencionální zákazníci neváhali akceptovat a spolu s predikcí počtu budoucích zákazníků, potvrzují relativně krátkou návratnost této investice. Nejen na základě těchto dvou zjištění o poptávce a ceně bude v následující části zpracován podnikatelský plán.

## **3.2 PESTLE Analýza**

Předmětem této kapitoly bude analýza vnějšího okolí podniku z hlediska právních, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, které slouží k identifikaci jevů či událostí, a které mohou ovlivnit zamýšlený podnikatelský záměr.

### **3.2.1 Společenské faktory**

Jedním ze společenských a demografických faktorů, které ovlivňují činnost podniku je míra nezaměstnanosti respektive její vývoj. V současné době je míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji, kde bude podnik působit na hodnotě 2,43% (58), avšak v blízké budoucnosti se očekává, že se situace výrazně změní, neboť v této době probíhá epidemie koronaviru způsobující nemoc covid – 19, která má za následek zavedení různých vládních restriktivních opatření, které mají obrovský vliv na ekonomickou činnost většiny podniků v ČR a v některých případech dochází i k jejich bankrotu. Lze jen těžko odhadovat přesný ekonomický vývoj, ale bezpochyby lze konstatovat, že nezaměstnanost se skokově zvýší, což lze hodnotit mírně pozitivně z toho hlediska, že nebude problém s náborem nových zaměstnanců, jako tomu bylo u konkurentů v minulých sezónách, avšak ekonomický dopad na výnosy tohoto podniku bezpochyby převýší tuto skutečnost. Další společenským faktorem je fakt, že lyžování u nás patří k velice oblíbeným sportům, kterému se věnuje velké procento tuzemské populace a je spojeno se zdravým životním stylem, který je trendem posledních let (59). Tato skutečnost poskytuje nadějný příslib pro budoucnost tohoto podnikání.



Zamýšlený podnikatelský záměr disponuje výbornou dostupností z velkých měst, jelikož se v hodinové dojezdové vzdálenosti nachází okresy Brno - město, Brno - venkov, Hodonín, Přerov, Vyškov, Prostějov, Uherské Hradiště, Hodonín, Kroměříž, Břeclav, Zlín a Trenčín.

Tabulka, která se nachází níže přehledně zobrazuje počet obyvatel jednotlivých okresů, které spadají do hodinové dojezdové vzdálenosti. Jedná se celkem o 10 českých okresů a jeden slovenský s celkovým počtem obyvatel 1 756 893. Toto číslo znamená obrovský potenciál pro tento podnikatelský záměr, neboť na základě dotazníkového šetření, které se shoduje i s informacemi z jiných zdrojů, téměř 29 % tuzemská populace lyžuje nebo jezdí na snowboardu (56).

<b>Počet obyvatel v hodinové dojezdové vzdálenosti</b>	
<b>Okres</b>	<b>Počet obyvatel</b>
Brno-město	380 681
Brno-venkov	222 370
Přerov	129 925
Vyškov	91 645
Prostějov	108 587
Uherské Hradiště	142 306
Hodonín	154 160
Kroměříž	105 572
Břeclav	115 906
Zlín	191 711
Trenčín	114 030
	<b>1 756 893</b>

**Tabulka 1: Výpočet obyvatel spádové oblasti (59) (60), vlastní zpracování**

### **3.2.2 Legislativní faktory**

Legislativní faktory bezpochyby ovlivňují činnost každého podniku, ať už ve větší či menší míře. Tyto faktory představují zákony, vyhlášky nebo různá nařízení a podnik je povinen je dodržovat, neboť v případě, že by je nedodržel, tak mu hrozí různá forma sankcí. Vždy záleží na tom, v jakém odvětví podnik provozuje svou činnost, jelikož k různým formám podnikatelských činností se vážou různé legislativní faktory. Je nutné

také zmínit aktuální situaci, o které se mluví na půdě PSP ČR ve vztahu k této diplomové práci respektive k podnikatelskému záměru ve formě výstavby lyžařského střediska a to zdanění odebírané povrchové vody a dvou sazeb daně z hlediska, zda podnik provozuje pouze vlek nebo i lanovou dráhu. Níže je uvedena další legislativa, která se váže k zamýšlenému podnikatelskému záměru.

#### **Stavební zákon – zákon č. 183/2006 Sb.**

V současné době je Česká republika v délce stavebního řízení na nelichotivém 157. místě ze 190 porovnávaných států na světě dle údajů Světové banky a řadíme se po bok rozvojových zemí jako je Kamerun, Honduras či Burundi. Světová banka uvádí, že průměrně trvá vydání stavebního povolení 246 dní. Avšak u větších projektů trvá jeho vydání léta, není výjimkou i horizont vyšších jednotek let například u projektů velkých lyžařských středisek. Za zmínku stojí, že sousední země vyjma Slovenska jsou na tom podstatně lépe. V současné době se sice hovoří o novém stavebním zákoně, ale nepanuje zde shoda jak na půdě parlamentu, tak i mezi dalšími institucemi. Bohužel tento zákon je pro zamýšlenou realizaci jeden z nejpodstatnějších (60).

#### **Vodní zákon – zákon č. 254/2001 Sb.**

Provozování lyžařského střediska podléhá vodnímu zákonu respektive odebírání vody z vodního zdroje pro sněhová děla, která vytváří sněhovou pokrývku. Povolení pro odběr příslušného množství vody vydává vodoprávní úřad a jeho dodržování kontrolují inspektoři z oddělení ochrany vod České inspekce životního prostředí. V souvislosti s tímto zákonem se také mluví o zdanění odebírané vody pro účely technického zasněžování. Za zmínku stojí, že mnoho lyžařských areálů má vybudované vodní nádrže, které slouží k zasněžování sjezdovky například v případě, že by byl ohrožen průtok vody v korytě, ale můžou také sloužit jako nástroj zadržování vody v krajině.

#### **Zákon o ochraně životního prostředí a drážní zákon**

Mezi další zákony, která významně ovlivňují podnikání v oblasti provozování lyžařského areálu patří zákon č. 17/1992 Sb. o ochraně životního prostředí, kdy musí podnik dbát na to, aby nebylo životní prostředí zatěžované více než je definované v tomto zákoně. Jedná se především o narušování ekosystémů a znečišťování přírody. Provozování lyžařského vleku také podléhá drážnímu úřadu a řídí se zákonem č. 266/1994 Sb. o drahách, dále

vyhláškou. č. 100/1995 Sb., která stanoví podmínky pro provoz, konstrukci a výrobu určených technických zařízení a jejich konkretizaci, vyhláškou. č. 101/1995 Sb., - řádem pro zdravotní a odbornou způsobilost osob při provozování dráhy a drážní dopravy, ve znění pozdějších předpisů a nařízením vlády 70/2002 Sb., o technických požadavcích na zařízení pro dopravu osob.

Mezi zákony, podle kterých se musí řídit téměř každý podnik poskytující podnikatelskou činnost patří zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce, zákon č. 586/1992 Sb. – zákon o dani z příjmu, zákon č. 563/1991 Sb. – zákon o účetnictví, zákon č. 90/2012 Sb. – zákon o obchodních korporacích, zákon č. 634/1992 Sb. – zákon o ochraně spotřebitele a novým občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb.

### **3.2.3 Politické faktory**

V současné době tvoří vládnoucí garnituru koalice ANO a ČSSD s tolerancí KSČM. Současnou politickou situaci lze považovat za stabilní, což je vždy lepší pro podnikání neboť nikdo v podnikání nemá rád nejistotu. Co se týče vztahů se zahraničím, tak jsou až na pár výjimek dobré. Mezi další politické faktory, které ovlivňují činnost podnikání daného subjektu, patří členství České republiky v Evropské unii, díky tomuto členství si může podnik sáhnout na některou dotaci z operačních programů a titulů.

### **3.2.4 Ekonomické faktory**

Mezi hlavní ekonomické faktory patří především hrubý domácí produkt respektive jeho vývoj a inflace. Jedná se o faktory, které jsou pro podnik zásadní a přímo ho ovlivňují ale on je ovlivnit. HDP České republiky má po finanční krizi v letech 2009 až 2013 stagnující tendenci a dostává se přes meziroční růst o 4,5 % na současných 2,5 % (61).

V průběhu měsíce března se ovšem situace zcela zásadně mění, což očekával málokdo nejen z řad obyčejných lidí ale i ekonomů a dochází k bezprecedentní ekonomické situaci, kdy vlády napříč Evropským kontinentem, ale i po světě zavádějí různá restriktivní opatření, které omezují ekonomickou činnost podniků a obyvatelstva. Podle současných prognóz bude činit meziroční propad tuzemské ekonomiky zhruba kolem čtyř procent

(62), ovšem je nutné zmínit fakt, že tyto odhady se odvíjí od mnoha faktorů, které se v čase vyvíjí a lze je v tuto chvíli jen těžko predikovat.

Mezi další ekonomické faktory patří také inflace, za jejíž optimální hodnotu se považuje růst cenové hladiny meziročně o 2 %. Vyšší míra inflace je pro podnik nevýhodnější z důvodu vyšší ceny vstupů a vyššího tlaku na růst mezd ze strany zaměstnanců. V současné době je inflace nad inflačním cílem, který je mezi 2 -3 % a dosahuje hodnot nad 3 % (63). Lze předpokládat, že situace ohledně inflace nebude taková jako v době před epidemií koronaviru. Na zmíněnou situaci kolem této pandemie ovšem reagovala ČNB, která snížila základní úrokovou sazbu o 0,75 procentního bodu, jelikož očekává razantní pokles výkonu tuzemské ekonomiky.

Mezi další ekonomické faktory patří například směnné kurzy, u kterých je pozorovatelný taktéž obrovský propad především vůči euru ale i u jiných měn, neboť se vůči němu propadla tuzemská měna i o deset procent (64), což možná bude mít za následek zdražování některých zařízení či komponent, které se dovážejí především ze zemí platících eurem, za předpokladu, že si dodavatelé nebudou chtít snížit marže. Důvodem proč k tomuto oslabení došlo je především nedůvěru investorů na finančních trzích k tuzemské měně, kteří investici do ní pokládali spíše za rizikovější a v hromadném počtu se jí začali zbavovat.

Avšak v současné době lze jen těžko predikovat budoucí vývoj tuzemské ekonomiky. Závěrem je třeba zmínit, že někteří významní ekonomové pokládají současnou situaci respektive její budoucí vývoj za minimálně srovnatelnou s finanční krizí z let 2019 – 2012 a lze ji označit za jakousi černou labuť (65). Ekonomické faktory lze tedy považovat za zcela zásadní, neboť od nich se odvíjí zda bude podnik prosperující a ziskový či nikoliv.

### **3.2.5 Technologické faktory**

Technologické faktory bezesporu ovlivňují činnost zamýšleného podnikatelského záměru například z hlediska použitých technologií a inovací u lanových zařízení, kde dochází ke zvyšování rychlosti, do které mohou být provozovány a také ke zvyšování průměrné provozní rychlosti. Dále do těchto faktorů můžeme zařadit inovaci u

takzvaných sněžných děl pro tvorbu sněhové pokrývky, které je možné v dnešní době ovládat i na dálku, což bylo dříve nemyslitelné a zároveň dokáží vyrobit znatelně větší množství sněhu než v dřívějších dobách. Další oblastí, kde dochází k pokroku je u zařízení, které upravují terén pro lyžování, takzvané rolby. Tyto rolby v dnešní době disponují obrovským záběrem a nemají problém s úpravou svahů s až 60% sklonem a přehrnováním obrovské masy sněhu. Není výjimkou, že tyto zařízení běžně disponují výkonem přes 600 koňských sil. Další oblastí jsou turnikety, které jsou v dnešní době osazeny kamerami, které dokážou nasnímat obličej či siluetu zákazníka a zabránit tak neoprávněnému vstupu na lanové zařízení. Pokrok je patrný i osvětlení, které dokáže vysvětlit sjezdovku tak, že lyžaře ani v malé míře neomezuje večerní lyžování skrze viditelnost. U některých areálů lze také pozorovat implementaci bezdrátových sítí s cílem zvýšení komfortu zákazníka. Celkově lze říct, že lyžařské areály jsou výrazně svázány s technologickým pokrokem, kdy u větších areálů se složitějšími lanovými dráhami jsou inovace ještě markantnější ve smyslu technické náročnosti těchto zařízení. Je nezbytné aby podnik do zmíněných položek investoval, neboť u konkurence dochází každoročně k investicím do modernizace ať už ve větší či menší míře.

### **3.2.6 Ekologické faktory**

Lze konstatovat, že provozování zamýšleného lyžařského areálu má spíše negativní dopad na životní prostředí. Bohužel s tímto problémem lze pracovat jen ve velmi omezené míře. Za hlavní negativum lze považovat už samotnou realizaci stavby, která je velkým zásahem do okolního prostředí. Dále jde o světelné znečištění z nasvícené sjezdovky, hlukové znečištění ze sněžných děl, která jsou velice energeticky náročná a vytváří sněh, který se strukturou velmi liší od toho běžného. Tento sněh propouští jen omezené množství vzduchu, neboť má větší hustotu a dochází tak k erozi půdy (66). Na druhou stranu je třeba zmínit, že předpokládané vybudování vodní nádrže má pozitivní vliv ve smyslu zadržování vody v krajině, ale i to, že díky kůrovcové kalamitě bude redukce lesních porostů minimální, což lze hodnotit velice pozitivně.

### **3.3 Porterův model**

Na základě tohoto modelu, který analyzuje vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, bariéry vstupu, intenzitu konkurence v daném odvětví a hrozbu substitutů se dospěje k poznatkům, které jsou velice důležité při přípravě a realizaci daného podnikatelského záměru.

#### **3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací sílu mají zákazníci všichni stejnou a lze ji hodnotit jako spíše malou, neboť zákazníků areálu je velké množství a konkurence v okolí je velmi omezena jak množstvím tak nabízenými službami. Výjimku mohou tvořit lyžařské zájezdy základních a středních škol či velké kluby, které mají i desítky členů a u kterých je situace mírně odlišná, avšak stále se jedná o vyjednávací sílu, kterou lze klasifikovat jako také spíše malou, jelikož i v případě, že by se podnik s nimi na podmínkách spolupráce nedomluvil, tak se to v jeho tržbách s největší pravděpodobností projeví v řádech desetin procenta až nižších jednotek procent.

#### **3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací sílu dodavatelů lze hodnotit jako relativně velkou z důvodu omezeného množství podniků, jejíž zařízení či výrobky lze substituovat. Jedná se především o počáteční investice do vybavení areálu jako je lyžařský vlek, sněžná děla, osvětlení, turnikety a rolba. Po těchto investicích respektive po uplynutí záruční doby vyjednávací síla dodavatelů ještě roste, neboť jsme závislí na dodávce jejich náhradních dílu, jelikož je nelze v mnoha případech substituovat. Závislost na dodavateli by se dala také vztáhnout na dodávky vody pokud budeme brát povodí Moravy jako dodavatele. Závěrem lze konstatovat, že je vždy lepší s dodavateli udržovat přátelské a korektní vztahy, ať už je jejich vyjednávací síla menší či větší.

#### **3.3.3 Bariéry vstupu**

Vzhledem k tomu, že vstup do tohoto odvětví je velice kapitálově a legislativně náročný, vyžaduje odborné znalosti a know how, tak je pravděpodobnost vstupu nového konkurenta spíše nepravděpodobná. Toto odvětví je také svázáno s vývojem přírodním

podmínek a obtížným výběrem lokality, což také zajisté odrazuje některé potencionální investory.

### **3.3.4 Intenzita konkurence v odvětví**

Za hlavní konkurenci lze pokládat lyžařská střediska v Osvětimanech, Břestku, Stupavě, Filipově, Olešnici, Němčičkách či Fajtův kopec. Za vedlejší lze pokládat například lyžařské středisko na Dolní Moravě, Koutech nad Desnou či na Bíle. Velké střediska, mezi které patří například ty Alpská, Krkonošská či Slovenská jsou uvažovány v menší míře, jelikož dle expertního odhadu budou tvořit většinu zákazníků lidí, kteří do těchto středisek jezdí jen v omezené míře, například z finančních důvodů. Jelikož v blízkém okolí působí jen tři malá střediska, která mají svah do 500 metrů a nepříliš investují, můžeme hovořit o ne moc velké intenzitě konkurence v nejbližším okolí. Za zmínku také stojí, že tento projekt disponuje určitou konkurenční výhodou oproti zmíněným velkým střediskům a to v dojezdové vzdálenosti.

#### **Osvětimany**

Tento lyžařský areál disponuje sjezdovou tratí, která je dlouhá zhruba 400 metrů s převýšením sto metrů a tratí pro začátečníky s délkou devadesát metrů. Velkou nevýhodou tohoto střediska je fakt, že nedisponuje dostatečnou kapacitou v počtu sněhových děl a v případě větší oblevy musí středisko ukončit svůj provoz. Další nevýhodou je také nízká nadmořská výška, která činí jen 280 metrů nad mořem v případě dolní stanice vleku, což je zásadní skutečnost pro tvorbu sněhové pokrývky. Jelikož Osvětimany nabízejí podobnou službu jako například Stupava či Břestek je podobná i cena nabízených služeb (67).

#### **Stupava**

Stupava jako další lyžařský areál v oblasti disponuje sjezdovkou, jejíž délka činí taktéž zhruba 400 metrů s podobným převýšením. Nespornou výhodou tohoto střediska je fakt, že disponuje velkým množstvím sněžných děl a dokáže během několik mrazivých nocí zasněžit celou sjezdovku. Mezi další silné stránky patří například dopravní dostupnost, jelikož se nachází hned vedle mezinárodní silnice E 50 a sklon svahu oproti Osvětimanům či Břestku. Hlavní nevýhody jsou podobné jako v předchozím odstavci a to nedostatečná

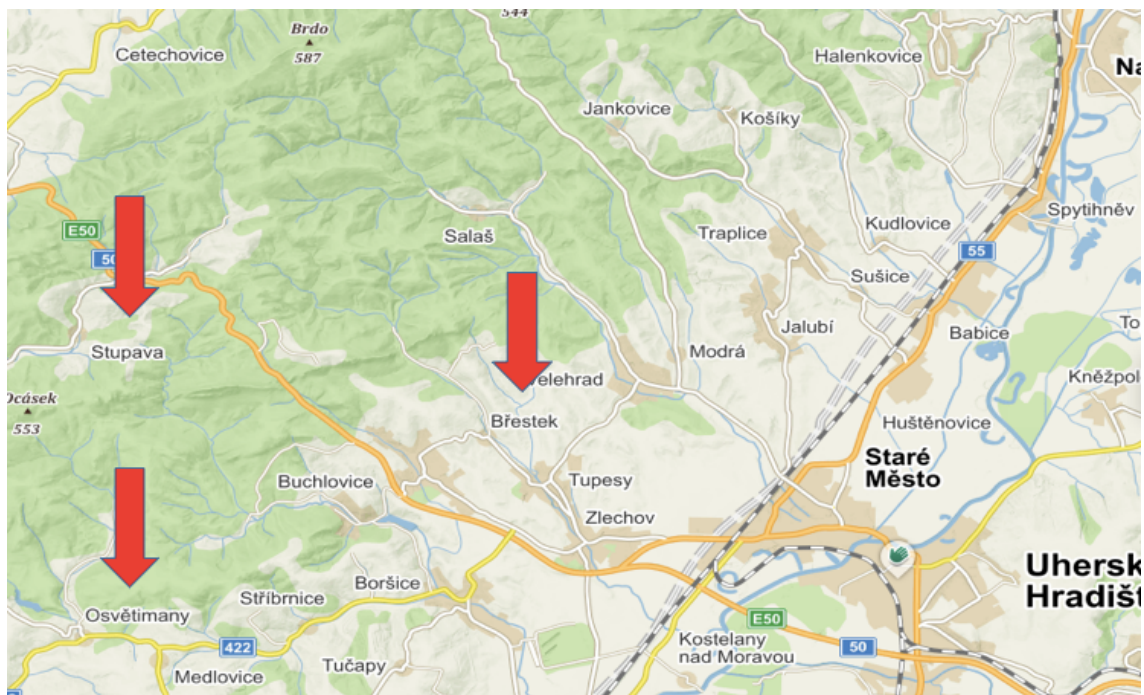
délka sjezdovky, nízká nadmořská výška, která činí u dolní stanice 340 metrů nad mořem a omezené investice. Cena služeb je podobná jako v Osvětimanech (68).

### **Břestek**

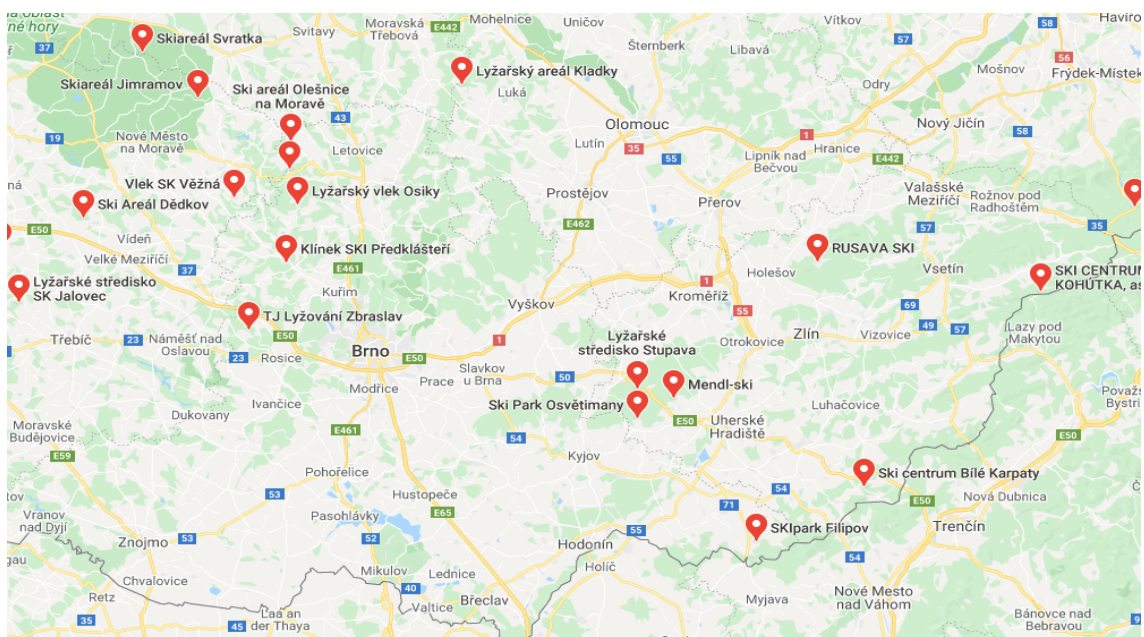
Jako poslední analyzovaný subjekt je lyžařské středisko Břestek, které se nachází poblíž Velehradu, který je významným poutním místem. Břestek se nachází v nadmořské výšce 310 metrů nad mořem a řadí se tak mezi konkurenty Osvětimany a Stupavu. V tomto případě lze pozorovat velice omezené investice především v technickém vybavení jako jsou sněžná děla, rolba, osvětlení, turnikety nebo lyžařský vlek. Délka sjezdovky činí 450 metrů s převýšením 80 metrů, což z ní činí mírnější svah oproti výše zmíněným střediskům. Avizované ceny jsou o něco málo nižší než u konkurence, což je logické z důvodu zmíněného neinvestování do technického zařízení areálu (69).

Toto srovnání bylo provedeno nejen na základě veřejně dostupných informací, názorů a odhadů expertů, ale i prostřednictvím jejich opakovaných návštěv. Všechny střediska mají společnou nízkou nadmořskou výšku, omezené či nedostatečné investice, například z důvodu omezené konkurence, absenci pohyblivého modulárního chodníku, nedostatečný marketing, pouze zimní provoz, ale především nedostatečnou délku a sklon sjezdovky. Na druhou stranu, lyžařské středisko Stupava disponuje výbornou restaurací, která je hojně využívána i v letních měsících a nelze opomenout ani její výbornou dostupnost, neboť se nachází vedle mezinárodní silnice E50. Takto výbornými faktory bohužel zbylé dva subjekty nedisponují a s přihlédnutím k ostatním skutečnostem, lze právem lyžařské středisko Stupava označit za největšího potencionálního konkurenta.





Obrázek 12: Užší Vymezená oblast působnosti konkurentů zdroj (70) (71), vlastní zpracování



Obrázek 13: Širší vymezená oblast působnosti konkurentů (71), vlastní zpracování

### 3.3.5 Hrozba substitutů

Jelikož tento podnikatelský záměr bude působit na trhu, kde existuje více konkurentů, nemůžeme tuto hrozbu opomíjet. Je velkou výhodou, že zákazníci jsou do jisté míry vázáni dojezdovou vzdáleností a substituci z pohledu záměny ať už sjezdového lyžování

či snowboardingu za jiný sport je pokládána za méně pravděpodobnou. Substitute je tedy možná především v lyžařských areálech, které se nachází v oblasti vymezené na obrázku výše.

### **3.4 SWOT Analýza**

Pomocí SWOT Analýzy budou vyhodnoceny silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, kterým bude podnik čelit.

#### **3.4.1 Silné stránky**

##### **Délka sjezdovky**

Za nejsilnější stránku SWOT analýzy lze považovat parametry sjezdovky respektive její délku, která mezi analyzovanými konkurenty, ale i ve vzdálenějším okolí nemá konkurenci a můžou se jí rovnat pouze některá lyžařská střediska v Beskydech či Jesenících. Jedná se například o sjezdové tratě na Kohútce, Bílé či Dolní Moravě. Lze konstatovat, že se bude jednat o nejdelší sjezdovku v oblasti jižní a střední Moravy.

##### **Nadmořská výška**

Za další silnou stránku lze považovat nadmořskou výšku, jelikož uvažovaná výstupní stanice by se nacházela v 550 - 600 metrech nad mořem na jednom z nevyšších vrcholku Chřibů. Tato skutečnost značně převyšuje analyzovanou konkurenci a přináší konkurenční výhodu nejen pro tvorbu sněhové pokrývky, jelikož mezi nadmořskou výškou a teplotou ovzduší je korelační vztah.

##### **Strategická poloha a dostupnost**

Za silnou stránku lze také považovat polohu tohoto lyžařského areálu. Jedná se o turisticky velmi oblíbenou destinaci, která je velmi známá a frekventovaná, jelikož se jedná o jeden z nejvyšších vrcholků regionu. Svahu náleží severní orientace, což lze považovat taktéž za silnou stránku, neboť aby sníh co nejméně tál, je tato skutečnost nezbytná.

Za zmínění stojí také dostupnost, která je výborná, neboť tento lyžařský areál bude dostupný po zpevněné asfaltové cestě, kdy auta neprojíždí zástavbou. V případě, že by

jsme uvažovali dojezdovou vzdálenost do jedné hodiny, tak tento podnikatelský záměr cílí na města jako je Brno, Zlín, Vyškov Uherské Hradiště, Kroměříž, Kyjov, Hodonín, Břeclav, Trenčín a jiné. Taková koncentrace velkých měst v čele s Brnem jakožto druhým největším městem v České republice a dvěma krajskými městy ať už na tuzemském či slovenském území je nezpochybnitelně silnou stránkou tohoto podnikatelského záměru, jelikož se jedná o aglomeraci čítající více než 1,75 milionu obyvatel (72).

### **3.4.2 Slabé stránky**

#### **Absence zkušeností s provozováním lyžařského areálu**

Za další slabou stránku lze považovat skutečnost, že dosud nemáme praktické zkušenosti s provozováním takového areálu ve smyslu obsluhy lyžařských děl, úpravou sjezdovky a jiných činností. Tento nedostatek bude vyřešen zaměstnáním pracovníka se zkušenostmi z oboru.

#### **Absence služeb**

Absenci některých služeb jako je velké restaurační zařízení či penzion je možno také považovat za slabou stránku. V první etapě tohoto podnikatelského záměru se s těmito zařízeními nepočítá.

### **3.4.3 Příležitosti**

Hlavní příležitostí je především převzetí zákazníků od konkurence a přilákání nové klientely. Další příležitostí je rozšíření areálu v dalších etapách o velké restaurační zařízení či letní provoz. Za velkou příležitost lze také považovat dobře zvládnutý marketing, který je klíčový pro úspěch tohoto podnikatelského záměru.

### **3.4.4 Hrozby**

Za největší hrozbu lze považovat nevydání potřebných povolení, bez kterých nemůže být lyžařské středisko vybudováno. Další velmi významnou hrozbu představují přírodní podmínky, které mi ovlivnit nemůžeme ale ony nás velmi. Bohužel je úspěch do značné míry závislý na přírodních podmínkách. V dnešní době už v žádném případě nelze počítat s tím, že by stačil přírodní sníh a je nezbytné, aby se dostatečně investovalo především do sněžných děl. Lze konstatovat, že dostatek sněhu je přímo úměrný počtu mrazivých

dní, za podmínky, že je dostatek vody ve vodním korytě, retenční nádrži či studně. Další hrozbou je například případná krize, která by se negativně projevila na tržbách podniku, jelikož si lidé lyžování jako zábavu v některých případech dokázali odpustit. V současné době se také mluví o zdanění odebírané vody, která by se projevila ve zvýšení ceny služby nebo ve formě snížení zisku.

### **Silné stránky**

- Délka sjezdovky
- Nadmořská výška
- Strategická poloha a dostupnost

### **Slabé stránky**

- Absence zkušeností s provozováním lyžařského areálu
- Absence velkého restauračního zařízení a ubytovacích kapacit

### **Příležitosti**

- Převzetí zákazníků od konkurence
- Rozšíření lyžařského areálu v dalších etapách
- Marketing
- Letní provoz

### **Hrozby**

- Délka trvání či případné nevydání potřebných povolení
- Dlouhodobá nepřízeň počasí
- Ekonomická krize
- Zdanění odebírané vody

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

Na základě zpracované strategické analýzy a provedeného dotazníkového šetření, který potvrzuje předpokládaný zájem, bude v této části diplomové práce představen konkrétní podnikatelský záměr výstavby lyžařského střediska v Chříbech. Nejobsáhlejší část návrhové části bude tvořit marketingový mix 4P a to především lokalita, která bude detailně popsána z hlediska nutných podmínek pro realizaci, které jsou nezbytné pro tento typ projektu, ale také z hlediska cenové politiky, propagace a produktu. Poté bude následovat představení podnikové struktury, technických zařízení a finančního plánu, který bude z hlediska nákladové stránky velice podrobně popsán. Po zpracování a stanovení ceny všech nákladů a odhadu výnosů dostaneme zisk, na základě kterého bude určena hodnota doby návratnosti investice. Poslední část bude tvořena vybranými riziky, kterým podnik může čelit a možnými způsoby jejich eliminace.

### **4.1 Údaje o podniku**

Tento podnikatelský záměr bude realizován prostřednictvím nově založeného podniku SPORT Chříby s.r.o., který vznikne 1. ledna 2021 s následujícím předmětem podnikatelské činnosti:

- a) pozemní doprava vyjma železniční a silniční motorové dopravy
- b) provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- c) Stravování u stánků a v mobilních zařízeních
- d) obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Doplňující údaje:

Sídlo: Velehradská 508, 767 01 Kroměříž

Statutární orgán: Jednatel – Bc. Jakub Pospíšil

## **4.2 Marketingový mix**

Na základě literární rešerše budou v této kapitole rozebrány a detailně popsány jednotlivé složky marketingového mixu, který se skládá z produktu respektive služby, ceny, místa a propagace. V případě služby, se jedná o popis všech služeb, které budou nabízeny, jelikož se k tomuto podnikatelskému záměru vážou i doprovodné služby v podobě lyžařské školy, půjčovny, servisu a bufetu. Taktéž bude rozebrána i cena respektive cenová politika, která se skládá z několika částí. Další složkou marketingového mixu je místo, respektive lokalita, jejíž správný výběr je zcela zásadní pro úspěch tohoto podnikatelského záměru. Způsoby, kterými bude probíhat propagace budou také podrobně rozebrány.

### **4.2.1 Služba**

Hlavní produktem respektive službou bude využití lyžařských vleků pro celou lyžařskou a snowboardovou veřejnost. Doprovodné služby jsou uvažovány ve formě výuky lyžování a snowboardingu prostřednictvím lyžařské školy, ale také ve formě bufetu, půjčovny a servisu. Zmíněná hlavní služba bude také cílit na základní a střední školy, které by zde mohli realizovat své lyžařské zájezdy, neboť cena lyžařského zájezdu do velkých lyžařských středisek představuje pro hodně rodičů citelný zásah do rodinného rozpočtu. Další skupinou, pro kterou bude tento podnikatelský záměr jistě zajímavý, jsou lyžařské kluby, které mají i desítky členů a realizují své tréninky především před a po školním vyučování, což představuje určité vyplnění kapacity sjezdovky v časech, které nejsou lukrativní. Cílem této služby respektive podnikatelského záměru je mimo tvorby zisku dokonalé uspokojení potřeb zákazníků ve vztahu k alpskému lyžování či snowboardingu.

### **4.2.2 Cena**

V této kapitole bude pojednáno o nastavení cenové politiky, která částečně vychází z kvantitativního výzkumu, kde se respondenti vyjádřili k otázkám, kolik jsou ochotni utratit za poskytované lyžařské služby. Dalšími složkami, které jsou uvažovány při tvorbě cenové politiky jsou ceny u konkurenčních podniků a propočet nákladů. Hlavním zdrojem příjmů tohoto podnikatelského záměru je jízdné na kotvový vlek. Při tvorbě

ceníku byl kladen důraz na přehlednost, což je trendem v odvětví převážně u větších lyžařských středisek a jsou stanoveny čtyři druhy jízdného s dobou trvání dvě hodiny, čtyři hodiny a celý den.

### Cenová politika

Ceník jízdného			
Doba	Dospělí	Student, Senior	Dítě
2 hodiny	299 Kč	269 Kč	239 Kč
4 hodiny	399 Kč	359 Kč	319 Kč
Celý den	499 Kč	449 Kč	399 Kč

Tabulka 2: Ceník jízdného, vlastní zpracování

### Zařazení do kategorií

Studenti - zákazníci do 26 let včetně s platným studentským průkazem, například ISIC

Senioři - zákazníci nad 65 let

Děti - zákazníci do 14,99 let

Děti do 4 let věku včetně - mohou jezdit společně s dospělou osobou na jeden skipass

Další nabízenou službou bude lyžařská a snowboardová škola, kdy stěžejní položku bude tvořit hodina lyžování nebo snowboardingu, respektive padesát minut, neboť zbylých deset minut bude mít instruktor pro své potřeby a převzetí dalšího klienta. O této skutečnosti budou zákazníci samozřejmě informováni prostřednictvím internetových stránek nebo informací na pokladně. Z níže uvedené tabulky jde dále vyčíst, že nejdražší je samostatná hodina a s nakoupeným množstvím hodin se cena za výuku snižuje.

Lyžařská a snowboardová škola	
1 hodina	499 Kč
2 hodiny	899 Kč
předplatné 5 hodin	1 999 Kč
předplatné 10 hodin	3 749 Kč

Tabulka 3: Ceník lyžařské a snowboardové školy, vlastní zpracování

Doplňkovou službou bude lyžařský servis, který bude poskytovat pět druhů úkonů na lyže a snowboard. Velký servis znamená broušení hran a skluznice, voskování, opravu skluznice a vytvoření její struktury. Malý servis pak představuje první tři položky velkého servisu.

Lyžařský a snowboardový servis		
Úkon	Lyže	Snowboard
Voskování skluznice	99 Kč	149 Kč
Broušení hran	199 Kč	199 Kč
Montáž vázaní	299 Kč	99 Kč
Velký servis	399 Kč	499 Kč
Malý servis	299 Kč	399 Kč

Tabulka 4: Ceník lyžařského a snowboardového servisu, vlastní zpracování

Poslední nabízenou službou bude lyžařská a snowboardová půjčovna, která bude zákazníkům půjčovat lyže, snowboard, lyžařské boty, snowboardové boty, přilbu a hole s délkou trvání dvě hodiny, čtyři hodiny a celý den.

Lyžařská a snowboardová půjčovna			
Doba	SET - 2 věci	Jednotlivě	Přilba/Hole
	Lyže/Snowboard+boty		
2 hodiny	199 Kč	159 Kč	99 Kč/49 Kč
4 hodiny	249 Kč	199 Kč	
Celý den	299 Kč	239 Kč	

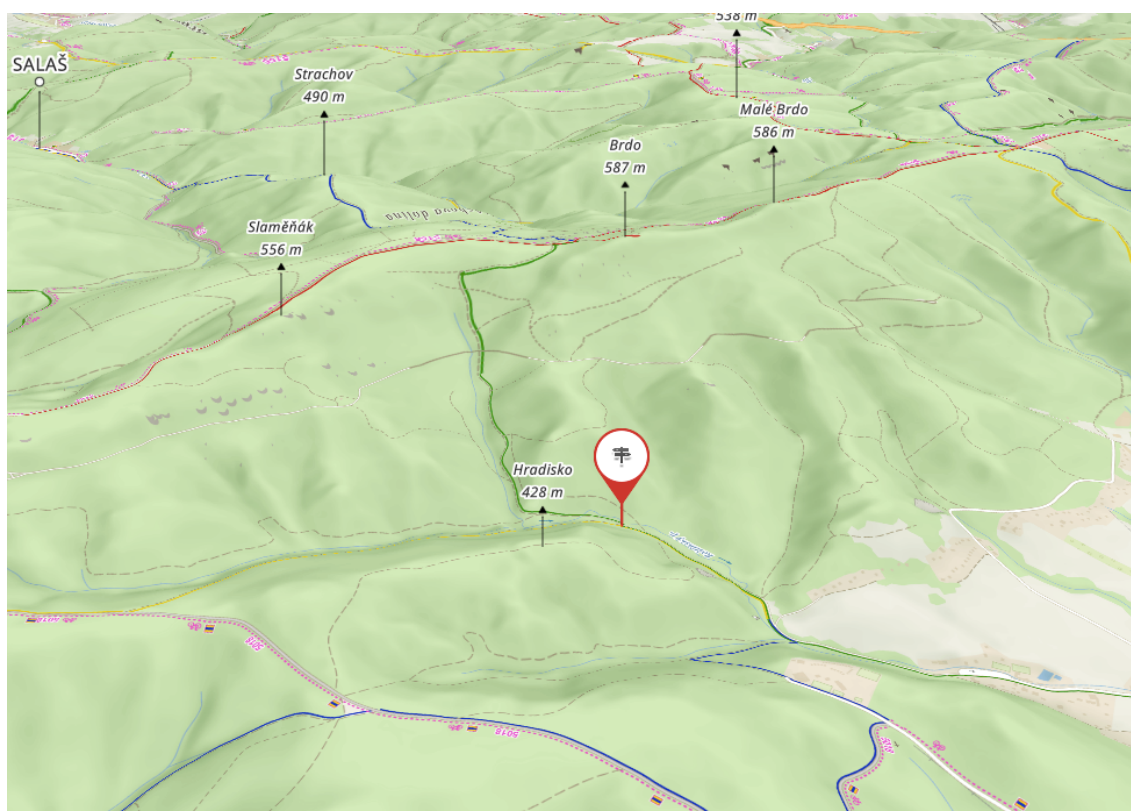
Tabulka 5: Lyžařská a snowboardová půjčovna, vlastní zpracování

### 4.2.3 Místo

Vyhledání vhodné lokality je jedním z prvních kroků, které se musí učinit pro realizaci tohoto podnikatelského záměru. Jedná se o náročný úkol, jelikož musí být splněna řada nezbytných požadavků. Průzkum možných lokalit už zabral mnoho času a po všech možných úvahách byla vybraná konkrétní lokalita, která tyto potřebné požadavky splňuje, a která je zobrazena níže.



Pro vybudování tohoto lyžařského areálu byla vybrána lokalita na jihovýchodní Moravě v oblasti Chřibů, konkrétně na katastrálním území obce Roštín od rozhledny Brdo k Roštínskému polesí na pozemcích ve vlastnictví Lesů České republiky. V současné době probíhá jednání o možnosti dlouhodobého pronájmu. Jedná se o svah, který je severně orientovaný, se sklonem 20 – 27 %, což představuje úhel zhruba 11,5 - 15 stupňů, délkou 1100 metrů, převýšením 260 - 270 metrů a postupným lineárním klesáním. Ve vymezené oblasti se nachází úžlabí vodoteče trvalého charakteru pokračujícího přes obec dále.



Obrázek 14: Vymezená lokalita (73), vlastní zpracování



Obrázek 15: Vymezená lokalita (70), vlastní zpracování

### Vodní zdroj

Pro provoz lyžařského areálu je nezbytné aby se nacházel v blízkosti vodního zdroje, jelikož jedno sněžné dělo dokáže spotřebovat až 8,3 litrů vody za sekundu. V případě uvažovaných deseti děl se jedná o průtok až 83 litrů vody za sekundu což je 4980 l/min. Pro navazující části této práce je také nutné uvést skutečnost, že odběr vody pro účely umělého zasněžování **není dle zákona zpoplatněn (74)**.

### Vodní zdroj – Retenční nádrž

Proti riziku absence srážek se lze do značné míry zajistit vybudováním retenční nádrže. Předpokládaný objem bude činit 6 tisíc metrů krychlových vody, což je pro představu čtvrtina plochy fotbalového hřiště o rozměrech 110x75m s hloubkou 3 metry a zároveň objem, díky kterému by mohl být zajištěn alespoň částečný provoz lyžařského střediska. Za zmínku stojí fakt, že k realizaci této vodní nádrže nejsou nutné významné terénní úpravy, které by byly významným zásahem do okolní krajiny a je na ni možné čerpat dotaci od ministerstva životního prostředí.

## Vodní zdroj – Vodní tok

Na základě dat elektronického digitálního povodňového portálu byla tato lokalita shledána jako dostatečná z hlediska vodního průtoku (75). Mimo jiné byla tato skutečnost konzultována i s expertem z oboru, který taktéž shledal tento vodní tok za kapacitně dostatečný.

## Spotřeba vody

Plánovaná spotřeba vody je kalkulována na základě propočtu délky, šířky a výšky sjezdovky s přihlédnutím k přírodním podmínkám. Celkový účet činí zhruba 30 000 metrů krychlových vody, kdy je samozřejmě uvažována skutečnost, že jeden metr krychlový vody nerovná se metru krychlovému sněhu (76).

Z dat níže uvedené tabulky lze vyvozovat, že srážkové úhrny za nejdůležitější měsíce listopad, prosinec, leden, únor a březen nejsou v analyzovaných letech nikterak dramatické ve vztahu k dlouhodobému srážkovému normálu a lze je shledat za dostatečné. Je ale nutné poznamenat, že v některých letech dochází k určitým výraznějším výkyvům.

Územní srážky za posledních deset let														
Kraj		Měsíc												Rok
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Vymezená oblast - 2020	S	21												
	N	46												
	%	46												
Vymezená oblast - 2019	S	85	35	44	38	131	60	72	91	84	56	58	63	818
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	185	78	85	76	164	66	76	117	122	114	100	107	106
Vymezená oblast - 2018	S	36	22	29	18	72	72	64	45	90	37	8	68	563
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	78	49	56	36	90	79	67	58	130	76	14	115	73
Vymezená oblast - 2027	S	28	32	34	98	48	50	68	45	127	77	66	48	721
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	61	71	65	196	60	55	72	58	184	157	114	81	93
Vymezená oblast - 2016	S	43	93	21	69	51	48	155	67	30	83	54	25	738
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	93	207	40	138	64	53	163	86	43	169	93	42	95
Vymezená oblast - 2015	S	67	33	49	31	61	35	43	94	53	29	67	18	580
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	146	73	94	62	76	38	45	121	77	59	116	31	75
Vymezená oblast - 2014	S	34	32	25	57	96	49	118	99	109	57	37	45	758
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	74	71	48	114	120	54	124	127	158	116	64	76	98
Vymezená oblast - 2013	S	65	73	67	19	101	119	11	87	116	38	52	19	769
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	141	162	129	38	126	131	12	112	168	78	90	32	99
Vymezená oblast - 2012	S	92	48	16	24	49	133	76	35	72	104	30	44	723
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	200	107	31	48	61	146	80	45	104	212	52	75	93
Vymezená oblast - 2011	S	38	9	34	60	73	117	135	62	20	37	0	44	630
	N	46	45	52	50	80	91	95	78	69	49	58	59	775
	%	83	20	65	120	91	129	142	79	29	76	0	75	81

Tabulka 6: Územní srážky za posledních deset let (77), vlastní zpracování

kde:

S – úhrn srážek v mm

N – dlouhodobý srážkový normál 1981 - 2010 v mm

% - úhrn srážek v % normálu 1981 - 2010

### **Severní orientace**

Severní orientace je neméně důležitá skutečnost, která má za následek výrazně pomalejší úbytek sněhové pokrývky než v případě lyžařských svahů, které jsou orientovány na jih, jelikož jsou daleko více zatěžovány slunečním svitem. V tomto případě je vytyčená podmínka splněná.

### **Nadmořská výška**

Čím výše je lyžařský areál položen, tím roste pravděpodobnost zajištění sněhové pokrývky, neboť s nadmořskou výškou klesá teplota. V tomto podnikatelském záměru je výstupní stanice uvažována ve výšce zhruba 550 metrů nad mořem. Tato skutečnost by znamenala konkurenční výhodu, neboť každých sto výškových metrů, znamená pokles teploty o 0,64 stupně celsia. (78)

Z níže uvedené tabulky je patrné, že teplotní rozdíly se pohybují mezi 0,83 až 1,34 stupni celsia. Tato skutečnost je samozřejmě výhodou, neboť každá desetina stupně celsia je v určitých chvílích důležitá a v praxi to znamená, že se může začít zasněžovat dříve než u konkurence. Pokud se k tomuto rozdílu přičte fakt, že plánovaná sněžná děla dokážou vytvářet sníh i při teplotě kolem -1 °C, kdy konkurence používá starší vybavení, které vyrábí sníh až při teplotách kolem -3 °C, může se tak vytvořit značný náskok se začátkem sezóny a jejím prodloužením. Jako příklad lze uvést lyžařské středisko Břestek, kde bude teplota 0,3 °C a aby se mohlo začít zasněžovat musí teplota klesnout o 3,3 °C na -3 °C. Pokud se uvažuje rozdíl teplot jen na základě nadmořské výšky, tak ve stejnou dobu bude v plánovaném lyžařském středisku teplota -1 °C, která už umožní vytvářet technický sníh. (79).

Nadmořská výška vybraných lyžařských středisek			
Název lyžařského střediska	Nadmořská výška v m.n.m - výstupní stanice	Výškový rozdíl v metrech	Teplotní rozdíl ve °C
Stupava	420	130	0,83
Osvětímány	360	190	1,22
Břestek	340	210	1,34
Lyžařské středisko Chříby	550	x	x

Tabulka 7: Nadmořská výška (68) (80) (81), vlastní zpracování

### Dopravní dostupnost a parkoviště

Plánované lyžařské středisko bude dostupné po nové silnici druhé třídy s odbočkou na zpevněnou asfaltovou cestu s možným průjezdem dvou aut a délkou odbočky kolem dvou kilometrů. Zákazníci se po této cestě dostanou pohodlně až na parkoviště, u kterého se předpokládá zpevněná podložka, stopadesátimetrová vzdálenost k vleku a kapacita 400 aut.

### Přívod vysokého napětí

Na základě jednoduchého propočtu, který je uveden v tabulce níže, je zřejmý enormní odběr elektrické energie a zátěž na síť. Proto bylo příhodnější vybrat lokalitu, která se nachází v blízkosti vysokého napětí, jehož parametry zajistí bezproblémový chod uvažovaného lyžařského areálu bez nutnosti dalších významných nákladů. Pro bližší představu, 300 MWh elektrické energie je množství, které trvá vyrobit Jaderné elektrárně Dukovany zhruba devět minut při maximálním výkonu všech reaktorů 2040 MW (82).

Spotřeba elektrické energie				
Vybavení	Doba provozu zařízení v hod	Počet ks	Spotřeba el. energie na ks v kW	Celková spotřeba el. energie v MWh
Lyžařské dělo Supersnow	108	10	22,5	24,3
Mobilní čerpací stanice Agua - EP	108	10	30	32,4
Vlek 1	1400	1	101	141,4
Vlek 2	700	1	17	11,9
Osvětlení	500	120	1	60
Ostatní spotřebovaná el. energie	X	X	X	30
				<b>300</b>

Tabulka 8: Spotřeba elektrické energie v MWh (83) (84) (85), vlastní zpracování

### Lokalita mimo zastavěná území

Pro provozování lyžařského areálu je vždy výhodnější, pokud se nachází mimo zastavěné území, neboť produkuje hlukové a světelné znečištění. Podle zjištěných informací od provozovatelů vybraných lyžařských středisek tuto skutečnost někteří lidé nelibě nesou. V tomto případě bude znečištění sice stále probíhat, ale předpokládá se, že to nebude

naprostou většinu spoluobčanů trápit z důvodů výhodného umístění mimo zastavěné území.

### Teplota ovzduší

Na základě historických dat ČHMÚ dané oblasti lze konstatovat, že daná lokalita je adekvátní k uskutečnění tohoto podnikatelského záměru, neboť průměrné teploty v nejdůležitějších měsících jako je prosinec, leden, únor a březen se pohybují v případě prosince teplotám blízcí se nule, v případě ledna převážně v minusových hodnotách, v případě února oscilují kolem nuly a v březnu se tyto hodnoty pohybují kolem čtyř stupňů celsia, což je přívětivé z hlediska rychlosti tání sněhové pokrývky.

Územní teploty za posledních deset let														
Kraj		Měsíc												Rok
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Vymezená oblast - 2020	T	-0,4												
	N	-2,2												
	O	1,8												
Vymezená oblast - 2019	T	-2,5	1,6	5,7	10,2	11	21	18,7	19,6	13,5	10,3	7,4	2,2	9,9
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	-0,3	2,5	2,8	1,7	-2,6	4,7	0,4	1,8	0,3	1,8	4	3,2	1,7
Vymezená oblast - 2018	T	1,7	-3,2	1,3	13,7	16,5	18,1	19,6	20,9	14,7	10,9	5,5	0,7	10
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	3,9	-2,3	-1,6	5,2	2,9	1,8	1,3	3,1	1,5	2,4	2,1	1,7	1,8
Vymezená oblast - 2017	T	-6,3	0,9	6,1	7,1	13,8	18,4	19	19,6	12,7	9,1	3,9	0,7	8,8
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	-4,1	1,8	3,2	-1,4	0,2	2,1	0,7	1,8	-0,5	0,6	0,5	1,7	0,6
Vymezená oblast - 2016	T	-2	3,8	3,8	8,4	13,6	17,9	19,1	17,1	15,6	7,5	3,7	-1,2	8,9
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	0,2	4,7	0,9	-0,1	0	1,6	0,8	-0,7	2,4	-1	0,3	-0,2	0,7
Vymezená oblast - 2015	T	0,5	0,1	4	8,1	12,7	16,8	20,6	21,5	14,1	8,2	5,3	2,6	9,5
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	2,7	1	1,1	-0,4	-0,9	0,5	2,3	3,7	0,9	-0,3	1,9	3,6	1,3
Vymezená oblast - 2014	T	1	3,3	6,6	9,7	12,7	16,3	19,4	16,3	14,4	10,1	7	1,4	9,8
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	3,2	4,2	3,7	1,2	-0,9	0	1,1	-1,5	1,2	1,6	3,6	2,4	1,6
Vymezená oblast - 2013	T	-2,7	-1	0	8,6	12,9	16,4	19,7	18,6	11,8	9,9	4,8	1,5	8,4
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	-0,5	-0,1	-2,9	0,1	-0,7	0,1	1,4	0,8	-1,4	1,4	1,4	2,5	0,2
Vymezená oblast - 2012	T	-0,9	-5,8	4,6	9,2	14,6	17,6	19,4	18,7	14,4	8,3	6,3	-2	8,7
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	1,3	-4,9	1,7	0,7	1	1,3	1,1	0,9	1,2	-0,2	2,9	-1	0,5
Vymezená oblast - 2011	T	-1,2	-2,1	3,9	10,2	13,1	17,2	16,8	18,4	15	8	2,5	1,4	8,6
	N	-2,2	-0,9	2,9	8,5	13,6	16,3	18,3	17,8	13,2	8,5	3,4	-1	8,2
	O	1	-1,2	1	1,7	-0,5	0,9	-1,5	0,6	1,8	-0,5	-0,9	2,4	0,4

Tabulka 9: Územní teploty dané oblasti za posledních deset let (86), vlastní zpracování

kde:

T – teplota vzduchu ve stupních celsia

S – dlouhodobý normál teploty vzduchu 1981-2010 ve stupních celsia

O – odchylka od normálu ve stupních celsia

### Lokalita mimo chráněná území

Důvodem vyhledávání lokality mimo červeně a bíle označená území je skutečnost, že realizace projektu takového typu je vždy uskutečnitelnější z hlediska stavebního řízení mimo národní parky či chráněnou krajinnou oblast. Z níže uvedeného obrázku je tedy



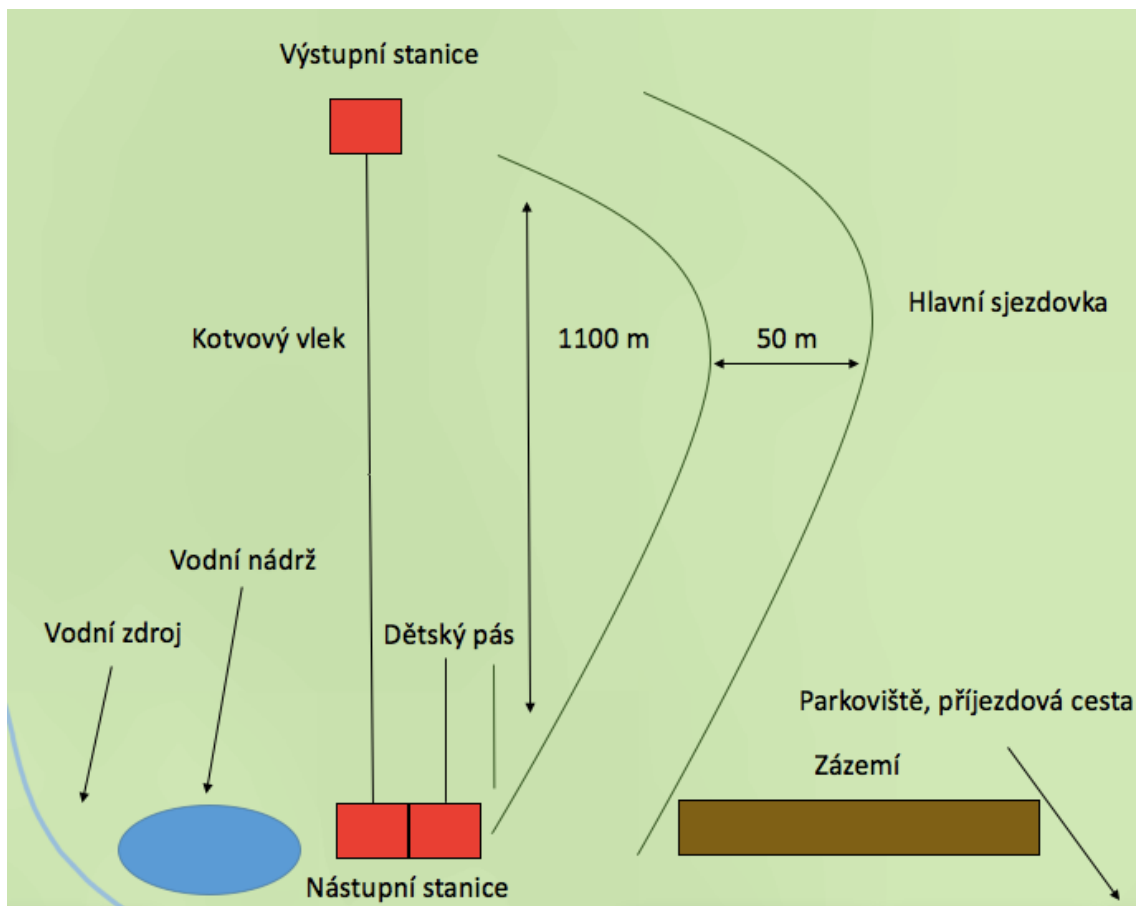
zřejmé, že konkrétní lokalita se nenachází v národním parku či chráněné krajinné oblasti, ale ani v žádném jiném chráněném území.



Obrázek 16: Vymezená chráněná území (89), vlastní zpracování

### Nákres plánovaného lyžařského areálu

Ve spodní části nákresu lze najít vodní tok, v jehož blízkosti se nachází i retenční nádrž, která bude z tohoto zdroje napájena. Vedle vodní nádrže se nachází nástupní stanice kotvového vleku, která je nástupní stanicí i pro dětský pásový vlek, jehož služby by využívali ti nejmenší návštěvníci a lyžařská škola. Z této nástupní stanice vede kolmo svahem kotvový vlek, který překonává převýšení cca 260 - 270 metrů k výstupní stanici, ze které vede obloukem dolů hlavní sjezdovka. Na dojezdu hlavní sjezdovky se nachází místo pro pokladnu, bufet, půjčovnu, servis, sociální zařízení a zázemí pro zaměstnance. Opodál se nachází příjezdová cesta a parkoviště, jehož kapacita bude činit 400 aut. Porovnáním parametrů uvedeného nákresu a analýzy konkurence prostřednictvím Porterova modelu pěti sil vyplývá značná konkurenční výhoda.



Obrázek 17: Nákres plánovaného lyžařského areálu, vlastní zpracování

#### 4.2.4 Propagace

Správná volba propagace lyžařského střediska je velice důležitá nejen v začátcích podnikání ale i v jeho průběhu. Za nezbytné lze pokládat skutečnost, že v případě, chtěli být podnik úspěšný, musí se dostat do povědomí zákazníků a dokázat jim, že nabízí výhodnější službu než konkurence. Základními způsoby propagace budou sociální média, webové stránky a internetová a rozhlasová reklama, přičemž tato propagace bude primárně probíhat v aktivních měsících od listopadu do března. Pro výše zmíněný úspěch je také nezbytné využití nástroje segmentace a následného zacílení na různé skupiny obyvatelstva.

#### Sociální média

Pro účely tohoto podnikatelského záměru lze sociální média lze rozdělit na Facebook a Instagram, který je velice oblíbený převážně mezi mladší skupinou obyvatelstva. Přidávání příspěvků, novinek a obstarávání těchto sociálních médií je částečně uvažováno



vlastními zdroji a částečně externí firmou. Zajímavou skutečností je fakt, že analyzovaná konkurence tyto nástroje využívá minimálně. Cílem této propagace je tedy motivování stálých a potencionálních zákazníků k návštěvě.

### **Webové stránky**

Webové stránky jsou nástroj, který je v tomto oboru podnikání velice důležitý. Díky webovým stránkám můžou být zákazníci informováni o všech potřebných informacích, které je zajímají. Je důležité aby byly jednoduché, přehledné, intuitivní a měli možnost zobrazení podle jednotlivých zařízení. Za zmínku stojí opět srovnání s konkurencí, která má v některých případech neprofesionálně zpracované webové stránky, což může některé zákazníky zajisté odrazovat od návštěvy.

### **Internetová a rozhlasová reklama**

Dalším nástrojem prostřednictvím kterého je uvažována propagace je internetová a rozhlasová reklama. Realizace těchto reklam bude probíhat prostřednictvím internetových bannerů a jednotlivých spotů v lokálních rádiových stanicích.

### **Word of mouth**

Reklama šířící se mezi zákazníky je jednou z nejlepších, kterou daná služba může mít. Je velice důležité se pečlivě připravit na zahájení lyžařské sezóny tak, aby první zákazníci byli spokojeni a spustili tak řetězovou reakci.

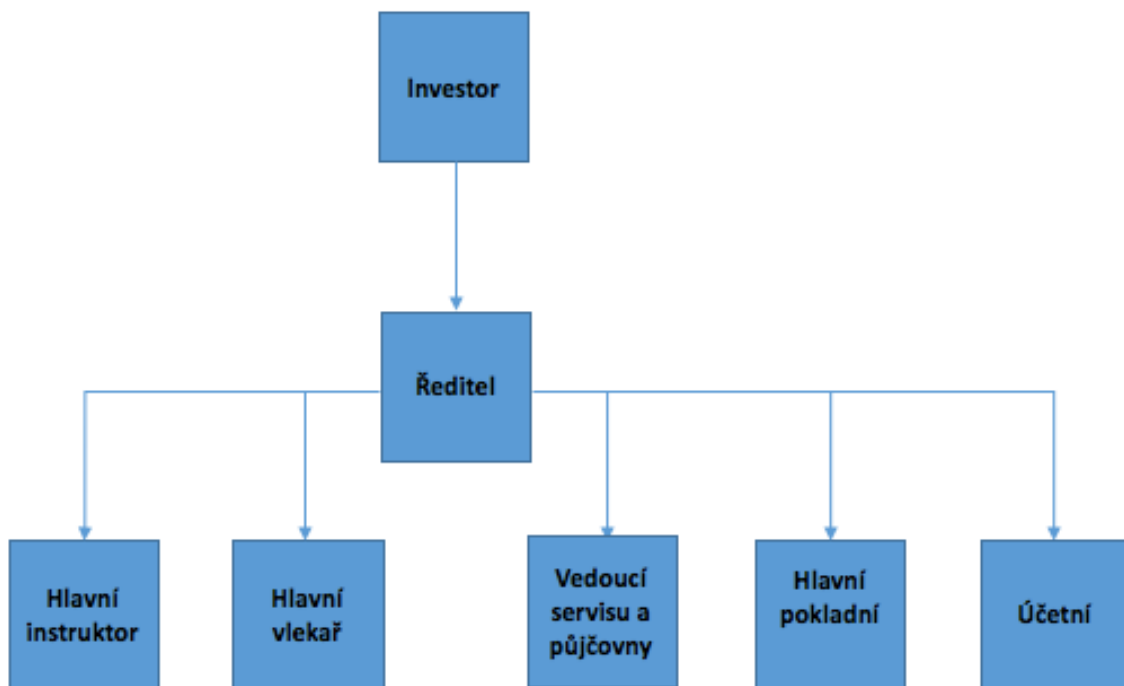
Pro tento podnikatelský záměr je trh definován jako počet obyvatel v hodinové dojezdové vzdálenosti viz. tabulka číslo 9 podělená hodnotou plynoucí z dotazníkového šetření o předpokládaném zájmu. V rámci tohoto výzkumu byli respondenti rozděleni do několika skupin dle sociálního statusu, věku, ale také zda mají či nemají děti, což představuje segmentaci. Jako nejlukrativnější segment se nejen na základě těchto zjištění jeví rodiny s dětmi. Hlavními lákadly pro tuto skupinu bude pořízení modulárního chodníku, který je trendem dnešní doby převážně ve větších areálech, lyžařská škola, která bude postavena na výuce podle moderních trendů s dispozicí nejmodernějšího vybavení, ale také parametry sjezdových tratí ať už pro velké či malé návštěvníky.

### 4.3 Personální obsazení

Organizační struktura bude tvořena šesti složkami v čele s ředitelem, který je autorem této diplomové práce, a který se bude zpovídat majiteli. Tento ředitel úkoluje následující pracovní pozice.

- Hlavní instruktor
- Hlavní vlekář
- Hlavní pokladní
- Vedoucí servisu a půjčovny
- Účetní

Výše zmíněné pracovní pozice budou úkolovat své týmy, jejichž velikost se bude odvíjet od množství práce, která je přímo úměrná kvalitě zimy. Jelikož se jedná o sezónní práci, bude u členů těchto týmů kladen důraz na to, aby jejich pracovní poměr byl na dohodu o provedení práce z důvodu odvodů na pojistném. U jejich nadřízených je plánován klasický hlavní pracovní poměr s různou délkou trvání. Výjimkou je pouze hlavní instruktor, který se také uvažuje na dohodu o provedení práce. Je ovšem nutné poznamenat, že zmíněné skutečnosti se v tomto oboru podnikání řeší často velice operativně.



Obrázek 18: Organizační struktura, vlastní zpracování

## 4.4 Technické vybavení

Vzhledem k zaměření tohoto podnikatelského záměru je nutné definovat technické prostředky, kterými bude tento lyžařský areál vybaven. Jedná se především o lyžařský vlek respektive kotvový vlek, dětský vlek, systém zasněžování, rolbu, osvětlení, turnikety a servisní stroj pro úpravu lyží či snowboardu.

### 4.4.1 Kotvový a dětský pásový vlek

Vzhledem k pořizovací ceně byla shledána jako nejrozumnější varianta kotvový vlek neboli kotva i za cenu nižší návštěvnosti, jelikož cenové rozdíly mezi lanovými dráhami a kotvovými vleky jsou enormní. Předpokládané technické parametry jsou uvedeny níže.



**Obrázek 19: Kotvový vlek (85)**

**Technické parametry – kotvový vlek typ BPF 680**

- Délka 838 m
- Převýšení 270 m
- Kapacita 1100 os./hod
- Jízdní rychlost 3,30 m/s
- Jízdní doba 4,23 min
- Počet kotev 79 ks
- Výkon motoru 100 kW (85).

Jako doplněk ke kotvovému vleku bude dětský pásový vlek neboli pohyblivý modulární dopravník, který bude sloužit pro ty nejmenší návštěvníky, kteří se začínají učit lyžovat. Důvodem pro implementaci tohoto zařízení je fakt, že nemalou část zákazníků budou tvořit rodiny s malými dětmi.



**Obrázek 20: Dětský pásový vlek (90)**

#### **Technické parametry – dětský pásový vlek/pohyblivý modulární chodník**

- Délka 100 m
- Kapacita 550 os./hod
- Jízdní rychlost 0,8 m/s (85).

#### **4.4.2 Systém zasněžování**

Pro provozování lyžařského střediska je v dnešní době nezbytné využití technického zasněžování k tvorbě sněhové pokrývky. Pro výrobu tohoto typu sněhu respektive provoz těchto zařízení, je nutné aby teplota klesla pod bod mrazu k alespoň mínus jednomu stupni celsia a níže. Dále je nutné zajištění dostatečného množství vody a elektrické energie, neboť uvažovaných deset sněžných děl má spotřebu pět metrů krychlových vody a 3,75 kWh za minutu. V poslední řadě se k tomuto systému vážou také čerpadla a hadice, která jsou pro sněžná děla nezbytná. Některé tyto skutečnosti jsou rozebrány také v kapitole o lokalitě.



**Obrázek 21:Sněžné dělo SUPERSNOW a mobilní čerpací stanice AQUA-EP (83)**

#### **Technické parametry – sněžné dělo SUPERSNOW**

- Spotřeba vody 8,3 l/s
- Produkce sněhu 83 m<sup>3</sup>/h
- Jmenovitý výkon 22,5 kW

#### **Technické parametry – mobilní čerpací stanice AQUA-EP**

- Průtok 12 l/s
- Příkon 30 kW (83).

#### **4.4.3 Rolba**

Pro každodenní úpravu sněhové podložky bude s největší pravděpodobností zvolena rolba od společnosti PistenBully, neboť disponuje dostatečným výkonem, příznivou cenou a nízkými provozními náklady. Pro demonstraci síly tohoto zařízení jsou níže uvedeny technické parametry.



**Obrázek 22: Rolba PistenBully 400 (91)**

- Objem motoru 8,9 l
- Výkon 298 kW/400 hp
- Točivý moment 1627 Nm
- Udávaná spotřeba nafty 19 l/h (92).

#### **4.4.4 Osvětlení**

Jelikož je provozní doba uvažována mezi 7. – 21. hodinou, je zapotřebí osvětlit sjezdovou trať od zhruba 16. hodiny. Tato hodnota se bude logicky posouvat směrem nahoru, zhruba k 18. hodině v měsíci březnu. V rámci zákaznického komfortu bude zapotřebí pořídit takové osvětlení, které bude dostatečně výkonné a umožní provozování alpského lyžování respektive snowboardingu v požadované kvalitě. Pro tento podnikatelský záměr je uvažováno sto dvacet 1 kW led světlometů, což představuje hodinovou spotřebu 120 kWh elektrické energie (84).

#### **4.4.5 Turnikety**

Pro kontrolu návštěvníků, zda mají zaplacené jízdné slouží turnikety, které v dnešní době disponují kamerami, které jsou schopny rozeznat, zda na skipass jezdí zákazníci, kteří si ho zaplatili a neprodali či ho nepůjčili někomu jinému. V případě maximální kapacity vybraného kotvového vleku je nutné disponovat alespoň čtyřmi turnikety. Tyto turnikety budou s velkou pravděpodobností pořízeny od společnosti NESSY spol. s.r.o.



#### 4.4.6 Vybavení servisu

Pro zákazníky, kteří budou potřebovat provést vybrané úkony na svých lyžích či snowboardech bude připraven stroj MONTANA Snow Star, který umožní broušení skluznice na kameni, úhlování hrany z boku a úhlování hrany ze spodu.



Obrázek 23: Stroj MONTANA Snow Star (93)

#### 4.4.7 Zázemí

Plánované zázemí bude tvořeno pokladnou, bufetem, toaletami, zázemím pro zaměstnance a půjčovnou spojenou se servisem. Jednou z uvažovaných možností pro realizaci tohoto zázemí je varianta od společnosti AB-Cont s.r.o., která se zaměřuje i na implementaci obytných buněk do lyžařských areálů. Na níže uvedeném obrázku je pro představu realizace konkrétní zakázky tohoto podniku.





Obrázek 24: Zázemí (94)

## 4.5 Akční plán

Na níže uvedené tabulce, která je zpracována pomocí Ganttova diagramu jsou uvedeny jednotlivé činnosti, ke kterým je přiřazena zodpovědná osoba a délka trvání. Pro přehlednost jsou jednotlivé časové úseky od června, kdy započne realizace až do března barevně odděleny.

Akční plán						
Zodpovědnost	Činnost	červen	červenec	srpen	září	říjen
Ředitel	Výstava lyžařského areálu					
Ředitel, marketingová agentura	Vytvoření reklamní kampaňe					
Ředitel	Navázání spolupráce s kluby a školami					
Ředitel	Nábor zaměstnanců					
Ředitel, marketingová agentura	Zahájení reklamní kampaně					
Ředitel	Přípravy na zahájení					
Ředitel	První den provozu					
Ředitel	Sezóna					
Ředitel	Průběžné vyhodnocování plánu					
Zodpovědnost	Činnost	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Ředitel	Výstava lyžařského areálu					
Ředitel, marketingová agentura	Vytvoření reklamní kampaňe					
Ředitel	Navázání spolupráce s kluby a školami					
Ředitel	Nábor zaměstnanců					
Ředitel, marketingová agentura	Zahájení reklamní kampaně					
Ředitel	Přípravy na zahájení					
Ředitel	První den provozu					
Ředitel	Sezóna					
Ředitel	Průběžné vyhodnocování plánu					

Tabulka 10: Akční plán, vlastní zpracování

## 4.6 Finanční plán

Níže zpracovaný finanční plán bude nejprve pojednávat o možnostech financování tohoto podnikatelského záměru. Následovat bude propočet investičních nákladů, rozdělených do dvou kategorií nad a pod milion korun, provozních variabilních nákladů a provozních fixních nákladů. Po zpracování nákladové stránky následuje rozdělení odepisovaného dlouhodobého majetku do tří odpisových skupin s délkou odepisování pět, deset a dvacet let. Po těchto úkonech bude proveden odhad výnosů, od kterých budou podle obecné rovnice zisku odečteny náklady. V poslední části bude podle zjištěného zisku stanovena hodnota, která určí návratnost této investice v letech.

### 4.6.1 Zahajovací rozvaha

V tabulce, která se nachází níže je uvedena zahajovací rozvaha, která zobrazuje odhadovaný výchozí stav. Zjednodušeně řečeno lze konstatovat, že aktivní stránka je tvořena především dlouhodobým majetkem, který představuje investiční náklady a krátkodobým finančním majetkem, který je tvořen peněžními prostředky. Pasivní stránkou se rozumí vlastní kapitál soukromého investora

<b>Zahajovací rozvaha</b>	
<b>Aktiva v tis. Kč.</b>	
<b>Aktiva celkem</b>	<b>41550</b>
Dlouhodobý majetek	38 450
Dlouhodobý nehmotný majetek	300
Dlouhodobý hmotný majetek	38 150
Oběžná aktiva	3 100
Zásoby	100
Krátkodobý finanční majetek	3 000
<b>Pasiva v tis. Kč</b>	
<b>Pasiva celkem</b>	<b>41 550</b>
Vlastní kapitál	41 550
Základní kapitál	41 550
Cizí zdroje	0

Tabulka 11: Zahajovací rozvaha, vlastní zpracování

#### 4.6.2 Možnosti financování

Celý tento podnikatelský záměr bude financován z finančních zdrojů od soukromého investora. Uvažovalo se i o financování pomocí strukturálních fondů EU ROP NUTS Jihovýchod, ovšem tyto fondy pro daný účel již nelze čerpat. Výjimku by mohla tvořit dotace na zadržování vody v krajině z operačního programu životní prostředí, o kterou bude s největší pravděpodobností požádáno.

#### 4.6.3 Investiční náklady

V této kapitole budou rozebrány jednotlivé investiční náklady, jejichž podrobnější popis se nachází níže a v součtu představují částku 38,45 mil. Kč. Tyto investiční náklady jsou také podloženy konkrétními nabídkami, které se nachází v příloze nebo expertními odhady. Seznam těchto odborníků je uveden v závěru této diplomové práce.

**Uvedené ceny jsou bez DPH.** Hlavní nákladovou položkou bude výstavba kotvového vleku, jehož cena činí 12,24 milionů Kč včetně dopravy, instalace a zprovoznění. Druhý největší investičním náklad představuje systém zasněžování, který je tvořen sněžnými děly a mobilními čerpacími stanicemi s cenou 7,8 milionů Kč. Dalším významným nákladem přesahující hranici milionu korun je pořízení rolby, jejíž cena činí 1,7 milionů Kč a led osvětlení včetně stožárů za 2,75 milionů Kč. Součet těchto čtyř investičních nákladů představuje částku čítající 24,49 milionů Kč, což je 64 % investičních nákladů celého projektu.

Významnou položkou budou také provedené stavební a elektrotechnické práce. Pod stavebními pracemi si lze představit patky sloupů včetně dolní a horní stanice, terénní úpravy, vybudování parkoviště, retenční nádrže, rozvodů a hydrantů. Tyto činnosti může provést například podnik P.L.S. Group s.r.o., jehož jednatel poskytl odhad ceny těchto prací na částku 5,5 milionů Kč. V případě elektrotechnických prací se jedná o realizaci rozvodů a instalaci světlometů, jejíž realizaci může uskutečnit podnik ELPIK s.r.o., který taktéž poskytl odhad na výši ceny zakázky a to na 2,45 milionů Kč.

Pro přehlednost byly investiční náklady rozděleny na dvě kategorie s cenou nad a do milionu korun. Hlavními investičními náklady pod hranici milionu je zázemí s cenou 900 000 Kč, bezpečnostní prvky, které jsou tvořeny bezpečnostními sítěmi a matracemi s cenou 760 tis. Kč, dětským pásovým vlekem za 750 tis. Kč, ostatním vybavením za 950 tis. Kč, čtyřmi turnikety včetně dvou pokladen a pokladní technologie s cenou 950 tis. Kč, servisním strojem s cenou 900 tis Kč a tvorbou internetových stránek za 300 tisíc Kč.

Investiční náklady v Kč bez DPH			
Položka	Počet kusů	Cena za ks v Kč	Cena celkem v Kč
Kotvový vlek	1	12 240 000	12 240 000
Sněžná dělo	10	500 000	5 000 000
Mobilní čerpací stanice	10	280 000	2 800 000
Rolba	1	1 700 000	1 700 000
Světlo	120	16 500	2 000 000
Osvětlení - stožár	25	30 000	750 000
Projekt	1	500 000	500 000
Stavební práce	X	X	5 500 000
Elektrotechnické práce	X	X	2 450 000
Servisní stroj	1	900 000	900 000
Zázemí	3	300 000	900 000
Bezpečnostní prvek	130	5 840	760 000
Dětský pásový vlek	1	750 000	750 000
Ostatní vybavení	X	X	950 000
Turniket	4	237 500	950 000
Internetové stránky	1	300 000	300 000
<b>Celkové investiční náklady</b>			<b>38 450 000</b>

Tabulka 12: Investiční náklady na realizaci lyžařského areálu, vlastní zpracování

Investiční náklady v Kč bez DPH	
Stavební práce	
Patky sloupů vč. dolní a horní stanice	400 000
Terénní úpravy	1 800 000
Parkoviště	1 600 000
Retenční nádrž	1 000 000
Rozvody	500 000
Hydranty	200 000
<b>Celkem za stavební práce</b>	<b>5 500 000</b>

Tabulka 13: Stavební investiční náklady, vlastní zpracování

#### 4.6.4 Struktura nákladů

První položkou fixních nákladů je pronájem pozemků, který je nezbytný pro provozování lyžařského střediska. Cena za tento pronájem byla stanovena na základě informací od podniku Lesy České republiky s.p. a její výše činí 10 Kč za metr čtvereční, což při předpokládané výměře 100 000 m<sup>2</sup> představuje částku 1 mil. Kč. Druhým fixním nákladem, jehož výše byla odhadnuta expertním odhadem na částku 300 000 Kč jsou marketingové náklady, které představují marketingovou kampaň, správu Facebooku a Instagramu a internetovou a rádiovou reklamu. Lze konstatovat, že by tato marketingová propagace primárně probíhala v pěti exponovaných měsících a to v listopadu, prosinci, lednu, únoru a březnu. Další fixním nákladem jsou fixní mzdy, které představují mzdu ředitele, vedoucího vlekaře, účetní, vedoucí servisu/půjčovny a hlavní pokladní. U této položky je pro lepší porozumění vytvořena přehledná tabulka, která bude podrobně popsána níže. S tímto podnikatelským záměrem jsou samozřejmě spojené odpisy, neboť obsahuje zařízení, která se opotřebují a je potřeba toto opotřebení peněžně vyjádřit. Tyto odpisy jsou rozděleny do tří kategorií s délkou odepisování pět, deset a dvacet let a jsou přehledně zobrazeny v tabulce, která se taktéž nachází níže. Celkové fixní nákladové položky pro tento podnikatelský záměr činí 6 281 600 Kč.

Prvním variabilním nákladem je elektrické energie, jejíž spotřeba je stanovena na základě výpočtu v kapitole o lokalitě a představuje 300 MWh elektrické energie. Při ceně 3614 Kč bez dph za jednu MWh, představuje celková částka za její odběr 1 100 000 Kč. Druhým variabilním nákladem jsou variabilní mzdy, které připadají na vedoucí instruktory, řadové instruktory, pokladní, vlekaře, obsluhu bufetu, půjčovny a servisu.

Tento náklad bude opět podrobně rozebrán v tabulce níže. S provozováním lyžařského střediska se pojí i úprava tratí, jejíž realizaci zajišťuje rolba, která má spotřebu nafty 19l/h. Při ceně nafty 30 Kč a předpokládané době provozu 350h/sezóna, činí tento náklad 200 000 Kč. Ceny oprav různých druhů zařízení sloužících k provozování lyžařského areálu byly stanoveny na základě expertního odhadu a jejich výše pro první sezónu provozu činí 200 000 Kč.

<b>Provozní náklady</b>			
<b>Fixní náklady v Kč</b>		<b>Variabilní náklady v Kč</b>	
Pronájem pozemku	1 000 000	Elektrická energie	1 100 000
Marketing	300 000	Variabilní mzdy	1 920 000
Fixní mzdy	1 996 600	Nafta	200 000
Odpisy HM	2 985 000	Opravy a údržba	200 000
		Zboží	100 000
FN celkem	6 281 600	VN celkem	3 520 000
<b>Celkové náklady v Kč</b>	<b>9 801 600</b>		

**Tabulka 14: Struktura nákladů, vlastní zpracování**

Níže uvedená tabulka představuje fixní mzdové náklady vybraných pozic s různým typem úvazku a různou délkou trvání. Hrubá mzda činí u ředitele 50 000 Kč, u účetní 10 000 Kč a u zbývajících pozic 35 000 Kč. Dále jsou vyčísleny odvody za zaměstnance a celkové mzdové náklady, které činí 1 996 600 Kč.

<b>Fixní mzdové náklady</b>					
<b>Pozice</b>	<b>Typ úvazku</b>	<b>Délka trvání úvazku</b>	<b>Hrubá mzda v Kč</b>	<b>HM + odvody v Kč</b>	<b>Mzdové náklady celkem v Kč</b>
Ředitel	HPP - 1	neurčito	50 000	67 000	804 000
Vedoucí vlekář	HPP - 1	neurčito	35 000	46 900	562 800
Účetní	HPP - 0,25	neurčito	10 000	13 400	160 800
Vedoucí servisu/půjčovny	HPP - 1	5 měsíců	35 000	46 900	234 500
Hlavní pokladní	HPP - 1	5 měsíců	35 000	46 900	234 500
					<b>1 996 600</b>

**Tabulka 15: Fixní mzdové náklady, vlastní zpracování**

Účetní odpisy HM			
Zařízení	Doba životnosti v letech	Cena zařízení v Kč	Roční odpis v Kč
Kotvový vlek	10	12 240 000	1 224 000
Sněžná děla	10	5 000 000	500 000
Mobilní čerpací stanice	10	2 800 000	280 000
Rolba	10	1 700 000	170 000
Osvětlení	10	2 750 000	275 000
Servisní stroj	10	900 000	90 000
Zázemí	20	900 000	45 000
Bezpečnostní prvky	10	760 000	76 000
Dětský pásový vlek	10	750 000	75 000
Turnikety + pokladní technologie	5	950 000	190 000
Internetové stránky	5	300 000	60 000
<b>Celkové účetní odpisy</b>			<b>2 985 000</b>

Tabulka 16: Účetní odpisy HM, vlastní zpracování

Mezi pracovní pozice, které se řadí do variabilních mzdových nákladů patří vedoucí instruktor, řadový instruktor, pokladní, vlekař, obsluhu bufetu, půjčovny a servisu. Množství těchto pracovníků pro jednotlivé pracovní pozice je uvedeno v tabulce níže. Pro všechny zaměstnance spadající mimo hlavní pracovní poměr je uvažována dohoda o provedení práce, která bude sjednána na dobu 300 hodin. Hrubé mzdy pro jednotlivé pracovní pozice budou činit v rozmezí od 33 000 Kč v případě obsluhy bufetu až po 60 000 Kč za hlavního instruktora. V případě, že by zaměstnanci tuto dohodu v počtu odpracovaných hodin překročili, musel by se jim změnit pracovní poměr. Výhoda této dohody je skutečnost, že pokud se nepřekročí stanovený strop 10 000 Kč, nemusí se platit z této dohody odvody za zaměstnance. Celkové variabilní mzdové náklady pro všechny pracovní pozice činí 1 920 000 Kč.

Variabilní mzdové náklady				
Pozice	Typ úvazku + počet míst	Délka trvání úvazku	Hrubá mzda v Kč	Mzdové náklady celkem v Kč
Hlavní instruktor	DPP - 4	300 h	60 000	240 000
Pokladní	DPP - 5	300 h	39 000	195 000
Obsluha v bufetu	DPP - 5	300 h	33 000	165 000
Instruktor	DPP - 10	300 h	54 000	540 000
Vlekaři	DPP - 15	300 h	39 000	585 000
Obsluha půjčovny/servisu	DPP - 5	300 h	39 000	195 000
				<b>1 920 000</b>

Tabulka 17: variabilní mzdové náklady, vlastní zpracování



#### 4.6.5 Předpoklad vývoje nákladů

V následujících pěti letech se neočekává významná změna ve vývoji mzdových ale i v jakýchkoliv jiných nákladových položkách například z důvodu nepříznivého vývoje tuzemské i světové ekonomiky. Po ceně lidských zdrojů a její práce představují významnou nákladovou položkou účetní odpisy, které jsou odepisovány rovnoměrně a elektrická energie, u které se počítá se zdražením maximálně v řádů nižších jednotek procent viz graf vývoje ceny elektrické energie na burze níže. U ceny pohonných hmot je vývoj ceny podobný, přičemž aktuální vývoj poslal ceny i pod 30 Kč/l. Ovšem ekonomická situace se v čase neustále mění, proto je nutné sledovat její vývoj a přizpůsobovat tomu finanční plán. I když se neočekává významná meziroční změna nákladových položek, bude v rámci opatrnosti, rizika u některých nákladů a možných oprav kalkulován meziroční růst o pět procent ve druhém a třetím roce a ve čtvrtém a pátém roce provozu o deset procent.

Níže uvedená tabulka náleží pro pesimistickou variantu výnosů, neboť v ní je uvažována délka trvání sezóny pouze 75 dní. Z tohoto důvodu jsou variabilní náklady uvažovány v hodnotě 75 % realistické varianty variabilních nákladů viz. v kapitole o provozních nákladech.

Vývoj nákladů v prvních pěti letech - pesimistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		5	5	10	10
Absolutní hodnota v Kč	8 921 000	9 367 050	9 835 403	10 818 943	11 900 837

Tabulka 18: Vývoj nákladů v prvních pěti letech – pesimistická varianta, vlastní zpracování

Vývoj nákladů v prvních pěti letech - realistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		5	5	10	10
Absolutní hodnota v Kč	9 801 600	10 291 680	10 806 264	11 886 890	13 075 579

Tabulka 19: Vývoj nákladů v prvních pěti letech – realistická varianta, vlastní zpracování

Níže uvedené náklady, představují obdobu vrchní tabulky, jen s tím rozdílem, že je zde uvažován 1,25 násobek variabilních nákladů realistické varianty.



Vývoj nákladů v prvních pěti letech - optimistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		5	5	10	10
Absolutní hodnota v Kč	10 681 000	11 215 050	11 775 803	12 953 383	14 248 721

Tabulka 20: Vývoj nákladů v prvních pěti letech – optimistickou varianta, vlastní zpracování



Graf 15: Vývoj ceny elektrické energie na burze (95)

#### 4.6.6 Výnosy

Správné vyhodnocení budoucích výnosů je důležitým bodem ke správnému určení rentability investice. Výnosy tohoto lyžařského střediska budou realizovány prostřednictvím prodeje jízdného na vlek, lyžařské školy, bufetu, půjčovny a servisu. Předpokládané výnosy jsou uvažovány v pesimistické, optimistické a realistické variantě. Na základě skutečnosti, že tento obor podnikání je silně závislý na přírodních podmínkách, jsou tyto varianty uvažovány v různých délkách trvání. Pro přehlednost je lyžařská sezóna rozdělena na hlavní a vedlejší, kdy hlavní sezónu tvoří dny pracovního volna a dětské prázdniny, u kterých se uvažuje větší návštěvnost. V případě hlavní sezóny se u pesimistické varianty uvažuje hlavní sezóna v délce trvání 18 dnů, u realistické varianty 25 dnů a u optimistické varianty 31 dnů. U všech variant se uvažují denní tržby v hodnotě 250 tisíc Kč za všechny nabízené služby. Pro vedlejší sezónu, která bude

tvorena dny, kdy nebude areál navštěvován v takové míře je pro pesimistickou variantu uvažováno 57 dnů, pro realistickou variantu 75 dnů a pro optimistickou variantu 94 dnů. Pro všechny varianty se uvažují tržby v hodnotě 100 000 Kč, taktéž za všechny nabízené služby. Očekává se, že jednotlivé služby se na tvorbě výnosů budou podílet v poměru 75 % výnosů z jízdného, 12,5 % výnosů z lyžařské školy, 7,5 % výnosů ze servisu a půjčovny a 5 % výnosů z bufetu. Pro realistickou variantu celkových výnosů je kalkulována částka ve výši 13 750 000 Kč, se kterou se dále pracuje.

Výnosy			
	Varinata		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Hlavní sezóna			
Počet dní	18	25	31
Tržby v Kč	250 000	250 000	250 000
Vedlejší sezóna			
Počet dní	57	75	94
Tržby v Kč	100 000	100 000	100 000
Celkový počet dní	75	100	125
Celkové tržby	10 200 000	13 750 000	17 150 000

Tabulka 21: Výnosy, vlastní zpracování

Pro odhadované výnosy je níže zobrazeno procentuální využití kapacity, které představuje ve vedlejší sezóně zhruba 15 % maximální kapacity a v hlavní sezóně zhruba 37 % maximální kapacity. Z tohoto výpočtu je zřejmé, že podnik bude mít dostatečnou kapacitu pro další růst.

Využití kapacity při odhadovaných realistických výnosech				
	počet dní	odhadované výnosy v Kč	počet zákazníků	využití v %
vedlejší sezóna	75	100 000	284	14,75
hlavní sezóna	25	250 000	710	36,88

Tabulka 22: Využití kapacity při odhadovaných realistických výnosech, vlastní zpracování

#### 4.6.7 Předpoklad vývoje výnosů

U realistické varianty výnosů se předpokládá, že tržby porostou během následujících pěti letech meziročně o dvacet, patnáct, deset a deset procent mezi prvním a pátým rokem z

důvodu postupné zvyšování návštěvnosti a růstu cen jízdného. Tuto skutečnost přehledně zobrazuje tabulka níže.

Vývoj výnosů v prvních pěti letech - pesimistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		15	10	5	5
Absolutní hodnota v Kč	10 200 000	11 730 000	12 903 000	13 548 150	14 225 558

Tabulka 23: Vývoj výnosů v prvních pěti letech v pesimistické variantě, vlastní zpracování

Vývoj výnosů v prvních pěti letech - realistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		20	15	10	10
Absolutní hodnota v Kč	13 750 000	16 500 000	18 975 000	20 872 500	22 959 750

Tabulka 24: Vývoj výnosů v prvních pěti letech v realistické variantě, vlastní zpracování

Vývoj výnosů v prvních pěti letech - optimistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		25	20	15	15
Absolutní hodnota v Kč	17 150 000	21 437 500	25 725 000	29 583 750	34 021 313

Tabulka 25: Vývoj výnosů v prvních pěti letech v optimistické variantě, vlastní zpracování

#### 4.6.8 Bod zvratu

Výpočet bodu zvratu je v tomto případě poměrně složitý, jelikož se musí co nejpřesněji určit mnoho hodnot. V první řadě bylo nutné zjistit z dotazníkového šetření přesnou skladbu jednotlivých kategorií zákazníků a dobu trvání, kterou zde stráví. Po získání konkrétních hodnot všech devíti kategorií byl vypočítán celkový počet zákazníků placících za jízdné, který činí 254 osob a 30 osob za lyžařskou školu ve dnech vedlejší sezóny. V případě lyžařské školy se uvažují denní tržby ve výši 12,5 % z celkových denních tržeb při ceně 413 Kč/hod. Po vydělení denních tržeb počtem zákazníků získáme částku 352 Kč, která představuje průměrnou útratu na jednoho zákazníka. Hodnotu variabilních nákladů získáme jejich podělením počtem celkových zákazníků podle výpočtu  $284 \cdot 75 + 284 \cdot 2,5 \cdot 25$ , kde hodnoty 75 a 25 určují počet dnů ve vedlejší a hlavní sezóně a hodnota 2,5 představuje koeficient růstu počtu zákazníků ve dnech hlavní sezóny. Na základě tohoto propočtu se celkový počet zákazníků v první sezóně odhaduje na 39 050.

Skladba a počet zákazníků													
Čas	Dotazník	Zastoupení D,D+S,Děti	Cena 1	Cena 2	Cena 3	Denní tržby	Dospělí	Q dospělí	Důchodci	Q důchodci	Dítě	Q děti	Q Z celkem + škola
do 2h	0,33	0,48	299	269	239	75000	11880	40	6683	25	6188	26	284
2 - 4h	0,49	0,27	399	359	319		17640	44	9923	28	9188	29	
4h a více	0,18	0,25	499	449	399		6480	13	3645	8	3375	8	

**Tabulka 26: Skladba a počet zákazníků, vlastní zpracování**

Pokud známe potřebné hodnoty, stačí je dosadit do obecného vzorce, který je uveden níže.

**Bod zvratu pro první sezónu:**

$$BZ = FN/P-VC$$

$$BZ = 6\,281\,600/352-90$$

$$BZ = 23\,976 \text{ zákazníků/sezóna}$$

Bod zvratu lze v tomto případě interpretovat jako objem zákazníků, při kterém podniku nevzniká zisk ani ztráta. Pro zjednodušení, při uvažované délce sezóny 100 dní představuje bod zvratu v průměru 240 zákazníků za den. I když byl kladen důraz na co možná nejvěrnější zobrazení skutečného stavu a hodnot, může se skutečnost mírně lišit.

V případě, chceme-li určit bod zvratu z hlediska vytíženosti, je nutné stanovit maximální kapacitu střediska. Tato kapacita se zjistí vynásobením maximální kapacity vleku, provozní doby a předpokládaného počtu dní provozu. Tento získaný součin se podělí průměrem jízd na jednoho zákazníka a pak už stačí hodnotu bodu zvratu podělit maximální vytížeností a získá se procentuální vyjádření vytíženosti bodu zvratu.

Vytíženost			
	Maximální kapacita	Odhadová vytíženost v 1. roce	BZ vytíženost
Absolutní hodnota v zák.	192 500	39 050	23 976
Procentuální hodnota	100	20,29	12,46

**Tabulka 27: Bod zvratu – vytíženost, vlastní zpracování**

Maximální kapacita Lyžařského střediska Chříby		
počet možných jízd/den	průměrný počet jízd na zákazníka	maximální kapacita - zákazníci/den
23 100	12	1925

**Tabulka 28: Maximální kapacita Lyžařského střediska Chříby, vlastní zpracování**

#### 4.6.9 Zisk a předpoklad jeho vývoje

V realistické variantě by měl podnik podle propočtů generovat zisk před zdaněním za první sezónu ve výši 3 948 000 Kč V tabulkách níže jsou dále uvedeny hodnoty pro následující roky a pro všechny uvažované varianty.

Vývoj zisku v prvních pěti letech - pesimistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		84,75	29,82	-11,03	-14,82
Absolutní hodnota v Kč	1 279 000	2 362 950	3 067 598	2 729 207	2 324 720

Tabulka 29: Vývoj zisku v prvních pěti letech v pesimistické variantě, vlastní zpracování

Vývoj zisku v prvních pěti letech - realistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		57,24	31,58	10,00	10,00
Absolutní hodnota v Kč	3 948 400	6 208 320	8 168 736	8 985 610	9 884 171

Tabulka 30: Vývoj zisku v prvních pěti letech v realistické variantě, vlastní zpracování

Vývoj zisku v prvních pěti letech - optimistická varianta					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Meziroční změna v %		58,02	36,46	19,22	18,89
Absolutní hodnota v Kč	6 469 000	10 222 450	13 949 198	16 630 367	19 772 591

Tabulka 31: Vývoj zisku v prvních pěti letech v optimistické variantě, vlastní zpracování

V tabulce níže se nachází plán čistého zisku, který byl zpracován na následujících pět let a očekává se, že po této době bude vytvořen zisk po zdanění ve výši 30 128 045 Kč, který bude sloužit na úhradu investičních nákladů.

Výkaz zisku a ztráty - realistická varianta					
	2022	2023	2024	2025	2026
Výnosy	13 750 000	16 500 000	18 975 000	20 872 500	22 959 750
Náklady	9 801 600	10 291 800	10 806 264	11 886 890	13 075 579
VH před zdaněním	3 948 400	6 208 200	8 168 736	8 985 610	9 884 171
Daň	750 196	1 179 558	1 552 060	1 707 266	1 877 992
Čistý zisk	3 198 204	5 028 642	6 616 676	7 278 344	8 006 179

Tabulka 32: Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta, vlastní zpracování

#### 4.6.10 Dodatek k finančnímu plánu

V případě nákupu lyžařského vleku, byl stanoven kurz 27,2 Kč za jedno euro podle ČNB ke dni 8.4. 2020 (96).

### 4.7 Hodnocení investice

#### 4.7.1 Doba návratnosti

Se ziskem se pojí i doba návratnosti, která je vypočtena na základě stanovených nákladů, které činí 41 550 000 Kč, a kterými je podělen zisk po zdanění v podobě všech tří uvažovaných variant. Při realistické variantě je doba návratnosti této investice **necelých 7 let** a v případě optimistické varianty po pouhých čtyřech a jedné třetině sezonách provozu. V pesimistické variantě bude po pěti letech provozu splacena pouze necelá čtvrtina nákladů a doba návratnosti se odhaduje na 22 let. Na níže uvedené tabulce jsou tyto skutečnosti přehledně zobrazeny.

Doba návratnosti			
Varianta			
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Investiční náklady v Kč	41 550 000	41 550 000	41 550 000
Zisk za sezónuv Kč	1 905 683	6 025 609	9 572 380
DN v letech	21,80	6,90	4,34

Tabulka 33: Doba návratnosti v letech, vlastní zpracování

## 4.8 Cashflow

Výkaz peněžních toků v tis. Kč					
Účetní období					
Položka	2022	2023	2024	2025	2026
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	41 550 000	5 985 000	8 219 804	10 025 246	11 458 686
<b>Peněžní toky z hlavní výděleční činnosti</b>					
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3 948 400	6 208 200	8 168 736	8 985 610	9 884 171
Úpravy o nepeněžní operace	2 985 000	2 985 000	2 985 000	2 985 000	2 985 000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	6 933 400	9 193 200	11 153 736	11 970 610	12 869 171
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	3 948 400	6 208 200	8 168 736	8 985 610	9 884 171
Zaplacené daň z příjmu za běžnou činnost	0	750 196	1 179 558	1 552 060	1 707 266
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 948 400	5 458 004	6 989 178	7 433 550	8 176 905
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>					
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-38 450 000	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-38 450 000	0	0	0	0
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>					
Vyplacení podílu na zisku	-3 948 400	-5 458 004	-6 989 178	-7 433 550	-8 176 905
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	5 985 000	8 219 804	10 025 246	11 458 686	12 736 420

Tabulka 34: Cashflow, vlastní zpracování

## 4.9 Analýza rizik

Předmětem této části práce bude analýza rizik, které se přímo vážou k tomuto podnikatelskému záměru. Tyto rizika budou nejprve identifikována a po jejich identifikování budou následovat návrhy opatření, které si kladou za cíl snížení jejich dopadu či úplnou eliminaci.

### 4.9.1 Provozní rizika

#### Nepřízeň počasí

Prvním rizikem, kterému bude podnik čelit je teplota ovzduší a množství srážek, se kterými lze pracovat ve velmi omezené míře. Toto riziko je opřeno o vývoj počasí za posledních deset let, které je zpracováno v kapitole o lokalitě na základě dat ČHMÚ. Návrhem pro zmírnění tohoto rizika je investice do sněžných děl, díky kterým je možné zasněžit sjezdovku během několika mrazivých dní či vyrábět sníh i při teplotách blížící se nule. Tomuto riziku lze také částečně předejít prostřednictvím vybudování vodní nádrže, do které se budou zachytávat srážky především v průběhu podzimního období.

### **Stížnosti od občanů**

K zamyšlenému podnikatelskému záměru se váže také hlukové či světelné znečištění z čehož lze vyvozovat stížnosti od občanů. Možným způsobem jak si tyto lidi udobřit je jízdne nebo výuka v lyžařské škole zdarma.

### **Nedostatečné zkušenosti**

Nedostatečné praktické zkušenosti ve smyslu obsluhy technických zařízení jako je rolba, sněžové děla, vlek a jiné jsou dalším rizikem. Způsob jak tomuto riziku předejít je zaměstnání zkušeného pracovníka, který předá svoje zkušenosti a know how.

### **Spory v kolektivu**

Výše zmíněné riziko patří mezi méně závažné, avšak je důležité ho identifikovat a v rámci možností mu předcházet. Jelikož se jedná o podnikání, jehož hlavní sezóna trvá zpravidla od prosince do března, není běžnou praxí, že zaměstnanci pracují vždy standardních 8 hodin. Dále jsou vystaveni i určitým okolním vlivům jako je například nepřízeň počasí z čehož plyne, že mohou existovat spory a špatná nálada v kolektivu, která má za následek zhoršené pracovní výkony. Tomuto riziku lze předejít například vhodnou komunikací, benefity či mzdovým odměňováním.

### **Vážná závada**

Pod tímto rizikem si lze představit vážné závady technických zařízení jako je vlek, rolba, sněžná děla osvětlení a jiné a lze jim částečně předcházet prostřednictvím pravidelné kontrola a údržby.

## **4.9.2 Rizika spojená s výstavbou**

### **Výběr dodavatele**

Vhodný výběr dodavatele je velice důležitá část tohoto podnikatelského záměru a zároveň velkým rizikem. Toto riziko lze eliminovat například příslušnými referencí od lidí z oboru.



### **Zpoždění výstavby**

Zpoždění výstavby je běžným rizikem u stavebních projektů, kterému lze předejít například důsledným plněním a kontrolováním stanoveného plánu či sankcemi vůči dodavateli.

### **4.9.3 Ekonomická rizika**

#### **Nenaplnění prognózy výnosů**

Nejvýznamnějším ekonomickým rizikem je neuspokojení tužeb zákazníků respektive nenaplnění prognózy výnosů, kterému lze částečně předcházet například tím, že se podnik bude snažit poskytovat co možná nejkvalitnější služby či dostatečnou marketingovou propagací.

### **4.9.4 Retence rizik**

Retence rizik neboli jejich podstoupení, označuje rizika, u kterých se riziko jednoduše akceptuje. Rizika jako nevydání potřebných povolení, zpoplatnění odebírané vody, vstup nového konkurenta na trh či ekonomická krize představují určitou oblast rizik, o které se může říci, že je velice důležitá avšak návrhy pro jejich zmírnění či odstranění jsou velice obtížné až neuskutečnitelné.

V níže uvedené tabulce se nachází osm hrozeb, které mohou nastat. K nim jsou uvedeny také návrhy, pravděpodobnosti, dopady, které nabývají hodnot od 1-10. Poslední položka této tabulky je hrozba H, která může nabývat hodnot od 1 do 100.

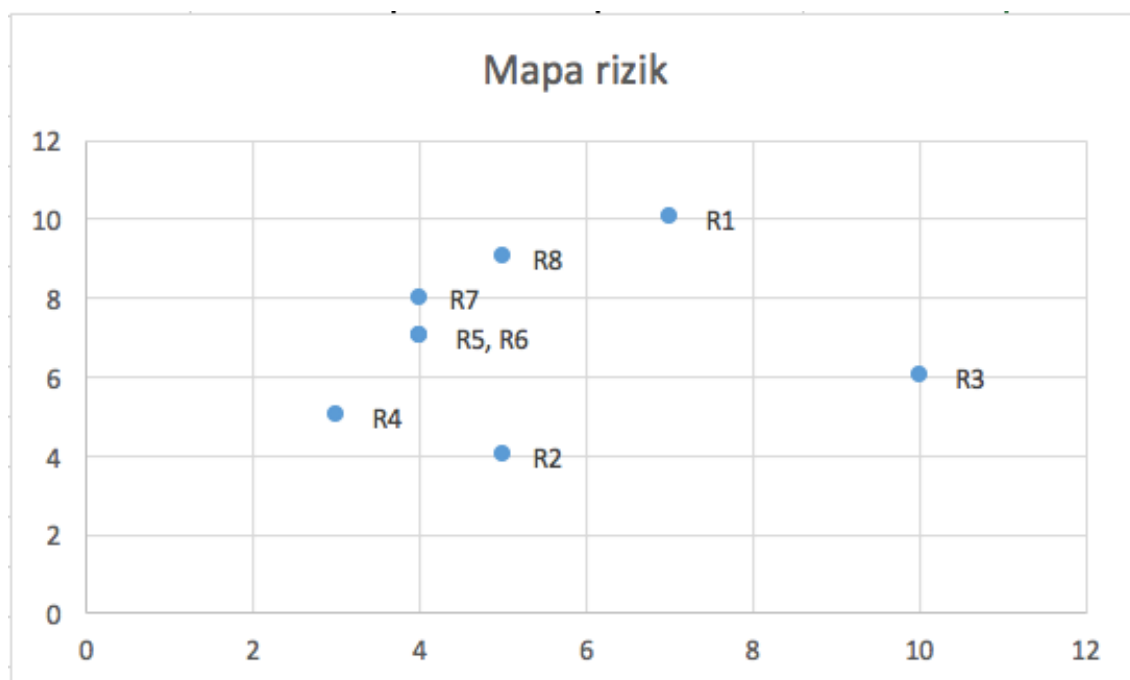
<b>Hodnota rizika</b>	<b>Významnost rizika</b>
0–10	zanedbatelné
11–25	běžné
26–65	závažné
66–100	kritické

**Tabulka 35: Významnost rizika, vlastní zpracování**

Z níže uvedené tabulky je patrné, že nejvýznamnější rizika jsou R1, R3, R5, R6, R7 a R8, u kterých nabývá hrozba nejvyšších hodnot.

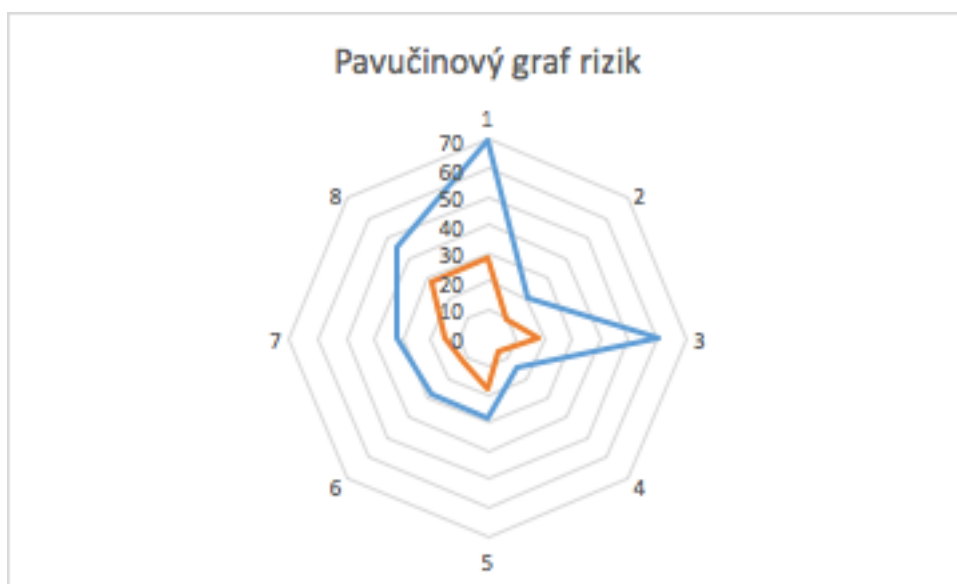
číslo	hrozba	P <sub>1</sub>	D <sub>1</sub>	H <sub>1</sub>	návrh	H <sub>2</sub>
1	Nepřízeň počasí	7	10	70	Investice do sněžných děl, vybudování vodní nádrže	28
2	Stížnosti od občanů	5	4	20	Jízdné či výuka zdarma	9
3	Nedostatečné zkušenosti	10	6	60	Angažování zkušeného pracovníka	18
4	Spory v kolektivu	3	5	15	Vhodná komunikace, odměny	6
5	Vážná závada	4	7	28	Pravidelná kontrola a údržba	18
6	Nevhodný výběr dodavatele	4	7	28	Reference na dodavatele	12
7	Zpoždění výstavby	4	8	32	Důsledné plnění a kontrolování stanoveného plánu, sankce	15
8	Nenaplnění prognózy výnosů	5	9	45	Vstřícný přístup, propagace	28

Tabulka 36: Identifikace rizik a návrhy na zmírnění jejich dopadu, vlastní zpracování



Tabulka 37: Mapa Rizik, vlastní zpracování

Následuje pavučinový graf, kde jsou přehledně zachyceny staré hodnoty hrozeb a nové hodnoty po návrzích na zmírnění jejich dopadu.



Tabulka 38: Pavučinový graf rizik, vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro vybudování lyžařského střediska v Chříbech, prostřednictvím nově založeného podniku s využitím metod kvantitativního výzkumu, strategické analýzy, marketingového mixu, akčního a finančního plánu a analýzy rizik, který bude sloužit jako reálný podklad pro vybudování a provozování lyžařského střediska v Chříbech, bude konkurenceschopný a z finančního hlediska funkční.

Po zpracování odborné literatury následoval kvantitativní výzkum, který si kladl za cíl především zjištění poptávky mezi respondenty, které byla potvrzena. Mimo jiné byli zjištěny důležité zákaznické aspekty a preference, které ovlivnily podstatnou část této práce. Po provedeném dotazníkovém šetření byly zpracovány nástroje strategické analýzy, které tvoří SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Po jejich provedení byly zjištěny skutečnosti průřezově z oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, ekologické a konkurenční, rozdělené pomocí SWOT analýzy na silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

V návrhové části práce bylo první nutné provést rozhodnutí o právní formě nově založeného podniku. Po zvolení právní formy a představení podniku následovalo zpracování marketingového mixu ve formě 4P, který byl aplikován na tento podnikatelský plán z hlediska definování služby, stanovení ceny, propagace a místa, které bylo nejpodrobněji zpracováno. Taktéž bylo nutné stanovit personální obsazení respektive organizační strukturu a vymezit, komu se budou jednotliví pracovníci zodpovídat. Neméně důležitou částí bylo představení technického vybavení, které bude sloužit zákazníkům a zpracování akčního plánu, kde byly vymezeny jednotlivé činnosti s konkrétním časovým harmonogramem. Avšak stěžejní částí této diplomové práce bylo zpracování finančního plánu, který je rozdělen do jednotlivých částí, mezi které patří stanovení investičních a provozních nákladů, odhad budoucích výnosů a jejich vývoj v čase, ale také bod zvratu či zhodnocení investice.

Na základě výše zmíněného finančního zhodnocení vyšla doba návratnosti na necelých 7 let. Dále lze konstatovat, že prostřednictvím jednotlivých dílčích cílů vyplývá značná konkurenceschopnost a realizovatelnost. Tímto pokládám stanovený cíl ve formě vytvoření podnikatelského plánu, který bude sloužit jako reálný podklad pro vybudování a provozování lyžařského střediska v Chříbech, bude konkurenceschopný a z finančního hlediska funkční, prostřednictvím nově založeného podniku s názvem SPORT Chříby s.r.o. skrze jednotlivé dílčí cíle za splněný a doporučuji jeho realizaci.

Závěrem je nutné zmínit osoby, které ve větší či menší míře pomohly k vypracování této diplomové práce ve formě konzultací a expertních odhadů.

Ing. Leoš Pospíšil ve stavební oblasti, jednatel P.L.S. GROUP s.r.o.

Ing. Pavel Nejedlík v elektrotechnické oblasti, jednatel ELPIK s.r.o.

Ing. Radovan Macháček v projektové oblasti, ředitel společnosti Deals Management a.s.

Ing. Jaroslav Kadlec v projektové a lesnické oblasti, jednatel Lesprojekt Kroměříž s.r.o.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024709392.
- (2) VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 802472409X.
- (3) Podnikatelský záměr. Profipodnikatelskyplan.cz [Online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.profipodnikatelskyplan.cz/podnikatelsky-zamer>.
- (4) SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika - 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719924.
- (5) SRPOVÁ, Jitka, a další. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024741031.
- (6) ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. C.H. Beck, 2010. ISBN 8074001172.
- (7) STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 8071799262.
- (8) SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024733395.
- (9) Podnik. Managementmania.cz [Online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>.
- (10) MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a Jan, VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2019. ISBN 8027120349.
- (11) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.
- (12) DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- (13) Zájmové skupiny. Managementmania.cz [Online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>.
- (14) MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a Jan, VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024753164.

- (15) Trh. Managementmania.cz [Online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trh>.
- (16) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi - 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024724812.
- (17) GLADIŠ, Daniel. *Naučte se investovat - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024712059.
- (18) MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 8024745747.
- (19) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 5. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2015. ISBN 8024755343.
- (20) REICHERT, Jiří, MUSIL, Dalibor a NAJMAN, Matěj. *Lyžování: od začátků k dokonalosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024717247.
- (21) Česko na lyžích. Ceskovdatech.cz [Online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/145-cesko-na-lyzich/#article-content>.
- (22) Lyžování v číslech. Zimni-alpy.cz [Online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.zimni-alpy.cz/archiv-clanku/lyzovani-v-cislech/>.
- (23) KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735276.
- (24) NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery - 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024717050.
- (25) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 802470966X.
- (26) TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. ISBN 8027198674.
- (27) KOTLER, Philip, a další. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.
- (28) DĚDINA, Jiří a Jiří, ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024721491.
- (29) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie s trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024726908.
- (30) HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Lubomír, KOSTROŇ. *Personální strategie*. Praha: C.H.Beck, 2013. ISBN 9788071795643.

- (31) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071794538.
- (32) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy Marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 9788021438385.
- (33) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
- (34) FOTR, Jiří, a další. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024739852.
- (35) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika - 5. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2011. 802473494X.
- (36) JOSKOVÁ, Lucie, a další. *Nová společnost s ručením omezeným - aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 8024758377.
- (37) Akciová společnost. Managementmania.cz [Online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/akciova-spolecnost>.
- (38) KELLER, Kevin. *Marketing Management - 12. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024713594.
- (39) Marketingová strategie. Managementmania.cz [Online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>.
- (40) KOTLER, Philip, a další. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.
- (41) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024724324.
- (42) Organizační struktura. Managementmania.cz [Online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>.
- (43) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. ISBN 8027195276.
- (44) CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 802473348X.
- (45) Akční plán. Managementmania.cz [Online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/akcni-plan-action-plan>.
- (46) ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada, 2018. ISBN 8027121248.



- (47) Finanční plán. Altaxo.cz [Online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikatelsky-plan/financni-plan>.
- (48) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024718359.
- (49) ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola - klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024718448.
- (50) Bod zvratu. Marketing Mind.cz [Online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/tag/bod-zvratu/>.
- (51) TAUŠI, Petra a Eva, JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. ISBN 8027109442.
- (52) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 8024767481.
- (53) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024777177.
- (54) Doba návratnosti. Febmat.com [Online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-doba-navratnosti/>.
- (55) ROI. Lighthouse21.cz [Online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <http://www.lighthouse21.cz/ukazatele-kpi-1/rentabilita-investic-roi>.
- (56) RAIS, Karel a DOSKOČIL, Radek. *RISK MANAGEMENT*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- (57) Kolik procent Čechů lyžuje? Výsledek vás možná překvapí. Globe24.cz [Online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://globe24.cz/domov/50255-kolik-procent-cechu-lyzuje-vysledek-vas-mozna-prekvapi>.
- (58) Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2019. Czso.cz [Online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2019>.
- (59) Češi jdou do sebe. Studují etikety, zajímají se o superpotraviny a třetina z nich sportuje. Irozhlas.cz [Online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesi-jdou-do-sebe-studuji-etikety-zajimaji-se-o-superpotraviny-a-tretina-z-nich-sportuje\\_201704050600\\_pholinkova](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesi-jdou-do-sebe-studuji-etikety-zajimaji-se-o-superpotraviny-a-tretina-z-nich-sportuje_201704050600_pholinkova).
- (60) Česko se dál propadá v žebříčku světové banky, v povolování nových staveb patří k nejhorším. Kurzy.cz [Online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z:

- <https://www.kurzy.cz/zpravy/517850-cesko-se-dal-propada-v-zebricku-svetove-banky-v-povolovani-novych-staveb-patri-k-nejhorsim/>.
- (61) HDP, národní účty. Czso.cz [Online]. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty).
- (62) Veřejné finance letos skončí ve schodku 4,1 procenta HDP, odhaduje prognóza ministerstva financí. Irozhlas.cz [Online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/cesko-finance-rozpocet-schodek-verejny-dluh\\_2004061551\\_wei](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/cesko-finance-rozpocet-schodek-verejny-dluh_2004061551_wei).
- (63) Inflace, spotřebitelské ceny. Czso.cz [Online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).
- (64) Koruna prožívá své nejdivočejší chvíle, vývoz zboží se změnil v ruletu.E15. [Online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/intervence-cnb/koruna-proziva-sve-nejdivocejsi-chvile-vyvoz-zbozi-se-zmenil-v-ruletu-1368060>.
- (65) ILO: Koronavirus by mohl zničit až 25 milionů pracovních míst. Investicniweb.cz [Online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-ilo-koronavirus-by-mohl-znicit-az-25-milionu-pracovnich-mist/>.
- (66) Technický vs. přírodní sníh. Meteopress.cz [Online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.meteopress.cz/vysvetleni/technicky-vs-prirodni-snih/>.
- (67) Ski Osvětimany. Skiosvetimany.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.skiosvetimany.cz>.
- (68) Ski Stupava. Stupava.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://www.stupava.cz>.
- (69) Svah Břestek. Svah.brestek.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.svah.brestek.cz>.
- (70) Chříby. Mapy.cz [Online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=17.3105458&y=49.1668888&z=11&source=area&id=27>.
- (71) Lyžařská střediska ve vymezené oblasti. Google.maps. [Online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/search/lyzarska+strediska/@49.2200681,16.026784,9z>.
- (72) Obyvatelstvo v ČR. Czso.cz [Online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide).

- (73) Chříby. Mapy.cz [Online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=17.3345784&y=49.1419648&z=12&source=area&id=27>.
- (74) Za pitnou vodu se platí, za umělý sníh ne. Čerpají jen málo, brání skiareály ministerstvo. Lidovky.cz [Online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/domov/za-pitnou-vodu-se-plati-za-umely-snih-ne-cerpame-jen-malo-brani-se-skiarealy.A190219\\_151840\\_ln\\_domov\\_mber](https://www.lidovky.cz/domov/za-pitnou-vodu-se-plati-za-umely-snih-ne-cerpame-jen-malo-brani-se-skiarealy.A190219_151840_ln_domov_mber).
- (75) Roštínský potok. Edpp.cz [Online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://www.edpp.cz/public/filemanager/Kromeriz/rostinskyp\\_olsinka.pdf](https://www.edpp.cz/public/filemanager/Kromeriz/rostinskyp_olsinka.pdf)
- (76) Umělý sníh. Odpůrci i zastánci argumentují odlišnými údaji. Tretiruka.cz [Online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.tretiruka.cz/news/umely-snih-odpurci-i-zastanci-argumentuji-odlisnymi-udaji/>.
- (77) Územní srážky. Portal.chmi.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-srazky>.
- (78) Jak se mění teplota se stoupající nadmořskou výškou? Svetoutdooru.cz [Online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.svetoutdooru.cz/jak-se-meni-teplota-se-stoupajici-nadmorskou-vyskou/>.
- (79) Turbínová sněžná děla. Technoalpin.com [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.technoalpin.com/sk/vyroba-snehu/turbinove-snezne-dela/tf10.html>.
- (80) Sjezdovka Mendl ski Břestek. Skiarealy-sjezdovky.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.skiarealy-sjezdovky.cz/sjezdovka/mendl-ski-brestek/>.
- (81) Ski areál Osvětimany. Ceske-sjezdovky.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: [https://ceske-sjezdovky.cz/stredisko/208\\_osvetimany.html](https://ceske-sjezdovky.cz/stredisko/208_osvetimany.html).
- (82) Jaderná elektrárna Dukovany. Cez.cz [Online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-cez/vyrobni-zdroje/jaderna-energetika/jaderna-energetika-v-ceske-republice/edu>.
- (83) Mobilní zasnežovací systém. Aquaindustrial.cz [Online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <http://www.aquaindustrial.cz/dokumenty/69/Čerpán%C3%AD%20vody/Pronájem%20zasnežovac%C3%ADch%20systémů%20-%20CZ.pdf>.
- (84) Světlometry. Abatec.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://www.abatec.cz/produkty/svetlomety/challenger./>.

- (85) Lyžařský vlek. Doppelmayr.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: [https://www.doppelmayr.cz/fotoalbum/lyzarske-vleky/bournak\\_mikulov/](https://www.doppelmayr.cz/fotoalbum/lyzarske-vleky/bournak_mikulov/).
- (86) Územní teploty. Portal.chmi.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-teploty>.
- (87) Počet obyvatel. Statdat.statistics.sk [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i362DCE4D88EC4E13A9EE8526B286D18B%22%29&ui.name=Počet%20obyvatel%20ov%20pod%20pohlavie%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20%28ročne%29%20%5Bom7102rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i362DCE4D88EC4E13A9EE8526B286D18B%22%29&ui.name=Počet%20obyvatel%20ov%20pod%20pohlavie%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20%28ročne%29%20%5Bom7102rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk).
- (88) Počet obyvatel v obcích. Czso.cz [Online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91917344/13007219.pdf/deb188e2-72b4-4047-97e8-ae7975719db4?version=1.0>.
- (89) Velkoplošná chráněná území ČR. Infodatasys.cz [Online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: [https://www.infodatasys.cz/lesnioblasti/cr/np\\_chko.htm](https://www.infodatasys.cz/lesnioblasti/cr/np_chko.htm).
- (90) Pohyblivý modulární chodník. Yaskawa.cz [Online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.yaskawa.cz/produkty/pohyblivy-modularni-chodnik>.
- (91) Rolba Pistenbully. Snowcars.cz [Online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.snowcars.cz/cz/>.
- (92) Pistenbully 400 4F. Pistenbully.com [Online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.pistenbully.com/usa/en/vehicles/alpine/400-4f.html>.
- (93) Stroj Montana Snow Star. Montana-skiservis.cz [Online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <http://www.montana-skiservis.cz/produkty/stroje-a-zarizeni/automaty/41-snow-star>.
- (94) Obytná buňka. Ab-cont.cz [Online]. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <http://www.ab-cont.cz>.
- (95) Vývoj ceny elektřiny na burze. Kurzy.cz [Online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/elektrina-graf-vyvoje-ceny/1MWh-usd-3-roky>.

- (96) Graf EUR/Kč. Kurzy.cz [Online]. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>.
- (97) MALLYA a THADDEUS. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719118.
- (98) KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 9788025116050.
- (99) RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024740478.
- (100) KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management - 12. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024713594.
- (101) Zájmové skupiny. Managementmania.cz [Online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>.
- (102) Makroekonomická predikce. Mfcr.cz [Online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>.
- (103) Obytné buňky. Ab-cont.cz [Online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <http://www.ab-cont.cz/fotogalerie/obytno-bunky/>.
- (104) Technický vs. přírodní sníh. Meteopress.cz [Online]. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://www.meteopress.cz/vysvetleni/technicky-vs-prirodni-snih/>.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zájem o vybudování příměstského lyžařského střediska v Chříbech.....	50
Graf 2: Útrata za celodenní skipass .....	51
Graf 3: Útrata za čtyřhodinový skipass.....	51
Graf 4: Útrata za dvouhodinový skipass.....	52
Graf 5: Preference vybavení .....	53
Graf 6: Návštěvnost .....	54
Graf 7: Průměrný čas návštěvy .....	54
Graf 8: Dojezdová vzdálenost.....	55
Graf 9: Platební preference .....	56
Graf 10: Propagace .....	57
Graf 11: Věk .....	58
Graf 12: Sociální skupina.....	58
Graf 13: Děti 1 .....	59
Graf 14: Děti 2 .....	59
Graf 15: Vývoj ceny elektrické energie na burze .....	101

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výpočet obyvatel spádové oblasti .....	61
Tabulka 1: Ceník jízdného .....	75
Tabulka 2: Ceník lyžařské a snowboardové školy.....	75
Tabulka 3: Ceník lyžařského a snowboardového servisu.....	76
Tabulka 4: Lyžařská a snowboardová půjčovna.....	76
Tabulka 5: Územní srážky za posledních deset let.....	79
Tabulka 6: Nadmořská výška.....	81
Tabulka 7: Spotřeba elektrické energie.....	81
Tabulka 8: Územní teploty dané oblasti za posledních deset let .....	82
Tabulka 10: Akční plán.....	93
Tabulka 11: Zahajovací rozvaha.....	94
Tabulka 12: Investiční náklady na realizaci lyžařského areálu .....	96
Tabulka 13: Stavební investiční náklady .....	97
Tabulka 14: Struktura nákladů.....	98
Tabulka 15: Fixní mzdové náklady.....	98
Tabulka 16: Účetní odpisy HM.....	99
Tabulka 17: variabilní mzdové náklady.....	99
Tabulka 18: Vývoj nákladů v prvních pěti letech – pesimistická varianta .....	100
Tabulka 19: Vývoj nákladů v prvních pěti letech – realistická varianta.....	100
Tabulka 20: Vývoj nákladů v prvních pěti letech – optimistickou varianta .....	101
Tabulka 21: Výnosy.....	102
Tabulka 22: Využití kapacity při odhadovaných realistických výnosech .....	102
Tabulka 23: Vývoj výnosů v prvních pěti letech v pesimistické variantě .....	103
Tabulka 24: Vývoj výnosů v prvních pěti letech v realistické variantě.....	103
Tabulka 25: Vývoj výnosů v prvních pěti letech v optimistické variantě .....	103
Tabulka 26: Skladba a počet zákazníků.....	104
Tabulka 27: Bod zvratu – vytíženost .....	104
Tabulka 28: Maximální kapacita Lyžařského střediska Chříby .....	104
Tabulka 29: Vývoj zisku v prvních pěti letech v pesimistické variantě .....	105
Tabulka 30: Vývoj zisku v prvních pěti letech v realistické variantě.....	105

Tabulka 31: Vývoj zisku v prvních pěti letech v optimistické variantě .....	105
Tabulka 32: Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta .....	106
Tabulka 33: Doba návratnosti v letech .....	106
Tabulka 34: Cashflow .....	107
Tabulka 35: Významnost rizika .....	109
Tabulka 36: Identifikace rizik a návrhy na zmírnění jejich dopadu .....	110
Tabulka 37: Mapa Rizik.....	110
Tabulka 38: Pavučinový graf rizik.....	111



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Stakeholders .....	20
Obrázek 2: Životní cyklus podniku.....	21
Obrázek 3: PESTLE Analýza .....	28
Obrázek 4: Porterův model .....	31
Obrázek 5: SWOT Analýza .....	33
Obrázek 6: Marketingový mix .....	35
Obrázek 7: Marketingový mix 4P a 4C .....	36
Obrázek 8: Proces výběru cílového trhu.....	38
Obrázek 9: Magický trojúhelník investování.....	40
Obrázek 10: Bod zvratu .....	43
Obrázek 11: Metody hodnocení investic .....	45
Obrázek 12: Užší vymezená oblast působnosti konkurentů .....	69
Obrázek 13: Širší vymezená oblast působnosti konkurentů .....	69
Obrázek 14: Vymezená lokalita 1 .....	77
Obrázek 15: Vymezená lokalita 2 .....	78
Obrázek 16: Vymezená chráněná území .....	83
Obrázek 17: Návrh plánovaného lyžařského areálu .....	84
Obrázek 18: Organizační struktura .....	87
Obrázek 19: Kotvový vlek .....	88
Obrázek 20: Dětský pásový vlek .....	89
Obrázek 21: Sněžné dělo SUPERSNOW a mobilní čerpací stanice AQUA-EP...90	
Obrázek 22: Rolba PistenBully 400.....	91
Obrázek 23: Stroj MONTANA Snow Star .....	92
Obrázek 24: Zázemí .....	93

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Výpočet bodu zvratu .....	43
Vzorec 2: Výpočet bodu zvratu se ziskem.....	43
Vzorec 3: Analýza bodu zvratu.....	43
Vzorec 4: Analýza bodu zvratu 2.....	44
Vzorec 5: Doba návratnosti .....	46

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Email od vedoucího odboru správy majetku Lesů České republiky ohledně pronájmu pozemku.....	I
Příloha II: Dotazník.....	II,III,IV
Příloha III: Cena sněžného děla a mobilní čerpací stanice .....	V
Příloha IV: Cena sněžné rolby.....	VI
Příloha V: Cena elektrické energie.....	VII
Příloha VI: Cena turniketů a pokladní technologie.....	VIII
Příloha VII: Cena bezpečnostních prvků.....	IX
Příloha VIII: Cena osvětlení a stožárů .....	X
Příloha IX: Cena lyžařského vleku.....	XI

# Příloha I: Email od vedoucího odboru správy majetku Lesů České republiky ohledně pronájmu pozemku



**Hábr Jindřich JUDr.** <jindrich.habr@lesy.cz>  
komu: mně ▾

13:32 (před 1 hodinou) ☆ ↶ ⋮

Vážený pane Pospíšile,

na Vaši otázku ohledně pronájmu (pachtu) pozemku ve vlastnictví státu s právem hospodařit pro Lesy České republiky, s.p. Vám sdělují následující informace:

Standardní doba uzavírání pachtovních smluv na pacht pozemků za účelem provozování lyžařských areálů je 5 let.

Subjekt, budoucí pachtýř zasílá písemnou žádost, kterou adresuje místně příslušné organizační jednotce podniku Lesy České republiky, s.p. (Lesní správa)

Po kladném zhodnocení žádosti zašle budoucí pachtýř nezbytné doklady k uzavření samotného smluvního vztahu (ŽP, Výpis z OR, Osvědčení DIČ, Rozhodnutí o dočasném či trvalém odnětí pozemku z pozemků určených k funkcí lesa, geometrické plány, aj.).

Pozemky, na kterých jsou vybudovaná lyžařská střediska, jsou pozemky v katastru nemovitostí vedeny jako ostatní plocha. V případě že se jedná o pozemky lesní, jsou na určité a přesně dané období odňaty z pozemků určených k plnění funkcí lesa. Rozhodnutí o odnětí z plnění funkcí lesa, a to trvalého nebo dočasného vydává na žádost subjektu a po souhlasném stanovisku od LČR, krajský nebo městský úřad, odbor životního prostředí, v dané lokalitě. Po té se musejí lesní pozemky upravit, a to „smícení“ – odlesnění ploch. Tato fáze má rovněž svá pevná pravidla.

Za rozhodnutí o odnětí pozemků z plnění funkcí lesa se platí správní poplatek. Výše poplatku je stanovena v § 17 a následujících zákona č. 289/1995 Sb.

Výše pachtu pozemků pro lyžařský areál se zakládá na několika kritériích.

Vždy se posuzuje místo a možnosti dané lokality. Atraktivita pozemku a okolí. Záleží také na nadmořské výšce. Velikost lyžařského areálu, jeho technická vybavenost, dostupná občanská vybavenost, aj.

Po porovnání veškerých faktorů se výše nájemného za pozemek pro sportovní areál pohybuje přibližně v rozmezí od 4,- do 10,- Kč/m2/rok.

Přeji Vám úspěšné ukončení studia.

S pozdravem a přáním pěkného dne

**JUDr. et Bc. Jindřich Hábr**  
vedoucí odboru správy majetku

## **Dotazník**

### **Podnikatelský záměr - vybudování příměstského lyžařského střediska v Chříbech (jihovýchodní Morava)**

**sjezdovka o délce 1100m s kotvovým vlekem**

**Lze označit pouze jednu odpověď!**

#### **Poptávka/Zájem**

**1) Uvítali by jste vybudování lyžařského střediska v Chříbech?**

- a) Ano
- b) Ne

#### **Preference**

##### **Cena**

**2) Kolik by jste byli ochotni utratit za celodenní skipas?**

- a) 350 - 450 Kč
- b) 451 - 550 Kč
- c) 551 - 650 Kč

**3) Kolik by jste byli ochotni utratit za čtyřhodinový skipas ?**

- a) 250 - 350 Kč
- b) 351 - 450 Kč
- c) 451 - 550 Kč

**4) Kolik by jste byli ochotni utratit za dvouhodinový skipas ?**

- a) 150 - 250 Kč
- b) 251 - 350 Kč
- c) 351 - 450 Kč

## **Produkt**

### **5) Preferujete lyže nebo snowboard?**

- a) Lyže
- b) Snowboard

### **6) Ve které části týdne by jste středisko navštěvovali?**

- a) V průběhu pracovního týdne dopoledne
- b) V průběhu pracovního týdne odpoledne
- c) O víkendu

### **7) Kolik času by jste zde průměrně strávili?**

- a) do 2h
- b) 2 - 4h
- c) 4h a více

## **Distribuce**

### **8) Jakou dojezdovou vzdálenost preferujete v případě návštěvy lyžařského střediska?**

- a) Do hodiny
- b) 1 - 2h
- c) 2h a více

### **9) Preferujete placení na pokladně nebo online?**

- a) Na pokladně
- b) Online

## **Propagace**

### **10) Jaký druh propagace lyžařského střediska preferujete?**

- a) Sociální sítě
- b) Internetová reklama – např. bannery
- c) Rádio
- d) Web
- e) Doporučení

## **Segmentační kritéria**

**11) Jaký je váš věk?**

- a) Do 18 let
- b) 19 - 30 let
- c) 31 - 50 let
- d) 51 - 65 let
- e) 66 let a více

**12) Do jaké sociální skupiny patříte?**

- a) Student
- b) Pracující
- c) Mateřská dovolená
- d) Důchodce
- e) Jiné

**13) Máte děti nebo vnoučata do 15 let věku?**

- a) ano
- b) ne

**14) V případě, že ano, vzali byste je sebou? Pokud ne, neodpovídejte!**

- a) ano
- b) ne

**Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjištění poptávky/zájmu a preferencí  
zákazníků**

### Příloha III: Cena sněžného děla a mobilní čerpací stanice

Zasněžovací zařízení	Pronájem Kč / 1 sezóna	Ceníková cena v Kč
Supersnow S900M	98985	494925
Supersnow ECO600	73600	368000
Mobilní ČS AQUA-EP 4/180	47360	236800
Mobilní ČS AQUA-EP 8/170	51360	256800
Mobilní ČS AQUA-EP 12/180	55360	276800

Podrobné specifikace mobilních zasněžovacích zařízení naleznete v prospektové dokumentaci jednotlivých strojů.

Pro zajištění zařízení dle vašich specifických požadavků objednávejte sezónní pronájem nejlépe do konce 3. čtvrtletí.

Ceny jsou uvedeny bez DPH, při osobním odběru.

Zdroj:

<http://www.aquaindustrial.cz/dokumenty/69/Čerpán%C3%AD%20vody/Pronájem%20z asněžovac%C3%ADch%20systémů%20-%20CZ.pdf>



## Příloha IV: Cena sněžné rolby



### **PISTENBULLY 400 PARK ROK VÝROBY 2008**

Na stroji byla provedena generální oprava čerpadel společně s tlumičem torzních kmitů a ložisek v rozdělovací převodovce.

Na čerpadla jsou 2 roky zárukaů

Stroj má motor Cummins QSL 9 o výkonu 375 koní

Disponuje také dodatkovými led světlly

Dělaná hlava motoru s vysokotlakým palivovým čerpadlem a turbodmychadlem.

Nové třídlivé svody, nové rozety a přední napínací kola.

Nová hliníková přední ovladací kostka.

Přečepovaný zadní závěs.

Pojezd najeto 7500mth.



Příslušenství:

-Alu Kombi pásy

-12-ti polohová park radlice

-AlpinFlex fréza - hyd. zamykatelná

V případě zájmu volejte 775113668

Repas čerpadel provádí firma Rexroth

**CENA: 1 700 000 Kč BEZ DPH**

Zdroj: <https://www.snowcars.cz/cz/pistenbully-400-park/>

## Příloha V: Cena elektrické energie



### Příloha ceníku Proud - Online - Maloodběratelé, stanovení celkové ceny

platné pro maloodběratele od 15. 4. 2020 v distribuční oblasti E.ON Distribuce, a.s. Ceny jsou uvedeny s DPH [bez DPH].

OBCHODNÍ SAZBY DLE SPOTŘEBY	STANDARD		AKU BH		ELEKTRO-MOBIL		AKU 16H		PŘÍMOTOP		TEPELNÉ ČERPADLO		VEŘEJNÉ OSVĚTLENÍ		
	Měsíční platba v Kč	47 [38,84]													
Cena za elektřinu v Kč za MWh ve vysokém tarifu	2 082 [1 720,64]		2 181 [1 902,47]		2 181 [1 902,47]		2 257 [1 865,28]		2 257 [1 865,28]		2 246 [1 856,19]		1 765 [1 458,67]		
Cena za elektřinu v Kč za MWh v nízkém tarifu	-		1 623 [1 341,32]		1 623 [1 341,32]		1 874 [1 548,76]		1 994 [1 647,93]		1 994 [1 647,93]		-		
DISTRIBUČNÍ SAZBA	C01d	C02d	C03d	C25d	C26d	C27d	C35d	C45d	C46d	C55d	C56d	C62d			
<b>Cena za distribuované množství elektřiny</b>															
Cena za elektřinu v Kč za MWh ve vysokém tarifu	3 680,95 [3 042,11]	3 016,48 [2 492,94]	1 487,03 [1 228,95]	2 600,07 [2 148,82]	1 317,86 [1 099,14]	2 600,07 [2 148,82]	1 074,10 [897,69]	309,25 [255,58]	3 680,95 [3 042,11]	309,25 [255,58]	309,25 [255,58]	411,47 [340,06]			
Cena za elektřinu v Kč za MWh v nízkém tarifu	-	-	-	170,43 [140,85]	170,43 [140,85]	170,43 [140,85]	170,43 [140,85]	170,43 [140,85]	213,92 [176,79]	170,43 [140,85]	170,43 [140,85]	-			
Měsíční platba za rezervovaný příkon	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	
Jistič do 3x10 A a do 1x25 A včetně	20,57 [17,00]	67,76 [56,00]	694,54 [574,00]	160,93 [133,00]	434,39 [359,00]	160,93 [133,00]	520,30 [430,00]	528,77 [437,00]	528,77 [437,00]	396,88 [328,00]	528,77 [437,00]	140,36 [116,00]			
Jistič nad 3x10 A do 3x16 A včetně	33,88 [28,00]	107,69 [89,00]	1 110,78 [918,00]	257,73 [213,00]	694,54 [574,00]	257,73 [213,00]	832,48 [688,00]	845,79 [699,00]	845,79 [699,00]	634,04 [526,00]	845,79 [699,00]	22,85 [18,00]			
Jistič nad 3x16 A do 3x20 A včetně	42,35 [35,00]	134,31 [111,00]	1 387,87 [1 147,00]	321,86 [266,00]	867,57 [717,00]	321,86 [266,00]	1 040,60 [860,00]	1 057,54 [874,00]	1 057,54 [874,00]	792,55 [655,00]	1 057,54 [874,00]	280,72 [232,00]			
Jistič nad 3x20 A do 3x25 A včetně	53,24 [44,00]	168,19 [139,00]	1 735,14 [1 434,00]	401,72 [332,00]	1 084,16 [896,00]	401,72 [332,00]	1 301,96 [1 076,00]	1 321,32 [1 092,00]	1 321,32 [1 092,00]	990,99 [819,00]	1 321,32 [1 092,00]	350,90 [290,00]			
Jistič nad 3x25 A do 3x32 A včetně	67,76 [56,00]	215,38 [178,00]	2 221,56 [1 836,00]	514,25 [425,00]	1 387,87 [1 147,00]	514,25 [425,00]	1 666,17 [1 377,00]	1 691,58 [1 398,00]	1 691,58 [1 398,00]	1 268,08 [1 048,00]	1 691,58 [1 398,00]	448,91 [371,00]			
Jistič nad 3x32 A do 3x40 A včetně	84,70 [70,00]	268,62 [222,00]	2 775,74 [2 294,00]	643,72 [532,00]	1 735,14 [1 434,00]	643,72 [532,00]	2 082,41 [1 721,00]	2 113,87 [1 747,00]	2 113,87 [1 747,00]	1 585,10 [1 310,00]	2 113,87 [1 747,00]	560,23 [463,00]			
Jistič nad 3x40 A do 3x50 A včetně	105,27 [87,00]	336,38 [278,00]	3 470,28 [2 868,00]	804,65 [665,00]	2 169,53 [1 793,00]	804,65 [665,00]	2 602,71 [2 151,00]	2 642,64 [2 184,00]	2 642,64 [2 184,00]	2 695,88 [2 228,00]	1 981,98 [1 638,00]	2 642,64 [2 184,00]	700,59 [579,00]		
Jistič nad 3x50 A do 3x63 A včetně	133,10 [110,00]	423,50 [350,00]	4 372,94 [3 614,00]	1 012,77 [837,00]	2 733,39 [2 259,00]	1 012,77 [837,00]	3 279,10 [2 710,00]	3 329,92 [2 752,00]	3 329,92 [2 752,00]	3 431,56 [2 836,00]	2 497,44 [2 064,00]	3 329,92 [2 752,00]	883,30 [730,00]		
Jistič nad 3x63 A do 3x80 A včetně	168,19 [139,00]	537,24 [444,00]	5 552,69 [4 589,00]	1 286,23 [1 063,00]	3 470,28 [2 868,00]	1 286,23 [1 063,00]	4 164,82 [3 442,00]	4 227,74 [3 494,00]	4 227,74 [3 494,00]	4 470,95 [3 695,00]	3 171,41 [2 621,00]	4 227,74 [3 494,00]	1 120,46 [926,00]		
Jistič nad 3x80 A do 3x100 A včetně	210,54 [174,00]	671,55 [555,00]	6 940,56 [5 736,00]	1 608,09 [1 329,00]	4 337,85 [3 585,00]	1 608,09 [1 329,00]	5 205,42 [4 302,00]	5 285,28 [4 368,00]	5 285,28 [4 368,00]	6 511,01 [5 381,00]	3 963,96 [3 276,00]	5 285,28 [4 368,00]	1 401,18 [1 158,00]		
Jistič nad 3x100 A do 3x125 A včetně	263,78 [218,00]	819,74 [694,00]	8 675,70 [7 170,00]	2 009,81 [1 661,00]	5 422,01 [4 481,00]	2 009,81 [1 661,00]	6 507,38 [5 378,00]	6 606,60 [5 460,00]	6 606,60 [5 460,00]	10 626,22 [8 782,00]	4 954,95 [4 095,00]	6 606,60 [5 460,00]	1 752,08 [1 448,00]		
Jistič nad 3x125 A do 3x160 A včetně	336,38 [278,00]	1 074,48 [888,00]	11 105,38 [9 178,00]	2 572,46 [2 126,00]	6 940,56 [5 736,00]	2 572,46 [2 126,00]	8 328,43 [6 883,00]	8 456,69 [6 995,00]	8 456,69 [6 995,00]	16 633,87 [13 747,00]	6 342,82 [5 245,00]	8 456,69 [6 995,00]	2 242,13 [1 853,00]		
Jistič nad 3x160 A za každý 1 A	2,11 [1,74]	6,72 [5,55]	69,41 [57,34]	16,08 [13,29]	43,38 [35,85]	16,08 [13,29]	52,05 [43,02]	52,85 [43,68]	52,85 [43,68]	103,96 [85,92]	39,64 [32,76]	52,85 [43,68]	14,01 [11,58]		
Jistič nad 1x25 A za každý 1 A	0,70 [0,58]	2,24 [1,85]	23,14 [19,12]	5,36 [4,43]	14,46 [11,95]	5,36 [4,43]	17,35 [14,34]	17,62 [14,54]	17,62 [14,54]	34,65 [28,64]	13,21 [10,92]	17,62 [14,54]	4,67 [3,84]		
<b>Ostatní služby a daně</b>															
Cena systémových služeb v Kč/MWh	93,32 [77,12]														
Cena na podporu výkupu elektřiny z podporovaných zdrojů v Kč/MWh	598,95 [495,00]														
Cena za činnosti OTE v Kč/odběrné místo/měsíc	6,15 [5,08]														
Sazba daně z elektřiny v Kč/MWh	34,24 [28,30]														
<b>Celková cena s DPH [bez DPH]</b>															
Měsíční platba celkem v Kč/měsíc	47,00 [38,84] + 6,15 [5,08] + platba za rezervovaný příkon														
Cena za vysoký tarif celkem v Kč/MWh	6 489,46 [5 363,19]	5 824,99 [4 814,04]	4 295,54 [3 550,03]	5 507,57 [4 551,71]	4 225,36 [3 492,03]	5 507,57 [4 551,71]	4 057,60 [3 353,39]	3 292,75 [2 721,28]	6 664,45 [5 507,81]	3 281,75 [2 712,19]	3 281,75 [2 712,19]	2 902,97 [2 399,15]			
Cena za nízký tarif celkem v Kč/MWh	-	-	-	2 519,93 [2 082,59]	2 519,93 [2 082,59]	2 519,93 [2 082,59]	2 770,94 [2 290,03]	2 890,93 [2 389,20]	2 934,42 [2 425,14]	2 890,93 [2 389,20]	2 890,93 [2 389,20]	-			

Zdroj: <https://www.mnd.cz/dokumenty-ke-stazeni/elektrina>

**Příloha VI: Cena turniketů a pokladní technologie**

Zák.č. : x1845a		PODMÍNKY NABÍDKY :		90 dnů od předání, všechny ceny v Kč bez DPH			
KONFIGURACE : 2 x POKLADNA, 4 x PRŮCHOD IDENTIFIKAČNÍ TECHNOLOGIE : bezdotykové chipové karty ISO 14443				VARIANTA I		VARIANTA II včetně fotokontroly	
Pos.	Ilustrační foto	Název položky	Cena v Kč	Počet ks	Celkem Kč	Počet ks	Celkem Kč
1.11		X_sol – view – fotokontrola	18 000			1	18 000
..							
1.12		Konvertor RS485/TCPIC (1 port RS, 1 Port TCP/IP)	2 900	4	11 600	4	11 600
1.13		Turniket BASE3000 s anténou dalekého dosahu / 60 cm / pro karty I-Code , signálními lampami,	172 600	4	690 400	4	690 400
1.14		Kamera IP pro BASE3000	7 500			5	37 500
<b>CENA DODÁVKY CELKEM</b>				<b>829 550</b>		<b>904 450</b>	
<b>REALIZACE A ŠKOLENÍ</b>							
2.1		Projektová příprava, doprava, instalace díla, zadání zákaznických kmenových dat, záruční podpora			<b>41 000</b>		<b>41 000</b>
2.2		Školení			<b>2 000</b>		<b>2 000</b>
2.3		Kabeláž / podle skutečnosti /					
<b>CENA REALIZACE CELKEM</b>				<b>43 000</b>		<b>43 000</b>	
<b>CENA SYSTÉMU CELKEM</b>				<b>872 550</b>		<b>947 450</b>	

Zdroj: nabídka od firmy Nessy s.r.o.

## Příloha VII: Cena bezpečnostních prvků



Ceny jsou platné do  
31.08.2020

PLOCHÉ MATRACE		
kód	rozměr matrace	cena bez DPH a bez dopravy
12519	cm 150 x 35 x 6	850 Kč
12520	cm 150 x 50 x 6	950 Kč
12541	cm 150 x 100 x 6	1 700 Kč
12533	cm 200 x 35 x 6	950 Kč
12521	cm 200 x 50 x 6	1 400 Kč
12522	cm 200 x 100 x 6	1 950 Kč
12534	cm 150 x 50 x 10	1 050 Kč
12535	cm 200 x 50 x 10	1 400 Kč
12523	cm 200 x 70 x 10	1 700 Kč
12524	cm 200 x 100 x 10	2 500 Kč
12525	cm 200 x 150 x 10	3 400 Kč
12526	cm 200 x 200 x 10	4 500 Kč
12542	cm 200 x 250 x 10	5 600 Kč
12543	cm 200 x 280 x 10	6 500 Kč
12527	cm 150 x 50 x 15	1 250 Kč
12528	cm 150 x 70 x 15	1 650 Kč
12536	cm 200 x 50 x 15	1 600 Kč
12529	cm 200 x 70 x 15	2 150 Kč
12530	cm 200 x 100 x 15	2 900 Kč
12531	cm 200 x 150 x 15	4 100 Kč
12532	cm 200 x 200 x 15	5 600 Kč
12544	cm 200 x 250 x 15	6 850 Kč
12545	cm 200 x 280 x 15	7 150 Kč
12551	cm 200 x 70 x 20	2 600 Kč
12552	cm 200 x 100 x 20	3 600 Kč

Zdroj: nabídka od firmy SC Production s.r.o.

## Příloha VIII: Cena osvětlení a stožárů

Domů · Kategorie LED osvětlení · Průmyslové osvětlení · Sportoviště · LED prům.



ZDARMA nad 1500Kč



### LED PRŮMYSLOVÉ OSVĚTLENÍ NA STADION 20° 1000W DENNÍ BÍLÁ

Výkon LED 1000W. Chromatičnost světla 5000K. Barva těla černá. Světelný tok 90000 lm. Napětí 230V AC. Stupeň krytí IP65 - vhodné do vlhkých prostor. Vyzářovací úhel 20°.

**Na Objednání** doručení 1-3 týdny

Cena 16 520,66 Kč bez DPH

**19 990 Kč**

1

DO KOŠÍKU

Doprava nad 1000Kč zdarma  
DPD 79Kč, Zásilkovna 49Kč nad  
1m 79Kč

Možnost platby  
Hotovost, Převod, Karta, Dobírka

Kód produktu:

9852

Značka

LEDsviti

Záruka

2 roky

Zboží je možné vrátit do 60 dnů od nákupu

Zdroj: <https://www.ledsviti.cz/vyhledavani/?string=na+stadion>

Ceník 2020

350100007	CP 7 P	ks	12 040
350100008	CP 8 P	ks	13 296
350100009	CP 9 P	ks	16 331
350100010	CP 10 P	ks	23 582
350100011	CP 11 P	ks	26 437
350100012	CP 12 P	ks	29 732
350100030	ZR 300 CP P	ks	2 153
350100040	ZR 400 CP P	ks	3 388
350100050	ZR 500 CP P	ks	4 521
3110219114	JŽ 10	ks	22 287
3112219114	JŽ 12	ks	27 017
3114219114	JŽ 14 DD	ks	30 827
3110159114	JŽ 10/2 LL	ks	16 916
3110168108	JŽ 10 L	ks	19 218
3112168108	JŽ 12 L	ks	21 538
3114168108	JŽ 14 L DD	ks	24 378
0419000060	V 1 - 900	ks	1 764

Zdroj:

<http://www.amako.cz/sites/default/files/editor/ceniky/Cen%C3%ADk%20platn%C3%BD%20od%201.3.2020.pdf>

## Příloha IX: Cena lyžařského vleku

ORIENTAČNÍ NABÍDKA  
P.L.S. GROUP s.r.o.  
2-SL, 1 100 os./hod



### ORIENTAČNÍ NABÍDKA

---

#### Zadání

Vážený pane Pospíšile,

rád Vám předkládáme orientační nabídku na dodávku technologické části dvoumístného lyžařského vleku, která vychází z následujících požadavků:

- lyžařský vlek s unášečí tvaru T
- délka vleku 840 m
- převýšení 270 m
- kapacita 1 100 osob

Dále popsané zařízení je projektováno dle nejnovějších poznatků v oboru lanových drah, vybaveno nejmodernější technikou a odpovídá mezinárodnímu standardu. Jsou dodrženy příslušné normy a předpisy, platné v České republice a v Evropské unii.

#### Podklady pro zpracování nabídky

Tato orientační nabídka je založena pouze na výše uvedených datech, které jste nám laskavě dali k dispozici. Do doby než nám poskytnete podrobné geodetické zaměření a Vaši poptávku přesně specifikujete, považujte tuto nabídku za orientační a nezávaznou.

Jakákoliv změna profilu a / nebo délky skutečné trasy lyžařského vleku může mít velký dopad do technického vybavení a tím i do ceny zařízení.

ORIENTAČNÍ NABÍDKA  
P.L.S. GROUP s.r.o.  
2-SL, 1 100 os./hod



### ORIENTAČNÍ CENA

---

Veškeré cenové údaje se rozumí bez daně z přidané hodnoty, pro dodávku a činnosti do 31. 12. 2020.

#### Lyžařský vlek P.L.S. GROUP s.r.o.

- technologická část dvoumístného lyžařského vleku
- délka vleku 840 m
- převýšení 270 m
- kapacita 1 100 osob

**Orientační cena**                      **EUR 450 000,-**



Zdroj: nabídka od firmy DOPPELMAYR lanové dráhy s.r.o.