



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ
RODINNÉHO PENZIONU V OBCI KLENTNICE**

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF FAMILY PENSION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Leona Kytlicová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

| | |
|-------------------|--------------------------------|
| Ústav: | Ústav managementu |
| Studentka: | Ing. Leona Kytlicová |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Řízení a ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | Ing. Veronika Bumberová |
| Akademický rok: | 2016/17 |

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 plán založení rodinného penzionu v obci Klentnice

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:

Cílem diplomové práce je kompletní zpracování podnikatelského plánu pro založení rodinného penzionu v obci Klentnice, která se nachází v okrese Břeclav, Jihomoravského kraje. Hlavního cíle bude dosaženo na základě provedení analýz vnějšího okolí a trhu, na němž bude penzion působit jako je analýza obecného okolí SLEPT s cílem poukázat na možné příležitosti a hrozby a Porterův model pěti sil, za účelem identifikace faktorů, které by mohli mít vliv na vstup a vývoj podniku v daném odvětví včetně bližší analýzy a identifikace klíčových konkurentů podniku v dané lokalitě. Součástí analýz je také provedení vlastního marketingového průzkumu trhu na základě dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit poptávku a preference potenciálních návštěvníků nového penzionu. Na základě výsledků z provedených analýz a vlastního primárního šetření bude sestaven podnikatelský plán pro založení ubytovacího zařízení a následně zpracována marketingová, obchodní a finanční část plánu, včetně zhodnocení rizik z projektu, která by mohla ohrozit úspěšnost podnikání rodinného penzionu.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu pro založení rodinného penzionu. V první kapitole této práce jsou uvedeny základní pojmy týkající se založení podniku, je popsána struktura a náležitosti podnikatelského plánu a analytické metody a nástroje. Druhá kapitola se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku včetně primárního marketingového výzkumu, na jejich základě je ve třetí kapitole zpracován kompletní podnikatelský plán rodinného penzionu.

Abstract

The Master's thesis deals with processing of a business plan for establishing a family guesthouse. In the first chapter of this thesis are defined theoretical foundations for starting a business, describes the structure and essentials of a business plan and analytical methods and tools. The second chapter analyzes external and internal environment, including the primary marketing research, on the basis of which the complete business plan of the family pension is elaborated in the third chapter.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, marketingový výzkum, analýza prostředí, založení podniku, penzion.

Key words

Business plan, marketing research, analysis of an environment, setting up a business, pension.

Bibliografická citace

KYTLICOVÁ, L. *Podnikatelský plán pro založení rodinného penzionu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 132 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Veronika Bumberová

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. května 2017

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové za velmi odborné vedení a cenné rady a připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty při zpracovávání této diplomové práce.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 10 |
| Vymezení problému a cíle práce..... | 11 |
| 1. Teoretická východiska práce | 13 |
| 1.1. Vymezení a význam MSP v ČR..... | 13 |
| 1.1.1. Stav MSP v České republice | 16 |
| 1.2. Podnikatel, podnikání a právní formy podnikání | 18 |
| 1.2.1. Právní formy podnikání a jejich členění | 19 |
| 1.3. Podnikatelský plán a jeho struktura | 22 |
| 1.4. Strategická situační analýza | 30 |
| 1.4.1. Analýza obecného okolí podniku | 30 |
| 1.4.2. Analýza oborového okolí podniku..... | 32 |
| 1.4.3. Marketingový výzkum..... | 35 |
| 1.4.4. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace | 37 |
| 1.4.5. SWOT analýza..... | 38 |
| 2. Analýza problému a současné situace..... | 41 |
| 2.1. Analýza obecného okolí podniku | 41 |
| 2.2. Analýza oborového okolí podniku | 48 |
| 2.3. Vlastní primární výzkum..... | 57 |
| 2.3.1. Metodologie výzkumu | 57 |
| 2.3.2. Analýza a výsledky primárního výzkumu | 57 |
| 2.4. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace..... | 71 |
| 2.5. Souhrn výsledků analýz do SWOT matice | 73 |
| 3. Vlastní návrhy řešení a přínosy z návrhů řešení | 76 |
| 3.1. Titulní strana | 76 |
| 3.2. Popis podniku..... | 76 |

| | | |
|--------|---|------------|
| 3.3. | Plán poskytovaných služeb | 81 |
| 3.3.1. | Popis provozu služeb penzionu..... | 81 |
| 3.3.1. | Dodavatelé a ceny | 85 |
| 3.4. | Marketingový plán | 91 |
| 3.4.1. | Produkt..... | 91 |
| 3.4.2. | Cena | 92 |
| 3.4.3. | Distribuce..... | 93 |
| 3.4.4. | Propagace..... | 94 |
| 3.5. | Organizační plán | 96 |
| 3.6. | Finanční plán..... | 96 |
| 3.6.1. | Plánované výdaje | 97 |
| 3.6.1. | Podíl vlastního a cizího financování..... | 98 |
| 3.6.2. | Odhad příjmů | 99 |
| 3.6.3. | Predikce peněžních toků | 103 |
| 3.6.4. | Odhad příjmů a výdajů | 107 |
| 3.7. | Hodnocení rizik | 108 |
| | Závěr | 111 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 113 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 118 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 119 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 121 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 122 |

Úvod

Na počátku každé podnikatelské činnosti bývá většinou vždy nějaká myšlenka, od které se následně podnikatel odrazí a rozhodne se začlenit do světa vlastního byznysu. V případě paní V. N. to na počátku nebyla ani tak myšlenka, jako spíše jen přání odstěhovat se i se svým manželem po několika desítkách let strávených v cizině zpět do své rodné země. Přání se jí vyplnilo, když se naskytla příležitost zakoupit stavební pozemek v jedné z nejkrásnějších a nejnavštěvovanějších oblastí České republiky, v chráněné krajinné oblasti Pálava. Jak se říkává, že příležitosti se má ihned využít, tak se i přesně tak stalo. Pozemek zakoupili a začali plánovat rodinný domek, když se náhle zrodila myšlenka penzionu, kterým se budou zabývat všechny další stránky této práce.

Než se však kterýkoliv z podnikatelů, netýká se to pouze paní V. N., odhodlá uskutečnit své myšlenky, měl by si v první řadě zodpovědět pár otázek, jako např. kolik finančních prostředků bude třeba do začátku podnikatelské činnosti, kdo jsou potenciální konkurenti jeho zamýšleného byznysu, na které faktory ohrožující chod potenciálního podnikání si dávat pozor, jakou cenu výrobku či služby zvolit, aby byla konkurence schopná a zároveň pokryla náklady vynaložené právě na zmíněný výrobek či službu nebo zda bude potřeba pomocných sil a tak podobně. Odpověďmi na tyto a další obdobné otázky sestavuje tzv. podnikatelský plán, jenž představuje určitou představu cíle, kterého má v zájmu dosáhnout.

Podnikatelský plán je sestavován všemi podnikateli, ať už začínajícími, kteří mají v plánu založit nový podnik či stávajícími, kteří mají v zajmu přijít na trh s novým produktem. Podnikatelský plán však může být sestaven i jen za účelem získání finančních prostředků od bankovních institucí nebo jiných investorů.

Tato diplomová práce se tedy zabývá tvorbou podnikatelského plánu, jenž je považován, jak uvádí web „Profi podnikatelský plán“, za mapu vedoucí k našemu vysněnému podnikání. Podnikatelský plán je tedy takovým klíčovým dokumentem každého podnikatele, ať začínajícího nebo již zkušeného, který udává podnikatelským myšlenkám ten správný směr, aby bylo dosaženo očekávaného úspěchu.

Vymezení problému a cíle práce

Hlavním důvodem, proč jsem se rozhodla zpracovat diplomovou práci na téma „Podnikatelský plán“ byla právě myšlenka mé příbuzné, a to otevření rodinného penzionu. I když je objekt již vystavěn a zkolaudován, tak není zcela ještě část domu dokončena a penzion není doposud zprovozněn. Proto jsem se chopila této možnosti a vybrala si toto téma jako svou diplomovou práci.

Základním cílem této diplomové práce je kompletní zpracování ekonomicky uskutečnitelného podnikatelského plánu pro založení rodinného penzionu v obci Klentnice, která se nachází v okrese Břeclav, Jihomoravského kraje. Tohoto cíle bude dosaženo na základě provedení strategických analýz a následným zpracováním samotného podnikatelského plánu, jehož klíčovým obsahem bude vypracování obchodního plánu, marketingového plánu, finančního plánu a také zhodnocení rizik, která není vhodné podceňovat.

Práce sestává ze tří hlavních částí, a to teoretických východisek práce, analýzy současné situace a vlastních návrhů řešení a přínosů z návrhů řešení.

První teoretická část práce se zabývá vymezením a významem středních, malých a mikro-podniků v České republice, vymezením základních pojmů v podnikání, podrobným popisem jednotlivých částí podnikatelského plánu, a především obsahuje popis analytických metod a nástrojů, které budou využity v následující části práce jejichž výsledky napomohou při sestavení podnikatelského plánu.

V druhé části práce je provedena celková strategická analýza současné situace. V rámci této celkové analýzy je provedena analýza vnějšího okolí a trhu, na němž bude penzion působit, a to analýzou obecného okolí nazvanou SLEPT s cílem poukázat na možné příležitosti a hrozby. Druhá provedená analýza, za účelem identifikace faktorů, které by mohli mít vliv na vstup a vývoj podniku v daném odvětví včetně bližší analýzy a identifikace klíčových konkurentů podniku v dané lokalitě, je Porterův model pěti sil. Součástí analýz je také provedení vlastního marketingového průzkumu trhu na základě dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit poptávku a preference potenciálních návštěvníků nového penzionu.

Veškeré informace a data potřebná pro provedení analýz jsou získána na základě dvou metod, a to sekundárním a primárním marketingovým výzkumem.

- *Sekundární marketingový výzkum* je zaměřen na zpracování volně dostupných informací a dat, jako jsou data Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, Ministerstva financí ČR či portálu Jihomoravského kraje. Využity jsou také poznatky získané z vlastních webových stránek konkurentů a dodavatelů a také poznatky z odborné literatury a webových článků.
- *Primární marketingový výzkum*, a tedy získání primárních dat, je proveden pomocí vlastního dotazníkového šetření probíhajícího na základě zpracovaného dotazníku, jenž obsahuje jak otázky uzavřené, tak i otázky otevřené a je určen pro potenciální zákazníky ubytovacího zařízení. Dotazník byl zpracován v elektronickém i v papírovém vyhotovení, kdy elektronický dotazník byl umístěn na stránkách sociální sítě Facebook, které se zabývají turistikou v ČR.

Poslední provedenou analýzou v této části je analýza SWOT, jejíž matice je využita ke shrnutí výsledků získaných ze všech provedených analýz.

Třetí část práce obsahuje již sestavený podnikatelský plán pro založení ubytovacího zařízení, a to na základě výsledků z provedených analýz a vlastního primárního šetření, uvedeného v předchozím textu. V podnikatelském plánu je zpracována marketingová, obchodní a finanční část plánu, včetně zhodnocení rizik projektu, které by mohly ohrozit úspěšnost podnikání rodinného penzionu.

1. Teoretická východiska práce

Tato kapitola se zabývá vymezením základních pojmů souvisejících s podnikatelskou činností. Také jsou v ní popsány a rozčleněny formy podnikání v České republice. Hlavní částí je však popis struktury a zpracování podnikatelského plánu, především pak popis metod nutných k analyzování vnějšího prostředí a trhu, včetně popisu marketingového průzkumu trhu.

1.1. Vymezení a význam MSP v ČR

V uživatelské příručce k definici mikro, malých a středních podniků (2015) je uvedeno, že devět z deseti podniků patří do kategorie malých a středních podniků (dále jen MSP), a že MSP vytvářejí dvě ze tří pracovních míst. Jsou tedy považovány za motor evropského hospodářství, neboť jsou zdrojem pracovních možností, hospodářského růstu a zabezpečují sociální stabilitu.¹

Definice MSP probíhá na základě tří kritérií, a to:

- 1) počtu zaměstnanců,
- 2) čistém ročním obratu nebo
- 3) bilanční sumě roční rozvahy.

Aby mohl být podnik považován za MSP, tak je jeho povinností splnit kritérium číslo jedna, tedy počet zaměstnanců. U druhého a třetího kritéria se může pak rozhodnout, u kterého z těchto dvou bude plnit stanovený strop, a u kterého bude moci limit překročit, aniž by to mělo dopad na jeho statut MSP. Tato možnost výběru je dána z důvodu, že podniky z odvětví obchodu a distribuce mají díky své povaze vyšší obraty než podniky z odvětví výrobního.²

MSP jsou obecně definovány jako podniky, které mají méně než 250 zaměstnaných osob a roční obrat do 50 milionů EUR nebo bilanční sumu roční rozvahy do 43 milionů EUR. Podrobněji lze MSP rozdělit dle prahových hodnot, již třech uvedených kritérií, a

¹ *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. 2015, s. 3.

² *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. 2015, s. 10-11.

to na mikropodniky, malé podniky nebo střední podniky. Klasifikace jednotlivých podniků je uvedena v tabulce č. 1.³

Tabulka 1: Klasifikace malých a středních podniků⁴

| Kategorie podniku | Počet zaměstnanců | Roční obrat | nebo | Bilanční suma |
|-----------------------|-------------------|--------------|------|---------------|
| Střední podnik | < 250 | ≤ 50 mil eur | | ≤ 43 mil eur |
| Malý podnik | < 50 | ≤ 10 mil eur | | ≤ 10 mil eur |
| Mikropodnik | < 10 | ≤ 2 mil eur | | ≤ 2 mil eur |

MSP mají pro širokou společnost určitý přínos. Veber (2005) ve své knize zmiňuje, že malí a střední podnikatelé nejsou schopni dosáhnout monopolní moci, což vede ke vzniku konkurenčního prostředí. To znamená, že se podniky snaží co nejefektivněji využívat dostupné výrobní zdroje a vyrábět kvalitnější a také mnohdy i levnější produkty než jejich konkurence. Dále také uvádí, že MSP jsou ze značné části vždy vlastněny tuzemskými subjekty, což může mít ekonomicky i společensky pozitivní vliv na oblast, v níž podnik působí. MSP bývají velmi často vlastněny majiteli, kteří v daných oblastech i žijí a jsou tak s danou oblastí v těsnějším vztahu, což může mít význam např. v poskytování pracovních míst nebo i finančních pomoci v podobě sponzoringů.⁵

Ve srovnání s většími podniky mají MSP jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu, řadu výhod. Mezi hlavní výhody MSP patří:

- *Pružné reagování na změny* díky neexistenci rozsáhlého investičního majetku. Na rozdíl od velkých podniků pak změna v předmětu činnosti či ve výrobním programu probíhá snadněji.
- *Inovační kreativita* je nepostradatelnou podmínkou pro přežití MSP na trhu. Tyto podniky mají mnohem méně restriktivních organizačních prvků než podniky velké a také více prostoru pro individuální iniciativu. Manažeři MSP mají tedy k inovovaným oblastem o mnoho blíže a jsou do inovací zainteresováni více než manažeři velkých podniků.

³ *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. 2015, s. 11

⁴ Vlastní zpracování dle *Uživatelské příručky k definici malých a středních podniků*, 2015.

⁵ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2005, s. 21.

- *Vytváření nových pracovních příležitostí* je dáno nižšími náklady na založení nového pracovního postu.
- *Odolnost proti hospodářské recesi* mají MSP větší než podniky velké, a to nejen díky lepší reakci na změny, ale také z důvodu, že se velké podniky zbavují ztrátových nebo málo ziskových hospodářských aktivit, čímž dávají možnost MSP využít své produkční kapacity.
- *Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí* je u MSP rychlejší, neboť mají méně vlastníků, kteří se současně účastní na výkonném řízení podniku.⁶

Na druhou stranu však také existuje několik nevýhod, které podniky určitým způsobem omezují a budou je omezovat i nadále do budoucnosti. Mezi hlavní nevýhody MSP lze zařadit:

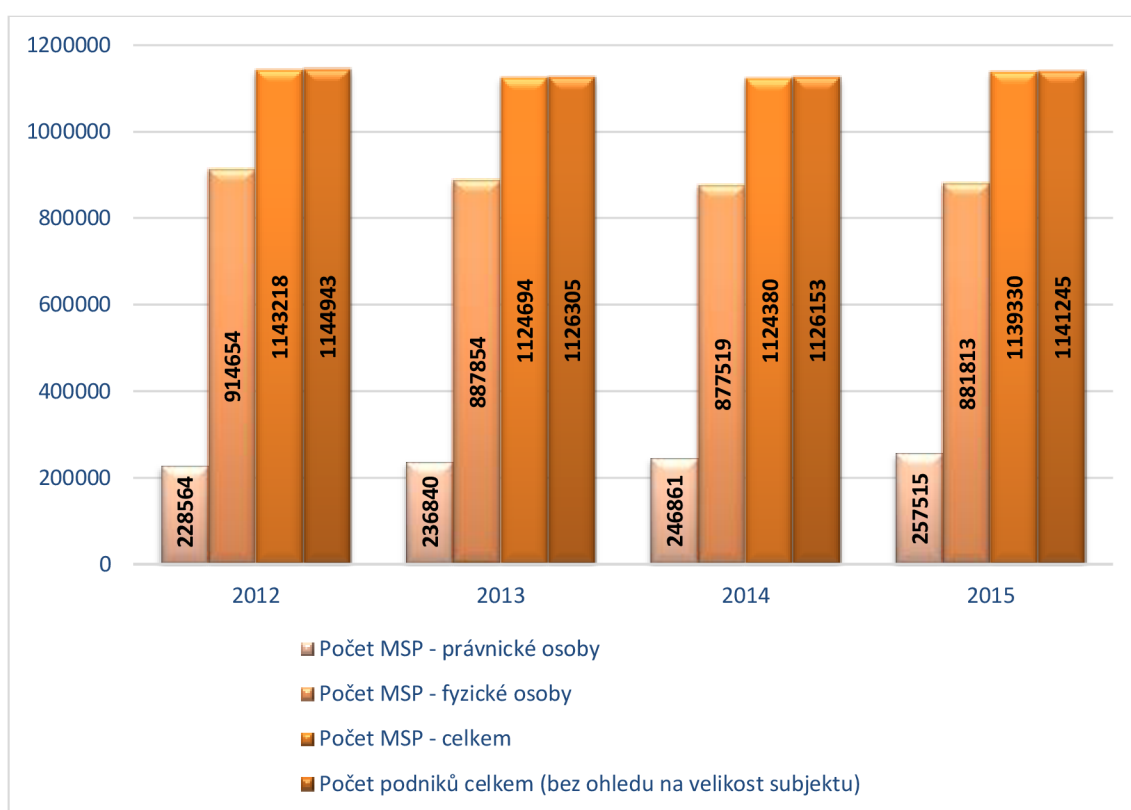
- *Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti* je zásadní překážkou, neboť zákony a právní předpisy se dotýkají všech kategorií podniků stejně, ale MSP mají mnohem méně prostředků než podniky velké, a proto nemohou zaměstnat pracovníky, kteří by se zabývali pouze zákonnou a právní stránkou podniku. Z tohoto důvodu pak kladou větší odborné a časové požadavky na řídicí pracovníky.
- *Menší finanční síla*, jejímž následkem je snížená možnost získání úvěru, což může ovlivnit budoucí rozvoj podniku a jeho cíle.
- *Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky* jsou důsledkem nízkého kapitálového vybavení a tvrdé konkurence. V MSP je majitel současně i vrcholným manažerem a jím zadané cíle ho nutí k maximálnímu pracovnímu nasazení, což požaduje také po ostatních pracovnících.
- *Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce* vznikají z důvodu, že MSP jsou schopny odebrat potřebné materiály jen v malém množství a obírají se tak o možnost čerpat slevy a různé druhy výhod, které jsou poskytovány u velkododávek.

⁶ MALACH, A.; KLAPALOVÁ, A.; KRIŠTOF, M. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 2004, s. 32.

- *Omezené prostředky na propagaci a reklamu* ovlivňují velikost obrátu a jeho růst, protože MSP jen velmi těžko působí na své potenciální zákazníky. Produkce MSP je následně umístována především jen na místní trhy.⁷

1.1.1. Stav MSP v České republice

Veber a Srpová (2005) uvádějí, že MSP tvoří mezi podnikatelskými subjekty drtivou většinu.⁸ Toto lze potvrdit i na základě vydané zprávy Ministerstvem průmyslu, v níž je uvedeno, že v roce 2015⁹ byl podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,83 %.¹⁰



Graf 1: Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012–2015¹¹

V předchozím grafu č. 1 je zobrazen celkový počet MSP vůči všem podnikům v ČR v letech 2012–2015.

⁷ MALACH, A.; KLAPALOVÁ, A.; KRIŠTOF, M. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 2004, s. 32.

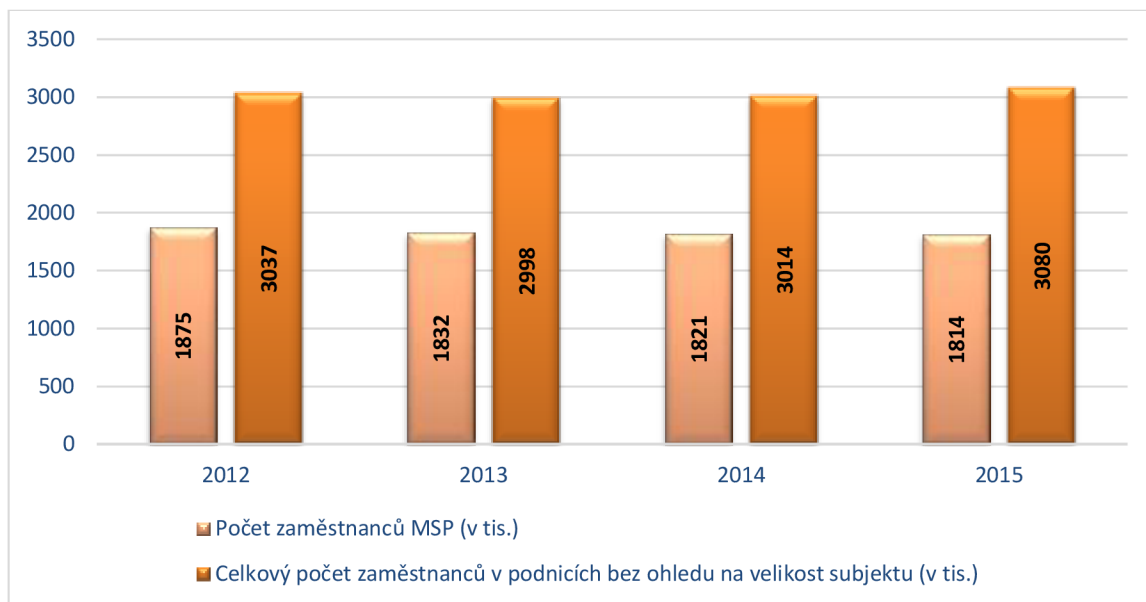
⁸ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2005, s. 21.

⁹ Jsou použity hodnoty z roku 2015, neboť zpráva s hodnotami pro rok 2016 nebyla dosud vydána.

¹⁰ *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015, 2016.*

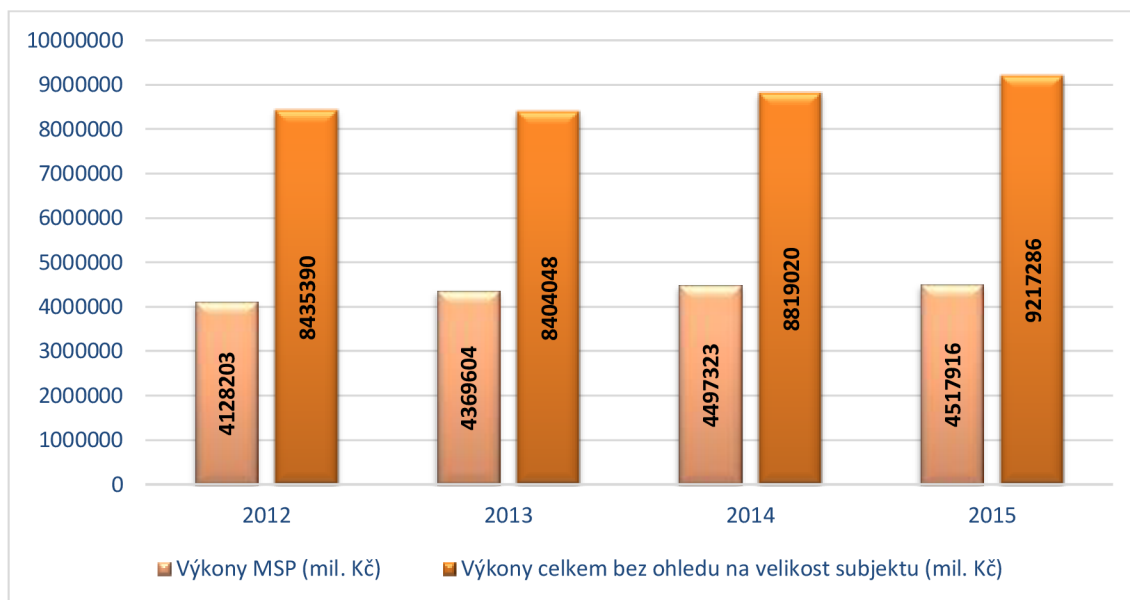
¹¹ Vlastní zpracování dle Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015.

To, že jsou MSP důležitou součástí národního hospodářství lze ukázat na počtu osob zaměstnaných v těchto podnicích. V roce 2015 činil podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců více než 50 %, přesněji 58,90 %.



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v MSP v ČR v letech 2012–2015¹²

Významnost MSP pro ekonomiku ČR zachycuje i ukazatel výkonu, tedy podíl výkonů MSP na výkonech celkových. V roce 2015 tento podíl činil 49,02 %.



Graf 3: Vývoj výkonu v MSP V ČR c letech 2012–2015¹³

¹² Vlastní zpracování dle Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015.

¹³ Vlastní zpracování dle Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015.

1.2. Podnikatel, podnikání a právní formy podnikání

Tato část teorie se zabývá vymezením základních pojmů „podnikání“ a „podnikatel“. Dále je zde vysvětlena problematika právních forem podnikání a uvedeno jejich členění.

Podnikání

Samotný vznik pojmu „podnikání“ můžeme zařadit již do raného novověku, přesněji do 18. století, kdy ekonom Richard Cantillon vyzpozoval nově se formulující pracovní profesi a nazval ji jako „entrepreneur“ neboli v překladu „podnikatel“. Od té doby následovalo mnoho různých výzkumů a pojem se neustále vyvíjel a různě diferencioval.¹⁴

V dnešní době je pojem „podnikání“ v různých literaturách interpretován různě. Veber a Srpová (2010) ve své knize uvádějí, že interpretace není až tak jednoduchá a popisují pojem pomocí čtyř vědních disciplín. V *ekonomickém* pojetí je podnikání bráno jako dynamický proces, při němž dochází k vytváření přidané hodnoty. *Psychologické* pojetí mluví o podnikání jako o činnosti, která je motivovaná potřebou něčeho dosáhnout, něco získat, něco si splnit nebo vyzkoušet. *Sociologické* pojetí interpretuje podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny ty, kteří se podnikání účastní, a to hledáním způsobů, jak nejlépe využít zdroje nebo vytvářením různých příležitostí. Z *právníckého* hlediska je podnikání považováno za soustavnou činnost prováděnou samostatně na vlastní jméno, vlastní odpovědnost a s cílem dosáhnout zisk.¹⁵ R. D. Hisrich (1996) ve své knize uvádí definici jejímž cílem je obsáhnout veškeré typy podnikatelského jednání a zní: „Podnikání je proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“¹⁶

Nejčastěji používanou definicí je však definice uvedena v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, která již byla uvedena výše jako definice právníckého pojetí v knize

¹⁴ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010, s. 18.

¹⁵ WEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2005, s. 15.

¹⁶ HISRICH, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 22.

Vebera a Srpové, a to že podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.¹⁷

Podnikatel

Stejně tak, jako definuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník pojem „podnikání“, tak uvádí i definici pojmu „podnikatel“. Podnikatelem se, dle tohoto zákona, rozumí osoba zapsaná v obchodním rejstříku, která podniká na základě živnostenského oprávnění či jiného než živnostenského oprávnění dle zvláštních předpisů anebo osoba, která podniká v zemědělské výrobě a je zapsána do evidence dle zvláštních předpisů.¹⁸ Také zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, definuje v §420 podnikatele jako osobu, která vykonává jakoukoliv soustavnou výdělečnou činnost na vlastní účet a odpovědnost, a to živnostenským nebo podobným způsobem a se záměrem dosáhnout zisku.¹⁹

Podnikatele lze rozdělit do dvou skupin, a to:

- *Primární podnikatel* je pokaždé fyzická osoba, vlastník podniku, pro něhož je podnik nástrojem podnikání.
- *Sekundární podnikatel* je podnik, který je spravován vlastníkem, jenž podniku deleguje své podnikatelské role a funkce. Toto bývá převážně u velkých podniků. Avšak ne všichni vlastníci zastávají role a funkce podnikatelů, neboť tito vlastní podnik pouze z určitých požitků, např. finanční renty. Takoví se pak nazývají rentiéři.²⁰

1.2.1. Právní formy podnikání a jejich členění

Právní forma podnikání vymezuje druh podnikatelského subjektu, jenž se zabývá podnikatelskou činností a je formulována v právní soustavě daného státu nebo společenství.²¹ Výběr právní formy podnikání je podstatným rozhodnutím, protože má vliv na způsob podnikání, a to ve smyslu, zda budeme provádět podnikatelskou činnost

¹⁷ *Business center.cz: Obchodní zákoník*, 2016.

¹⁸ Tamtéž

¹⁹ *Business center.cz: Občanský zákoník*, 2016.

²⁰ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010, s. 30.

²¹ *WIKIPEDIE: Právní forma podnikání*, 2016.

prostřednictvím živnosti nebo založíme firmu. Tato volba však není nezvratná, ale následné její přetransformování může přinést možné komplikace a náklady.²²

V České republice může podnikatel samostatně rozhodnout o tom, zda chce podnikat jako fyzická nebo jako právnická osoba. Typickým příkladem fyzické osoby může být osoba samostatně výdělečně činná (živnostník, samostatný zemědělec aj.). Mezi právnické osoby lze zase zahrnout obchodní společnosti (v.o.s., k.s., s.r.o., a.s.). Pokud se podnikatel rozhodne zvolit formu jednotlivce, bude se řídit zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. V druhém případě, tedy že se rozhodne podnikat jako osoba právnická, tak se bude řídit zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Živnostenské podnikání

Podnikatel, jenž zvolí fyzickou formu podnikání, lze být nazýván živnostníkem, tzn. že bude podnikat formou živnostenského oprávnění. Jak již bylo výše uvedeno, tak živnost je upravována zákonem o živnostenském podnikání, jenž uvádí i definici živnosti, a to ve znění: „Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“²³ Výhodou tohoto druhu podnikání je nízká potřeba kapitálu a jeho minimální regulace ze strany státu. Nevýhodou je složitý přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy podniku a omezená životnost podniku, neboť je dána délkou života samotného živnostníka.²⁴

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, která splní podmínky stanovené živnostenským zákonem. Mezi tyto podmínky patří:

- *Všeobecné podmínky provozování živnosti*
 - dosažení věku 18 let,
 - způsobilost k právním úkonům,
 - bezúhonnost.

²² SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010, s. 67.

²³ *Business center.cz: Živnostenský zákon*, 2016.

²⁴ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2006, s. 73.

- *Zvláštní podmínky provozování živnosti*
 - odborná nebo jiná způsobilost, pokud to živnost vyžaduje.²⁵

Dalším důležitým krokem je také zařazení podnikatelské činnosti do určité skupiny živností. Na základě tohoto zařazení podnikatel získá informace o odborné způsobilosti, která může být potřebná k tomu, aby danou činnost mohl provozovat.

Dle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí:

- *Ohlašovací živnosti*, které vznikají pouze na základě ohlášení, a které se dále dělí na:
 - Řemeslné živnosti – je nutná odborná způsobilost podložená výučním listem, maturitou či diplomem v oboru nebo šestiletou praxí v oboru. Např. zednictví, řeznictví, hostinská činnost aj.
 - Vázané živnosti – je nutná odborná způsobilost, již stanoví příloha živnostenského zákona. Např. vedení účetnictví, provozování autoškoly aj.
 - Volné živnosti – pro provozování není nutná žádná odborná způsobilost.
- *Koncesované živnosti*, které vzniknou a jsou provozovány na základě získaného povolení, tzv. koncese. Např. opravy zbraní, provozování střelnic, hubení škodlivých živočichů, rostlin a mikroorganismů aj.²⁶

Dle předmětu podnikání se živnosti dělí na:

- *Obchodní živnosti* – nákup za účelem následného prodeje.
- *Výrobní živnosti* – výroba produktu a jeho prodej.
- *Poskytující služby* – poskytování oprav, přeprava osob aj.²⁷

Obchodní společnosti

Obchodní společnosti a družstva jsou, dle zákona o obchodních společnostech a družstvech, souhrnně nazývány obchodními korporacemi. Obchodní společnosti jsou také rozdělovány na společnosti osobní a kapitálové. Vznikají zápisem do obchodního

²⁵ *Business center.cz: Živnostenský zákon, 2016.*

²⁶ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2006, s. 73.

²⁷ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2006, s. 73.

rejstříku na základě zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy. Podle typu společnosti je zákonem udán minimální počet členů potřebný k založení společnosti, povinná výše základního kapitálu, způsob rozhodování ve věcech společnosti a také v jaké výši se pohybují podíly společníků. Na základě těchto kritérií si může podnikatel určit, pro něj nevhodnější, typ korporace.²⁸

Tabulka 2: Osobní a obchodní společnosti – rozdělení²⁹

| Zkratka | Osobní společnosti | | Kapitálové společnosti | |
|------------------------|------------------------------------|---|---|---|
| | v. o. s. | k. s. | s. r. o. | a. s. |
| Typ společnosti | Veřejná obchodní společnost | Komanditní společnost | Společnost s ručením omezeným | Akciová společnost |
| Zakladatelský dokument | Společenská smlouva | Společenská smlouva | Společenská smlouva | Zakladatelská listina nebo zakladatelská smlouva |
| Počet společníků | min. 2 | min. 2 komanditista a komplementář | 1–50 osob | 1 nebo více |
| Základní kapitál | Není uvedeno | 5 000 Kč – komanditista | 200 000 Kč – společnost 20 000 Kč – společník | 20 000 000 Kč – veřejná nabídka 2 000 000 Kč – bez veřejné nabídky |
| Ručení | Společníci - společně a nerozdílně | Komanditista – do výše svého nesplaceného vkladu, Komplementář – celým svým majetkem | Společníci – do výše nesplacených částí vkladů | Společnost – celým majetkem |
| Účast na zisku | Rovným dílem mezi společníky | 50 % komanditisté a 50 % komplementáři Dále pak komplementáři rovným dílem a komanditisté dle výše splacených vkladů | Dle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu, pokud nestanoví společenská smlouva jinak | Dividendy |

1.3. Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán lze pro podnikatele považovat za jeden z nejdůležitějších dokumentů. Budoucímu podnikateli udává jednotný obraz o veškerých stránkách podnikání a významu založení podniku. Správně sepsaný podnikatelský plán nám poukáže na možná rizika a také nám prozradí, zda náš projekt bude schopen se uchytit a zda do budoucna přežije a bude úspěšný.

Podnikatelský plán charakterizuje ve své knize Srpová (2011) jako písemný dokument, který popisuje všechny důležité vnější i vnitřní faktory, které souvisí s podnikatelským záměrem. Jedná se o formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a

²⁸ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2006, s. 74-77.

²⁹ Vlastní zpracování dle Zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

dosažitelnosti a shrnutí dílčích kroků směřujících k uskutečnění těchto cílů.³⁰ R.D. Hisrich (1996) hovoří o finančním plánu také jako o autoatlasu, který nám odpoví na naše otázky: „Kde jsem?“, „Kam jdu?“, „Jak se tam dostanu?“. ³¹

Podnikatelský plán není velmi důležitým dokumentem jen pro nás, neboť nám napomáhá srovnat své ideje, objevovat složitá místa v projektech nebo zhodnocuje konkurenci, ale je poměrně důležitým dokumentem i pro naše potenciální partnery, jimiž mohou být naši společníci či investoři. Díky dobře zpracovanému plánu můžeme tedy snadněji získat spolupráci či potřebné finance do našeho projektu. To se týká i případně potřebné bankovní půjčky, kdy banka si v těchto situacích zažádá o předložení podnikatelského plánu, na jehož základě se následně rozhoduje o poskytnutí či neposkytnutí financí. Nikdy nevíme, kdy budeme plán potřebovat, proto je také vhodné jej neustále aktualizovat, a to alespoň jednou do roka.

Hisrich (1996) doporučuje, aby podnikatelský plán zpracovával podnikatel sám, neboť jen on jediný dokáže nejlépe vystihnout své myšlenky. To ale není nutností a podnikatel může při tvorbě plánu požádat o pomoc osoby specializované na danou problematiku, jako např. právníky, marketingové poradce, účetní, technické pracovníky a mnoho dalších odborníků.³² Může také požádat o pomoc své přátele či známé. Mělo by se však jednat pouze o pomoc ve formě konzultací, díky nimž si podnikatel vysvětlí vzniklé nejasnosti.

Obsah podnikatelského plánu nemá žádné závazné stanovení. To znamená, že již výše zmínění, společníci mohou mít odlišné požadavky na strukturu a obsah plánu než investoři, kteří budou mít pravděpodobně odlišné požadavky než bankovní instituce aj. Struktura a obsah podnikatelského plánu se také liší v případě, kdy jsi tento sestavuje podnikatel pouze sám pro své vlastní potřeby.³³

V následujícím textu je, v jednotlivých odstavcích, popsána jedna z možných struktur podnikatelského plánu, kterou uvádí Hisrich (1996) ve své knize.

³⁰ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 14.

³¹ HISRICH, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 108.

³² HISRICH, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 108-109.

³³ *BusinessInfo.cz: Podnikatelský plán a strategie*, 2017.

Titulní strana

Titulní strana uvádí základní informace o podnikatelském plánu, které bude podnikatel dále rozpracovávat a rozvíjet. Měla by obsahovat základní údaje a informace o společnosti, jimiž jsou:

- Název podnikatelského plánu.
- Obchodní název, logo a sídlo společnosti.
- Jméno podnikatele/podnikatelů a kontakty.
- Datum založení.
- Popis společnosti a povahy podnikání.
- Částku potřebného financování a jeho strukturu.
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy.³⁴

Titulní strana je považována potenciálními společníky či investory za klíčovou část podnikatelského plánu, neboť jim poskytne v jednom momentě základní informace bez toho, aniž by museli podrobně pročítat celý plán. Jedná se především o částku potřebnou k investici.

Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je část plánu, která by měla ve čtenáři vyvolat zájem o přečtení zbylé části plánu, a to v momentě, kdy si nejsou zcela jisti a rozhodují se, zda je pro ně výhodné číst podnikatelský plán celý. Navádí investora, aby se zaměřil nejen na obecné informace, ale i na podrobnosti. Jedná se vlastně o stručný, ale hutný výtah z obsahu celkového podnikatelského plánu, jenž je zkomprimován do jedné kapitoly, která popisuje:

- podnikatele či manažerský tým, který bude daný projekt realizovat,
- produkty a služby, které bude podnik poskytovat,
- trh, na němž podnik bude působit,
- silné stránky či jiné výhody zakládaného podniku,
- strategii použitou k dosažení cílů,
- klíčová finanční data (předpokládaný zisk) a potřebné finanční zdroje.³⁵

³⁴ KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ, K. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. 2016, s. 75.

Exekutivní souhrn je většinou vypracován až po sestavení celého podnikatelského plánu. Důležitý je však opravdu spíše jen pro externí uživatele, neboť sestavujeme-li podnikatelský plán pouze pro osobní potřeby, tak tato část nebude v podstatě hrát stěžejní roli. V této diplomové práci však exekutivní souhrn není součástí vytvořeného podnikatelského plánu, neboť lze za něj v podstatě považovat kapitolu práce nazvanou: „Závěr“.

Analýza odvětví

Analýza odvětví je velmi důležitou součástí při vytváření strategie. Management podniku seznamuje se současnou situací, ukazuje mu, zda má předpoklady k úspěchu a popřípadě jaké. Ukazuje také cestu a směr, kam by měl podnik do budoucna směřovat, na co by si měl dávat pozor a čeho by mohl využít ve svůj prospěch. Součástí je také analýza konkurenčního prostředí, kdy jsou analyzovány silné a slabé stránky významných konkurentů, kteří by mohli ovlivnit úspěch nově zakládaného podniku. Analýza odvětví je prováděna pomocí strategické situační analýzy, která je podrobněji popsána v kapitole 1.4. této práce.³⁶

Popis podniku

Popis podniku by měl podrobně vystihovat nový podnik. Dle tohoto popisu si může následně sám zakladatel, společník či investor vytvořit představu o klíčových prvcích podniku, za které lze považovat velikost podniku, poskytované výrobky a služby, umístění podniku, personál, potřebné vybavení a mnoho dalších. Díky této části může být podnikatel zachráněn od potenciální katastrofy.³⁷

Tato část by měla obsahovat a popisovat:

- zákonnou formu zakládaného podniku,
- živnosti, které bude podnik provozovat,
- smysluplnou vizi podniku a dlouhodobý strategický cíl,
- výrobky a služby, díky nimž má podniku vznikat zisk a případně i jejich další produktový vývoj,

³⁵ KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 75.

³⁶ HISRICH, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 114.

³⁷ HISRICH, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 114.

- informace o vedení účetnictví, tzn. kým bude účetnictví zpracováváno a zda budeme plátcí či neplátcí DPH,
- způsob pojištění podniku,
- organizační strukturu a manažerský tým, který bude podnik řídit,
- zaměstnaneckou politiku – jaké vzdělání a odbornost bude potřebné pro práci v podniku,
- umístění podniku a jeho kontaktní informace.³⁸

Výrobní plán nebo obchodní plán

Tvorba plánu se odvíjí od toho, zda je či není podnik výrobního charakteru. V případě, že zakládáný podnik bude podnikem výrobním, sestavuje se plán výrobní. Ten popisuje průběh celého výrobního procesu. Obsahem výrobního plánu musí být také informace o dodavatelích, ať už se jedná o dodavatele surovin, strojů a zařízení nebo se jedná o dodavatele, kteří dodávají již zkompletované části, které jsou dále využity ve výrobním procesu daného podniku. Informace o dodavatelích by měly být o tom, kdo jsou, proč byli vybráni zrovna oni, kde mají sídlo, jaká smlouva je s nimi uzavřena a vznikající náklady na ně.³⁹

Co se týče druhého plánu, tedy plánu obchodního, tak bývá sestavován u podniků poskytujících služby nebo u maloobchodních prodejen. V těchto případech se jedná o podniky, které se zabývají nákupem zboží, které prodávají dále nebo ho využívají při poskytování svých nabízených služeb. Zde se obchodní plán bude také, stejně jako u výrobního plánu, zabývat informacemi týkajícími se dodavatelů, ale kromě toho bude obsahovat také informace o funkci inventurního systému a potřebných skladovacích prostorech, které jsou také nezbytně nutné k provozování této podnikatelské činnosti.⁴⁰

Marketingový plán

Marketingový plán by se měl zajímat o potřeby zákazníků, dle toho je rozřazovat do skupin, následně také vybrat a popsat cílovou skupinu, určovat konkurenční výhody a

³⁸ KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 76-78.

³⁹ HISRIC, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 116.

⁴⁰ HISRIC, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 116.

navrhnout marketingový mix.⁴¹ Marketingový plán by měl určitým způsobem zobrazit, jak se bude podnik prosazovat na konkurenčním trhu. Plán se však může lišit, pokud se jedná o nově vznikající podnik nebo již o podnik plně fungující. Tato odlišnost vyplývá především z cenové politiky, kdy se u nově vznikajícího podniku bude jednat o zaváděcí ceny oproti cenám standardním a dlouhodobým. Nejen však cenová politika, ale i ostatní prvky marketingového mixu 4P se mohou odlišovat v případě nového či stávajícího podniku.⁴² I když i v dnešní době bývá marketingový mix občas zpochybňován, tak přes to je pro mnoho podnikatelů tím nejlepším způsobem, jak formulovat strategii jejich podniku. Jedná se o čtyři hlavní oblasti, kterým by měl podnikatel přikládat velký důraz, neboť vypovídají o tom, o jaké výrobky nebo služby se jedná, jak budou oceňovány, propagovány a distribuovány. Marketingový plán by měl být neustále aktuální, tudíž by měl být soustavně kontrolován a upravován ať už jednou za týden nebo jednou za měsíc.⁴³ Podstatnou, ale velmi často zapomínanou součástí přípravy marketingového plánu je i marketingový průzkum, díky němuž získáme dostatek informací o externím i interním prostředí podniku a máme tak možnost tento plán sestavit mnohem lépe. Součástí diplomové práce bude také realizace primárního výzkumu, který je však podrobněji popsán v kapitole 1.4.3. „Marketingový výzkum“.

Organizační plán

V organizačním plánu se pojednává o způsobu vlastnictví podniku, tedy o tom, zda je podnik v osobním vlastnictví nebo je podnikem partnerským či obchodní společností. U partnerského podniku se jedná o vztah na základě smluvního ujednání, kdy se uvádí příslušné smluvní podmínky. U obchodní společnosti jsou sdělovány informace o organizační struktuře podniku tak, aby byl viditelný systém podřízenosti a nadřízenosti a z toho vyplývala i zodpovědnost jednotlivých členů vedení. Dále jsou zapisovány jména ředitelů a jejich adresy, údaje o akciích, opcích a jiné informace, které čtenáře informují o tom, kdo podnik řídí a kdo vykonává jaký post ve firmě.⁴⁴

⁴¹ KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ, K. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. 2016, s. 79.

⁴² KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 82.

⁴³ HISRIC, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 116.

⁴⁴ HISRIC, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 117.

Hodnocení rizik

Všechny podnikatelské plány a záměry, ať už jsou sebelépe zpracovány, budou mít v sobě vždy určitou míru rizika. Případným rizikem může být, že se budou hodnoty plánu odlišovat od hodnot skutečných. Rizika však mohou vznikat i v konkurenčním a odvětvovém prostředí, jimž je vystaven kterýkoliv z podnikatelů, nehledě na to, zda je začínající nebo stávající. Všichni se měli snažit rizikům předcházet a včas je eliminovat. K tomu může napomoci, když budou rizika určitým způsobem analyzovat a předvídat a vytvoří si strategii, podle níž by postupovali v případě, že by se jakékoliv riziko stalo skutečným. Existuje čtyřbodový postup, jak rizika řídit:

- 1) *Identifikace rizikových faktorů* – promyšlení možných rizik.
- 2) *Kvantifikace rizik* – určení pravděpodobnosti výskytu a důsledků možných rizik.
- 3) *Plánování krizových scénářů* – příprava postupů a strategií při vzniku rizik.
- 4) *Monitoring a řízení* – neustálé sledování faktorů souvisejících s rizikem.⁴⁵

Finanční plán

Úkolem finančního plánu je převést veškeré části podnikatelského plánu do číselné podoby a ukázat, do jaké míry je podnikatelský plán ekonomicky reálný jako celek. Musíme myslet na to, že každý začínající podnik potřebuje určité množství finančních prostředků k tomu, aby vůbec mohl svoji činnost začít provozovat. To znamená, že podnikatel musí počítat s potřebou financí pro samotné založení firmy, potřebou financí na pořízení dlouhodobého i oběžného majetku, nutné jsou finance i na úhradu prvotních nákladů spojených s podnikáním, jako energie, zaměstnanci, a to do doby, než podnik vygeneruje první tržby. Častou chybou začínajících podnikatelů je, že nedělají rozdíly mezi jednotlivými finančními kategoriemi, že nerozlišují zisk a cash flow, výnosy s příjmy a náklady s výdaji.⁴⁶

Díky finančnímu plánu má podnikatel přehled, jak je nakládáno s finančními prostředky podniku. Je schopen zjistit, kolik prostředků podnik obdrží, kam tyto prostředky jdou, v jaké výši se pohybuje hotovost podniku, čímž zabrání tomu, že by se podnik stal nelikvidním. Finanční plán by měl být zpracováván alespoň na dobu tří let, přičemž

⁴⁵ KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 2007, s. 89-92.

⁴⁶ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 28.

první rok by měl být rozepsán na jednotlivé měsíce.⁴⁷ Výstupem finančního plánu je plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha. Dále může být i plán financování aj.⁴⁸

Zakladatelský rozpočet

Před zahájením podnikatelské činnosti a je důležité také sestavit zakladatelský rozpočet, který určí, kolik finančních prostředků bude potřebných k samotnému zahájení podnikání. Toto zahájení můžeme rozdělit do 3 stádií, kdy každé z těchto stádií vývoje má určitý způsob financování:

- založení firmy – režim financování ze startovního kapitálu,
- zahájení podnikatelské činnosti – režim financování ze startovního kapitálu,
- stabilizace podnikatelské činnosti – režim běžného financování.⁴⁹

Rozpočet startovního kapitálu

Propočet, kolik financí bude podnikatel potřebovat k zahájení podnikání, lze rozčlenit do čtyř skupin:

- *Finanční prostředky nutné k založení firmy* – poplatky za živnostenský list, za výpis z rejstříku trestů, zápis do obchodního rejstříku aj.
- *Finanční prostředky k pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku* – nákup pozemků, budov, vybavení aj.
- *Finanční prostředky na nákup oběžného majetku* – nákup surovin, materiálů, zásob zboží aj.
- *Finanční prostředky pro zahájené podnikatelské činnosti* – financování provozních nákladů jako jsou mzdy zaměstnanců, energie, doprava, telekomunikace aj.

Přílohy

Je to část, která doplňuje podnikatelský plán o různé informativní materiály, které mají určitou významnost, ale jsou již až moc podrobné a není nutné je řadit do hlavního textu. Podnikatelský plán by se na ně měl však v textu odvolávat. Jedná se např. o

⁴⁷ HISRICH, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 140.

⁴⁸ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 28.

⁴⁹ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2005, s. 87.

ceníky dodavatelů či konkurentů, o smlouvy s obchodními partnery, informace z výzkumů, technické dokumentace a jiné.^{50 51}

1.4. Strategická situační analýza

Provedení strategické analýzy je důležité především pro začínající podnikatele, kteří nemají ještě tolik zkušeností jako vlastníci již dlouhodobě fungujících podniků. Díky této analýze získají informace o okolí, které je obklopuje a také přehled o faktorech, jež mohou mít na jejich podnik určitý vliv. Jedná se o analýzu externího a interního prostředí podniku.⁵²

Mezi základní metody a postupy strategické analýzy patří:

- Analýza obecného okolí podniku
- Analýza oborového okolí podniku
- Analýza vnitřní situace podniku
- Analýza SWOT⁵³

1.4.1. Analýza obecného okolí podniku

Analýza obecného okolí neboli analýza makroprostředí se zabývá faktory, které na podnik působí jen jedním směrem, tj. působí pouze okolí na podnik. Možnost, aby podnik nějakým způsobem ovlivnil tyto prvky je velmi nízká, ba dokonce nulová. Proto se jim podnik tedy musí snažit přizpůsobovat a pružně reagovat na jejich změny. Jejich přehlížení a nedodržování může mít až fatální následky.⁵⁴ K analýze obecného okolí podniku je nejčastěji používána tzv. SLEPT analýza, jež se zabývá působením sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů na podnik.

Sociální faktory

Sociální faktory souvisí s životem obyvatelstva a mohou ve velké míře ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také mohou mít vliv na nabídku pracovní síly.

⁵⁰ HISRICH, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 118.

⁵¹ KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ, K. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. 2016, s. 90.

⁵² SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 163.

⁵³ KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 2003, s. 99.

⁵⁴ VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 2012, s. 130.

V rámci těchto faktorů je nutné brát na zřetel např. pohled obyvatelstva na daný podnik a na sebe samé, jejich životní styl a životní úroveň, postoje obyvatel k životnímu prostředí, množství a dostupnost pracovních sil, stav jejich vzdělání, rozdělení příjmů a změnu kupní síly, kolik hodin pracují a kolik hodin mají volného času, demografické změny, náboženské podmínky aj.⁵⁵

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou veškeré faktory působící ze strany státu, neboť jím vydané zákony, právní normy a vyhlášky nevymezují jen prostor samotného podnikání, ale také ho upravují, což může mít vliv na rozhodování o budoucnosti podniku. Zde je důležité směřovat pozornost na regulace v různých odvětvích, daňové a obchodní zákony, regulace exportu a importu, zákony o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, občanský zákoník, ochranu osobního vlastnictví, ochranu životního prostředí a spousta jiných činností zaměřených na ochranu zaměstnanců či spotřebitelů.⁵⁶

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají vliv na podnik pomocí makroekonomických trendů, jejichž růst nebo pokles má vliv na příležitosti a hrozby daného podniku. Mezi hlavní ukazatele působící na dosahování hlavních cílů jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra. Dobré je se však sledovat i politiku centrální banky, daňové zatížení a daňovou politiku, cenovou politiku, trendy nezaměstnanosti, vývoj příjmů a nákladů práce, stádium hospodářského cyklu, dostupnost a ceny energií, průměrné mzdy v jednotlivých odvětvích apod.⁵⁷

Politické faktory

Tak jako je důležité, aby podnik sledoval legislativní faktory, tak je pro podnik nezbytné sledovat i faktory politické. Od politiky se totiž odvíjí legislativa dané země a ta může mít velmi zásadní vliv na podnikatelskou činnost. Analyzují se zde faktory jako stabilita vlády a politického prostředí, monetární a fiskální politika vlády, politika

⁵⁵ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 42.

⁵⁶ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza.: teorie pro praxi*. 2006, s. 16-17.

⁵⁷ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza.: teorie pro praxi*. 2006, s. 17-18.

různých politických stran, výdaje vlády a ovlivňování zákonů vládou, předpisy Evropské unie aj.⁵⁸

Technologické faktory

Technologické faktory mohou mít dosti velký vliv na okolí podniku, v němž se podnik nachází. Záleží na tom, zda a jak správně dokážeme předpovědět vývoj těchto faktorů, protože správný odhad může být významným činitelem vedoucím podnik k úspěchu. Je třeba brát v potaz rychlost změny tempa technologie, sledovat kolik financí je věnováno na vědu a výzkum v odvětví, ve kterém podnik působí, rychlost morálního zastarávání nebo zda plynou pro zákazníka z inovace určité výhody, např. internetové bankovníctví či nové mobilní technologie aj.⁵⁹

1.4.2. Analýza oborového okolí podniku

Analýza oborového okolí neboli analýza mikroprostředí navazuje na analýzu makroprostředí a zabývá se rozbořením odvětví a trhu, na němž daný podnik působí.⁶⁰ Rozbořením odvětví nebo trhu rozumíme zkoumání několika sobě podobných skupin subjektů, kdy podobnost vychází například z hlediska poskytovaných služeb nebo z hlediska užití technologických postupů.⁶¹ Prováděna je zde zejména analýza konkurenčního prostředí, kdy jsou sledováni všichni významní konkurenti a je zaměřeno na jejich silné a slabé stránky. Důležitým krokem je i segmentace zákazníků, která pomůže vytipovat cílový trh pro nově vznikající podnik.⁶² V případě této analýzy bychom se měli zaměřit převážně na:

- strukturu odvětví,
- trendy a novinky v odvětví,
- míru ziskovosti dosahovanou v odvětví,
- klíčové faktory zapříčiňující změny v odvětví, např. sezónnost, legislativa, závislost na informacích, vazby s dodavateli a odběrateli, citlivost na změnu

⁵⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 47.

⁵⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 48.

⁶⁰ VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 2012, s. 130.

⁶¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, 2015, s. 15.

⁶² HISRICH, R.D.; PETERS, P.M. *Založení a řízení nového podniku*. 1996, s. 114.

kupního chování či kupní síly, tempo změn a inovací, technologická náročnost a jiné.⁶³

Pro analýzu obecného okolí podniku se využívá tzv. Porterův model pěti sil. Jeho faktory působí na podnik souběžně buďto všechny nebo jen některé z nich a jejich intenzita a směr může razantně ovlivnit ziskovou stránku odvětví. Tyto síly mohou pak představovat jak hrozby, tak ale i příležitosti analyzovaného podniku.⁶⁴ Jedná se o následující síly:

Konkurenti v odvětví – rivalita mezi stávajícími podniky

Rivalita mezi stávajícími podniky může znamenat velkou hrozbu, a to v případě, že je konkurence silná a omezuje možnost podniku dosahovat vyšší zisky. Síla konkurence je ovlivňována především velikostí i počtem konkurentů a odlišností nabízených produktů a poskytovaných služeb. Za řešení tohoto problému lze považovat například to, že se budeme snažit minimalizovat náklady, odlišíme se od konkurence nebo nalezneme tržní mezeru.⁶⁵

Analýza konkurence se řadí mezi základní analýzy, které by měl podnikatel provést před tím, než zahájí své podnikání. Je totiž důležité, aby na trh vstoupil dobře připraven, neboť jen tak může dosáhnout úspěchu v konkurenčním prostředí. Kotler (2007) definuje analýzu konkurence jako proces identifikace klíčových konkurentů, kdy se zaměřuje na hodnocení jejich cílů a strategií, sledují se jejich silné a slabé stránky a typické reakce. Dle toho jsme pak schopni rozlišit konkurenty, které lze ohrozit a konkurenty, jimž je lepší se raději vyhnout.⁶⁶

Informace o konkurenci lze získat velkým množstvím způsobů, např. pomocí letáků či prospektů vydaných samotným konkurenčním podnikem nebo vydaných ceníků produktů a služeb, osobní návštěvou provozu či prodejny konkurenta, komunikací se zaměstnanci, dodavateli či zákazníky, v případě, že se naskytne možnost. Po získání

⁶³ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 165.

⁶⁴ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 57-58.

⁶⁵ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 59.

⁶⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007, s. 568.

dostatku potřebných informací pak můžeme na jejich základě sepsat silné a slabé stránky konkurentů, které nám poslouží jako podklad pro rozvoj našeho podniku.⁶⁷

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Potenciální konkurenti mohou také ovlivnit ziskovost odvětví. Jedná se o potenciální podniky, které se v současnosti konkurenčně neohrožují, ale mají schopnost, aby k tomu kdykoliv došlo. V případě, že by se tak skutečně stalo, hrozí riziko, že by mohlo dojít k převaze nabídky nad poptávkou a tím k poklesu ceny. Tomuto lze předejít, že podnik se bude snažit lépe porozumět požadavkům a přáním svých zákazníků a začne poskytovat výrobky a služby v lepší kvalitě nebo rozšíří jejich nabídku.⁶⁸

Odběratelé – smluvní síla kupujících

Odběratelé mohou být příčinnou nuceného snižování tržních cen, ale jen pouze tehdy, pokud se jedná o silné kupující, kteří požadují vysokou kvalitu zboží či lepší služby. Také to ale může být způsobeno existencí mnoha dodavatelů v okolí, alternativních výrobků, odebíráním produktů a služeb ve větších množstvích apod. Naopak, pokud budou odběratelé slabšími články, vznikne podniku příležitost zvýšit ceny a tím i možnost zvýšení zisku.⁶⁹

Dodavatelé – smluvní síla dodavatelů

Následkem smluvní síly dodavatelů může být zvýšení cen, na které podnik buď přistoupí a zaplatí je nebo zvolí levnější variantu, což se pravděpodobně odrazí na nižší kvalitě. Obě dvě možnosti vedou ke snižování zisku daného podniku. Dominantní postavení dodavatelů určuje zpravidla jejich velikost na trhu. Nejsilnější postavení na trhu, ať již u dodavatelů nebo odběratelů, mívá většinou monopol. U nemonopolních dodavatelů může jejich moc spočívat v substitutech jejich produkce, tzn. že výrobky či služby, které nabízejí mají málo nebo nemají vůbec žádné substituty. Vzdálenost dodavatelů může mít vliv a stejně tak i mnoho dalších faktorů.⁷⁰

⁶⁷ *MladýPodnikatel.cz: Analýza konkurence: Jak se připravit na konkurenci?* 2016.

⁶⁸ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 58.

⁶⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 50.

⁷⁰ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 2001, s. 22.

Hrozby substitučních produktů

Substituty se rozumí vzájemně zaměnitelné zboží, tedy že spotřeba jednoho lze zaměnit spotřebou druhého. Toto se může dít např. při růstu cen, kdy navýšení ceny jednoho statku způsobí růst poptávky po statku druhém. Rizikem pro podnik tedy je, že si zákazník nevybere výrobek náš, ale zvolí raději jiný, zástupný výrobek od konkurence. Příkladem může být, že si zákazník vybere silniční dopravu místo železniční nebo pivní turistiku místo vinařské. Lze tomu však předejít např. nabídkou doplňkových služeb, snížením ceny nebo zvýšením užítka výrobků, služeb aj.⁷¹

1.4.3. Marketingový výzkum

Kozel (2011) ve své knize definuje význam marketingového výzkumu opravdu velmi jednoduše, a to: „Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli“.⁷² Jedná se o způsoby, jak identifikovat zákazníky a zjistit jejich potřeby a požadavky. Včasné získané informace o potřebách a požadavcích mohou pro podnik znamenat určitou konkurenční výhodu. Předmětem marketingového výzkumu může být:

- *Cílový spotřebitel* – zjišťují se jeho potřeby a požadavky, postoje k různým výrobkům.
- *Produkt* – v zájmu je získání informací o tom, jakou má odezvu u spotřebitele, zda uspokojuje jeho přání, požadavky a očekávání, jak ho spotřebitel využívá a co by případně od něj očekával navíc.
- *Cena* – také se zjišťuje názor spotřebitelů na její výši, zda cena odpovídá kvalitě produktu, jakou odezvu by vyvolalo její zvýšení či snížení. Můžeme také zahrnout dotazování na ceny konkurenční.
- *Distribuce* – zjišťujeme funkci distribučních kanálů, zda je cílové skupiny využívají při nákupu aj.⁷³

Marketingový výzkum probíhá na základě marketingového procesu, který se skládá ze čtyř kroků.⁷⁴

⁷¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 58.

⁷² KOZEL, R.; MYNÁŘOVÁ, L.; SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011, s. 12.

⁷³ WIKIPEDIE: *Marketingový výzkum*, 2016.

⁷⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007, s. 407-.

1) **Definice problému a stanovení cílů výzkumu** je prvním nejdůležitějším krokem celého výzkumu, neboť ovlivňuje následně celý proces. Hlavní podstatou tohoto kroku je definování problému. Ve chvíli, kdy je nám problém znám, můžeme pokračovat stanovením cílů. Existují tři typy cílů, a to:

- *cíl informativního výzkumu* – zaměřený na získání předběžných informací,
- *cíl deskriptivního výzkumu* – zaměřený na seznámení se se situací trhu, postoji zákazníků aj.,
- *cíl kauzálního výzkumu* – testuje hypotézy vztahu příčina a následek.

2) **Tvorba plánu výzkumu** je zaměřena na určení, jaké informace potřebujeme zjistit a jak je získáme. Pro výzkum mohou být využity sekundární informace, které již byli někdy nasbírány pro jiný účel nebo primární informace získávané pro současnou situaci.

Existují dvě metody získávání primárních informací:

- *Kvalitativní výzkum* oslovuje menší počet dotazovaných, kdy se zjišťují postoje, motivace či chování zákazníka pomocí skupinových rozhovorů, sledováním a opakovaným dotazováním
- *Kvantitativní výzkum* je založen na oslovení široké veřejnosti poštou, elektronickým spojením, ale také i osobním kontaktem. Nejčastější formou získávání primárních dat bývá pozorování, dotazování nebo experiment.

3) **Implementace plánu** se zabývá sběrem, zpracováním a analýzou informací. Tato část je považována za nejnákladnější. Průzkum může být prováděn jak vlastními zaměstnanci firmy, tak i externí firmou. Externí firma bývá, na rozdíl od vlastních zaměstnanců, rychlejší a levnější, ale vlastní zaměstnanci jsou zase lépe kontrolovatelní a při sběru informací i mnohdy důslednější.

4) **Interpretace a zjištění** je posledním krokem marketingového výzkumu. Tato část má za úkol jednoduše ale výstižně popisovat výsledky získané z průzkumu

a obsahuje závěry a doporučení. Nejedná se jen o přehled získaných výsledků, ale o jejich vysvětlení.

1.4.4. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace

Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace je jednou z forem interní analýzy, jejíž náplní je určit významné vnitřní zdroje a schopnosti podniku s odhadem jejich budoucího vývoje. Hlavním cílem této analýzy je určení klíčových předností podniku a tím vybudování základu konkurenční výhody. Aby bylo dosaženo úspěchu, měla by se analýza dotýkat všech činností podniku, a to výroby, výzkumu a vývoje, financí, marketingu, řízení lidských zdrojů a analyzovaný by měl být jak jejich současný stav, tak i předpokládaný budoucí vývoj a potenciál jednotlivých funkčních oblastí.⁷⁵

Analýza vnitřních zdrojů je zaměřena na jednotlivé typy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití.⁷⁶

Mezi základní typy identifikovaných klíčových zdrojů patří:

1. **Hmotné zdroje** jsou např. stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly, dopravní prostředky. Musí být uvedeny nejen počty, kapacity či spotřeby strojů a zařízení, pozemků, dopravních prostředků, ale i další vlastnosti jako např. stáří, technický stav, spolehlivost, výrobní stav, umístění, protože ovlivní tvorbu konkurenční výhody a dobré postavení podniku.
2. **Nehmotné zdroje** zahrnují technologie jako jsou patenty, licence, know-how, značku, ochrannou známku apod. Hlavním ukazatelem je počet a význam patentů, výnosy z patentů a licencí, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců aj.
3. **Finanční zdroje** jsou rozděleny na vlastní a cizí a ovlivňují stabilitu podniku a jeho finanční strukturu. V analýze jsou zahrnuty poznatky o získávání kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míře zadluženosti, nákladech na kapitál. Hlavním úkolem je určit potřebné zdroje a které jsou přístupné i konkurenci a které nikoliv, čímž mohou být konkurenční výhodou podniku.

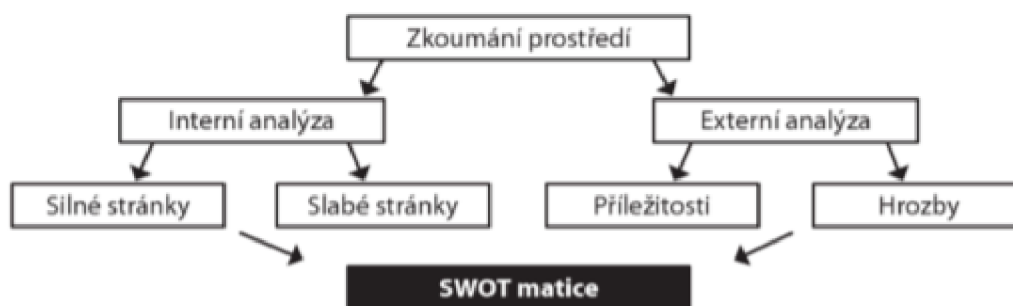
⁷⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004, s. 43-44.

⁷⁶ *BusinessInfo.cz: Marketingová situační analýza a predikce vývoje*, 2017.

4. **Lidské zdroje** patří mezi nejvýznamnější zdroje, neboť lidé jsou schopni vytvořit velmi dobrou konkurenční výhodu. Popisuje se např. struktura lidských zdrojů, kvalifikace pracovníků, jejich motivace, zaměřuje se i na potřeby zaměstnanců a míru jejich uspokojení.⁷⁷

1.4.5. SWOT analýza

SWOT patří mezi nejčastěji využívané nástroje analýzy. Může vycházet z výsledků strategické analýzy externího a interního prostředí, ale stejně tak může být prováděna i samostatně.⁷⁸ Jejím cílem je zjistit informace a klást důraz na silné a slabé stránky podniku a také na příležitosti a hrozby, jimž se podnik staví čelem.



Obrázek 1: Využití výsledků externí a interní analýzy pro SWOT analýzu⁷⁹

Jak již bylo zmíněno, tak analýza SWOT sestává ze dvou analýz, a to interní a externí, které lze také nazývat jako analýzu SW a analýzu OT. Analýza SW se zabývá vnitřním prostředím, které je podnik schopen sám kontrolovat i ovlivňovat. Analýza OT sleduje vnější okolí podniku, jež podnik dokáže ovlivnit jen velmi těžko anebo vůbec, což znamená, že se mu může jen určitými způsoby přizpůsobovat.⁸⁰ Jakubíková ve své knize doporučuje, že je vhodné začít analýzou OT, tedy analýzou příležitostí a hrozeb, které působí z vnějšího makroprostředí i mikroprostředí podniku. Následně se pak může pokračovat analýzou SW neboli analýzou interního prostředí firmy.⁸¹ Veškeré analyzované faktory se uspořádávají do tzv. SWOT matice.

⁷⁷ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza.: teorie pro praxi*. 2006, s. 75-77

⁷⁸ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 155.

⁷⁹ Převezato z: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 155.

⁸⁰ MANAGEMENT, MARKETING: SW-OT analýza, 2017.

⁸¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 2008, s. 103.

SWOT matici bychom měli sestavit až v době, kdy si jsme absolutně jisti, že máme dostatečné informace týkající se produktu, známe hrozby a příležitosti vnějšího prostředí a spoustu dalších informací např. marketingových, finančních aj. Z tohoto důvodu je vhodné sestavit analýzu SWOT až po sestavení finančního plánu.



Obrázek 2: SWOT matice⁸²

Silné stránky – Strengths

Silnou stránkou se rozumí faktor, díky němuž si podnik udržuje silné postavení na trhu. Zde je potřeba se zamyslet nad tím, co podnik dělá lépe, než konkurence anebo co přináší užitek zákazníkům i firmě, neboť díky silným faktorům může vzniknout podklad pro určení konkurenční výhody. Zaměřuje se zde na schopnosti, dovednosti a příkladem silné stránky podniku může být např. dobré povědomí mezi zákazníky nebo dobré vztahy se zákazníky, zavedené služby, loajalita zaměstnanců aj.⁸³

Slabé stránky – Weaknesses

Slabé stránky poukazují na vnitřní slabiny podniku. Jedná se o oblasti, v nichž se podniku nedaří a ve kterých konkurence dosahuje lepších výsledků. Může se jednat např. o nedostatek zkušeností v některé z oblastí, špatná lokace podniku, nedostatečná motivace lidí, vysoké náklady, špatná komunikace, malá prezentace na internetových stránkách apod.⁸⁴

Příležitosti – Opportunities

Příležitosti představují pro společnost možnost pro lepší plnění zadaných hlavních cílů a získání úspěchu. Využitím vhodné příležitosti lze získat výhodu, kterou konkurence

⁸² Převzato z: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 155

⁸³ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 156.

⁸⁴ BRAINTOOLS club: *SWOT analýza*, 2017.

nebude mít a tím podnik získá další silnou stránku. Jedná se např. o nové trhy nebo jeho segmenty, o vývoj spolupráce s obchodními partnery, nové technologie, zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků, vzrůstající poptávka po produktech aj.⁸⁵

Hrozby – Threats

Je potřeba, aby se podnik zaměřoval na skutečnosti, které by mohly uškodit jak jemu, tak i jeho zákazníkům. Hrozby mohou znamenat riziko neúspěchu či úpadku. Je proto velmi důležité, aby měl podnikatel neustálý přehled o potenciálních hrozbách a rychle na ně reagoval jejich včasným minimalizováním nebo úplným odstraněním. Mezi hrozby patří např. vstup nových konkurentů na trh, zlepšení nabídky konkurentů, kurzy měn, patenty konkurence a mnoho dalších.⁸⁶

Po sestavení SWOT matice je potřeba, aby veškeré faktory v ní uvedené byly posouzeny v souvislostech a to tak, že budou posouzeny silné a slabé stránky ve vztahu k příležitostem a hrozbám.⁸⁷

| | Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Příležitosti (O) | S-O | W-O |
| Hrozby (T) | S-T | W-T |

Obrázek 3: Posouzení S a W v souvislosti s O a T⁸⁸

Celkový postup SWOT analýzy je pak tedy:

1. Vytipování faktorů v rámci jednotlivých kategorií, tj. silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
2. Umístění faktorů do matice SWOT
3. Posouzení vzájemnosti jednotlivých faktorů
4. Návrh strategických opatření⁸⁹

⁸⁵ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 156.

⁸⁶ BRAINTOOLS club: *SWOT analýza*, 2017.

⁸⁷ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 158.

⁸⁸ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 158.

⁸⁹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 158.

2. Analýza problému a současné situace

Tato část práce se zabývá zhodnocením současné situace vnitřního i vnějšího prostředí podniku, a to za pomoci analýzy obecného okolí, analýzy oborového okolí, analýzy vnitřních zdrojů a schopností organizace. Součástí kapitoly je také vyhodnocení marketingového výzkumu, jenž byl prováděn na základě vytvořených dotazníků. Na základě získaných výsledků bude sestavena SWOT matice, a tedy provedena analýza SWOT.

2.1. Analýza obecného okolí podniku

Analýza obecného okolí zakládaného podniku je prováděna pomocí analýzy SLEPT, jejímž cílem je zaměřit se na vnější okolí a faktory v něm působící, které ovlivňují vývoj tohoto okolí a mají určitým způsobem dopad na potenciální podnik.

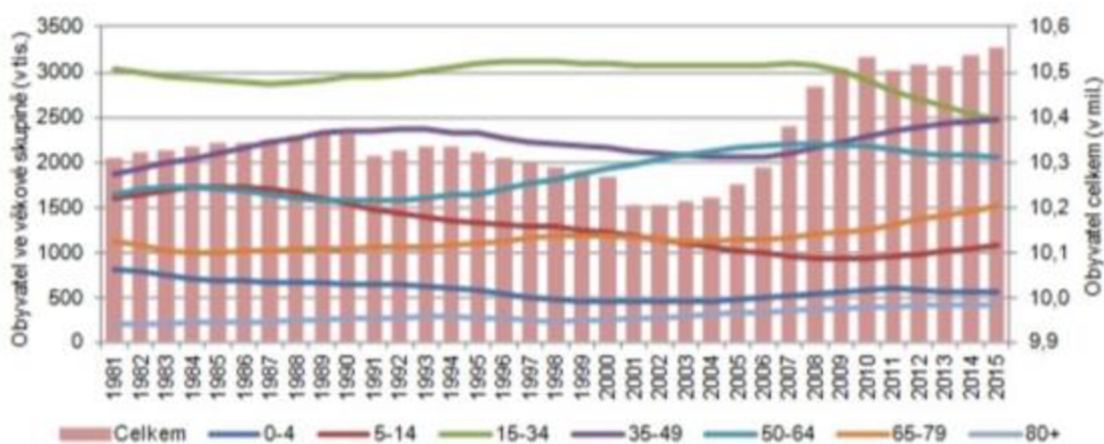
Sociální faktory

Dle světového institutu pro ekonomiku a mír je Česká republika, podle posledních statistik z roku 2016, uvedena jako šestá nejbezpečnější země světa.⁹⁰ Právě tato skutečnost a neustálé zprávy o teroristických útocích s uprchlickou krizí, která trvá již téměř dva roky, mají za následek, že se lidé obávají bezpečnostní situace ve světě a většina z nich raději zvolí dovolenou v tuzemsku než v zahraničí. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR to může potvrdit, protože za rok 2015 bylo statisticky zjištěno celkem 28 732 turistických cest rezidentů, z toho 23 287 bylo uskutečněno v ČR. Tyto informace lze považovat pro zamýšlený rodinný penzion jako pozitivní, neboť lidé mají zvýšený zájem o ubytování v ČR, a tedy je pravděpodobnější, že penzion získá zákazníky mnohem rychleji, než je očekáváno.

Česká republika má dle posledních informací k 1.1.2017 celkem 10 553 843 obyvatel. Tento počet se od roku 2014 zvedl a dle prognóz Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) se počítá i nadále s jeho zvyšováním. ČSÚ navíc uvádí, že populace ČR stárne a v roce 2015 dosahoval průměrný věk na obyvatele 41,9 let. V následujícím obrázku si

⁹⁰ GLOBAL PEACE INDEX 2016, 2017.

můžeme všimnout, že v roce 2015 počet obyvatel ve věku 35–49 let stoupl, kdežto počet obyvatel ve věku 15–34 od roku 2008 rapidně klesal.



Obrázek 4: Obyvatelstvo podle věku, 1981–2015 (k 31.12)⁹¹

Co se týče věkové struktury obyvatelstva, tak demografické změny mohou mít určitý vliv na turistický ruch, neboť starší lidé mívají většinou poněkud odlišnější požadavky na ubytování než lidé mladší. Stejně tak požadavky rodin s dětmi jsou odlišné od požadavků seniorů. Penzion by měl na tuto skutečnost brát ohled v momentě vybavování penzionu a při stanovování služeb, které hodlá svým zákazníkům poskytovat.

Jižní Morava se řadí ihned po Praze na druhé místo nejnavštěvovanějších regionů ČR. Stránky Jihomoravského kraje uvádí, že v roce 2016 zavítalo na Jižní Moravu celkem 1,646 milionu návštěvníků, z čeho bylo 1,096 milionu rezidentů neboli obyvatel ČR a cca 549 tisíc turistů ze zahraničí. Dle statistik lze říci, že návštěvnost tohoto kraje rok od roku stoupá. Nejčastějšími návštěvníky ze zahraničí byli turisté ze Slovenska, Polska, Německa a Rakouska. Vzrostla však také i návštěvnost turistů z Velké Británie, Litvy či Koreje, a to asi o 25 %. Pálavu a Lednicko-Valtický areál (dále jen LVA) navštívilo celkově 500 995 hostů, z čehož bylo 400 485 tuzemských a 100 510 zahraničních.⁹² Nejčastějším důvodem návštěvy tohoto kraje je turistika, sport, poznání, a především vinařství a víno, jímž je oblast Jižní Moravy velmi proslavená. Zvyšování zájmu o

⁹¹ Český statistický úřad: *Aktuální populační vývoj v kostce*, 2017.

⁹² Portál Jihomoravského kraje: *Jihomoravský kraj byl v roce 2016 druhým turisticky nejnavštěvovanějším místem České republiky*, 2017.

oblast LVA a Pálavy je velmi dobrou zprávou pro zakládání rodinný penzion, neboť to znamená větší pravděpodobnost úspěchu při získávání potenciálních zákazníků.

Legislativní faktory

Existuje několik zákonů, vyhlášek a norem, které legislativně upravují podnikatelskou činnost v ubytovacích a stravovacích službách. Primárním zákonem je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který upravuje podmínky tohoto podnikání. Podle živnostenského zákona bude pro provozování zamýšleného rodinného penzionu stačit pouze živnostenský list na ubytovací služby, neboť se jedná o volnou živnost uvedenou pod oborem číslo 55. Podrobnější informace ohledně této živnosti uvádí nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých činností, kde je zaměřeno na to, že lze poskytovat ubytování v rodinných domech a současně podávat hostům i snídani, pokud ovšem nebude překročena ubytovací kapacita 10 lůžek. V případě, že by byl tento limit překročen nebo bylo rozhodnuto o tom, že se budou kromě snídaní podávat i večeře, musel by živnostenský list již obsahovat povolení provozovat činnost hostinskou, která již nespadá do živností volných, nýbrž řemeslných, kde je třeba již splnit podmínky všeobecné způsobilosti podložené dokladem o úspěšném absolvování daného oboru nebo vykonáním praxe v počtu požadovaných let. Pokud však nikdo z vedení podniku nedisponuje výučním listem, vysvědčením ani praxí v oboru, je nutné určit odpovědného zástupce, jenž se prokáže splněním požadované odborné způsobilosti.

Další legislativou zabývající se ubytovacím zařízením a jeho podmínkami je vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území, kde je v §2 písm. c) bodě 3 vymezen pojem penzion. Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, v §43–45 udává zvláštní požadavky pro vybrané druhy staveb a členění ploch pokojů do jednotlivých tříd. Ubytovací zařízení musí také splňovat podmínky vyhlášky č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb a vyhlášky č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb.

Podmínky spojené s ubytováním jsou upraveny zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, konkrétně §2326-2331. S ubytováním cizinců souvisí zákon č. 326/1999 Sb., o

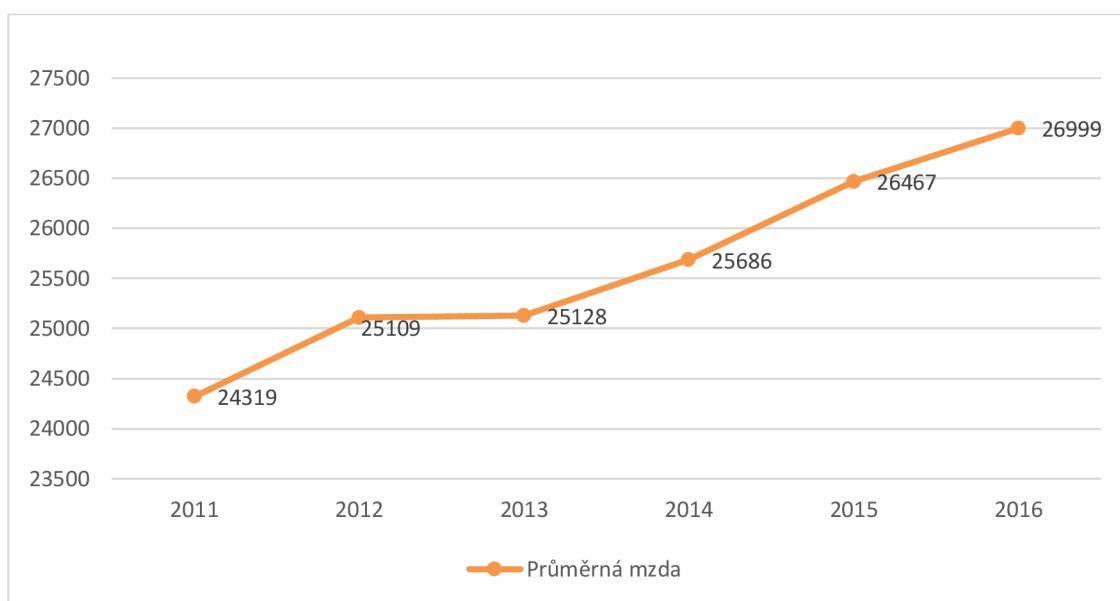
pobytu cizinců na území České republiky. Důležitý je také zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Ze všech uvedených informací týkající se legislativy plyne, že vedení penzionu, v tomto případě zakladatelka, musí dbát na veškeré existující zákony a vyhlášky, jejichž nedodržení může způsobit následně finanční újmu uložením pokuty či zákaz provozování podnikatelské činnosti.

Ekonomické faktory

Mzdy v ČR

Pozitivní vývoj HDP a inflace v posledních letech se odráží v růstu průměrných mezd. Zvyšování průměrné mzdy v ČR za poslední 3 roky znamená, že lidé mají k dispozici více finančních prostředků, a proto si mohou dovolit investovat více financí do zboží či služeb, tudíž i do cestovního ruchu. Od roku 2011 vzrostla průměrná mzda o 2 680 Kč. Tento fakt udává, že si lidé mohou dovolit i připlatit za lepší ubytování či kvalitnější služby poskytované ubytovacím zařízením.



Obrázek 5: Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2011-2016⁹³

⁹³ Vlastní zpracování dle KURZYCZ: *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2017, 2017.*

Měnový kurz EURO a CZK

Faktor, který může ovlivnit naše zamýšlené podnikání je také vývoj měnového kurzu, neboť obec Klentnice leží v blízkosti hraničního přechodu s Rakouskem a předpokládá se i zájem o ubytovací služby ze strany zahraničních klientů. V současné době je kurz 27,02 CZK/EUR. Vývoj měny EUR/CZK za poslední rok je zobrazeno na následujícím obrázku.



Obrázek 6: Vývoj měnového kurzu EUR / CZK 2016-2017⁹⁴

Z obrázku je patrné, že od začátku tohoto roku se kurz nijak moc nezměnil. Měna tedy neoslabila ani neposílila. Ohledně budoucího vývoje kurzu se vyjádřil analytik společnosti Partners, Martin Mašát. Prohlásil, že v současné době je cena koruny vůči zahraničním měnám, tedy i vůči měně euro, uměle oslabena, proto očekává, že koruna začne posilovat, a to až ke 25 Kč za Euro.⁹⁵ To by se mohlo mít za následek, že by se zájem zahraničních turistů o ubytovací služby poskytované ČR snížil, což by mělo dopad i na nově otevřený rodinný penzion.

Nezaměstnanost

Výše nezaměstnanost má určitým způsobem negativní dopad na životní úroveň obyvatelstva. Vysoká nezaměstnanost má za následek, že lidé omezují nákupy zboží i služeb, což znamená i omezení příjmů pro ubytovací zařízení včetně zakládaného rodinného penzionu. Od roku 2012 však nezaměstnanost ČR klesla, čímž se životní úroveň obyvatel značně zlepšila.

⁹⁴ Převzato z KURZYCZ: Kurzy měn – kurzovní listek ČNB, 2017.

⁹⁵ IDNES.cz/Finance: KOMENTÁŘ: Bude letos euro za 20, nebo za 35 korun? 2017.

Tabulka 3: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2012-2016⁹⁶

| Rok | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nezaměstnanost (%) | 7,0 | 7,0 | 6,1 | 5,1 | 4,0 | 3,4 | 3,3 |

➤ Politické faktory

Politické faktory určitým způsobem souvisí s faktory legislativními i ekonomickými. Legislativa, ekonomika a změny v nich provedené vychází právě z politiky České republiky.

Co se týče ekonomiky, tak může nastat zmíněné posilování české koruny již v brzké době, a to díky novému rozdělení pravomocí členů bankovní rady České národní banky. Zde právě analytik Martin Mašát předvídá, že guvernér o umělé intervenci ví a bude mít zájem to velmi rychle změnit.⁹⁷

Dne 30. března 2016 byl prezidentem České republiky schválen a podepsán jeden z nejvíce řešených zákonů poslední doby. Jedná se o zákon o evidenci tržeb, tedy elektronické evidence tržeb neboli EET. Zavedením elektronických pokladen se má zabránit nezdaňování u podnikatelů, kteří za své produkty či služby přijímají hotovost a následně tyto příjmy nepřiznají, tudíž nezdaní. Nevýhodou systému pokladen jsou poplatky za provoz pokladny, ale i poplatky za připojení k internetu. Doposud spousta podnikatelů připojení k internetu nepotřebovala. Toto může být pro většinu podniků vysoce nákladné anebo zničující. Další nevýhodou jsou vysoké pokuty za porušení povinností uložených zákonem o EET. Za výhodu se považuje lepší přehled o prodeji, zjednodušení a zefektivnění práce. Ubytování, stravovacích služeb a pohostinství se tato povinnost zavedení týká již od 1. prosince 2016.

Od 30. května tohoto roku má navíc začít platit zákon zakazující kouření ve vnitřních prostorách restaurací. To se nás však týkat nebude, jelikož náš penzion nebude poskytovat pohostinské služby.

⁹⁶ Vlastní zpracování dle: *Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce – duben 2017, 2017.*

⁹⁷ *IDNES.cz/Finance: KOMENTÁŘ: Bude letos euro za 20, nebo za 35 korun? 2017.*

Technologické faktory

Moderní technologie je v dnešní době už samozřejmostí a setkáváme se s ní již na každém kroku. I když zakládaný rodinný penzion bude řazen mezi penziony menší, neznamená to, že nemusí být vybaven technologií současné doby. Postupně s plynutím doby jsou požadavky zákazníků čím dál vyšší a požadují stále více modernější technologie a vybavení. Proto je důležité věnovat pozornost jejich požadavkům a dle toho přizpůsobovat i technologické vybavení penzionu.

V dnešní době je již samozřejmostí, že každé ubytovací zařízení disponuje službou internet, a to nejen proto, že je tato služba požadována převažující částí hostů daného zařízení, ale také i proto, že může mít vliv na fungování a rozvoj penzionu. Díky vlastním webovým stránkám může být ubytovací zařízení představeno široké veřejnosti. V dnešní době však navíc existuje mnoho portálů zabývajících se srovnáváním a nabízením různých druhů ubytování, jež jsou hojně využívány lidmi, kteří nemají čas procházet webové stránky jednotlivých ubytovacích zařízení. Není na škodu tedy využít těchto portálů, neboť zde hosté mohou vkládat recenze, názory a hodnocení, což může ovlivnit rozhodnutí nových potenciálních zákazníků. Z těchto portálů lze pro příklad uvést:

- trivago.cz
- booking.com
- dopenzionu.cz
- ubytovani.net aj.

Moderní technologie je požadována také v kuchyňském vybavení. To se týče především ubytovacích zařízení, kde mají hosté možnost využívat vlastních nebo společných kuchyňek, tedy penziony, ubytování v soukromí, kempy aj. Mezi moderní kuchyňské vybavení lze zařadit např. kávovar na přípravu různých druhů káv, mikrovlnná trouba, myčka nádobí atp. U vybavení pokojů je automatické, že jsou vybaveny satelitní televizí, popř. přehrávači jako je DVD či zařízení s možností přehrávat data z USB disku. Vybavení by dále mělo odpovídat i zadaným normám, a to nejen hygienickým, kde se např. uvádí, že každý pokoj by měl být vybaven rozhlasovým hlásičem.

2.2. Analýza oborového okolí podniku

Analýza oborového okolí podniku je provedena pomocí Porterova modelu pěti sil s cílem zjistit, jaké příležitosti a hrozby mohou mít vliv na budoucí vývoj podniku. Zaměřeno je převážně na analýzu stávající konkurence v oblasti, v níž bude penzion působit, a to oblast poskytování ubytovacích služeb.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh není nereálná. Vstup do odvětví ubytovacích služeb totiž nemá žádné bariéry a je poměrně jednoduchý. K provozu si pouze stačí obstarat živnostenský list. V případě, že by měl potenciální konkurent v plánu poskytovat i stravovací služby, jedinou překážkou by mohl být požadavek na prokázání odborné způsobilosti. To však lze zajistit garantem, takže ani zde není až taková překážka a navíc, kdo má v zájmu provozovat tuto činnost a nedisponuje požadovanou způsobilostí, má již dopředu promyšleno, kdo mu garanci poskytne, a tedy bude garantem jeho podnikatelské činnosti.

I přes jednoduchost vstupu však existuje překážka, která tomu může zamezit, a to je umístění provozovny. V současné době jsou v obci Klentnice na prodej dva objekty, přesněji rodinné domy, ale jejich prodejní cena je poměrně vysoká, proto by to pro potenciálního konkurenta znamenalo pro začátek dosti vysoký výdaj. Nemluvě o rekonstrukci a přizpůsobení interiéru tak, aby splňoval požadavky penzionu či jiného typu ubytovacího zařízení. Stavební parcela není, v současné chvíli, v nabídce žádná. I kdyby byla, její pořizovací cena by také nebyla nízká a co víc, tak se zahájením výstavby souvisí spousta legislativy a nutných povolení, které stojí mnoho času a další peníze, neboť se jedná o chráněnou krajinou oblast.

Možným konkurentem by v blízké budoucnosti mohl být majitel objektu, u něhož v současné době probíhají ještě stavební práce. Jedná se o výstavbu ekologického domu Opido. I když se má oficiálně jednat o rodinný dům, tak není jisté, zda se v konci bude opravdu jednat o dům pro osobní bydlení. Velkou pravděpodobností také je, že některý z nepřímých konkurentů našeho rodinného penzionu se rozhodne rozšířit své služby o poskytování snídaní či jiných stravovacích služeb, čímž by se stal našim přímým konkurentem.

Konkurenti v odvětví – rivalita mezi stávajícími podniky

Chráněná krajinná oblast Pálava patří k nejvyhledávanějším částem České republiky. Proto není překvapivé, že se v této oblasti nachází nespočet ubytovacích zařízení různých typů. Jelikož máme v plánu náš rodinný penzion otevřít v obci Klentnice, zaměřili jsme se spíše na konkurenci nacházející se v této obci, neboť jen tady lze napočítat celkem 14 poskytovatelů ubytování. Informace o konkurentech byly čerpány z webových stránek nebo ze znalostí mé příbuzné žijící přímo v Klentnici.

V první řadě se u konkurence zaměříme na to, o jaký typ ubytování se jedná, jaká je jeho maximální kapacita, výše ceny za noc, zda je či není v ceně zahrnuta i strava, popřípadě jaká formy stravy. Následující tabulka č. přehledně zobrazuje srovnání uvedených kritérií.

Tabulka 4: Srovnání stávající konkurence v obci Klentnice

| Název ubytování | Typ ubytování | Kapacita lůžek | Možnost přistýlky | Cena při obsazenosti 2 osobami | Strava | Zvíře |
|--------------------------|-------------------------|----------------|-------------------|--|------------------------------------|-------------|
| Apartmány Klentnice | 2x Apartmán | 8 | Ne | 1200,- / noc / Ap. | Ne | Ne |
| Ubytování Minařík | 2x Apartmán | 8 | Ano | 320,- / noc / os. | Ne | 50,- / noc |
| Penzion u Šoltysů | 2x Pokoj | 4 | Ano | 340,- / noc / os. | Snídaně +50-70,- | 100,- / noc |
| Ubytování Klentnice | 2x Apartmán | 4 | Ne | 400,- / noc / os. 350,- / noc / os. (7 dní a více) | Ne | Ne |
| Ubytování Halámková | 1x Pokoj | 4 | Ne | 250,- / noc / os. | Ne | Ne |
| Ubytování u Lysoňků | 2x Apartmán | 9 | Ne | 4 lůžkový => 1200,- / noc / Ap. 5 lůžkový => 1400 / noc / Ap. | Ne | Ne |
| Penzion Šťavíkovi | 2x Apartmán | 16 | Ne | 500,- / noc / os. | Ne | 50,- / noc |
| Penzion Pálava | 3x Apartmán | 12 | Ano | 350,- / noc / os. | Ne | Ne |
| Penzion PRONECO | 12x Pokoj | 24 | Ano | S terasou => 957,- / noc / os. Bez terasy => 760,- / noc / os. | Snídaně +120,- Polopenze +300,- | Ne |
| Penzion Na Vyhlídce | 4x Apartmán 3x Pokoj | 32 | Ne | Apartmán => 950,- / noc / 2 os. Pokoj => 800,- / noc / 2 os. | Ne | 70,- / noc |
| Vinařství pod Hradem | 2x Sud | 4 | Ne | 1350 / noc / 2 os. | Ne | Ne |
| Penzion vinařství Peřina | 1x Apartmán 4x Pokoj | 12 | Ne | Apartmán => 2800,- / noc Pokoj => 1950,- / noc | Snídaně +150,- | Ano |
| Café FARA | 1x Apartmán 8x Pokoj | 26 | Ano | Apartmán => 3499,- / noc / Ap. Pokoj => 1849-5300,- / noc / Ap. | Snídaně v ceně | Ne |
| Penzion Blanka | 8x Pokoj | 27 | Ne | 550,- / os. | Snídaně v ceně | 100,- / noc |

Všichni uvedení poskytovatelé ubytovacích zařízení jsou určitým způsobem našimi konkurenty, ale jelikož je našim plánem založit rodinný penzion se snídaní, jsme schopni určit, kdo je našim přímým a nepřímým konkurentem.

Přímou konkurenci jsme určili dle kritéria ubytování se snídaní. I když v ceně mají snídaní zahrnutou pouze Café FARA a penzion Blanka, tak v Penzionu u Šoltysů, Penzionu PRONECO a Penzionu vinařství Peřina je možnost si snídaní, za určitý příplatek, dokoupit. Následně po tomto kroku můžeme pokračovat v analýze dalších kritérií, které konkurenční ubytovací zařízení poskytují či nabízejí. Zaměříme se například na poskytované služby nebo vybavenost jednotlivých penzionů.

Tabulka 5: Rozdělení konkurence na přímou a nepřímou⁹⁸

| Přímá konkurence | Nepřímá konkurence |
|--------------------------|---------------------------|
| Penzion u Šoltysů | Apartmány Klenotnice |
| Penzion PRONECO | Ubytování Minařík |
| Penzion vinařství Peřina | Ubytování Klentnice |
| Café FARA | Ubytování Halámková |
| Penzion Blanka | Ubytování u Lysoňků |
| | Penzion Šťavíkovi |
| | Penzion Pálava |
| | Penzion Na Vyhlídce |
| | Vinařství pod Hradem |

Penzion u Šoltysů

Jedná se o rodinný penzion s celoročním provozem. Pro ubytování jsou nabízeny dva dvoulůžkové pokoje s vlastním sociálním zařízením, kdy cena za jedno lůžko je ve výši 340,- Kč za noc, nehledě na to, zda je obsazeno dospělým člověkem nebo dítětem. Je možné si dokoupit i přistýlku v hodnotě 240,- Kč. Pro oba dva pokoje je k dispozici menší kuchyňka vybavená lednicí, sporákem, rychlovarnou konvicí a jídelním stolem s židlemi. Současně slouží kuchyň i jako společenská místnost, protože je zde uchycena plazmová televize. Ubytování mohou využívat venkovní posezení pod pergolou, venkovní krb, úschovnu kol a dvě parkovací stání přímo před domem. Po domluvě je možnost ochutnávky vína z domácího sklípku.

⁹⁸ Vlastní zpracování na základě tabulky č. 2

Domáci mazlíčci akceptováni jsou za poplatek 100,- Kč/noc. Na základě předchozí domluvy lze přikoupit také snídani v ceně 50-70,- Kč za osobu. Cena se odvíjí od toho, zda se jedná o snídani teplou či studenou. V penzionu při platbě akceptují měnu Euro a personál je schopen se se zákazníky domluvit, kromě slovenštiny, také jazykem anglickým, německým a polským. Penzion má své vlastní webové stránky. Kromě toho je také prezentovaný vícero dalších portálech, kde na každém z nich má uvedenu vždy odlišnou cenu ubytování než na vlastních stránkách.

Penzion PRONECO

Tříhvězdičkový penzion PRONECO patří mezi novější v obci. Jeho celková kapacita je dvanáct dvoulůžkových pokojů s možností přistýlky. Devět pokojů, z nichž každý má svou vlastní terasu, je situováno směrem do zahrady a zbylé tři pokoje, s výhledem do okolí, se nachází v podkrovní části hlavní budovy. Všechny pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením (WC + sprchový kout), televizí, trezorem, fénem a telefonem. U zahradních pokojů je navíc klimatizace, minibar a rychlovarná konvice. Součástí jsou i dvě společné kuchyňky, z nichž jedna je určena pro podkrovní a druhá pro zahradní pokoje. Ceny pokojů závisí na typu sezóny – hlavní, vedlejší, mimo sezónu. Děti do 3 let mají pobyt zdarma.

Tabulka 6: Ceník ubytování penzionu PRONECO dle jednotlivých sezón (Kč/noc)⁹⁹

| | | Leden–Květen Říjen–Prosinec | Červenec–Srpen | Červen a září |
|-------------------------|-----------|--------------------------------|----------------|---------------|
| Pokoj s terasou | 1 osoba | 870,- | 957,- | 915,- |
| | 2 osoby | 1350,- | 1485,- | 1420,- |
| | Přistýlka | 350,- | 385,- | 370,- |
| Pokoj v podkroví | 1 osoba | 690,- | 760,- | 1090,- |
| | 2 osoby | 1040,- | 1145,- | 1460,- |
| | Přistýlka | 350,- | 385,- | 370,- |

Ubytování si mají možnost přikoupit snídani v hodnotě 120,-/80,- Kč¹⁰⁰ za osobu a v hlavní sezóně také polopenzi za 300,-/200,- Kč za osobu. Vaření jinak probíhá pouze na objednávku. V zahradě penzionu se nachází tenisové hřiště, které je možné využít pouze po předchozí registraci a za hodinovou úplatu. Cena závisí na aktivitě, která bude

⁹⁹ Vlastní zpracování

¹⁰⁰ Snížená cena platí pro dítě do 10 let včetně.

na hřišti prováděna, např. tenis – 120,- Kč/hod, volejbal, nohejbal a malá kopaná – 150,- Kč/hod. Pro ubytované je první hodina poskytována zdarma a další již jen s 30% slevou. Za úplatu je také možno si vypůjčit sportovní náčiní, jako tenisové rakety s míčky, volejbalový nebo fotbalový míč.

Celý penzion je pokryt WIFI signálem, který je pro ubytované poskytován zdarma a v objektu se také nachází vinárna o kapacitě 45 míst vhodná pro pořádání různých akcí či oslav. Na přání lze sjednat degustaci vín. Zvíře není možno ubytovat. Penzion má své webové stránky a v minulém roce byl nominován na penzion roku 2016.

Penzion vinařství Peřina

Nejnovější penzion v obci, jehož konec výstavby a začátek provozu započal roce 2016. Jak vyplývá již z názvu, tak se jedná o vinařství, které současně poskytuje i služby spojené s ubytováním, a to po celý rok. V penzionu vinařství Peřina je k dispozici jeden čtyřlůžkový apartmán s kuchyní a čtyři dvoulůžkové pokoje. Všechny pronajímané místnosti jsou vybaveny sociálním zařízením (WC a sprchový kout), klimatizací, televizí, fénem, minibarem, lednicí a rychlovarnou konvicí. Poslední dva spotřebiče jsou součástí kuchyně, která je součástí apartmánu, v níž je ještě navíc varná deska, trouba, mikrovlnná trouba, mrazák a základní nádobí. Cena apartmánu, bez ohledu na obsazenost, je ve výši 2800,- Kč/noc, cena pokoje 1950,- Kč/noc. Penzion nenabízí službu stravování, ale je možnost dokoupit si alespoň snídani za 150,- Kč/osobu. Celý areál je pokryt WIFI sítí poskytovanou zdarma. Zvířata jsou povolena, ale pouze malá plemena psů. Parkování je možné zdarma v areálu penzionu. Penzion provozuje své vlastní webové stránky, které poskytují informace o obsazenosti penzionu v jednotlivých termínech a možnost on-line rezervace.

Café FARA

Café FARA patří především mezi nejznámější a nejvyhlášenější kavárny v ČR. Kromě kavárny, hostinské činnosti a obchodu poskytuje i služby ubytovací. V café FARA se nachází celkem devět ubytovacích jednotek, z nichž každá je jinak tematicky zaměřená a dle toho i vybavena. Ceny jednotlivých pokojů se odlišují dle velikostí, dle vybavení a také podle sezóny či víkendů a státních svátků. Hlavní sezóna je bráno období květen-

říjen + víkendy a státní svátky, mimosezóna únor-duben a listopad-prosinec. Celý leden je areál Café FARA mimo provoz.

Děti do 6 let mají pobyt zdarma, 6-11 let v hlavní sezóně 799,- Kč a mimosezóně 699,-. Ve všech cenách ubytování je zahrnuta Farní snídaně, Farní knihovna, Farní zahrada, návštěva Coffee Musea, gril budka v Pavlově, sklípek se zahradou v Klentnici, Farní relaxační zóna, bazén, sauna, domeček pro děti. V ceně je také možnost půjčení kol paschley, elektro kol, elektrických vozítek, rikša, helmy na kolo, dětské sedačky na kolo, kola pro děti, kočárky pro děti. Je možné dokoupit večeři, ale k obědům lze využít kuchyně FARA. Veškeré pokrmy jsou zpracovávány z lokálních surovin, tedy surovin od místních farmářů nebo z vlastní zahrádky. Zvířata povolena nejsou.

Tabulka 7: Ceník ubytování Café FARA dle jednotlivých sezón (Kč/noc) ¹⁰¹

| Typ pokoje | Hlavní sezóna | Přistýlka HS | Mimosezóna | Přistýlka MS |
|--------------------------|---------------|--------------|------------|--------------|
| Kabinet | 1849,- | - | 1499,- | - |
| Farní pokoj | 2499,- | - | 1999,- | - |
| Mandlový pokoj | 2699,- | - | 2199,- | - |
| Ořechový pokoj | 2699,- | 899,- | 2199,- | 799,- |
| Školní pokoj | 2799,- | 899,- | 2299,- | 799,- |
| Rajský pokoj | 3699,- | 899,- | 2999,- | 799,- |
| Meruňkový pokoj | 3199,- | 899,- | 2599,- | 799,- |
| Levandulový apartmán | 3499,- | 899,- | 2799,- | 799,- |
| Pokoj klenotnické Madony | 5300,- | 999,- | 4299,- | 899,- |

Penzion Blanka

Původně se jednalo o hotel Blanka, majitelé se však minulý rok v září rozhodli uzavřít hlavní kuchyni a přeměnit hotel pouze na penzion. V penzionu je pro zákazníky k dispozici celkem 8 pokojů, z toho je jeden dvoulůžkový, tři třílůžkové a čtyři čtyřlůžkové. Všechny pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením (WC + sprcha) a televizí. Ceny ubytování se odvíjí od počtu osob. V případě, že je pokoj obsazen jen jednou osobou, tak je cena ve výši 650,- Kč/noc. Pokud je však pokoj obsazen dvěma a více zákazníky, cena pobytu za osobu je 550,- Kč/noc. Dítě do 3 let má pobyt zdarma, avšak bez stravy a lůžka, za dítě do 10 let se hradí poplatek 300,- Kč/noc. Objekt je

¹⁰¹ Vlastní zpracování

pokrytý sítí WIFI. Ubytování mohou také využít parkoviště přímo v objektu, možnost zapůjčení kol a v létě také bazén umístěný v zahradě penzionu. Zvířata jsou povolena, ale pouze malá plemena, za poplatek 100,- Kč/noc.

Za **nepřímou konkurenci** jsem označila všechny typy ubytování, které nezahrnují v ceně ubytování snídaní a ani ji nelze přikoupit. *Apartmenty Klenotnice* jsou navíc v provozu jen v měsících květen-říjen a o letních prázdninách je možnost se ubytovat pouze na 4 dny a více. *Ubytování Minařík* poskytuje ubytování celý rok, avšak stejně jako u apartmánů Klenotnice je možnost se v letním období ubytovat pouze na 7 dní, a to od soboty do soboty. *Ubytování Klenotnice* nemá žádná omezení v letních měsících a při koupi pobytu poskytují 10% slevu do Aqualand Moravia. *Ubytování Halámková* poskytuje ubytování pouze v létě a k dispozici má jen jeden čtyřmístný pokoj. Nemá zavedené ani své webové stránky. *Ubytování u Lysoňků* je provozováno v rodinném domku, který obývají i jeho majitelé, přesto však snídaně neposkytují. *Penzion Štávikovi* je rodinný dům pronajímáný jako dva samostatné apartmány. Velkou nevýhodou je, že hosté obývající horní apartmán, prochází víceméně přes apartmán spodní, který není nijak od průchozí chodby oddělen. Dalším rodinným domem pronajímáným ve stylu tří apartmánů je *penzion Pálava*. Nevýhodou tohoto penzionu je, že lze snadno zaměnit s penziony jinými, ale stejně pojmenovanými. Také je nedostatečný popis apartmánů na vlastních webových stránkách. *Penzion Na Vyhlídce* je zrekonstruovaný a vždy plně obsazený penzion. Má také poměrně slušné vybavení, ale snídaní bohužel neposkytuje a ani není možnost si jí přikoupit. *Vinařství pod hradem* sice poskytuje ubytování, ale toto je bráno spíše jako ubytování zážitkové. Jedná se o ubytování ve dvou dvoulůžkových sudech bez vlastního sociálního zařízení.

Potencionální zákazníci

Zákazníci jsou důležití pro jakýkoliv podnik, a proto je vždy cílem pro ně vytvářet příjemné prostředí a takové podmínky, ať již ubytovací, stravovací či jiné, aby byli spokojeni a rádi se vraceli zpět, neboť zde platí obecně známé pravidlo, že spokojený zákazník je tou nejlepší konkurenční výhodou, jaká jen může pro podnik být. Cílovými skupinami rodinného penzionu, na které bude zaměřeno jsou v první řadě turisté a v druhé řadě to jsou rodiny s dětmi.

Turisté

Na turisty, jako na potenciální zákazníky rodinného penzionu, bude zaměřeno především z důvodu, že je tento penzion situován v jedné z nejnavštěvovanějších turistických částí ČR. U této skupiny nelze přesně vymezit o jakou věkovou kategorii se bude jednat, neboť v dnešní době je turistika zálibou jak u mladých, tak i u lidí poněkud starších. Dá se ovšem však předpokládat, že se bude jednat o zákazníky, v jejichž zájmu bude využít možnosti ubytovacích služeb této lokality pouze jedenkrát. Proto je důležité, aby byli spokojeni s poskytovanými službami a jejich kvalitou a mohli tuto skutečnost propagovat svému okolí.

Rodiny s dětmi

Za rodinu s dětmi lze považovat jak rodiče s dětmi, tak i prarodiče s vnoučaty. Předpokladem ale je, že se z velké části však jedná spíše o rodiče, tedy o páry mladší nebo ve středním věku s maximálně třemi dětmi různého věku. Právě věk dítěte může mít u tohoto segmentu velký vliv na výběr ubytovacího zařízení, neboť spousta rodin vybírá ubytovací zařízení i dle vybavení určeného pro jejich ratolesti, např. pískoviště, houpačky, prolézačky aj. V druhém případě může ve výběru hrát roli i bezpečnost daného areálu. V neposlední řadě je, stejně jako v prvním segmentu, důležitá cena, na kterou mnohdy rodiče pohlížejí jako na rozhodující kritérium více než turisté. Protože jedná-li se o rodinu s malými dětmi, tak matky bývají ještě na mateřské dovolené, což znamená určité snížení příjmu rodiny.

Dodavatelé

Jelikož se jedná o založení rodinného penzionu, který v rámci ubytování bude poskytovat v ceně i snídani, tak je zaměřeno v první řadě na dodavatele potravin a nápojů. V zájmu je poskytovat zákazníkům co nejkvalitnější potraviny, proto bude ve výběru dodavatelů zaměřeno především na ty, kteří zpracovávají suroviny z vlastních polí či chovů, tedy na soukromníky. Určité druhy zeleniny a sezónní ovoce budou dodávány z vlastního pole a sadu. Ne vždy je však možné si vše vypěstovat sám. Pro ostatní potřebné potraviny a nápoje bude využito služeb především rakouských obchodních řetězců, a to z důvodu většího výběru a také vyšší kvality nabízených produktů.

Pro provoz rodinného penzionu je také důležité mít vhodné dodavatele i na služby typu dodávek vody, plynu, elektřiny, internetových služeb, vývoz jímky apod. O těchto dodavatelích je rozhodováno, z již osobních zkušeností vzniklých již na spolupráci s dodavateli těchto služeb.

Hrozby substitučních produktů

Substitutem pro ubytovací zařízení typu penzion mohou být všechny typy ubytování, tedy hotely, motely, ubytovny, apartmány, chaty, karavany a také i kempy. Rozdílem mezi nimi je jejich úroveň, vybavení, poskytované služby a také cena. V dnešní době, bych si dovolila říci i ze své zkušenosti, že nejvíce rozhodujícím faktorem bývá cena a poskytované služby, od nichž je většinou očekáváno, že jsou už zahrnuty v ceně ubytování. Většina zákazníků se zaměřuje také na kvalitu poskytovaných služeb a někteří si jsou ochotni za kvalitu dokonce i připlatit. Z toho pro nás plyne, že bychom měli nabídnout kvalitní služby za příznivou cenu, aby byly zákazníci spokojeni a nehledali uspokojení u konkurence.

Pro představu si uvedeme návštěvnost jednotlivých kategorií ubytovacích zařízení nacházejících se v celé ČR, které zobrazuje následující tabulka č. 10. Ze statistiky ČSÚ vyplývá, že návštěvnost hotelů je cca 7x vyšší než návštěvnost penzionů. To ovšem neznamená, že o ubytování v penzionech lidé neprojeví zájem. Jak bylo již bylo zmíněno, tak je Jižní Morava druhým nejnavštěvovanějším místem ČR. V roce 2016, kdy Jihomoravský kraj navštívilo celkem 1,6 milionu turistů, tak jen 600 tisíc patřilo k návštěvníkům Pálavy a LVA. Rok od roku je však počet turistů v této oblasti vyšší a následkem toho je i vznik nových ubytovacích zařízení.

Tabulka 8: Návštěvnost v ubytovacích zařízeních dle kategorií v ČR¹⁰²

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Hotely | 10 639 559 | 10 818 653 | 11 048 348 | 12 061 226 | 13 019 090 |
| Penziony | 1 575 014 | 1 552 706 | 1 517 767 | 1 698 733 | 1 857 197 |
| Kempy | 829 421 | 858 087 | 889 727 | 1 069 114 | 1 109 565 |
| Chatové osady a turistické ubytovny | 544 354 | 609 651 | 620 813 | 770 738 | 809 402 |
| Ostatní | 1 510 469 | 1 567 574 | 1 510 421 | 1 595 739 | 1 593 599 |

¹⁰² Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2017.

2.3. Vlastní primární výzkum

Cílem primárního výzkumu bylo zjistit poptávku a preference potencionálních zákazníků v ČR v oblasti nabídky ubytovacích služeb a zařízení ve vybrané lokalitě. Dílčími cíli bylo také zjistit postoj dotazovaných k tuzemské turistice, typu ubytování, kolik jsou ochotni zaplatit za ubytování či jaké vybavení a služby by v ubytovacím zařízení uvítali. Tyto výsledky pak slouží k následnému vypracování podnikatelského plánu, zejména pro účely obchodního a marketingového plánu.

2.3.1. Metodologie výzkumu

Dotazníkový průzkum probíhal na základě online dotazování, tedy online dotazníku, k jehož vytvoření bylo využito služby neplacené webové stránky Vypolňto.cz. URL odkaz na tento dotazník byl následně umístěn na stránky sociální sítě Facebook zabývajících se turistikou po ČR. Na sociální síti Facebook byl dotazník umístěn na stránky Cestování po ČR, Cestování po České republice a Turistika a výlety. Celkem tyto stránky sleduje dohromady 790 lidí. Dále byl URL odkaz rozeslán i mailem. Dotazníkový průzkum probíhal v průběhu měsíců únor až březen 2017.

Dotazník byl zcela anonymní a skládal se z 21 otázek, z nichž 3 otázky byly určeny jako tzv. rozřazovací. To znamená, že respondent po označení odpovědi buď pokračoval dále ve vyplňování navazujících otázek nebo byl přesměrován na konec dotazníku.

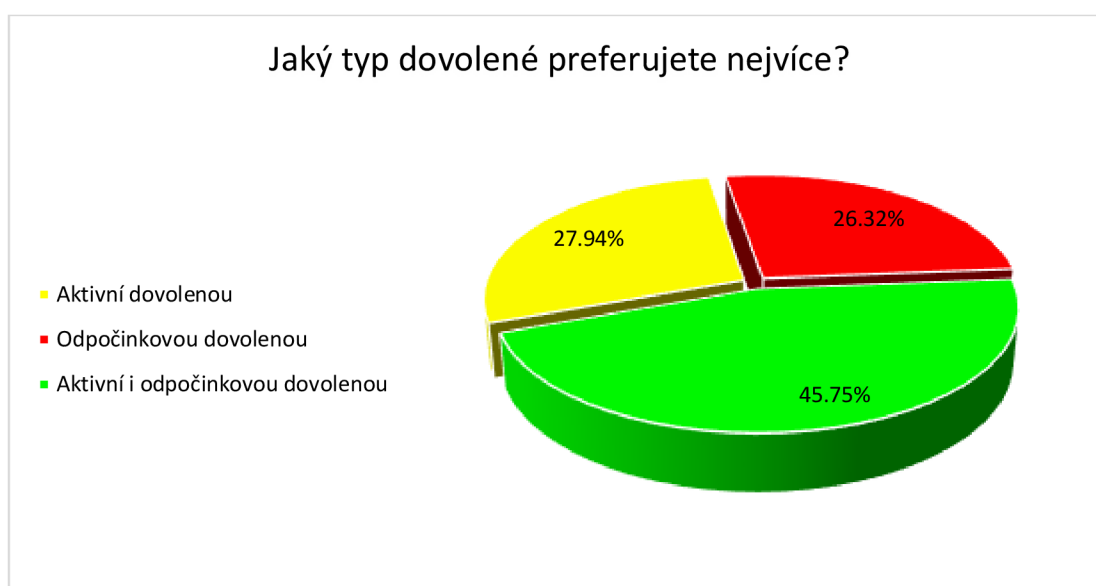
Elektronického dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 247 respondentů z ČR. Na základě vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že nejvíce dotazovaných reagovalo právě ze stránek sociální sítě Facebook, a to 49 %. U 32,9 % nebylo zjištěno, z které stránky byl dotazník vyplněn, ale předpokládá se, že se to týká právě dotazníků, které byly vyplněny na základě mailového oslovení. Zbytek zodpovězených dotazníků byl proveden přímo na webových stránkách Vyplňto.cz. Celková návratnost dotazníků byla vyhodnocena ve výši 90,9 %, což je vypočteno na základě poměru vyplněných a zobrazených dotazníků.

2.3.2. Analýza a výsledky primárního výzkumu

První dvě otázky byly zaměřeny na to, jaký typ dovolené oslovení respondenti preferují a kde nejčastěji svou dovolenou tráví. Cílem bylo získat informaci, zda vůbec tráví

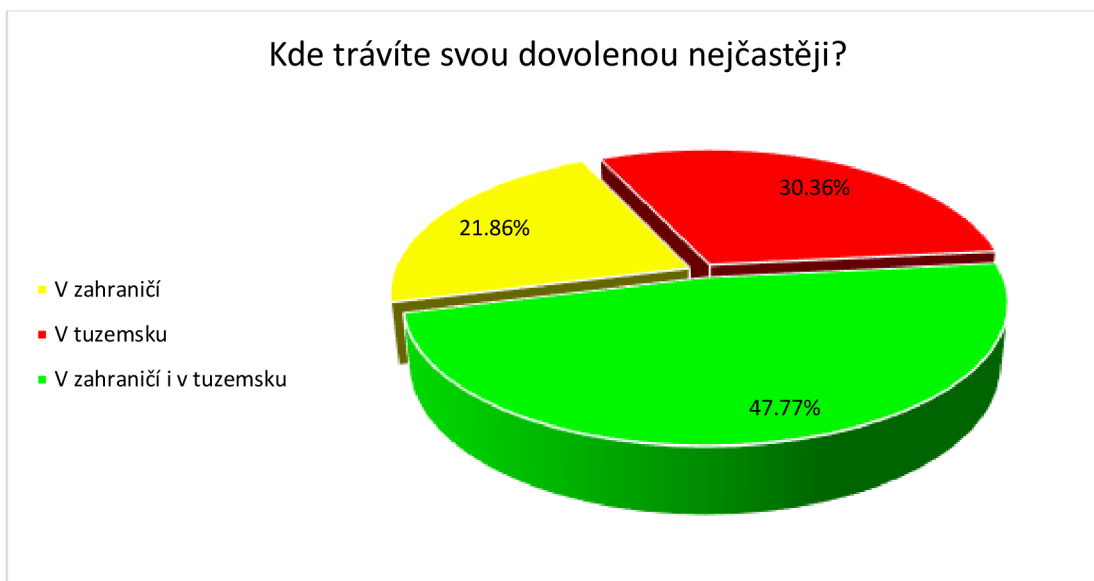
dovolenou i v ČR, neboť mnoho lidí dává přednost spíše zahraničním dovoleným než tuzemským.

U první otázky, která je vyobrazena v grafu č. 4, větší část dotazovaných označila za odpověď, že dávají přednost aktivní a současně i odpočinkové dovolené. Dle tohoto lze říci, že si právě tito vybírají oblasti, kde můžou relaxovat doslova řečeným „nicneděláním“, ale současně i aktivním pohybem, tedy sportem či turistikou. Čistě aktivní dovolená je také poměrně vyhledávanou. Celkově lze z tohoto výsledku usoudit, že lidem sport či turistika nejsou cizí, i když tyto aktivity nejsou výplní celé doby trvání jejich dovolené.



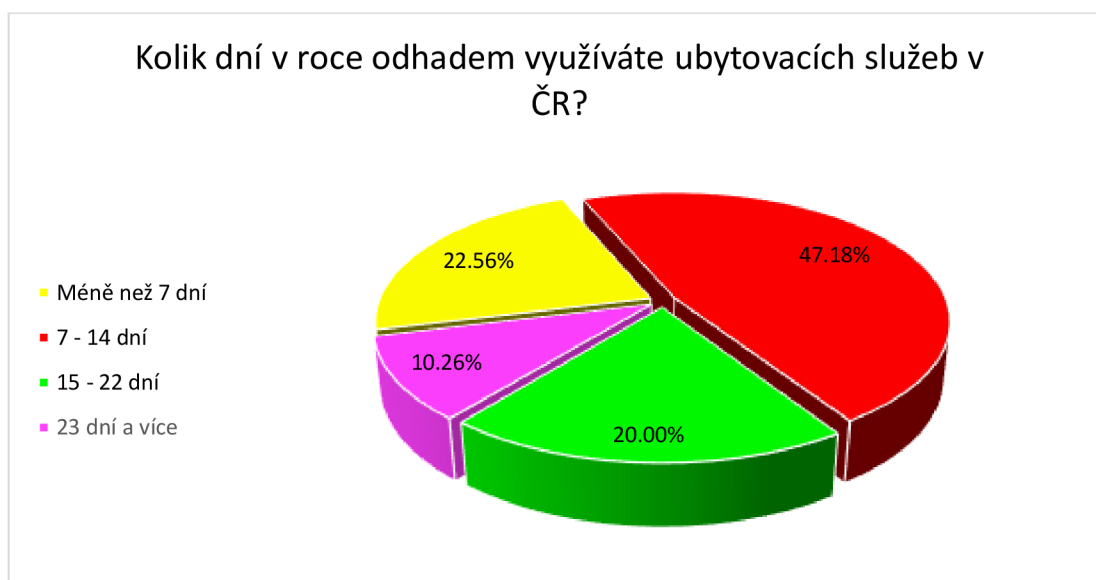
Graf 4: Preference typu dovolené dle prováděných aktivit dle respondentů

Druhá otázka, zobrazena v grafu č. 5, dotazující se na to, kde respondenti tráví dovolenou nejčastěji, byla zadána jako otázka rozřazovací, neboť cílem dotazníku bylo zjistit informace převážně od lidí, kteří mají zkušenosti s ubytováním v ČR. Proto ti, kteří označili odpověď „jen v zahraničí“, byli odkázáni již jen na demografické otázky a ukončení dotazníku. Z výsledků této otázky vyplynulo, že dotazovaní tráví svou dovolenou jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Necelá polovina dotazovaných, tedy téměř 48 % tráví svou dovolenou pouze na území ČR.



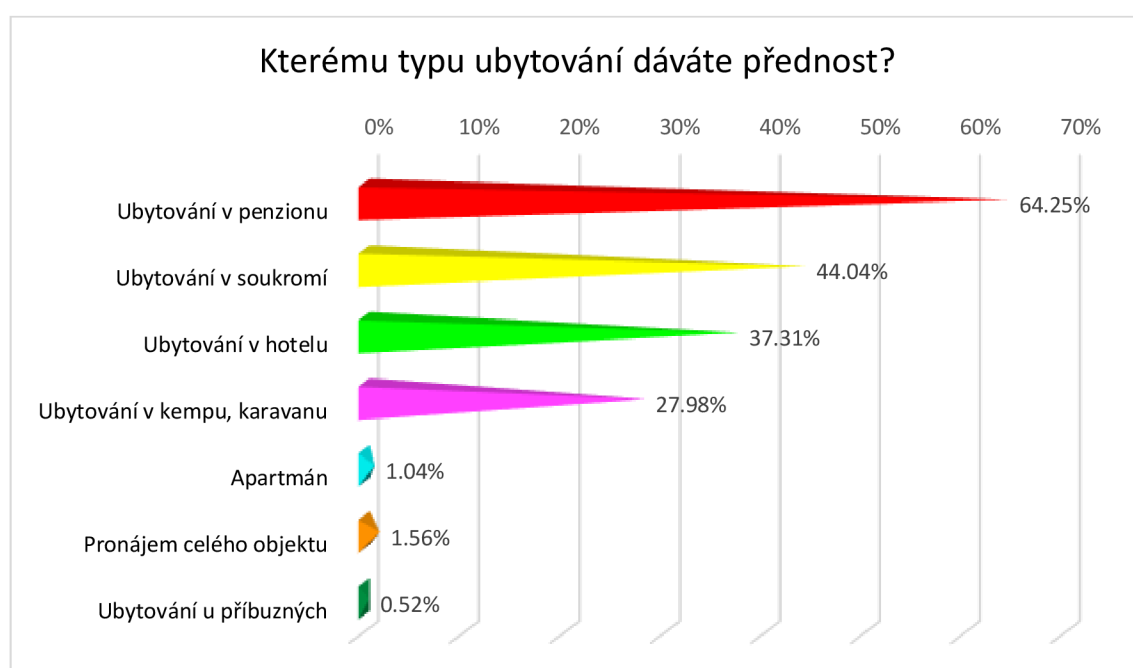
Graf 5: Nejčastěji trávená dovolená podle lokality dle respondentů

Třetí otázka je zobrazena v grafu č. 6 a zobrazuje, že skoro polovina dotazovaných tráví svou dovolenou minimálně jeden týden, maximálně však 14 dní. Zákoník práce uvádí, že výměra dovolené činí nejméně 4 týdny, tedy 28 dní. Z toho lze dedukovat, že zbylou polovinu dovolené lidé tráví v zahraničí, doma nebo si nechávají dovolenou jako rezervu pro nepředpokládané situace, jako např. nemoc aj. Druhou větší skupinou jsou respondenti, kteří v tuzemsku tráví maximálně 6 dní. Pouze 10,26 % respondentů tráví své volné dny v tuzemsku více než 23 dní.



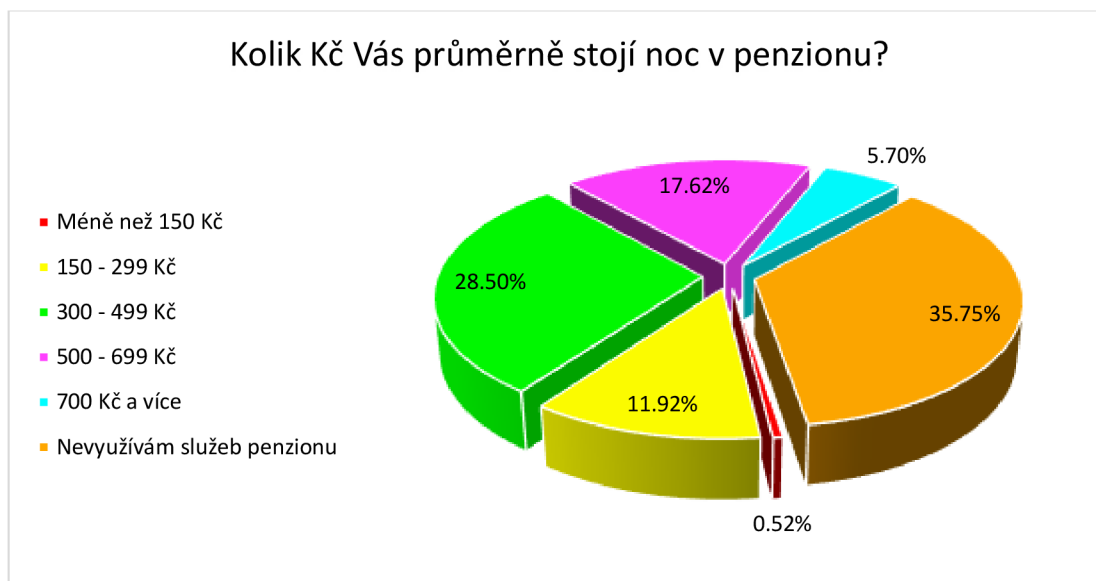
Graf 6: Využívání ubytovacích služeb v rámci dovolené v ČR dle respondentů

U čtvrté otázky, zobrazené v grafu č. 7, bylo možno označit více než jednu odpověď. Součástí byla také otevřená odpověď, kam respondenti mohli psát další typy ubytování, které rádi využívají. Celkem 64,25 % respondentů označilo penzion jako nejčastější možnost ubytování. Toto je pro nás, díky záměru založit nový penzion, vcelku pozitivní informace. Druhým oblíbeným druhem ubytovacího zařízení je ubytování v soukromí. Hotel volí 37 % respondentů a nejméně oblíbeným typem ubytování jsou kempy či karavany. Ke čtyřem základním odpovědím však byly připsány i další druhy preferovaného ubytování, jako např. apartmány, pronájem celého objektu, tzn. pronájem celé chalupy, chaty nebo domu. Jednou také bylo uvedeno jako preferované ubytování bydlení u příbuzných. Všechny tyto typy ubytování však spadají do ubytování v soukromí.



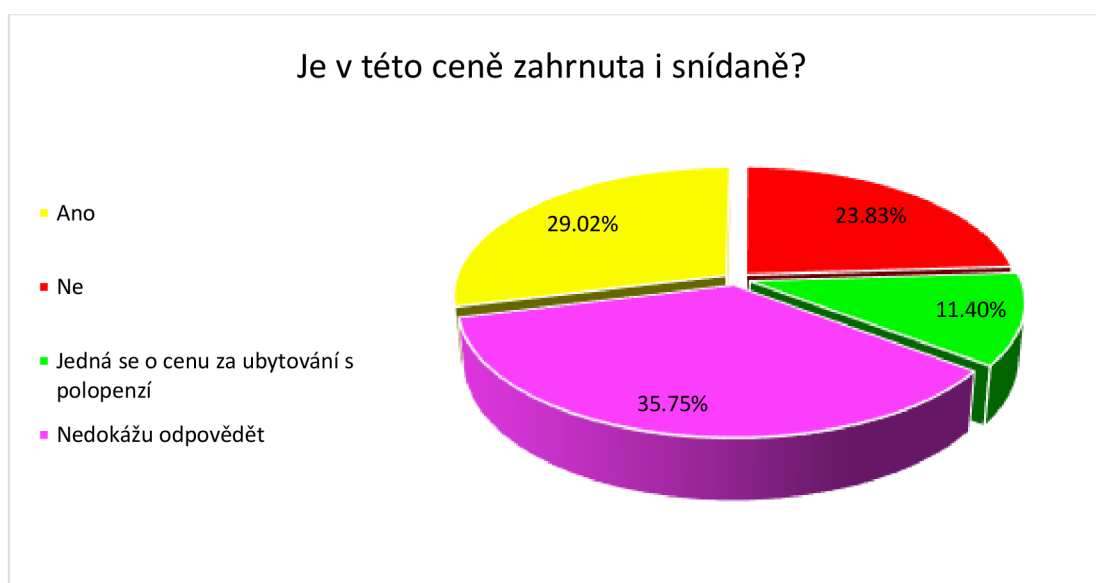
Graf 7: Preference typu ubytování dle respondentu

Pátá otázka, vyobrazena v grafu č. 8, nám vypovídá o ceně, kterou byli dotazovaní již ochotni někdy zaplatit za služby poskytované právě penziony. Nejčastěji uvedenou cenou je cena v rozmezí 300–499 Kč za osobu a noc. O něco méně respondentů, je dokonce ochotno za tyto služby platit i více než 500 Kč. Nad 700 Kč si však dovolí zaplatit ubytování jen málokdo.



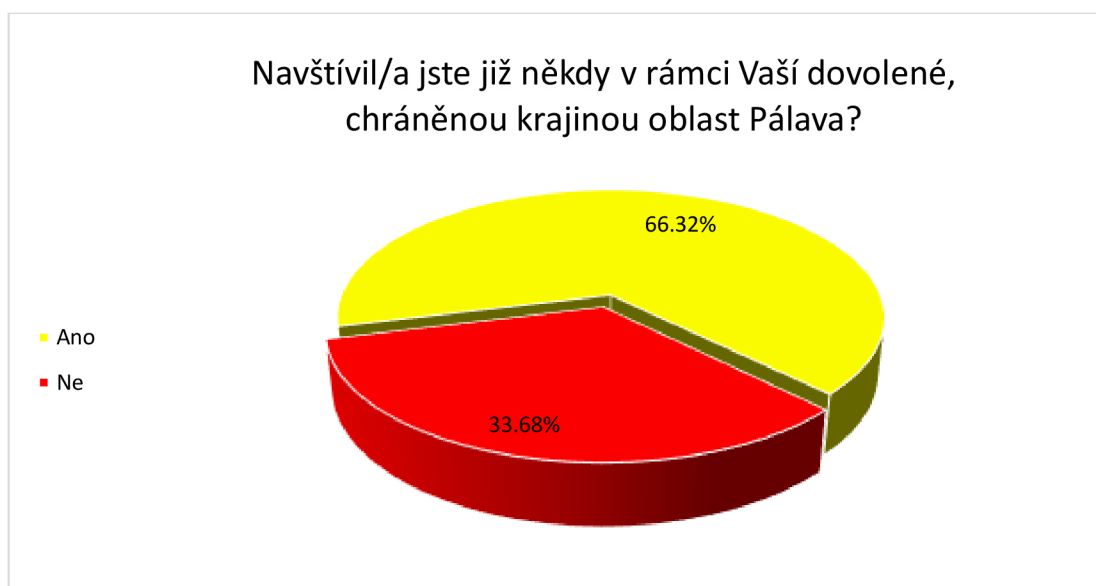
Graf 8: Průměrná útrata v Kč za noc v penzionu dle respondentů

Šestá otázka, zobrazena v grafu č. 7, souvisí s otázkou číslo pět, neboť na ni navazuje. Cílem této otázky je zjistit, zda je v cenách, které respondenti platí za ubytování, zahrnuta i snídaně či polopenze. 11,4 % respondentů uvedlo, že se jedná o cenu ubytování s polopenzí. K této odpovědi bych přiřadila právě zrovna všechny odpovědi s uvedenou cenou nad 700 Kč, jichž bylo celkově 5,7 %. Z toho však plyne také to, že zbylých 5,7 % dotazovaných platí za ubytování s polopenzí nižší částku, než je 700 Kč, pravděpodobně lze usoudit, že se tato částka nebude pohybovat pod hodnotou 500 Kč. Ubytování se snídaní využívá celkem 29,02 % lidí z celku a bez snídaně jen 23,83 %.



Graf 9: Zahrnutí snídaně do ceny dle respondentů

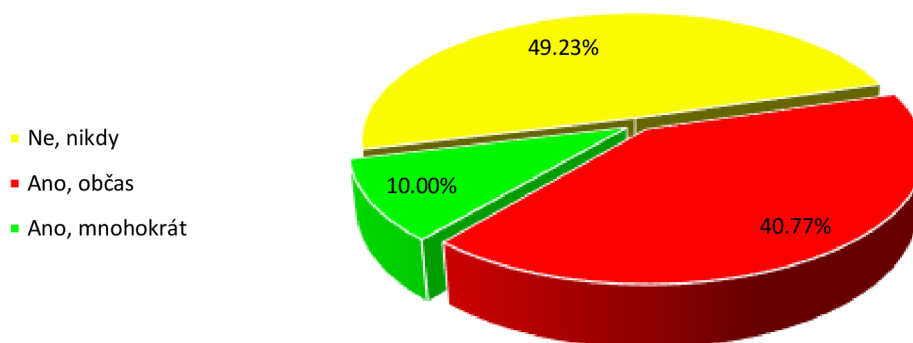
Sedmou otázkou, zobrazenou v grafu č. 10, zodpovědělo celkem 78,14 % dotazovaných z jejich celkových 100 %. Tato otázka je zaměřena na to, jaké procento lidí již navštívilo CHKO Pálava v rámci své dovolené. Předpokládá se však, že tito byli v chráněné krajinné oblasti i ubytováni v některých z nabízených druhů ubytování. CHKO Pálava navštívilo zhruba 66 % dotazovaných lidí a pouze 34 % nikoli, což znamená, že zde v této oblasti nebyli ani ubytováni. Z tohoto důvodu je tato otázka brána jako další rozřazovací, neboť ti, kteří tuto oblast alespoň ani nenavštívili, by nebyli schopni zodpovědět následující otázky, týkající se právě přímo této oblasti.



Graf 10: Zkušenost s CHKO Pálava dle respondentů

Osmá otázka, již vyobrazuje graf č. 11, nám podala informaci o tom, zda měli někdy návštěvníci problém najít volné ubytování ve zkoumané chráněné krajinné oblasti Pálava. Skoro polovina respondentů, tedy 49,23 % uvedla, že se nikdy nesetkala s tímto problémem a ubytování vždy bez problémů našli. Zbýlých 50,77 % respondentů však již tento problém řešilo. Z toho se 40,77 % dotazovaných setkala s tímto problémem jen zřídka kdy a 10 % má poměrně často problém ubytování v CHKO Pálava sehnat.

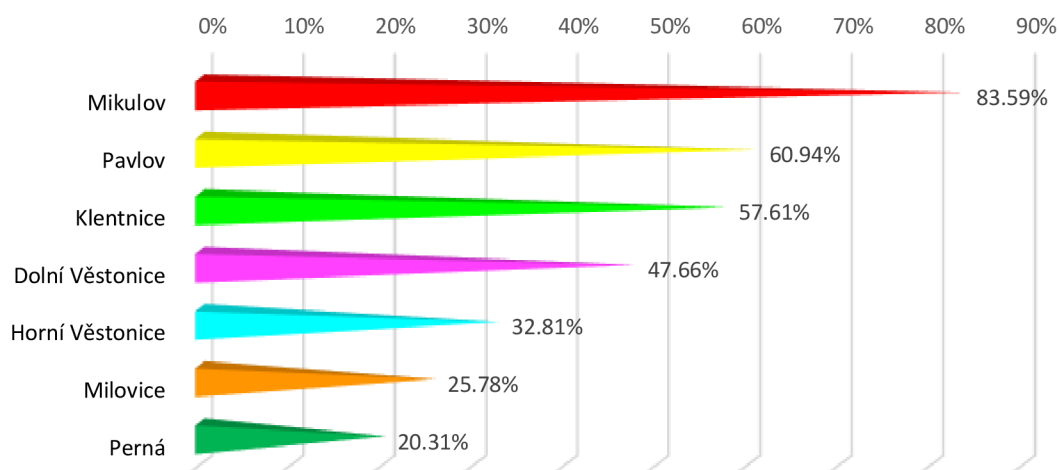
Ocitli jste se již někdy v situaci, že jste měl/a problém s ubytováním v této oblasti?



Graf 11: Zkušenost s ubytováním v oblasti CHKO dle respondentů

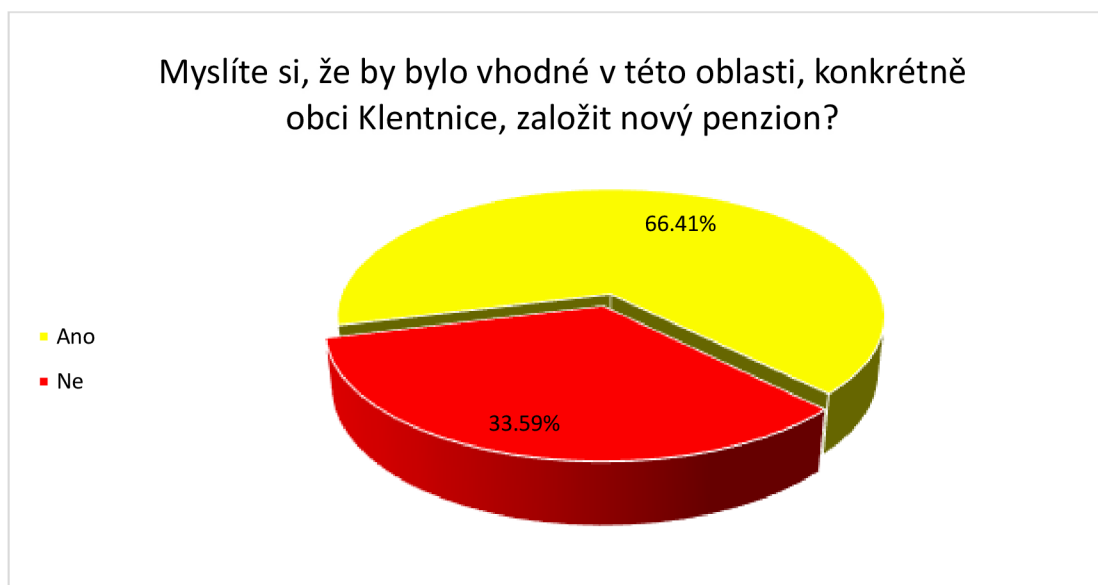
Devátá otázka, zobrazena v grafu č. 12, byla zaměřena na zjištění, které z obcí CHKO Pálava patří mezi nejznámější. To, že Mikulov vyšel jako nejznámější bylo jasně předpokládáno, neboť se jedná o velmi známé historické město s mnoha architektonickými památkami. Druhou nejznámější obcí je Pavlov, a to převážně díky vínu a vodním sportům. Obec Klentnice vyšla z tohoto průzkumu jako třetí nejznámější obec, což může být pro náš podnikatelský záměr přínosné.

Byli jste někdy ubytováni nebo znáte osobně některé z následujících obcí?



Graf 12: Zkušenost s ubytováním ve vybrané obci nebo její osobní poznání dle respondentů

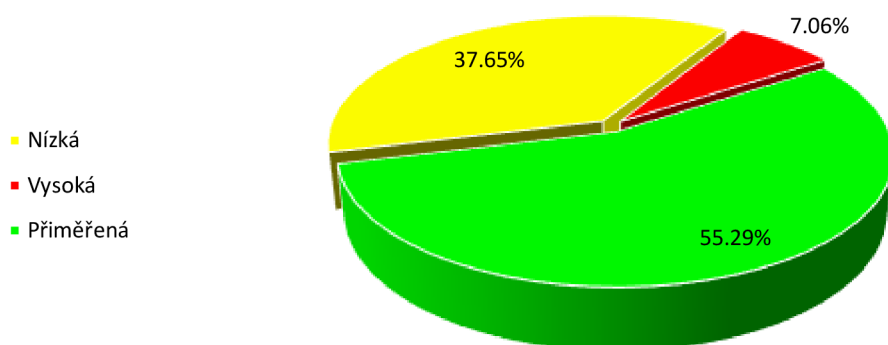
Třetí a také poslední rozřazovací otázkou v dotazníku byla otázka číslo deset, v níž se bylo respondentů dotazováno na jejich názor, zda by bylo vhodné v obci Klentnice otevřít nový penzion. Z grafu č. 13 je zřetelně viditelné, že více než polovina odpovídajících by byla pro to, aby se nový penzion v obci otevřel a jen necelých 34 % si myslí, že otevření nového ubytovacího zařízení by bylo již v této oblasti zbytečné.



Graf 13: Názor respondentů na založení nového penzionu v obci Klentnice

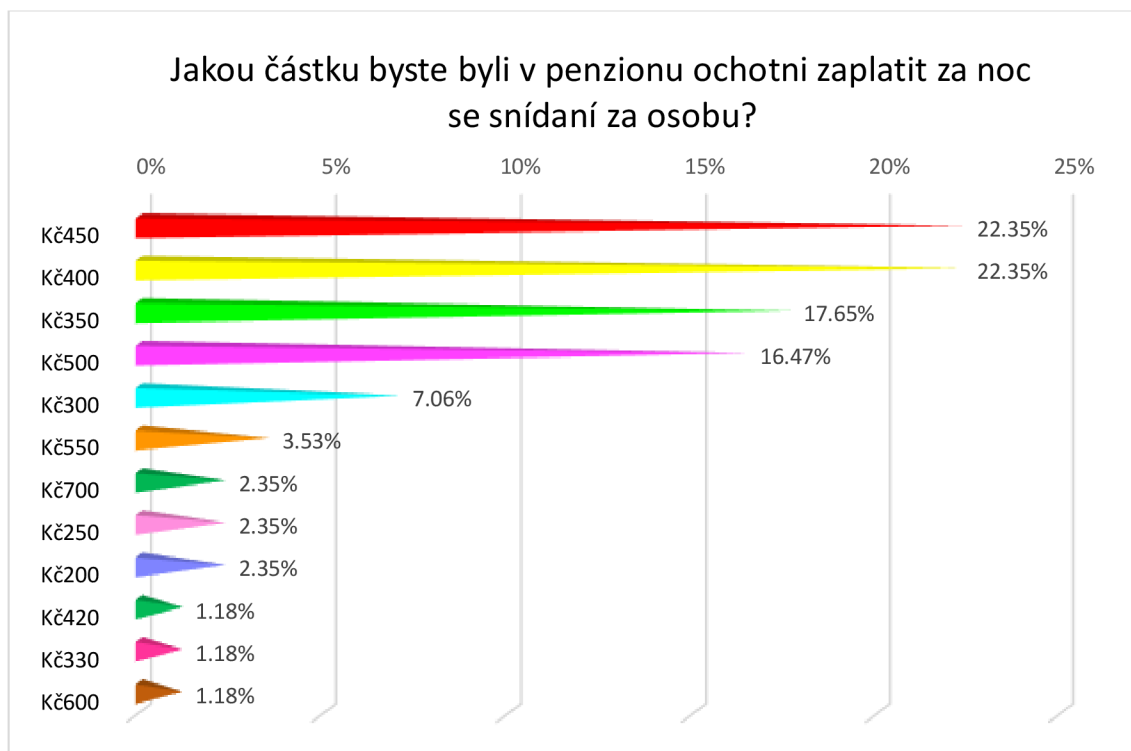
V jedenácté otázce, graficky znázorněné v grafu č. 14, jsme se dotazovali na to, co si respondenti myslí o konkrétní ceně za ubytování v této oblasti. Zda se jim tato výše zdá být přijatelná pro tuto oblast či nikoli nebo zda se jim zdá být nízká a byli by ochotni zaplatit i více. Většina respondentů si myslí, že cena 350 Kč za ubytování se snídaní, samozřejmě za osobu a noc, je přiměřená. Poměrně dost odpovídajících si také myslí, že je cena nízká. A pouze 6-ti lidem se zdá být cena, zase naopak, vysoká. Z této otázky tedy pro nás plyne výsledek, že v případě otevření plánovanému penzionu by tato konkrétní cena, a také ani cena o něco vyšší, neměla být pro potenciální zákazníky až tak závažným problémem pro to, aby nevyužili našich ubytovacích služeb.

Myslíte si, že cena 350 Kč za noc se snídaní za osobu je v této oblasti, obci, podle Vás:



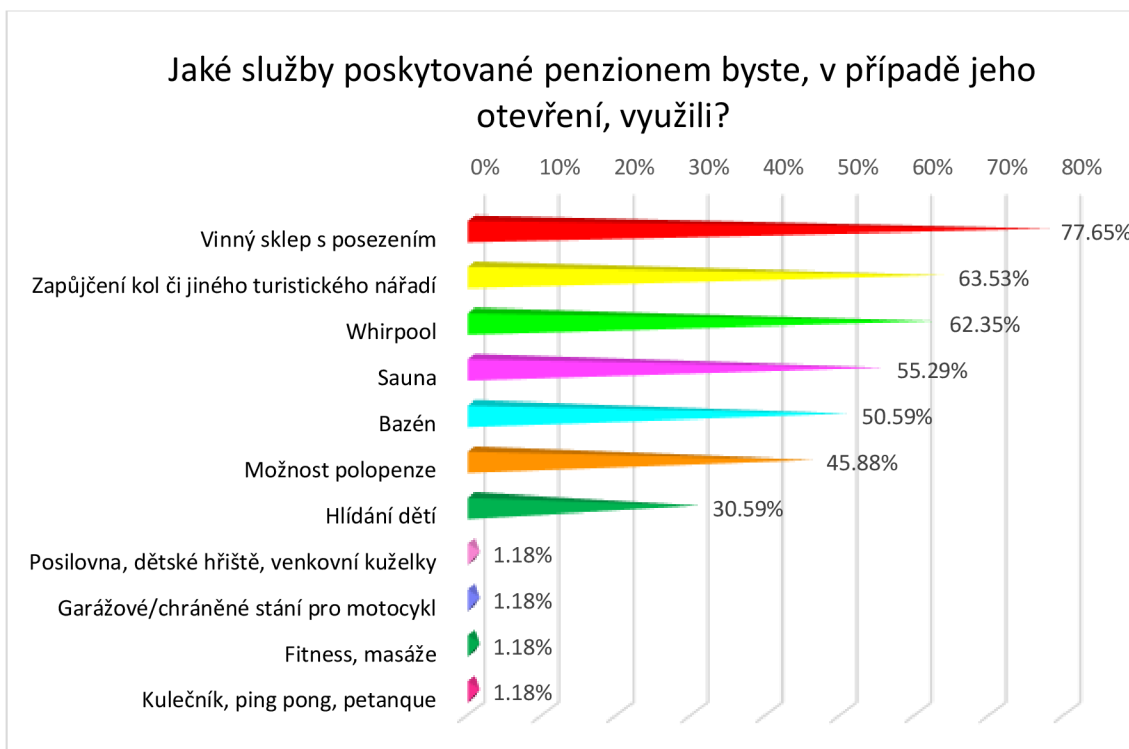
Graf 14: Názor respondentů na cenu osoby za noc se snídaní v dané lokalitě

Dvanáctá otázka byla otázkou s tzv. volnou odpovědí, kdy respondenti nevybírali ze zadané nabídky, ale odpovídali volně dle svého uvážení. Cílem bylo zjistit, kolik by byli ochotni, kdyby záleželo na nich samotných, zaplatit za ubytování v penzionu se snídaní, a to za osobu a noc. Celkově bylo respondenty uvedeno 12 vlastních návrhů na možnou výši ceny, mezi nimiž byla uvedena i hodnota, na kterou jsme se dotazovali v předchozí otázce, a tedy 350 Kč, a kterou uvedlo celkem 17,65 % dotazovaných. Vícekrát byly uvedeny dvě hodnoty, a to výše ceny 450 Kč, kterou uvedlo 22,35 % dotazovaných a 400 Kč, kterou uvedlo taktéž stejné množství respondentů, tedy 22,35 %. Obě dvě tedy, i když jen mírně, převyšovaly cenu uvedenou v otázce č. 11. 16,47 % dotazovaných uvedlo, že by bylo ochotno za toto ubytování zaplatit 500 Kč a 2,32 % by bylo ochotno do tohoto ubytování investovat 700 Kč. Našli se však i takoví, kteří by, na rozdíl od již zmíněných, do ubytování nebyli ochotni investovat více než 200 Kč. Celkově však odpovědi s vyššími hodnotami dosti převyšovaly odpovědi s hodnotami vyššími, což potvrdilo i výsledek získaný z předchozí otázky. Kdybychom se tedy při tvorbě naší ceny měli inspirovat respondenty a vzali v úvahu všechny uvedené hodnoty, tak jejich průměrem by vyšla hodnota 417,64 Kč.



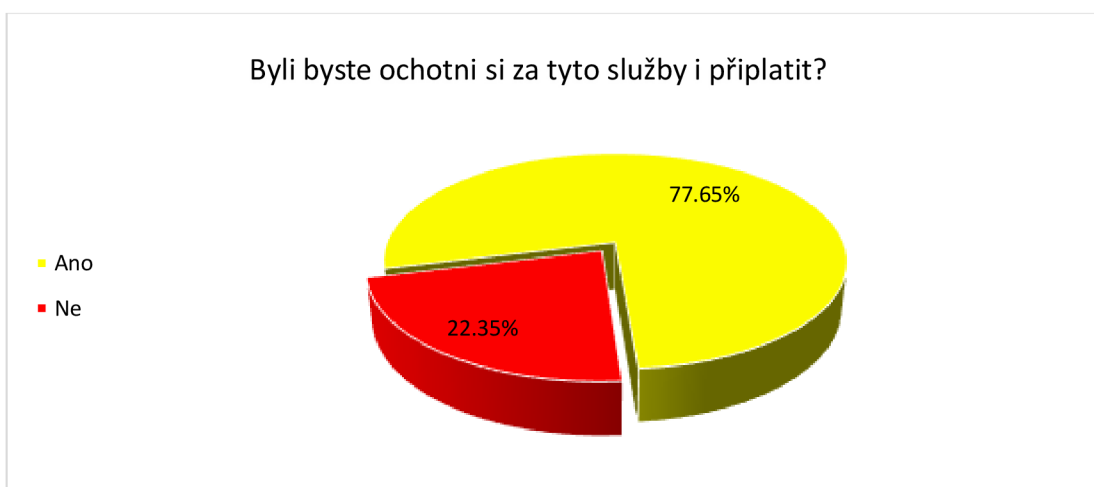
Graf 15: Ochota respondentů zaplatit za noc se snídaní v penzionu v dané lokalitě

U třinácté otázky, zobrazené v grafu č. 16, mohli respondenti vybírat, jak z nabídky, tak tu bylo i místo pro jejich vlastní odpověď. Jednalo se o získání názoru v oblasti služeb, které by mohl penzion, kromě ubytování, ještě nabízet nebo poskytovat. Největší ohlas získala nabídka služby vinného sklepa s posezením, kdy by o tuto službu projevilo zájem celkem 77,65 % respondentů. Potenciální zákazníci by také uvítali možnost zapůjčení turistického vybavení, jako jsou např. kola, trekové hole aj. Z výběru mezi whirlpoolem, saunou a bazénem by byl nejvíce využit právě whirlpool. 45,88 % respondentů by ocenilo možnost polopenze a 30,59 % službu hlídání dětí. Dále vítanou by také byla posilovna, dětské hřiště, kulečnick a pingpongový stůl, venkovní kuželky či plocha pro petanque. Návrhem byl i provoz masáží. Za velmi vhodnou informaci bereme odpověď týkající se garážového a chráněného stání pro motocykl, neboť motorkáři opravdu velmi oceňují, když je jejich stroj ukryt a chráněn. K tomu lze, i z vlastních zkušeností dodat, že možnost úschovy motocyklů je jedním z hlavních kritérií, které hraje u těchto lidí velkou roli při výběru ubytování.



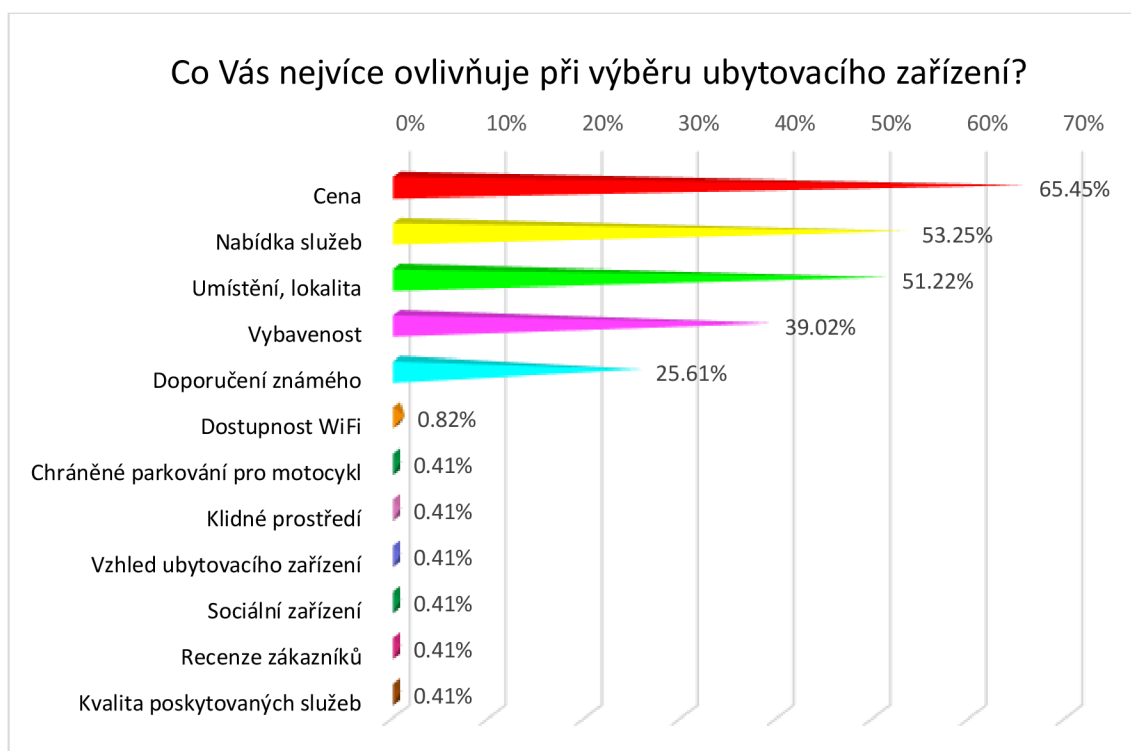
Graf 16: Potenciál využití služeb v penzion dle respondentů

Čtrnáctá otázka, vyobrazená v grafu č. 17, souvisí s otázkou č. 13, protože se dotazovaných ptá, zda by byli za služby, uvedené v předchozí otázce, ochotni si i připlatit. Drtivá většina by klidně do těchto služeb investovala další peněžní prostředky. Naším záměrem však není zpoplatnit všechny služby či vybavení, které by bylo v našem penzionu poskytováno. Zpoplatněny by byly jen některé, např. polopenze a hlídání dětí. Ostatní ceny by se odvíjely spíše od zkonsumovaného množství nebo opotřebení, to se týká především vinného sklepa a turistického nářadí.



Graf 17: Ochota respondentů si připlatit za nadstandardní (doplňkové) služby

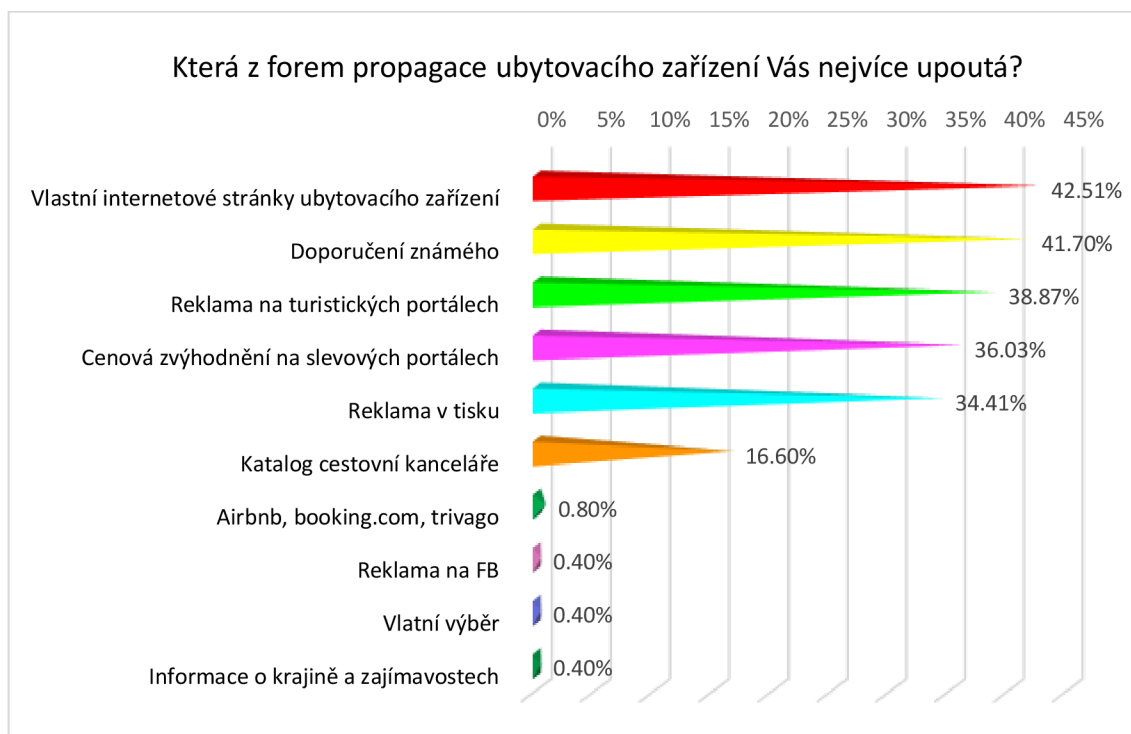
Patnáctá otázka, znázorněná v grafu č. 18, se zabývá faktory, které mají vliv na rozhodování spotřebitelů neboli zájemců o ubytování. Průzkum potvrdil, že v dnešní době je nejvíce ovlivňujícím kritériem stále cena. Druhou a třetí příčku obsadila nabídka služeb a lokalita v níž se ubytovací zařízení nachází. Na čtvrtém místě je vybavenost a na pátém doporučení známého. Dále hraje významnou roli při výběru zařízení i možnost parkování, vzhled ubytovacího zařízení, recenze zákazníků. Sociálním zařízením, si myslíme, že tím respondent myslel to, zda mají pokoje své vlastní nebo v jakém stavu jsou. Dostupnost internetu je také pro některé rozhodujícím kritériem.



Graf 18: Faktory ovlivňující výběr ubytovacího zařízení dle respondentů

Šestnáctá otázka, zobrazena v grafu č. 19, se zabývá formou propagace, která nejvíce upoutá pozornost potenciálního klienta a probudí v něm zájem o toto ubytovací zařízení. Z průzkumu vyplývá, že nejlepší formou propagace jsou samotné webové stránky daného ubytovacího zařízení. Zde se totiž může potenciální zákazník dozvědět různé informace, které jsou důležité pro jeho rozhodnutí. Proto musí být brán zřetel na to, aby byly webové stránky zpracovány jednoduše, přehledně, aby obsahovaly podstatné informace a také byly neustále aktualizovány. Druhou formou je doporučení známého, proto je důležité se řídit pravidlem, že nejlepší reklamou bývá spokojený zákazník. V současné době existuje spousta různě zaměřených portálů, proto není na škodu

umístit reklamu i na portály s turistickou tematikou, které třeba jen odkáží na již zmíněné webové stránky daného zařízení. Velmi populárními jsou poslední dobou portály nabízející zvýhodněné ceny. Z těchto lze pro příklad uvést slevomat.cz, slevoking.cz, slevydnes.cz, slevín.cz a mnoho dalších. Hodně respondentů také upoutá reklama v tisku nebo na sociální síti Facebook. Katalog cestovní kanceláře je také určitou formou propagace, ale přiřadila bych ho zde spíše k těm, kteří kromě tuzemska tráví dovolenou i v zahraničí.

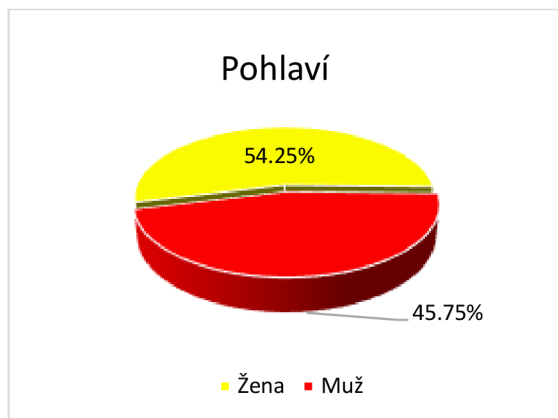


Graf 19: Preferované formy propagace ubytovacího zařízení dle respondentů

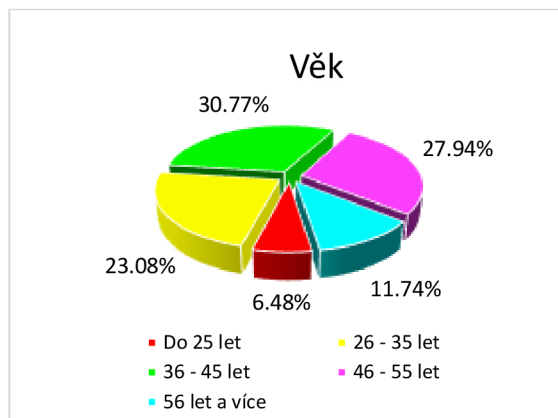
Poslední otázky dotazníkového šetření se zaměřovali na profil a demografické údaje respondentů, které jsou zobrazeny v grafech č. 20–23. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 54,25 % žen a 45,75 % mužů. Nejvíce je zastoupena kategorie osob ve věku 36-45 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou osoby ve věku 46-55 let a třetí skupinou jsou osoby ve věku 26-35 let. Nad 56 let se výzkumu zúčastnilo pouze 11,74 % osob a do 25 let pouze 6,48 % osob.

Nejčastěji domácnosti disponují příjmem v rozmezí 20 tisíc Kč až 30 tisíc Kč. Když však vezmeme v potaz odpovědi s nejvyššími počty odpovídajících respondentů, tak můžeme hromadně říci, že příjmy českých domácností jsou v rozmezí 10 tisíc až 50 tisíc Kč. 7,29 % dotazovaných žije v domácnosti, která dosahuje měsíčního příjmu

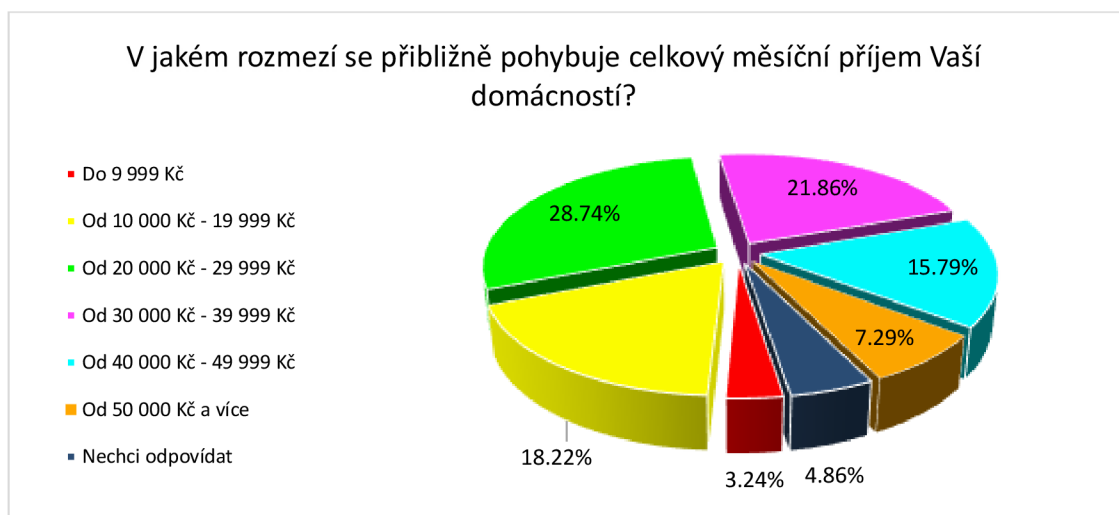
vyššího než 50 tisíc Kč. Naopak 3,24 % dotazovaných žije zase v domácnostech, které mají měsíční příjem pouze do 10 tisíc Kč. I přesto, že byl dotazník zcela anonymní a což bylo i uvedeno v úvodu, tak 4,86 % dotazovaných lidí odmítlo tuto otázku zodpovědět.



Graf 20: Pohlaví dle respondentů

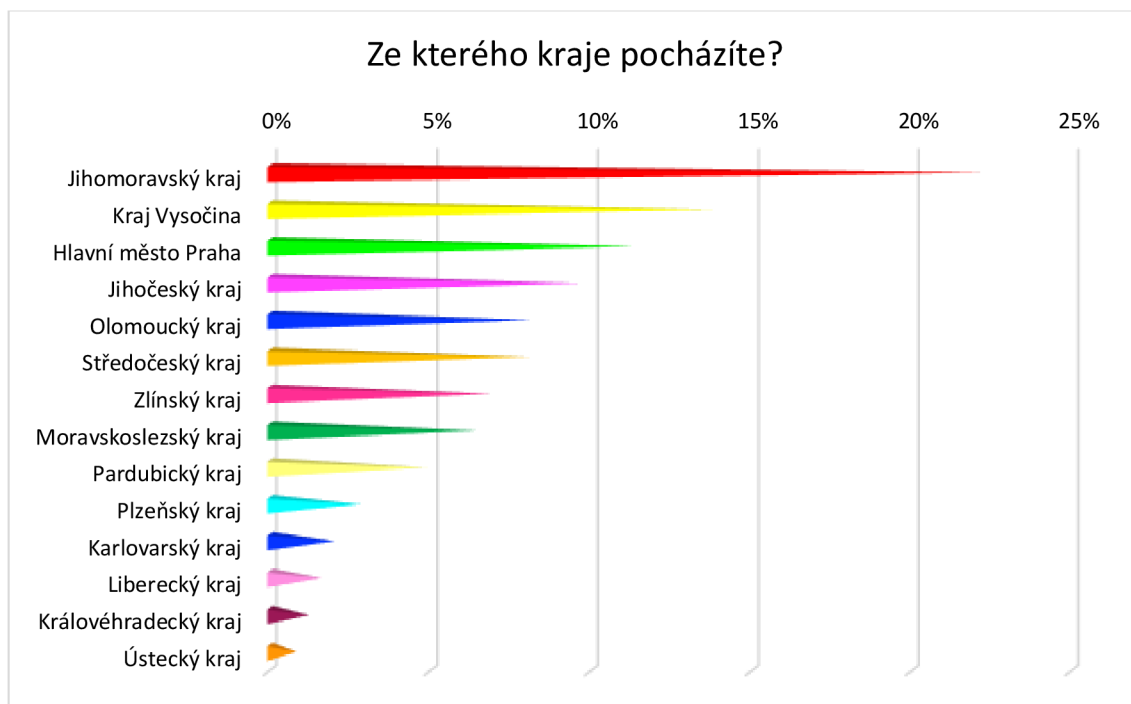


Graf 21: Věková kategorie dle respondentů



Graf 22: Měsíční příjem domácností dle respondentů

Jelikož byl odkaz na dotazník umístěn na portálech s turistickou tematikou, tak k němu měli přístup obyvatelé celé ČR. To vyplývá i z výsledků, které jsou zobrazeny na následujícím grafu č. 23. Nejvíce odpovídajících respondentů bylo však z Jihomoravského kraje, tj. z kraje v němž se také nachází zkoumaná CHKO Pálava. Druhou největší skupinu tvořili respondenti z kraje Vysočina a třetí skupinou byli odpovídající z hlavního města Prahy. Nejméně odpovědí bylo získáno od respondentů z Ústeckého, Královéhradeckého, Libereckého, Karlovarského a Plzeňského kraje, kde počet odpovědí u každého z nich nedosáhl ani 4 %.



Graf 23: Kraj bydliště dle respondentů

Poslední otázka číslo 21 byla jedinou nepovinnou otázkou z celého dotazníku a dávala respondentům prostor pro jejich vlastní návrhy, nápady a doporučení, které by mohly být nápomocny při zakládání penzionu. Této možnosti však využilo pouze 5,2 % dotazovaných osob. Kromě dalších různých nápadů na vybavení penzionu jako jsou houpačky, pískoviště, ohniště, gril, venkovní posezení, společenská místnost se společenskými hrami, byla také uváděna doporučení z vlastních zkušeností potenciálních hostů.

Respondenti se zaměřili na vybavení pokojů, kde uvedli, že by bylo vhodné vybavit pokoje alespoň mini lednicí, rychlovarnou konvicí a trezorem. Dále požadavek na to, aby bylo v penzionu možno ubytovat i domácí mazlíčky a možnost platby kartou. Dobrou poznámkou bylo i poukázání na vybavenost penzionu alespoň základními letáky a mapami okolí pro ty, kteří v této oblasti ještě nebyli a doposud ji neznají.

2.4. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace

Analýza vnitřních zdrojů a schopností se zabývá především zdroji, které budou do podnikání vloženy a které budou mít vliv na budoucí vývoj podniku. Z těchto zdrojů lze identifikovat i konkurenční výhody podniku.

➤ **Hmotné zdroje**

Mezi hmotné zdroje patří budovy a pozemky, které spadají do vlastnictví nebo podnájmu. Jedná se o pozemek o velikosti 5500 m², který patří do osobního vlastnictví majitelů, na němž se také nachází dvoupatrová budova, v níž má být penzion realizován. Další pozemek o velikosti 4650 m², který slouží jako orná půda, mají majitelé prozatím v podnájmu. Kromě toho vlastní ještě další drobné pozemky s vinicemi. Co se týče budovy, tak je víceméně nová, postavena byla před 4 lety. I když je již zkolaudovaná, tak 2. patro je stále ve výstavbě.

➤ **Nehmotné zdroje**

Nehmotným zdrojem penzionu by měl být hlavně název a logo, díky kterým se penzion dostane do podvědomí zákazníků. Díky zapamatovatelnému logu se může náš penzion také odlišit od konkurence. Logo by mělo být jednoduché, zapamatovatelné a hlavně jedinečné.

➤ **Finanční zdroje**

Finanční zdroje na vybudování penzionu byly získány prodejem nemovitosti, které majitelka vlastnila na území Rakouska. Zbylé potřebné finance ji byly poskytnuty od rodinného příslušníka, který je ochoten v případě potřeby poskytnout i další finanční prostředky na dokončení výstavby penzionu, v případě že by to bylo potřebné, a to bezúročně. To může být velkou výhodou, neboť nemusí být žádáno o úvěry od bankovních či nebankovních institucí, které si za zapůjčený kapitál připočítávají vysoký úrok.

➤ **Lidské zdroje**

Z důvodu, že se jedná o malý rodinný penzion, tak nebude potřeba více pracovních sil a vše zastane majitelka penzionu. I když v oboru nevystudovala, má získané zkušenosti přímo z podobného, avšak většího, penzionu, v němž pracovala několik let v Rakousku. I když měla na starosti spíše vedení zaměstnanců a jednání s dodavateli a zákazníky, tak nastávali i situace, v nichž zastávala sama práci manuální. Tyto zkušenosti hodlá teď zúročit a využít ve svém podnikatelském záměru.

2.5. Souhrn výsledků analýz do SWOT matice

Na základě výše provedených analýz a marketingového výzkumu je sestavena následná analýza SWOT, která identifikuje silné a slabé stránky plynoucí z interního prostředí a příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí podniku, jež mohou mít zásadní vliv na zakládání penzionu.

➤ Silné a slabé stránky

Hlavní silnou stránkou je umístění penzionu. Penzion je situován v poměrně známé obci Klentnice, nedaleko města Mikulov. Že je tato obec známá vyplynulo i z výsledků primárního výzkumu, kdy skončila, z výčtu sedmi obcí, jako třetí nejznámější. Za výhodu penzionu lze považovat i to, že se jedná o zcela novou stavbu, která je v osobním vlastnictví provozovatelky. Za silnou stránku lze považovat též znalosti a zkušenosti majitelky, která v tomto oboru pracovala několik let v Rakousku, z čehož také hodlá čerpat a kvalitní domácí produkty, z nichž budou připravovány snídaně.

Slabou stránkou může být nedostatek zkušeností majitelky s podnikáním. Jak bylo zmíněno, tak byla v tomto provozu pouze zaměstnána, tudíž nemá tolik zkušeností a znalostí, co se týče administrativní stránky podnikání. Nevýhodou je také nutnost dalších finančních prostředků na dostavbu objektu. I když je možnost zapůjčení těchto prostředků od rodinného příslušníka bez navýšení, stále se jedná o finanční prostředky, které musejí být vráceny. Nejslabší stránkou penzionu však může být to, že se jedná o zcela nové ubytovací zařízení bez minulosti a není v podvědomí zákazníků. To může způsobit nízký zájem ba dokonce nezájem o jeho služby. Proto je pro podnik velmi důležité zaměřit se na kvalitní zpracování svých vlastních webových stránek, které mohou už i sami přesvědčit potenciálního zákazníka o tom, že se jedná o velmi dobrý penzion.

➤ Příležitosti a hrozby

V současnosti lze za příležitost vzít v potaz stále trvající uprchlickou krizi, díky níž má ještě hodně lidí obavu vycestovat do zahraničních destinací, a proto volí spíše dovolenou v tuzemsku, která bývá, oproti zahraniční dovolené, i o něco levnější. Výhodou penzionu je také, že CHKO Pálava je velmi známá a proslavená oblast svou historií a vínem a rok od roku je více navštěvovaná. Jak uvedl zdroj Jihomoravského

kraje, tak návštěvnost stoupá díky tuzemským, ale i zahraničním turistům. Zde se naskytá příležitost existence mezinárodních portálů nabízejících ubytovací zařízení v celé ČR, kam lze nabídku našeho penzionu umístit. Výhodou těchto portálů je, že zde mohou lidé psát recenze a napomáhat tak při rozhodování nerozhodných klientů.

Z hrozeb lze zmínit v první řadě legislativu, tzn. zákony a normy týkající se provozu ubytovacích služeb, které probíhají neustálými změnami. Jejich nesledování může mít za následek porušení těchto podmínek, což je pak následně pokutováno nemalými částkami. Hrozbou mohou být i stále se zvyšující požadavky turistů na ubytování a poskytované služby. S neustále se vyvíjející technikou a technologií rostou i požadavky na vybavení ubytovacích zařízení. V poslední řadě i zhoršení ekonomiky státu lze považovat za hrozbu, protože ekonomika má určitým způsobem vliv na životní úroveň obyvatel a také zaměstnanost. V případě, že by došlo ke zmíněnému zhoršení, zhoršilo by to pravděpodobně i finanční úroveň lidí, kteří by pak následně neměli dostatek finančních prostředků, které by mohli investovat do svých pobytů a dovolených.

Tabulka 9: SWOT matice¹⁰³

| Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|---|---|
| Umístění penzionu – turisticky žádaná oblast | Nedostatek zkušeností s podnikáním |
| Zcela nově postavený objekt penzionu | Neznalost nového penzionu pro zákazníky |
| Služby penzionu – možnost zapůjčení turistického vybavení, možnost využití whirlpoolu | Nedostatek finančního kapitálu na dokončení stavby a zahájení provozu |
| Zkušenosti a znalosti majitelky v daném oboru | Využití cizího zdroje – půjčka |
| Kvalitní domácí produkty pro přípravu snídaní | |
| Příležitosti (O) | Hrozby (T) |
| Zvyšování zájmu o ubytování v ČR z důvodu uprchlické krize | Rostoucí požadavky obyvatelstva na ubytování a služby |
| Zvyšování počtu příjezdějících tuzemských a zahraničních turistů do CHKO Pálava | Změna legislativy a podmínek pro podnikání |
| Růst průměrných mezd v ČR – vyšší kupní síla | Zhoršení finanční situace obyvatel ČR |
| Umístění penzionu ve známé a žádané turistické oblasti CHKO Pálava | Snížení zájmu zahraničních turistů o ubytovací služby v ČR díky posílení CZK vůči měně Euro. |
| Mezinárodní internetové portály s nabídkami ubytovacích zařízení | Existující silná konkurence, vstup nových konkurentů nebo rozšíření služeb stávajících konkurentů |

¹⁰³ Vlastní zpracování dle výsledků externí a interní analýzy a marketingového výzkumu.

Tabulka 10: Porovnání faktorů SWOT analýzy a vytvoření strategií¹⁰⁴

| | Silné stránky – S | Slabé stránky – W |
|------------------|---|---|
| Příležitosti – O | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oslovit a získat zahraniční i tuzemské turisty na základě prezentování poskytovaných služeb penzionem včetně kladení důrazu na podávání snídaní z kvalitních domácích surovin. Tím zvýšit obsazenost a příjmy penzionu. ▪ Prezentovat své veškeré silné stránky na mezinárodních internetových portálech nabízejících ubytovací zařízení. A využívat možnosti recenzí s odezvou na kvalitu těchto poskytovaných služeb již od ubytovaných zákazníků. Tím si vytvářet dobré jméno penzionu. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Využít příležitosti zvyšujícího se počtu příjíždějících zahraničních i tuzemských turistů do oblasti CHKO Pálava, kteří žádají o možnost ubytovat se v této lokalitě. Díky této skutečnosti se jeví i příležitost pro penzion, a to oslovit tyto turisty, zvýšit tak obsazenost pokojů a tím zvýšit příjmy. Na základě vyšších příjmů vznikne možnost rychleji splatit cizí kapitál. ▪ Využít mezinárodních internetových portálů nabízející různé ubytovací zařízení v celé ČR pro prezentaci a nabídku ubytování v penzionu VLAMI HOF. Cílem je zvýšit povědomí potenciálních zákazníků o existenci tohoto penzionu. Díky recenzím, pak i při vytvářet dobré jméno penzionu. |
| Hrozby – T | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Snažit se poskytovat služby kvalitněji než konkurence, neboť vyšší kvalita a šíře poskytovaných služeb přivolá více potenciálních zákazníků, kteří již možná mohou mít již zkušenosti s některým ze současných konkurentů. ▪ Využít znalostí a zkušeností majitelky z provozu rakouského penzionu a tím právě oslovit zahraniční turisty. Oslovit je především názvem penzionu, stylem a stejně poskytovanými službami a kvalitními produkty jako je tomu v Tyrolsku. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Propagovat penzion v také míře, aby co nejvíce pronikl do povědomí potenciálních zákazníků. Prezentovat nabízené služby, a především jejich šíří a kvalitu a tím se snažit snížit sílu působení již existující konkurence, případně konkurence potenciální. |

¹⁰⁴ Vlastní zpracování dle SWOT matice.

3. Vlastní návrhy řešení a přínosy z návrhů řešení

Třetí kapitola práce se zabývá samostatným sestavením podnikatelského plánu, který vychází z výsledků strategické analýzy a faktorů shrnutých ze SWOT matice, na jejímž základě byla vybrána vhodná strategie a obchodní model nově založeného penzionu v obci Klentnice, který je rozpracován do dílčích částí podnikatelského plánu

3.1. Titulní strana

Podnikatelský plán – Rodinný penzion VLAMI HOF



Obrázek 7: Logo penzionu VLAMI HOF¹⁰⁵

| | |
|--------------------|-------------------------------|
| Název zařízení: | VLAMI HOF |
| Předmět podnikání: | Ubytovací služby |
| Podnikatel: | V. N. |
| Sídlo podniku: | Klentnice 1xx, 692 01 Mikulov |
| Kontakt: | 776 2xx 9xx |
| E-mail: | info@vlamihof.cz |
| www stránky: | www.vlamihof.cz |

3.2. Popis podniku

Za každým podnikáním stojí určitý podnět a rozhodnutí. Rozhodnutí založit penzion vzniklo právě ve chvíli, kdy se naskytla příležitost ke koupi stavební parcely v obci,

¹⁰⁵ Vlastní práce

jejíž lokace spadá do jedné z nejznámějších chráněných krajinných oblastí České republiky, a to oblasti Pálava, která je žádanou a hojně navštěvovanou turistickou oblastí vůbec.

Vize a cíle penzionu

Vizí penzionu je poskytovat kvalitní a cenově přijatelné ubytovací služby v moderně vybavených pokojích, neboť v dnešní době je i spousta lidí, kteří by si přáli prožít hezkou dovolenou v příjemném a moderním prostředí. Kromě ubytování je vizí penzionu poskytovat snídaně, které budou sestávat z kvalitních a čerstvých produktů, u nichž bude kladen důraz především na jejich původ.

Krátkodobým cílem je dokončit výstavbu druhého patra penzionu, a to nejpozději do konce měsíce února 2018, aby mohl být uveden do provozu již v březnu téhož roku a zbytečně nebyl pozastaven jeho provoz. Druhým krátkodobým cílem je získat do června 2018 alespoň 10 spokojených zákazníků a získat jejich recenze, čímž se začne postupně vytvářet dobré jméno penzionu VLAMI HOF.

Střednědobým a také dlouhodobým cílem penzionu je dosáhnout zisku, a to nejpozději do 4 roku provozu, tedy do konce sezony roku 2021. Proto bude ve snaze penzionu získat co největší možnou obsazenost. Do roku 2019 je v zájmu dosáhnout obsazenosti pokojů nejméně 60 %. Dále je zásadním cílem penzionu splatit veškeré půjčky, a to nejlépe do konce roku 2020, aby bylo možné dosáhnout do konce roku 2021 zmíněného zisku. Čistě dlouhodobým cílem penzionu je dosáhnout plné nebo alespoň 90 % obsazenosti, a to nejpozději do listopadu 2023.

Právní forma

Při rozhodování o právní formě se nám nabízely dvě možnosti, jak by mohl být penzion provozován. První možností bylo provozovat penzion na živnostenský list, tedy jako OSVČ nebo založit kapitálovou společnost, respektive společnost s ručením omezeným, jako možností druhou. Na základě zjištěných informací a následného srovnání těchto dvou forem bylo dovršeno závěru, a to že i když se kapitálová společnost s. r. o. zdála být v některých kritériích výhodnější, např. v ručení za závazky či lepší budování image, rozhodlo se o podnikání na základě živnostenského oprávnění jako OSVČ.

Důvodem tohoto rozhodnutí byla skutečnost, že se nejedná o příliš velký podnik s vysokými obraty, taktéž není v plánu ani převádět podnik na jinou osobu. V krajním případě však lze, i když s určitou časovou a administrativní náročností, přejít v průběhu podnikání z osoby fyzické na osobu právnickou.

Hlavní vedení penzionu, administrativa a zaměstnanci

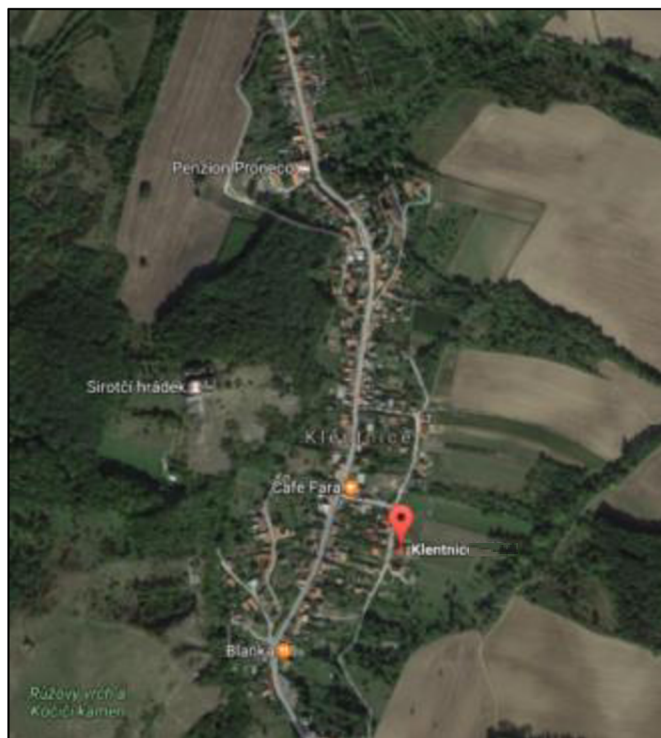
Rodinný penzion VLAMI HOF je veden převážně paní Vladimírou N., kterou lze také považovat za jeho zakladatelku. Ubytovací služby jsou uvedeny v seznamu živností volných¹⁰⁶, proto není potřeba, aby paní Vladimír, N. splňovala zvláštní podmínky k provozování této živnosti, tzn. např. vzdělání či praxi. I přesto však zkušenostmi v tomto oboru disponuje, a to díky tomu, že několik let byla zaměstnankyní jednoho většího penzionu situovaného v rakouských Korutanech, kde vykonávala nejprve práci jako pomocná síla a následně jako zástupce majitelů penzionu, jimiž byl starší manželský pár. Hovoří plynule německy, částečně i anglicky a rusky. Jelikož se jedná pouze o malý penzion, veškeré činnosti, jako je úklid, příprava snídaní, obstarávání surovin, obsluha recepce, vyřizování objednávek, hodlá zastávat sama. Pouze v případě, že bude poskytována v penzionu služba hlídání dětí, tak bude tato zaopatřena pomocí jedné brigádnice. Pro administrativní činnost vedení účetnictví je již vybrána externí účetní, která bude tuto činnost vykonávat za paní V.N.

Lokalita a umístění penzionu

Vinařská obec Klentnice, v níž je penzion situován, je vzdálena 4 km severozápadně od města Mikulova. Jedná se o vesnici s celkovým počtem obyvatel 560. Obec však disponuje velmi dlouhou historií a několika kulturními památkami, které patří mezi hlavní turistické cíle a bývají každoročně navštěvovány několika tisíci turisty z tuzemska i zahraničí. Obec je také navíc už osmým rokem proslavována místní kavárnou, provozovanou penzionem FARA, která získala několik ocenění a je o ni hojně psáno v novinách i různých magazínech, dokonce byl o ni napsán i článek v New York Times.

¹⁰⁶ Ubytovací zařízení s kapacitou do 10 lůžek včetně přistýlek mohou hostům v rámci ubytování poskytovat i snídaně, aniž by museli mít disponovat hostinskou činností.

Protože se jedná o vcelku malou obec, tak jednotlivé ulice nejsou pojmenovány a domy jsou označeny pouze číslem popisným (dále jen č.p.). Penzion VLAMI HOF je evidován pod č.p. 1xx a nachází se mimo hlavní silnici, v boční ulici směřované jižně od této silnice. Jedná se o část obce, z níž je krásný přímý výhled na milovický les, přehradní vodní nádrž Nové Mlýny a vápencovou skálu se zříceninou gotického hradu Dívčí hrady tyčící se nad obcí Pavlov. Na následujícím obrázku č. 7 je přesně vyznačeno umístění penzionu VLAMI HOF.



Obrázek 8: Umístění penzionu VLAMI HOF¹⁰⁷

Budova penzionu je postavena na soukromém pozemku o velikosti 5 400 m². Samotný objekt penzionu zabírá celkovou plochu 280 m². Jedná se o třípodlažní budovu, která je postavena do svahu, tudíž při pohledu z ulice připomíná spíše menší rodinný dům. Parkování je možné prozatím přímo před penzionem, ale do budoucna je plánováno i parkování v areálu penzionu. To se však netýká motocyklů, pro které je k dispozici možnost garážového stání ve vlastní garáži majitelky.

¹⁰⁷ *Mapy Google: Klentnice, 2017.*

➤ Uspořádání penzionu a jeho vybavení

Penzion je třípodlažní budova rozdělená na přízemí, 1.patro a 2.patro nebo také podkroví. V přízemí penzionu se nachází dvě kuchyně, prádelna, velká spižirna, místnost pro uložení čistého ložního prádla, ručníků a jiného drobného doplňkového vybavení a garáž. V prvním nadzemním podlaží se nachází v první řadě 3 pokojový byt majitelů a dva pokoje. Byt majitelů je orientován opačným směrem než oba dva pokoje, tudíž nijak nenarušuje pobyt ubytovaných hostů. V druhém nadzemním podlaží se nachází jeden pokoj a velká společenská místnost. Toto podlaží není doposud dokončeno a je tedy ve výstavbě.

Jak již bylo několikrát uvedeno, jedná se jen o malý penzion, jehož celková kapacita nepřekračuje 10 lůžek včetně přistýlek. Ubytování je poskytováno ve třech pokojích, z nichž je právě jeden, ten podkrovní, jak bylo uvedeno, potřeba ještě dokončit. Jednotlivé pokoje jsou odlišných velikostí a jsou rozlišeny pomocí názvů inspirovaných dle barev, které v nich převládají. Jedná se o modrý, červený a žlutý pokoj. Modrý a červený pokoj se nachází v 1. nadzemním podlaží, žlutý pokoj v 2. nadzemním podlaží. Následující tabulka uvádí informace o jednotlivých pokojích – jejich velikost, počet lůžek a počet možných přistýlek.

Tabulka 11: Pokoje – informace¹⁰⁸

| Název pokoje | Velikost | Počet lůžek | Přistýlka | Max. počet lůžek |
|---------------|-------------------|-------------|-----------|------------------|
| Modrý pokoj | 18 m ² | 2 | Ne | 2 |
| Žlutý pokoj | 40 m ² | 2 | Ano | 3 |
| Červený pokoj | 40 m ² | 2 | Ano | 4 |

Každý z pokojů je vybaven vlastním sociálním zařízením, tzn. WC a sprchovým koutem, pouze u žlutého pokoje je v plánu zabudovat místo sprchového koutu rohovou vanu. Všechny pokoje jsou vybaveny podlahovým topením a vyhříváním žebříkem v koupelně. Modrý a červený pokoj navíc disponují zastřešeným balkonem.

Základním vybavením všech pokojů je manželská postel s nočními stolky, noční lampičky, televize, šatník a odpadkový koš umístěný v koupelně. V plánu je také do budoucna zabudování malých trezorů na úschovu drobných věcí. U větších pokojů je navíc sedací křeslo nebo dvoumístná pohovka a psací stůl. Všechny koupelny jsou

¹⁰⁸ Vlastní zpracování

vybaveny velkým zrcadlem s osvětlením, ručníky a osuškami vždy v počtu 1 ručník a osuška na osobu, fénem na vlasy, pohárky dle počtu osob a koupelnovými předložkami. Součástí vybavení jsou samozřejmě i drobné hygienické a doplňkové potřeby jako mini šampony, koupací čepice, toaletní papír, malé šitíčko, čisticí lepící válečky či kartáče, čisticí houbičky na boty, papírové kapesníčky apod.

Kuchyně, situovaná v přízemí, je vybavena veškerým kuchyňským zařízením, a to indukční varnou deskou, elektrickou troubou, myčkou na nádobí, rychlovarnou konvicí, kávovarem, mikrovlnou troubou, mixérem, toustovačem, vaflovačem, příbory a ostatním nádobím potřebným k vaření či servírování. Tato kuchyň je 24 hodin denně přístupná ubytovaným hostům, kteří ji mohou využít pro přípravu obědů, večeří či jiných druhů pokrmů. Ráno také slouží jako místo pro podávání snídaní, které jsou zahrnuty v ceně ubytování. Druhá kuchyně slouží současně jako sklad pro nakoupené potraviny a jako příprava snídaní. Prádelna již volně přístupná není, ale je možné ji také po předchozí domluvě využít.

Kromě veškerého vybavení je celý areál pokryt WIFI signálem, který je pro návštěvníky penzionu poskytován zdarma. Jelikož je očekáván také zájem o ubytování od zahraničních turistů, je možná platba v eurech. Směnný kurz se bude řídit vždy aktuálním kurzem k danému dni uváděným Českou národní bankou.

3.3. Plán poskytovaných služeb

Klíčovou službou, kterou penzion poskytuje, je ubytování se snídaní. Doplňkovou službou je možnost zapůjčení turistického vybavení. Zaměřím se zde tedy především na popis těchto služeb a hlavní dodavatele související s těmito, a i ostatními službami.

3.3.1. Popis provozu služeb penzionu

Hlavní službou penzionu je poskytovat kvalitní ubytování včetně snídaně, která je samozřejmě již v ceně tohoto ubytování.

➤ Způsob rezervace a rezervační systém

V první řadě je základem penzionu mít určitý rezervační systém, díky němuž si budou zákazníci moci zarezervovat pobyt. Rezervace bude možná provést čtyřmi způsoby.

První dva způsoby rezervace probíhají na základě běžné telefonické nebo mailové objednávky. Třetí možností je rezervace pobytu přímo na webových stránkách penzionu VLAMI HOF odesláním vyplněného formuláře. Pro tuto možnost bude vytvořena speciální podstránka s názvem „Obsazenost a rezervace“, na níž budou zákazníci poskytnuty informace o obsazenosti jednotlivých pokojů v celé sezóně, kterou znamená pro penzion VLAMI HOF neustálý provoz začínající v březnu a končící v listopadu. Po odeslání vyplněného formuláře bude provedena nezávazná rezervace vybraného termínu. U těchto tří možností rezervace budou veškeré termíny brány jako závazné až po zaplacení zálohy v poměrné výši, která v případě zrušení bude nevratná, na což však zákazníci budou předem řádně upozorněni. Čtvrtá možnost není ani tak rezervace, ale spíše okamžité ubytování hostů, kterými mohou být turisté cestující na slepo neboli turisté, kteří cestují do určité destinace s tím, že si ubytování najdou sami přímo v místě cíle. Tato možnost se však bude pro penzion odvíjet pouze dle toho, zda bude mít zrovna v daný okamžik volné kapacity.

➤ **Ubytování hostů a způsob platby**

Ubytování hostů bude možné od 13 hodiny. Při každém příjezdu nových hostů se tito ohlásí v kanceláři provozovatelky, kde bude vyřízena veškerá potřebná administrativa související s ubytováním. To znamená, že bude v první řadě proveden zápis osobních údajů hostů do knihy ubytovaných, dle některého z průkazů totožnosti, tj. občanského průkazu nebo cestovního pasu. Druhé v pořadí bude následovat finanční vyrovnání celého rezervovaného pobytu, aby se předešlo případům, že by ubytovaní opustili penzion bez zaplacení. Na závěr hosté obdrží klíč od pokoje a informační letáček týkající se snídaní, odjezdu a ostatních upozornění týkajících se penzionu a jeho okolí.

Při odjezdu jsou hosté povinni opustit pokoj do 11 hodiny, pokud však momentální situace nedovoluje jinak. Odhlášení z pobytu probíhá taktéž, stejně jako při ubytování se, v kanceláři provozovatelky, ale jeho součástí je již jen stvrzení odhlášení a předání klíčů jedním podpisem.

➤ **Úklid a pokojová služba**

Pokoje budou před každým nástupem nových hostů řádně uklizeny a připraveny, tzn. že bude poutírán prach, země vytřena, postele čistě povlečeny a v koupelně nachystány

čisté ručníky a osušky, vždy v počtu 1 + 1 na jednoho hosta v pokoji. Dále bude zkontrolován stav mýdla v dávkovači a toaletní papír, nachystány nové dentální kelímky a mini kosmetika. Jako bonus bude součástí čistě nachystaného pokoje také pozornost v podobě mini čokolády pro každého z ubytovaných hostů.

Pokojová služba se bude provádět každý den ve formě výměny ručníků, pokud ovšem nebude přání hostů jiné. Také jsou neustále kontrolovány stavy mýdla a toaletního papíru a stav odpadkového koše, který je jinak denně vysypáván. V případě delších pobytů je navíc jedenkrát za týden měněno i ložní povlečení a proveden úklid tak, jak kdyby se mělo jednat o nástup nových hostů.

➤ **Snídaně**

Snídaně jsou připravovány denně paní provozovatelkou v kuchyni k tomu určené, nacházející se v přízemí penzionu a podávány od 8:00 do 10:00 hodin. V případě, že by měli někteří hosté přání snídat dřív či později, nebude problémem jim vyhovět. Snídaně jsou plánovány podávat formou teplého a studeného bufetu, některé z pokrmů budou připravovány přímo až po jejich objednání, což se týká převážně vaječných pokrmů. V nabídce bufetu budou potraviny jako tvrdé a tavené sýry, šunky a salámy, párky, různé druhy pomazánek, vejce připravené dle objednávky, tj. míchané vejce, vaječné chleby, volské oka, vejce do skla, hemenex aj., bílé i ovocné jogurty, různé druhy ovesných vloček, mini másla a domácí džemy, různé druhy zeleniny i ovoce, a hlavně denně čerstvé bílé i celozrnné pečivo, z něhož nejčastěji chleba, rohlíky, housky, loupáčky a ze sladkého i vánočka, koblihy či muffiny. Z pití bude na výběr z široké nabídky sáčkových čajů, turecká či presovaná káva, teplé i studené mléko, kakao a džusy vytlačené z čerstvých pomerančů a jablek. Džusy z jiného ovoce a zeleniny jsou připravované na počkání dle přání hosta.

Veškeré potraviny jsou nakupovány dle obsazenosti penzionu, a to dle zkušeností majitelky z předchozího zaměstnání. Sýry a uzeniny jsou plánovány v gramáži cca 60 g na osobu, pečivo, klobásy a párky cca 2 kusy od každého druhu na osobu, u muffinů po 1 kuse nebo dle přání hostů. U déle trvanlivých potravin jako jsou másla, tavené sýry, jogurty apod., které nejsou součástí denního nákupu, je sledována expirační doba výrobku.

➤ Zapůjčení turistického vybavení

Doplňkovou službou je právě možnost zapůjčení turistického vybavení. Tato služba však již není v ceně ubytování, ale je možno ji využít za přiměřený poplatek, některé i zdarma. Penzion má k dispozici celkem 6 horských kol značky B'TWIN, z toho 4 kola jsou určena pro dospělé osoby a 2 kola pro děti. Kola prochází před každou sezónou pravidelným servisem. Dále je v nabídce 6 párů teleskopických holí o různých délkách, známé také jako hole Nordic Walking a dva stany od značky Arpenaz. První je jedno-ložnicový stan určený pro 2 lidi, druhý s dvěma ložnicemi a společnou předsíní je možno obydlet až 4 lidmi. Ke stanům je také možno zapůjčit celkem 6 spacáků a pěnových karimatek. Jelikož je součástí penzionu také vyhrazené místo pro ohniště, tak je možnost si zapůjčit i příslušenství k venkovnímu ohništi, jako je trojnožka, kotlík, vidlice na opékání. V následující tabulce jsou uvedeny ceny půjčovaného jednotlivého vybavení.

Tabulka 12: Půjčované turistického vybavení¹⁰⁹

| Druh vybavení | | Cena | |
|----------------------|-------------|--------------------------------|-----------------|
| | | 1-3 dny | Každý další den |
| Horské kolo | Dospělý | 300,- Kč / den | 120,- Kč / den |
| | Dítě | 200,- Kč / den | 80,- Kč / den |
| Hole Nordic Walking | | 90,- Kč / den | 35,- Kč / den |
| Stan | pro 2 osoby | 250,- Kč / den | 100,- Kč / den |
| | pro 4 osob | 350,- Kč / den | 140,- Kč / den |
| Spacák | | 150,- Kč / den | 60,- Kč / den |
| Nafukovací karimatka | | 25,- Kč / den | 10,- Kč / den |
| Trojnožka + kotlík | | Zdarma (jen v areálu penzionu) | |
| Vidlice na opékání | | Zdarma (jen v areálu penzionu) | |

Z důvodů pojištění proti krádeži či poškození zapůjčovaného vybavení je, v momentě zapůjčování věci zájemci, sepsána smlouva o výpůjčce, která je stvrzena podpisem půjčovatele i vypůjčovatele. Ve smlouvě je popsán stav dané věci v okamžiku půjčení a také podmínky, které by nastali v případě ztráty nebo poškození dané věci. Při navrácení je sepsáno potvrzení o navrácení věci. Toto se netýká zapůjčování příslušenství k ohništi.

¹⁰⁹ Vlastní zpracování

3.3.1. Dodavatelé a ceny

V první řadě je nutné dokončit drobné stavební úpravy týkající se jednoho pokoje a společenské místnosti nacházející se v 2. nadzemním patře. Jedná se především o obklady v koupelně, provedení omítek, položení plovoucích podlah a podbití střechy již připravenými obkladovými palubkami. Dodavatelem stavebních prací je námi ověřený živnostník, pan Petr V., který provádí zednické a štukatérské práce již několik let. Hodnota jeho práce se odvíjí od náročnosti a délky dané zednické práce. Dle vlastního zjištění uvádím, že obklady jsou ohodnoceny 350,- Kč za m² a provedení omítek 120,- Kč za m². Celkově zbývá dodělat odhadem 17 m² obkladů a 115 m² omítek. Položení plovoucích podlah a dokončení střechy, které sestává z izolace minerální vlnou, natažení parotěsné folie včetně jejího zapravení, připevnění střešních latěk a následně palubních desek, provede manžel zakladatelky penzionu, svépomocí a za pomoci jednoho brigádníka. Po konzultaci s manželem zakladatelky jsem zjistila, že obložení celé střechy by mu trvalo dle odhadu zhruba 1 měsíc bez započítání víkendů při denní 10 hodinové pracovní době i včetně pomoci brigádníka. Práce brigádníka by byla ohodnocena ve výši 120 Kč za hodinu.

Tabulka 13: Stavební práce – náklady¹¹⁰

| | Stavební práce | Cena |
|---------------|--------------------|--------------------|
| Obklady | 17 m ² | 5 950,- Kč |
| Omítky | 115 m ² | 13 800,- Kč |
| Brigádník | 210 hodin | 25 200,- Kč |
| Celkem | | 44 950,- Kč |

Následně po ukončení stavebních úprav je potřeba tyto dva pokoje vybavit nábytkem stejně jako jsou již vybaveny oba dva pokoje v 1. nadzemním poschodí. Postel, rošty, matrace, noční stolky a komodu byly vybrány od společnosti Postelia s r. o. Jedná se o českého výrobce postelí a nočních stolků z masivního dřeva a výrobce matrací, u nichž se zaměřuje převážně na tvárnost a kvalitu použitých pěn nikoli na design. Šatní skříň i konferenční stůl byla vybrána ve stejném materiálu jako postel. Nejvhodnější se zdála být skříň od mezinárodního řetězce prodejen JYSK a konferenční stůl od Sconto Nábytek s r. o. Křesla, stolní lampičky, stojací lampu budou odebrány od společnosti IKEA. Velmi důležité je, aby byly vybrány i kvalitní produkty ke spánku, což se týká

¹¹⁰ Vlastní zpracování

polštářů a příkrývek. V tomto směru je již dobrá zkušenost s produkty od společnosti 2G-spol. s r. o. sídlící v Lipově, proto veškeré tyto produkty jsou v plánu odebrat od tohoto českého výrobce. Povlečení, prostěradla a polštářky jsou vybrány dle barvy a dodavatelem tohoto sortimentu je společnost Matějovský, a. s. Veškeré koupelnové doplňky budou pořízeny v obchodním řetězci IKEA. Televizi zakoupena prodejně elektroniky v obchodním řetězci Elektro World.

Tabulka 14: Vybavení pokoje – náklady¹¹¹

| Vybavení pokoje | Počet ks | Cena |
|---|------------|--------------------|
| Dvojlůžková postel STONE – Buk 200x180 | 1 | 12 990,- Kč |
| Postelový rošt Classic 42 | 2 | 5 180,- Kč |
| Matrace DUET 200x90 | 1+1 zdarma | 4 990,- Kč |
| Noční stolek VERONA – Buk | 2 | 7 980,- Kč |
| Komoda VERONA | 1 | 9 990,- Kč |
| Skříň VINDERUP | 1 | 4 200,- Kč |
| Křeslo TULLSTA – přírodní | 2 | 3 980,- Kč |
| Konferenční stolek VENTA – Buk | 1 | 699,- Kč |
| Stolní lampa LAMPAN – Bílá | 2 | 158,- Kč |
| Stojací lampa ÄRSTID | 1 | 999,- Kč |
| Polštář Anti-stress 70x90 | 2 | 1 120,- Kč |
| Příkrývka Anti-stress 135x200 | 2 | 2 224,- Kč |
| Prostěradlo Jersey | 4 | 1 584,- Kč |
| Povlečení Fortuno Sun – 100 % bavlna | 4 | 3 540,- Kč |
| Polštářky vč. povlaku | 4 + 4 | 800,- Kč |
| Koupelnová předložka BADAREN | 1 | 149,- Kč |
| Koupelnové ručníky a osušky HÄREN | 5 + 9 | 1 691,- Kč |
| Držák toaletního papíru a stojan na toaletní papír GRUNDTAL, záchodový kartáč BAREN, koš na odpadky | 3 | 407,- Kč |
| TV Led LG 32LH510U | 1 | 5 690,- Kč |
| Celkem | | 68 371,- Kč |

Společenská místnost s krbem bude vybavena především velkou sedací soupravou, která bude pořízena v obchodním domě IKEA a dále konferenčním stolem, velkým stolem a židlemi jež budou zakoupeny ve společnosti Sconto nábytek. Jelikož majitelka vlastní spoustu knih, bude součástí společenské místnosti také stylová knihovna zakoupená od internetového prodejce nábytku FORLIVING s r. o. a také dvě větší komody od této společnosti. Součástí společenské místnosti bude i renovovaný kulečnickový stůl, jež byl majitelce několik let zpět darován rodinným příslušníkem, pingpongový stůl z e-shopu Nejlevnějšísport.cz, stolní fotbalík z e-shopu Ansett-kulecniky.cz a šipky, které

¹¹¹ Vlastní zpracování

jsou již zakoupeny. Samozřejmě je také osvětlení místnosti stojacími lampami z IKEA. Do budoucna je v plánu dovybavit společenskou místnost ještě dále domácím kinem.

Tabulka 15: Vybavení společenské místnosti – náklady¹¹²

| Vybavení společenské místnosti | Počet ks | Cena |
|--|----------|--------------------|
| Rohová pohovka KIVIK – Běžová | 1 | 35 990,- Kč |
| Konferenční stolek JOKER Plus – Dub | 1 | 1 749,- Kč |
| Stůl ADMIRAL | 1 | 4 089,- Kč |
| Židle ARANKA | 4 | 3 996,- Kč |
| Knihovna – Smrk | 1 | 8 541,- Kč |
| Komoda Natura 16 a Komoda Natura 03 | 2 | 11 625,- Kč |
| Stojací a čtecí lampa | 2 | 458,- Kč |
| Stůl na stolní tenis SPONETA S1-72I – zelený | 1 | 3 690,- Kč |
| Stolní fotbal Buffalo shoot | 1 | 4 950,- Kč |
| Celkem | | 75 088,- Kč |

Zahrada bude prozatím vybavena venkovní vířivkou, zahradním grilem, pískovištěm, dětskou houpačkou a posezením. Do budoucna je plánováno dostavět v zahradě vinný sklep, který měl dle dotazníku největší ohlas, dále pak i venkovní bazén a saunu. Všechno uvedené však obnáší dosti velké investice, proto v tuto chvíli je zvoleno jen pár základních produktů. Nejdražší položkou z tohoto zahradního vybavení je venkovní vířivka pro 4-5 osob, jejímž dodavatelem je společnost Vířivky levně s r. o. Zahradní gril, posezení a závěsná lehátka jsou vybrány v nejznámějším obchodním řetězci zahradní techniky Mountfield a. s. Pro děti bude k dispozici dětská souprava na sezení od OKAY. Dětskou houpačku s klouzačkou a dětské pískoviště vyrobí sám manžel provozovatelky penzionu ze dřeva, které má neustále k dispozici. Dokoupit je potřeba jen samotná skluzavka a houpací sedátko, což bude zakoupeno v e-shopu Kasa.cz.

Tabulka 16: Vybavení zahrady – náklady¹¹³

| Zahrada | Počet ks | Cena |
|--|----------|---------------------|
| Vířivka VL 813 | 1 | 135 990,- Kč |
| Zahradní posezení – stůl a židle | 1 + 6 | 15 890,- Kč |
| Gril na dřevěné uhlí Dancook | 1 | 3 390,- Kč |
| Dětská souprava Piknik | 1 | 743,- Kč |
| Houpačka SERENITY | 2 | 11 180,- Kč |
| Skluzavka CUBS + Houpací sedátko Brother | 1 + 1 | 1 860,- Kč |
| Celkem | | 169 053,- Kč |

¹¹² Vlastní zpracování

¹¹³ Vlastní zpracování

Veškeré turistické vybavení, kromě vybavení k ohni, které si budou moci ubytovaní za určitý poplatek zapůjčit, bude nakoupeno v řetězci zaměřeném na všechny druhy sportů, a to v řetězci nazývaném Decathlon. Trojnožku, kotlík a opěkáč vidlice budou pořízeny z internetového e-shopu iKotliky.cz.

Tabulka 17: Turistické vybavení – náklady¹¹⁴

| Turistické vybavení | Počet ks | Cena |
|--|-----------------|--------------------|
| Horské 26“ kolo Rockrider 350 černé, velikosti L, XL | 2 | 9 998,- Kč |
| Horské 26“ kolo Rockrider 350 žluté, velikosti M, L | 2 | 9 998,- Kč |
| Dětské 24“ horské kolo Rockrider 500 černo-oranžové – od 8 let | 1 | 4 699,- Kč |
| Dětské 20“ kolo Racingboy 320 Modré – 6-8 let | 1 | 3 399,- Kč |
| Hole na Nordic Walking Propulse Walk 100 | 6 | 2 694,- Kč |
| Kempinkový stan Arpenaz 2+ pro 2 osoby | 1 | 899,- Kč |
| Stan pro 4 osoby Arpenaz Family 4.2 | 1 | 2 899,- Kč |
| Spací pytel Forclaz 10° - zelený | 6 | 3 594,- Kč |
| Pěnová karimatka M 200 | 6 | 1 494,- Kč |
| Smaltovaný kotlík 8L poklice + trojnožka | 1 | 795,- Kč |
| Vidlička na opékání 12 ks | 1 | 350,- Kč |
| Celkem | | 40 819,- Kč |

Dodavatel koupelnové mini kosmetiky a některých ostatních doplňků byl vybrán z několika společností poskytující tyto produkty. Ve výběru byla společnost Eurotrend Care Trade s r. o., Caretrade, s r. o., Lari CZ, s r. o., ALDA hotel equipment, s r. o., Promin CS spol. s r. o., MB-SWING, s r. o., Brand product, s r. o. a jako poslední AZ HYGIENA, s r. o. Většina těchto společností prodává formou objednávek v jejich e-shopu, některé z nich mají i vzorkovny a možnost osobního odběru v nich, sídlí však většinou nejbližší v Praze. Proto nebyla při výběru tohoto dodavatele zahrnována mezi rozhodující kritéria možnost osobního odběru, ale spíše širší nabízeného sortimentu a cena. Z jednotlivých druhů nabízených kosmetik se zalíbila kosmetika řady Nature Philosophy, kterou však nabízí pouze tři z výše uvedených společností, a to ALDA hotel equipment, s r. o., Brand product, s r. o. a AZ HYGIENA, s r. o. Dle zadaných rozhodujících kritérií vyšla jako nejlépe společnost ALDA, a to jak cenově, tak i šíří nabídky těchto koupelnových mini produktů. V následující tabulce č. 17 je uveden

¹¹⁴ Vlastní zpracování

výpis jednotlivých produktů, které máme v zájmu od této firmy odebírat, včetně počtu, který je v plánu sezóně odebírat, ceny za kus a také ceny celkové za jednu objednávku.

Tabulka 18: Mini kosmetika – náklady na sezónu¹¹⁵

| Produkt | Cena za kus | Balení | Objednávka | Cena |
|-------------------------------|-------------|--------|------------|----------------|
| Šampon v lahvičce 20ml | 5,10,- | 400 ks | 360 ks | 1 836,- |
| Sprchový gel v lahvičce 20 ml | 5,10,- | 400 ks | 360 ks | 1 836,- |
| Sprchovací čepice v sáčku | 4,10,- | 500 ks | 240 ks | 984,- |
| Šitíčko v sáčku | 4,10,- | 500 ks | 120 ks | 492,- |
| Dentální kelímek | 5,90,- | 500 ks | 360 ks | 2 124,- |
| Celkem | | | | 7 272,- |

U velikost objednávky bylo vycházeno z odhadu, a to výpočtem:

- Sezónní provoz penzionu březen–listopad => 8 měsíců = 32 týdnů
- Předpokládaná délka pobytu hostů => 1 týden, u delších pobytů je po týdnu vždy proveden úklid pokojů, jak kdyby se jednalo o nástup nových zákazníků.
- Doplňování produktů do pokojů na 1 týden:
 - Šampon, sprchový gel, kelímek => vždy 1 kus od každého produktu na osobu
 - Sprchovací čepice => 2 ks na pokoj
 - Šitíčko => 1 ks na pokoj
- Potřeba jednotlivých produktů na celou sezónu dle výše uvedeného při maximální obsazenosti:
 - Šampon, sprchový gel, kelímek => 32 týdnů * 9 lůžek = 288 ks od každého produktu
 - Sprchovací čepice => 2 ks na pokoj => 32 týdnů * 6 ks = 192 ks
 - Šitíčko => 1 ks na pokoj => 32 týdnů * 3 pokoje = 96 ks
- Je počítáno i s rezervou 25 % u každého z produktů pro případy, že ne všechny pobyty budou týdenní, ale kratší. S rezervou bude tedy potřeba celkem:
 - Šampon, sprchový gel, kelímek => 360 ks od každého produktu
 - Sprchovací čepice => 240 ks
 - Šitíčko => 120 ks

¹¹⁵ Vlastní zpracování dle *Alda.cz: Hotelové vybavení, hotelová kosmetika, minibary, trezory*, 2017.

Hlavními dodavateli jsou však dodavatelé potravin, z nichž budou připravovány každodenní snídaně. V letních obdobích bude využíváno vlastních zásob zeleniny a ovoce, neboť výhodou penzionu VLAMI HOF je dostatečně velký prostor v zahradě, který je využíván pro pěstování zeleniny a je zde i vysazen sad s různými ovocnými stromy. Výjimkou je však doba, kdy úroda ještě není a také exotické ovoce, které v klimatických podmínkách ČR vypěstovat nelze, což se týká např. citronů, kiwi, a převážně pomerančů, z nichž budou připravovány tzv. Fresh džusy. V následující tabulce č. 18 je uveden výčet jednotlivých dodavatelů a produktů, které se budou odebírat.

Tabulka 19: Dodavatelé potravinového sortimentu¹¹⁶

| Dodavatel | Produkt | Důvod výběru |
|---|---|--|
| Obchodní řetězec LIDL | Ovoce a zelenina | České produkty, čerstvé produkty |
| JIHOFRUKT Velké Bílovice | Ovoce – jablka, meruňky, broskve | Nízká cena, české produkty, čerstvé produkty |
| MAJA Dolní Dunajovice | Pečivo – slané i sladké | Čerstvé pečivo každý den, široká nabídka produktů |
| Statek Pohořelice, spol. s r. o. | Vejce a drůbež | Český chov |
| Farma Pálava s. r. o. | Sýry | Široká nabídka sýrů, ruční zpracování z místních produktů |
| Řeznictví Zdeněk Žůrek | Uzenářské výrobky | Vlastní porážka, původ masa převážně z domácích chovů |
| JEDNOTA, spotřební družstvo | Základní potraviny, uzenářské výrobky, výrobky podléhající rychlé zkáze | Prodejna přímo v obci Klentnice, vstřícný přístup, využití v případě nouze |
| Obchodní řetězec HOFER | Doplňkový sortiment potravin | Kvalita, široký výběr, oblíbenost |
| Obchodní řetězec Merkur | Doplňkový sortiment potravin | Kvalita, široký výběr, oblíbenost |
| Zepter International | Káva – Arabica a Robusta | Vysoká kvalita, spolehlivost, slevy |

Kromě dodavatelů potravinového sortimentu je třeba zmínit i dodavatele ostatních služeb, které jsou nezbytně nutné pro provoz penzionu. Jedná se především o poskytovatele služeb energií, kanalizací a služeb internetu. Tito dodavatelé jsou uvedeni v následující tabulce č. 19.

¹¹⁶ Vlastní zpracování

Tabulka 20: Dodavatelé služeb¹¹⁷

| Dodavatel | Produkt | Důvod výběru |
|--------------------------------------|---|--|
| Vodovody a kanalizace Břeclav, a. s. | Voda | Spolehlivost, osvědčený dodavatel |
| RWE, s r. o. | Plyn | Spolehlivost, osvědčený dodavatel |
| E.ON Energie, a. s. | Elektrická energie | Spolehlivost, osvědčený dodavatel |
| Trismont CZ, s. r. o. | Solární kolektory pro ohřev vody a vytápění | Spolehlivost, dobrá komunikace, osvědčený dodavatel |
| MBQ – Mikulov, a. s. | Vývoz jímek | Spolehlivost, dobrá komunikace, osvědčený dodavatel |
| Oxid Networks, s. r. o. | Internetové služby | Rychlost, kvalita služeb, sleva, osvědčený dodavatel |

3.4. Marketingový plán

Marketingový plán je sestaven pro nově vznikající podnik, jehož cílovými zákazníky jsou rodiny s dětmi a turisté různých věkových kategorií, kteří hledají jak aktivní, tak i relaxační a odpočinkovou dovolenou za přiměřenou cenu. Dle těchto kritérií a také a základě provedeného marketingového výzkumu sestavíme následný marketingový mix penzionu VLAMI HOF.

3.4.1. Produkt

Produktem penzionu VLAMI HOF je poskytování ubytovacích služeb včetně snídaní podávaných formou teplého i studeného bufetu. Ubytování je poskytováno ve třech pokojích nazvaných jako Modrý, Červený a Žlutý pokoj. Všechny pokoje disponují vlastním sociálním zařízením a televizí. Pro aktivní hosty poskytuje penzion možnost zapůjčení turistického vybavení za určitý poplatek. Hosté, kteří chtějí prožít spíše klidnou a odpočinkovou dovolenou mají zase možnost využít venkovní vířivé vany, která bude poskytována zdarma, ovšem pouze 1 hodina denně na pokoj. Relaxovat mohou hosté i v závěsných houpačkách umístěných v ovocném sadu nebo využít knihovny ve společenské místnosti, v níž se nachází knihy různých žánrů a od různých spisovatelů.

¹¹⁷ Vlastní zpracování

Pro rodiny s dětmi je v areálu k dispozici posezení pro dospělé a houpačka s klouzačkou a pískoviště pro děti. Na přání je možné za teplého počasí napustit pro děti malý bazének. Ubytování si mohou zapůjčit i některou ze společenských her, které jsou volně k dispozici ve společenské místnosti. Kromě toho, když počasí nedovolí pobyt venku, se mohou hosté zabavit stolním tenisem na k tomu určeném stole, hrou v šipky či stolním fotbálkem. Pro všechny ubytované hosty jsou nachystány letáčky se základními informacemi o okolí a doporučenými turistickými místy včetně jejich otvíracích dob a cen vstupů, dále také mapy okolí. Podrobnější informace službách ubytování, poskytování snídaní a pronájem turistického vybavení jsou uvedeny v kapitole 3.3.1. Popis provozu služeb penzionu.

3.4.2. Cena

Jelikož se jedná o tvorbu ceny pro nově vzniklý penzion, vychází se především z nákladů na pokoj a cen konkurentů. Další kritérium, které je bráno v potaz a přihlíží se k němu, tak jsou výsledky získané z marketingového výzkumu, převážně z otázek týkajících se výše cen. Snahou je sestavit takovou výši ceny, aby byla pro zákazníky uspokojivá a atraktivní a současně s ní byly také pokryty náklady a vynesena určitý zisk.

Cena je stanovena dle následujícího¹¹⁸:

- Náklady na osobu a den => 200,- Kč
- Ceny přímé konkurence => 410,- Kč – 1 125,- Kč
- Dotazník – průměrná výše zjištěných cen => 417,- Kč

V ceně je však kromě předchozích třech kritérií zohledněno také stáří penzionu a pokojů a úroveň jeho vybavenosti. Cena ubytování včetně snídaně v penzionu VLAMI HOF byla po zvážení a zohlednění všech nákladů a výše zmíněných skutečností stanovena ve částce 550,- Kč za osobu a noc. Cena přistýlky je stanovena ve stejné výši jako cena základní, neboť se jedná, i když o skládací, ale plnohodnotné lůžko. Děti do 3 let mají pobyt v penzionu zdarma, ovšem bez nároku na lůžko. Děti ve věku 3 až 10 let mají 20 % slevu na celkový pobyt.

¹¹⁸ Celková kalkulace je uvedena v příloze práce.

Tabulka 21: Ceník ubytování¹¹⁹

| | Cena / noc / osobu |
|---------------|--------------------|
| Dospělý | 550,- Kč |
| Dítě 3–10 let | 440,- Kč |
| Dítě do 3 let | zdarma |

Půjčovné turistického vybavení je odvozeno od stáří daných věcí. Ceník půjčovného byl již uveden v kapitole 3.3.1 Popis provozu služeb penzionu.

Kromě turistického vybavení mohou ubytovaní využít i venkovní vířivé vany. Tuto mohou hosté penzionu využít zdarma, avšak jen 1 hodinu denně na 1 pokoj. V případě, že by měli zájem o pobyt delší než hodinu denně, byl by jim účtován příplatek, a to ve výši 250,- Kč za hodinu nehledě na obsazenost. Whirpool je však nutno objednávat alespoň 2 hodiny dopředu.

V penzionu je také možnost se ubytovat i se zvířaty menšího vzrůstu, ale to pouze za předkladu, že jejich majitel doloží, že je zvíře zdravé a nijak neohroží okolí. Tato služba je poskytována zdarma.

3.4.3. Distribuce

V případě rodinného penzionu VLAMI HOF bude při distribuci jeho služeb využito distribuce, a to jak přímou, tak i nepřímou formu prodeje ubytování. Přímou formou je prodej nebo spíše rezervace ubytování na **vlastních webových stránkách** penzionu VLAMI HOF, kde je k tomu přizpůsobená stránka s názvem „„Obsazenost a rezervace“. Zde se host může informovat ohledně sezonní obsazenosti jednotlivých pokojů, tzn. které pokoje jsou v jakých termínech již obsazené či rezervované a které jsou ještě volné. Následně při vybrání vyhovujícího volného termínu bude host postupovat v rezervaci stylem, že zadá datum příjezdu a datum odjezdu, následně si vybere pokoj či pokoje, v nichž má být zájem ubytován. Po potvrzení výběru se mu zobrazí pouze jím vybrané pokoje, u nichž zaznamená kolik osob bude pokoj obývat a zda se jedná o dospělého či dítě. Maximální počet lidí na pokoj bude součástí popisu vybraných pokojů. Po potvrzení i této části naběhne již poslední souhrnná a kontaktní stránka, kde bude proveden souhrn objednávky s kontaktním formulářem, v němž host vyplní své jméno, příjmení, email a telefonní kontakt. Následně provede odeslání

¹¹⁹ Vlastní zpracování

nezávazné rezervace. Možnost rezervace je také na základě **telefonního či e-mailového kontaktu**, který je také uveden na stránkách penzionu VLAMI HOF.

K nepřímé nabídce je v plánu využít služeb **turistického informačního centra sídlícího v Mikulově**, jehož jednou z mnoha náplní je doporučování a provádění rezervací v ubytovacích zařízeních, jejichž soupis mají uveden i na svých webových stránkách. V současné době je také možnost využít služeb poskytovaných **ubytovacími servery**, které jsou také hojně navštěvovány lidmi, kteří hledají možnost ubytování. V případě penzionu VLAMI HOF to budou převážně ty servery, kde není nutností platit žádné poplatky za registraci nabízeného ubytovacího zařízení. Vybrán byl tedy server **Booking.com, Hotely.cz, Penziony.cz a TravelGuide.cz**.

3.4.4. Propagace

Jak se říkává, tak spokojený a vracející se zákazník bývá tou nejlepší formou reklamy, jakou si může jakýkoliv podnik přát. Avšak, že bude penzion zcela nový a doposud neznámý, musí být prozatím zaměřeno na jiné kvalitní formy propagace, aby bylo dosaženo té nejefektivnější, kterou je právě ta první zmíněná. V současné době se za jednu z nejvíce působících forem propagace považují kvalitně zpracované, jednoduché a přehledné webové stránky samotného ubytovacího zařízení. Penzion VLAMI HOF bude prezentovat své vlastní webové stránky pod internetovou doménou www.vlamihof.cz. U těchto stránek se bude dbát především na jejich jednoduchost, a aby v nich zákazníci našli právě to, co hledají. Web bude sestaven pro majitelku jejím známým, který se zabývá přímo webdesignem. Webové stránky budou sestávat z následných stránek a podstránek:

- *Úvodní stránka* => Foto penzionu a stručný popis místa a okolí v němž se penzion nachází.
- *Pokoje* => Fotky a popisy jednotlivých pokojů.
- *Interiér penzionu* => Fotky a popisy jednotlivých pokojů včetně sociálního zařízení, společenské místnosti, kuchyně.
- *Exteriér penzionu* => Fotky penzionu, zahrady a okolí.
- *Ostatní služby* => Popis jednotlivých služeb, které penzion poskytuje i včetně fotografií, tj. snídaně, turistické vybavení k zapůjčení, venkovní Whirlpool.

- *Ceník* => Veškeré informace týkající se ceny ubytování a cen ostatních služeb.
- *Obsazenost a rezervace* => Informace o obsazenosti hotelu v sezonním provozu a možnost rezervace pobytu.
- *Kontakt* => Veškeré kontaktní informace a mapa s vyznačením místa, kde se penzion nachází.

K propagaci penzionu VLAMI HOF bude využito v první řadě **oficiálních stránek obce Klentnice**, kde bude na podstránce s názvem „Ubytování“ uveden stručný popis penzionu a uveden odkaz přímo na jeho webové stránky. Tato služba je poskytována obcí Klentnice zdarma. Další internetovou příležitostí, jak penzion propagovat, je vytvoření **stránky firmy a reklamy na sociální síti Facebook**, kde je tato služba také poskytována zdarma. Určitou formou reklamy je již i registrace na webových stránkách agentur provozujících on-line rezervace ubytování, které byly uvedeny již v kapitole 3.4.3. Distribuce.

Za tištěnou formu propagace je zvolen výtisk letáků ve 3 světových jazycích (ČJ, NJ, AJ), které budou obsahovat především fotku penzionu, pokojů a zahrady, dále pak stručné písemné informace o ceně a o tom, že se jedná o zcela nový a nově otevřený penzion. Kontaktní údaje a lokace penzionu včetně malé mapky jsou samozřejmostí. Letáky budou vytisknuty ve velikostech A4 a A5, kdy letáky A5 budou tisknuty oboustranně na lesklý papír. Umístěny budou především v turistických informačních centrech a po domluvě také v různých obchodech, jako např. obchod se suvenýry, potraviny apod. Samozřejmostí bude i výtisk vizitek, které budou využívány v případě osobního kontaktu s lidmi. Veškerý tisk bude objednáán u společnosti tisknisi s. r. o.

Tabulka 22: Propagace – náklady¹²⁰

| Produkt | | Doba, Množství | Cena |
|----------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Vlastní doména | | 1 rok | 125,- Kč |
| | | 5 let | 625,- Kč |
| Webové stránky | | Konzultace s WD | 20 000,- Kč |
| Letáky | A4 | 50 ks | 628,- Kč |
| | A5 – oboustranné | 1 000 ks | 2 660,- Kč |
| Vizitky | | 500 ks | 1 349,- Kč |
| Celkem | | | 25 262,- Kč |

¹²⁰ Vlastní zpracování

3.5. Organizační plán

Penzion VLAMI HOF je malý rodinný penzion s kapacitou 9–10 lůžek, proto není v plánu přijímat žádné zaměstnance do pracovního poměru. Veškerou práci si zastane sama provozovatelka penzionu, která je současně i jeho majitelkou a částečně také jejím manželem. V případě nutnosti ji vždy budou ochotni pomoci i ostatní rodinní příslušníci. Majitelka bude mít tedy na starosti administrativu spojenou s ubytováním, tj. vyřizování objednávek, přijímání, ubytovávání a odhlašování hostů. Dále se bude starat o přípravu snídaní, úklid pokojů, praní prádla a půjčování turistického vybavení. Veškeré práce jako je sekání trávy, příprava dřeva bude provádět její manžel. O nákup potravin, čistících prostředků apod. se bude převážně starat také provozovatelka sama, avšak v případě potřeby toto zastane také její manžel.

V případě vedení účetnictví bude nutno využít pomoc externí pracovní síly. O to se však, na základě dohody, bude starat také rodinná příslušnice majitelky, a tedy její sestra, která má již dlouholetou praxi ve vedení podvojného účetnictví a daňové evidence.

3.6. Finanční plán

Tato část podnikatelského plánu je jedna ze stěžejních částí. Zabývá se finančním plánem penzionu VLAMI HOF ještě před tím, než bude zprovozněn. Díky tomuto plánu máme možnost si utvořit celkovou představu o tom, kolik finančních prostředků bude potřeba k zahájení provozu penzionu, jak vysoké budou provozní náklady penzionu a v poslední řadě také bude proveden odhad tržeb, které by mohl podnik získat. Plán tržeb bude odhadnut ve třech možných variantách, a to variantě realistické, pesimistické a optimistické. Odhad bude také proveden na 3 následující roky dopředu s tím, že v prvním roce bude proveden odhad na jednotlivé měsíce. Úkolem tohoto finančního plánu je na konec podat obraz o tom, zda bude tento projekt vůbec možno uskutečnit.

Protože bylo již v začátku rozhodnuto pro podnikání na základě živnostenského listu, tak není pro penzion povinností vést podvojně účetnictví. Vedení účetnictví by mohlo být v tomto případě jediné dobrovolné nebo v případě dobrovolného zápisu do obchodního rejstříku. První ani druhý případ však v plánu není. Také se ani

nepředpokládá, že by penzion někdy přesáhl, za 12 po sobě jdoucích měsíců, celkový obrat ve výši 25 000 000 Kč, což by automaticky uložilo povinnost účetnictví vést. Z těchto skutečností vyplývá, že pro penzion VLAMI HOF bude vedena pouze daňová evidence, která dle Duška a Sedláčka (2015) zachycuje jen peněžní toky přímo související s podnikatelskou činností, stav majetku a dluhů podniku na konci zdaňovacího období a také, že slouží ke zjištění základu daně z příjmů.

3.6.1. Plánované výdaje

Úplně prvotním výdajem, který souvisí se samotným podnikáním, je částka vynaložená na vydání živnostenského listu na městském úřadu v Mikulově, a to ve výši 1 000 Kč. Výpis z rejstříku trestů již není v současnosti potřebný, neboť veškeré potřebné informace si pracovník živnostenského úřadu vytáhne sám ze systému k tomu určenému.

Druhé v pořadí jsou výdaje související s dostavěním 2. podlaží penzionu, kde se nachází pokoj pro hosty a velká společenská místnost. Poté bude potřeba také oba tyto pokoje vybavit nábytkem a společenskou místnost navíc i herním zařízením. Finanční prostředky budou také vynaloženy na vybavení exteriéru penzionu a na turistické nářadí, které bude následně poskytováno za drobný úplatek ubytovaným hostům.

Třetí počáteční investicí jsou finanční prostředky vložené do propagace penzionu VLAMI HOF, a tedy do webových stránek a do letáků, letáčků a vizitek. V následující tabulce je uveden soupis všech plánovaných počátečních investic vložených do podnikání.

Tabulka 23: Plánované počáteční výdaje¹²¹

| Plánované počáteční výdaje | Cena |
|--------------------------------|---------------------|
| Živnostenský list | 1 000,- Kč |
| Stavební práce | 44 950,- Kč |
| Vybavení pokoje | 68 371,- Kč |
| Vybavení společenské místnosti | 75 088,- Kč |
| Vybavení zahrady | 169 053,- Kč |
| Turistické vybavení | 40 819,- Kč |
| Propagace | 25 262,- Kč |
| Celkem | 424 543,- Kč |

¹²¹ Vlastní zpracování

Celkové počáteční výdaje na založení podniku, dostavbu, vybavení a propagaci nám vyšly ve výši 424 543,- Kč. Dále však také musíme počítat i s výdaji, které jsou nazývány jako provozní a souvisí s prvním rokem sezónního provozu penzionu, a to v období měsíců březen–listopad.

Tabulka 24: Plánované provozní výdaje¹²²

| Plánované provozní výdaje | Výdaje za sezónu |
|--|-------------------------|
| Energie (Voda, elektrika, plyn) - zálohy | 162 000,- Kč |
| Telefon | 6 741,- Kč |
| Internet | 5 445,- Kč |
| Pojištění | 30 057,- Kč |
| Pokojová kosmetika | 7 272,- Kč |
| Čistící prostředky | 3 841,- Kč |
| Celkem | 215 356,- Kč |

Plánované provozní výdaje byly vypočteny na celou sezónu, kdy bude penzion v provozu. Tyto předpokládané výdaje vyšly v celkové výši 215 356,- Kč za celou sezónu, tzn. 23 929,- Kč za měsíc. Pojištění je počítáno jako částka, která je vynaložena za celý rok.

3.6.1. Podíl vlastního a cizího financování

Jelikož majitelka disponuje vlastními finančními prostředky, z nichž je schopna zafinancovat předpokládanou částku za stavební úpravy a drobné vybavení, nemá jich i přesto dostatek, aby byla schopna zafinancovat veškeré další vybavení jednotlivých místností a exteriéru objektu. Z tohoto důvodu bude využito nabídky **cizího financování** od rodinného příbuzného majitelky a budou zapůjčeny finanční prostředky **ve výši 400 000,- Kč**. Dle dohody nebudou požadovány po majitelce žádné úroky navíc ze splácené částky a výše minimální splátky byla dohodnuta na **10 000 Kč měsíčně**. V případě, že by byla majitelka schopna splatit i částku vyšší, než je dohodnuto, nenastane žádný problém V následující tabulce č. 28 je uveden rozpis jednotlivých výdajů na cizí kapitál. V případě, že bude dodržena měsíční splatnost a výše uvedené splátky, byl by cizí kapitál splacen za 40 měsíců.

¹²² Vlastní zpracování

Tabulka 25: Splátky cizího kapitálu – výdaje¹²³

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Leden | 0 | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč |
| Únor | 0 | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč |
| Březen | 0 | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč |
| Duben | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč |
| Květen | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč |
| Červen | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč |
| Červenec | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč |
| Srpen | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 0 |
| Září | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 0 |
| Říjen | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 0 |
| Listopad | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 0 |
| Prosinec | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 10 000,- Kč | 0 |
| Celkem | 90 000,- Kč | 120 000,- Kč | 120 000,- Kč | 70 000,- Kč |

3.6.2. Odhad příjmů

V této části je velmi důležité odhadnout budoucí příjmy podniku a jejich vývoj. Do odhadu příjmů jsou zahrnuty pouze příjmy z ubytování. Při výpočtu příjmů se vycházelo z ceníku, který je uveden v kapitole 3.4.2. Cena a to, že pobyt dospělé osoby v penzionu vyjde na 550,- Kč za noc a dítě od 3–10 let na 440,- Kč za noc. Následující tabulka č. 29 zobrazuje tržby za jednotlivé pokoje v případě fiktivní představy, že by byly po celou provozní sezonu penzionu plně obsazeny. Bude se počítat s tím, že přistýlky budou vždy obsazeny jen dětmi do 10 let.

Tabulka 26: Příjmy penzionu za sezonu při plné obsazenosti¹²⁴

| Pokoj | Obsazenost | 1 den | 1 týden | 1 měsíc | Sezona |
|---------------|------------|-------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
| Modrý pokoj | 2 | 1 100,- Kč | 7 700,- Kč | 30 800,- Kč | 277 200,- Kč |
| Žlutý pokoj | 2+1 | 1 540,- Kč | 10 780,- Kč | 43 120,- Kč | 388 080,- Kč |
| Červený pokoj | 2+2 | 1 980,- Kč | 13 860,- Kč | 55 440,- Kč | 498 960,- Kč |
| Celkem | | 4 620,- Kč | 32 340,- Kč | 129 360,- Kč | 1 164 240,- Kč |

Odhad obsazenosti ubytování bude prováděn na základě informací o ubytování v hromadných ubytovacích zařízeních (dále jen HUZ) v Jihomoravském kraji v jednotlivých měsících. Následující tabulka č. 30 uvádí přehled hostů ubytovaných v HUZ v jednotlivých měsících a jejich procentní rozdíl.

¹²³ Vlastní zpracování

¹²⁴ Vlastní zpracování

Tabulka 27: Přehled hostů ubytovaných v HUZ v Jihomoravském kraji v jednotlivých měsících (v tisících)

| Měsíc | 2013 | Rozdíl p.b. | 2014 | Rozdíl p.b. | 2015 | Rozdíl p.b. |
|----------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|
| Březen | 78,8 | (+ 31,30) | 88,6 | (+ 32,44) | 83,2 | (+ 34,19) |
| Duben | 101,3 | + 28,50 | 107,1 | + 20,88 | 101,9 | + 22,48 |
| Květen | 137,1 | + 35,34 | 136,6 | + 27,54 | 142,7 | + 40,04 |
| Červen | 142,3 | + 3,79 | 149,1 | + 9,15 | 157,8 | + 10,58 |
| Červenec | 206,2 | + 44,90 | 213,4 | + 43,13 | 226,2 | + 43,35 |
| Srpen | 217,7 | + 5,58 | 225,8 | + 5,81 | 239,9 | + 6,06 |
| Září | 145,0 | -33,40 | 154,3 | -31,67 | 170,0 | -29,14 |
| Říjen | 115,4 | -20,41 | 126,9 | -17,76 | 126,6 | -25,53 |
| Listopad | 96,4 | -16,46 | 101,6 | -19,94 | 99,2 | -21,64 |

Z předchozí tabulky vyplývá, že Jihomoravský kraj je nejvíce navštěvován v měsících od května až do října, kdy počet ubytovaných návštěvníků je nad 100 tisíc. V měsících červenec a srpen je vytíženost HUZ nejvyšší. Z toho se bude také vycházet.

V tabulkách č. 32-34 je obsažena predikce tržeb pro rok 2018, jež je provedena pro jednotlivé měsíce a ve třech variantách, kterými jsou:

- **Realistická varianta** – předpoklad, že v srpnu bude obsazenost penzionu 90 %,
- **Pesimistická varianta** – předpoklad, že v srpnu klesne obsazenost penzionu o 20 p. b. a bude obsazenost jen 70 % a
- **Optimistická varianta** – předpoklad, že v srpnu stoupne obsazenost penzionu o 10 p. b. a bude tedy obsazenost 100 %.

Tabulka 28: Predikce příjmů v jednotlivých měsících v roce 2018 - realistická varianta¹²⁵

| | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Celkem |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Odhadovaná obsazenost | 36 % | 48 % | 59 % | 79 % | 85 % | 90 % | 62 % | 49 % | 40 % | 60,89 % |
| Modrý pokoj | 11 088,- | 14 784,- | 18 172,- | 24 332,- | 26 180,- | 27 720,- | 19 096,- | 15 092,- | 12 320,- | 168 784,- |
| Žlutý pokoj | 15 523,- | 20 697,- | 25 441,- | 34 065,- | 36 652,- | 38 808,- | 26 734,- | 21 129,- | 17 248,- | 236 297,- |
| Červený pokoj | 19 958,- | 26 611,- | 32 709,- | 43 797,- | 47 124,- | 49 896,- | 34 373,- | 27 165,- | 22 176,- | 303 809,- |
| Celkem | 46 569,- | 62 092,- | 76 322,- | 102 194,- | 109 956,- | 116 424,- | 80 203,- | 63 386,- | 51 744,- | 708 890,- |

Tabulka 29: Predikce příjmů v jednotlivých měsících v roce 2018 - pesimistická varianta¹²⁶

| | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Celkem |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Odhadovaná obsazenost | 27 % | 36 % | 45 % | 61 % | 66 % | 70 % | 48 % | 37 % | 29 % | 46,56 % |
| Modrý pokoj | 8 316,- | 11 088,- | 13 860,- | 18 788,- | 20 328,- | 21 560,- | 14 784,- | 11 396,- | 8 932,- | 129 052,- |
| Žlutý pokoj | 11 642,- | 15 523,- | 19 404,- | 26 303,- | 28 459,- | 30 184,- | 20 697,- | 15 954,- | 12 505,- | 180 671,- |
| Červený pokoj | 14 969,- | 19 958,- | 24 948,- | 33 818,- | 36 590,- | 38 808,- | 26 611,- | 20 513,- | 16 077,- | 232 292,- |
| Celkem | 34 927,- | 46 569,- | 58 212,- | 78 909,- | 85 377,- | 90 552,- | 62 092,- | 47 863,- | 37 514,- | 542 015,- |

¹²⁵ Vlastní zpracování

¹²⁶ Vlastní zpracování

Tabulka 30: Predikce příjmů v jednotlivých měsících v roce 2018 - optimistická varianta¹²⁷

| | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Celkem |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Odhadovaná obsazenost | 38 % | 51 % | 64 % | 87 % | 94 % | 100 % | 68 % | 53 % | 42 % | 67,74 % |
| Modrý pokoj | 11 704,- | 15 708,- | 19 712,- | 26 796,- | 28 952,- | 30 800,- | 20 944,- | 16 324,- | 12 936,- | 200 200,- |
| Žlutý pokoj | 16 385,- | 21 991,- | 27 596,- | 37 514,- | 40 532,- | 43 120,- | 29 321,- | 22 853,- | 18 110,- | 257 422,- |
| Červený pokoj | 21 067,- | 28 274,- | 35 482,- | 48 233,- | 52 114,- | 55 440,- | 37 699,- | 29 383,- | 23 285,- | 330 977,- |
| Celkem | 49 156,- | 65 973,- | 82 790,- | 112 543,- | 121 598,- | 129 360,- | 87 964,- | 68 560,- | 54 331,- | 788 599,- |

¹²⁷ Vlastní zpracování

3.6.3. Predikce peněžních toků

Klíčovou částí finančního plánu OSVČ je právě tato predikce peněžních toků neboli predikce Cash flow, v níž jsou odhadnuty příjmy a výdaje podniku v jednotlivých měsících prvního roku provozu penzionu, a tedy období březen–listopad 2018. Veškeré příjmy jsou převzaty z predikce tržeb realistické varianty. V prvním měsíci je do příjmů kromě tržeb zahrnut i vlastní vklad, který sestává ze zapůjčených finančních prostředků ve výši 400 000,- Kč a vlastních finančních prostředků ve výši 100 000,-Kč. Celková výše vlastního vkladu se tedy rovná 500 000,- Kč. Ve výdajích jsou uvedeny jednorázové výdaje za vybavení interiéru i exteriéru penzionu, jednorázové náklady na pokojovou kosmetiku, pojištění, které se platí jednorázově na celý rok a ostatní výdaje, v nichž je zařazen poplatek za živnostenský list.

Položky jako je energie, telefon, internet jsou uhrazovány měsíčně. Nákup čistících přípravků je rozdělen do dvou nákupů, a to v březnu a červenci. Zbylé položky v ostatních výdajích znamenají splátku půjčky dle dohody s rodinným příslušníkem, který nám finanční prostředky bezúročně poskytl. Zásoby znamenají nákup potravin, z nichž se připravují potraviny. Poplatek obci za každé využití lůžko a den je ve výši 5,- Kč. Poplatek musí být zaplacen vždy do 15 dnů za každé pololetí příslušného kalendářního roku, proto jsme jej rozdělili do dvou plateb.

V prvním měsíci nejsou však zahrnuty výdaje za dokončení stavebních úprav, neboť tyto byly financovány z vlastních prostředků ještě před tím, než bylo vyřízeno oprávnění podnikat. Podnikání je plánováno zahájit až v březnu příštího roku, tzn. v březnu 2018.

Tabulka 31: Predikce peněžních toků v jednotlivých měsících v roce 2018 - realistická varianta¹²⁸

| | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Celkem |
|-----------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PS peněž. prostředků | 0,- | 92 372,- | 111 110,- | 144 078,- | 198 121,- | 262 083,- | 335 873,- | 370 722,- | 390 754,- | 0,- |
| Příjmy celkem | 546 569,- | 62 092,- | 76 322,- | 102 194,- | 109 956,- | 116 424,- | 80 203,- | 63 386,- | 51 744,- | 1 208 890,- |
| Příjmy | 46 569,- | 62 092,- | 76 322,- | 102 194,- | 109 956,- | 116 424,- | 80 203,- | 63 386,- | 51 744,- | 708 890,- |
| Vklad | 500 000,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 500 000,- |
| Výdaje celkem | 454 197,- | 43 354,- | 43 354,- | 48 151,- | 45 274,- | 43 354,- | 45 354,- | 43 354,- | 47 354,- | 813 726,- |
| Vybavení | 353 331,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 353 331,- |
| Energie (E+V+P) | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 162 000,- |
| Pojištění | 30 057 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 057,- |
| Telefon | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 6 741,- |
| Internet | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 5 445,- |
| Čistící prostředky | 1 921,- | 0 | 0 | 0 | 1 920,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 841,- |
| Kosmetika | 7 272,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 272,- |
| Propagace | 25 262,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 262,- |
| Zásoby | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 132 000,- |
| Poplatek obci | 0 | 0 | 0 | 2 797,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 107,- | 6 904,- |
| Splátka + ostatní výdaje | 1 000 | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 81 000,- |
| Rozdíl příjmy a výdaje | 92 372,- | 18 738,- | 32 968,- | 54 043,- | 64 682,- | 73 070,- | 34 849,- | 20 032,- | 4 283,- | 395 037,- |
| KS peněž. prostředků | 92 372,- | 111 110,- | 144 078,- | 198 121,- | 262 803,- | 335 873,- | 370 722,- | 390 754,- | 395 037,- | 395 037,- |

¹²⁸ Vlastní zpracování

Tabulka 32: Predikce peněžních toků v jednotlivých měsících v roce 2018 - pesimistická varianta¹²⁹

| | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Celkem |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PS peněž. prostředků | 0,- | 80 730,- | 83 945,- | 98 803,- | 130 228,- | 170 331,- | 217 529,- | 234 267,- | 238 776,- | 0,- |
| Příjmy celkem | 534 927,- | 46 569,- | 58 212,- | 78 909,- | 85 377,- | 90 552,- | 62 092,- | 47 863,- | 37 514,- | 1 042 015,- |
| Tržby | 34 927,- | 46 569,- | 58 212,- | 78 909,- | 85 377,- | 90 552,- | 62 092,- | 47 863,- | 37 514,- | 542 015,- |
| Vklad | 500 000,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 500 000,- |
| Výdaje celkem | 454 197,- | 43 354,- | 43 354,- | 47 484,- | 45 274,- | 43 354,- | 45 354,- | 43 354,- | 46 504,- | 812 229,- |
| Vybavení | 353 331,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 353 311,- |
| Energie (E+V+P) | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 162 000,- |
| Pojištění | 30 057,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 057,- |
| Telefon | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 6 741,- |
| Internet | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 5 445,- |
| Čistící prostředky | 1 921,- | 0 | 0 | 0 | 1 920,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 841,- |
| Kosmetika | 7 272,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 272,- |
| Propagace | 25 262,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 262,- |
| Zásoby | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 132 000,- |
| Poplatek obci | 0 | 0 | 0 | 2 130,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 150,- | 5 280,- |
| Splátka + ostatní výdaje | 1 000 | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 81 000,- |
| Rozdíl příjmy a výdaje | 80 730,- | 3 215,- | 14 858,- | 31 425,- | 40 103,- | 47 198,- | 16 738,- | 4 509,- | -8 990,- | 229 786,- |
| KS peněž. prostředků | 80 730,- | 83 945,- | 98 803,- | 130 228,- | 170 331,- | 217 529,- | 234 267,- | 238 776,- | 229 786,- | 229 786,- |

¹²⁹ Vlastní zpracování

Tabulka 33: Predikce peněžních toků v jednotlivých měsících v roce 2018 - optimistická varianta¹³⁰

| | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Celkem |
|-----------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PS peněž. prostředků | 0,- | 94 959,- | 117 578,- | 157 014,- | 221 191,- | 297 515,- | 383 521,- | 426 131,- | 451 337,- | 0,- |
| Příjmy celkem | 549 156,- | 65 973,- | 82 790,- | 112 543,- | 121 598,- | 129 360,- | 87 964,- | 68 560,- | 54 331,- | 1 272 275,- |
| Tržby | 49 156,- | 65 973,- | 82 790,- | 112 543,- | 121 598,- | 129 360,- | 87 964,- | 68 560,- | 54 331,- | 772 275,- |
| Vklad | 500 000,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 500 000,- |
| Výdaje celkem | 454 197,- | 43 354,- | 43 354,- | 48 366,- | 45 274,- | 43 354,- | 45 354,- | 43 354,- | 47 852,- | 814 459,- |
| Vybavení | 353 331,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 353 331,- |
| Energie (E+V+P) | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 18 000,- | 162 000,- |
| Pojištění | 30 057 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 057,- |
| Telefon | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 749,- | 6 741,- |
| Internet | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 605,- | 5 445,- |
| Čistící prostředky | 1 921,- | 0 | 0 | 0 | 1 920,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 841,- |
| Kosmetika | 7 272,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 272,- |
| Propagace | 25 262,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 262,- |
| Zásoby | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 16 000,- | 14 000,- | 14 000,- | 132 000,- |
| Poplatek obci | 0 | 0 | 0 | 3 012,- | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 498,- | 7 510,- |
| Splátka + ostatní výdaje | 1 000 | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 10 000,- | 81 000,- |
| Rozdíl příjmy a výdaje | 94 959,- | 22 619,- | 39 436,- | 64 177,- | 76 324,- | 86 006,- | 42 610,- | 25 206,- | 6 479,- | 457 816,- |
| KS peněž. prostředků | 94 959,- | 117 578,- | 157 014,- | 221 191,- | 297 515,- | 383 521,- | 426 131,- | 451 337,- | 457 816,- | 457 816,- |

¹³⁰ Vlastní zpracování

3.6.4. Odhad příjmů a výdajů

Při výpočtu příjmů a výdajů bude vycházeno z již vypočtených hodnot, které jsou uvedeny v tabulkách č. 31-36. Chod penzionu bude zahájen v měsíci březnu 2018, kde vzniknou také první náklady spojené s vybavením a zahájením provozu. Chod penzionu bude pouze sezonní a končit jeho chod bude pozastaven v měsíci listopadu 2018 až do konce února 2019, kdy bude uveden znovu do provozu. Z toho plyne, že provozní sezona penzionu je celkem 9 měsíců z roku.

Co se týče příjmů z ubytování v následujících letech, tak na základě zvyšujícího se turistického zájmu o oblast LVA a Pálava, počítá se s mírným nárůstem obsazenosti penzionu. Nárůst je predikován v druhém roce provozu, tedy v roce 2019 o 3 p. b. na 63,89 % a v roce 2020 o 5 p. b. na 68,89 %.

V následující tabulce č. 37 je proveden odhad příjmů, výdajů a výpočet čistého zisku za jednotlivé roky 2018, 2019 a 2020. Výpočty příjmů vycházejí z realistické varianty predikce příjmů v jednotlivých měsících roku 2018.

Tabulka 34: Odhad příjmů a výdajů na rok 2018, 2019 a 2020¹³¹

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Příjem z ubytování | 708 890,- | 730 157,- | 766 665,- |
| Počáteční výdaje | 379 874,- | 0,- | 0,- |
| Provozní výdaje | 354 866,- | 355 207,- | 355 774,- |
| Příjmy – Výdaje | -25 850,- | 374 950,- | 410 891,- |
| D z PFO | 0,- | 56 242,- | 61 634,- |
| Splátka dluhu | 80 000,- | 120 000,- | 120 000,- |
| Čistý zisk / ztráta | - 54 150,- | 198 708,- | 229 257,- |

Při výpočtu návratnosti investice se bude vycházet z realistické průměrné roční obsazenosti, která činí pro rok 2018 celkem 60,89 %. Sezonní příjmy této obsazenosti se rovnají výši 708 890,- Kč. Z tabulky č. 37 je patrné, že v prvním roce bude mít penzion ztrátu ve výši 54 150,- Kč. To je způsobeno především počátečním výdajem na vybavení a zahájení provozu penzionu. Jak již bylo výše v textu zmíněno, tak se počítá s nárůstem obsazenosti v následujících letech 2019 a 2020, s tím jsou spojeny také

¹³¹ Vlastní zpracování

nepatrně zvýšené náklady¹³². Následující tabulka uvádí informace o tom, kdy bude investice navrácena. Dle výpočtu vyšlo, že investice ve výši 379 874,- Kč se celá navrátí již v roce 2020. V rámci sezón by se jednalo o 16 měsíců. Od října 2020 by byl následně vygenerován zisk pro majitelku ve výši 48 091,- Kč.

Tabulka 35: Investice – návratnost – realistická varianta¹³³

| | 2019 | 2020 |
|---|-----------|-----------|
| Počáteční hodnota investice do penzionu | 379 874,- | 181 166,- |
| Čistý roční zisk v Kč | 198 708,- | 229 257,- |
| Investice – návratnost | 181 166,- | -48 091,- |

Dle jednotlivých výpočtů lze konstatovat, že v případě realistické varianty cash flow by měl na konci prvního roku provozu finanční prostředky ve výši 395 037,-Kč, v případě pesimistické varianty 229 786,- Kč a v optimistické variantě 457 816,- Kč. Dále byl odhadnut vývoj příjmů a výdajů v následujících letech a vypočteny hodnoty a výše zisku či v prvním roce ztráty. Z těchto výpočtů jasně vyplývá, že podnik by vytvářel čistý zisk již od druhého roku jeho chodu, a tedy roku 2019. Co se týče návratnosti investice, byla by tato navrácena v roce 2020, kdy by již byl vytvořen zisk pro majitelku ve výši 48 091,- Kč.

3.7. Hodnocení rizik

Každý podnikatel, ať začínající nebo již podnikající, by si měl uvědomovat, že vždy existují určitá rizika, která mohou ohrozit jeho podnikání. Proto by neměl tuto skutečnost nijak podceňovat, ale spíše se snažit na základě včasné analýzy veškerých možných rizik, těmto rizikům předejít nebo je alespoň zmírnit v případě, že by jim zcela zabránit nešlo.

Pro zhodnocení rizik musí být v první řadě stanovena pravděpodobnost výskytu daných rizik, což je uvedeno v následující tabulce č. 22.

¹³² Náklady zvýšené o poplatek obci, díky zvýšení obsazenosti penzionu.

¹³³ Vlastní zpracování

Tabulka 36: Pravděpodobnost výskytu rizik¹³⁴

| Označení | Pravděpodobnost | Ohodnocení |
|----------|-----------------|-------------|
| MP | Malá | 0,01 – 0,33 |
| SP | Střední | 0,34 – 0,66 |
| VP | Velká | 0,67 – 1,00 |

Míra škody, která může být rizikem způsobena neboli dopad na podnikání je stanoven v následující tabulce č. 23.

Tabulka 37: Míra dopadu rizik na podnikání¹³⁵

| Označení | Pravděpodobnost | Ohodnocení |
|----------|-----------------|-------------------------------|
| MP | Malá | Škoda do 1 % hodnoty projektu |
| SP | Střední | Škoda od 1 % do 10 % |
| VP | Velký | Škoda nad 10 % |

Hodnocení rizik bude vycházet z matice uvedené v tabulce č. 24, kde kombinací hodnot měř pravděpodobnosti a měř dopadu rizik na podnikání budou získány výsledky a to, zda se jedná o nízkou hodnotu rizika (NHR), střední hodnotu rizika (SHR) nebo vysokou hodnotu rizika (VHR).

Tabulka 38: Vyhodnocení rizik¹³⁶

| | Malá pravděpodobnost | Střední pravděpodobnost | Velká pravděpodobnost |
|---------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Malý dopad | MHR | MHR | SHR |
| Střední dopad | MHR | SHR | VHR |
| Velký dopad | SHR | VHR | VHR |

V následující tabulce č. 25 je uveden popis potenciálních rizik, která mohou v provozu penzionu VLAMI HOF nastat. V téže tabulce jsou také k těmto rizikům přiřazeny pravděpodobnosti výskytu těchto rizik a také jejich dopad na podnikání. Na základě těchto dvou měř je následně uvedeno i vyhodnocení rizika. Součástí tabulky je navíc scénář, který popisuje činnost, která nastane v případě, že se uvedené riziko stane reálným a také je uvedeno opatření, díky němuž může být toto riziko zmírněno nebo zcela eliminováno.

¹³⁴ Vlastní zpracování

¹³⁵ Vlastní zpracování

¹³⁶ Vlastní zpracování

Tabulka 39: Vyhodnocení rizik penzionu¹³⁷

| | Riziko | Scénář | Pravděpodobnost výskytu | Dopad | Hodnota rizika | Opatření |
|---|---|--|-------------------------|-------|----------------|---|
| 1 | Nízký zájem o ubytování ze strany zákazníků | Nízké tržby, nízký zisk, neschopnost splácet půjčku | SP | VD | VHR | Utvoření speciálních nabídek, snížené zaváděcí ceny, tvorba výhodných ubytovacích balíčků |
| 2 | Rušení ubytování ze strany hostů pár dní před nástupem do ubytování | Úbytek tržeb | SP | VD | VHR | Zálohy na ubytování placené předem ve výši 60 % a storno poplatek |
| 3 | Přírodní katastrofa (krupobití, silná vichřice, sesuv půdy aj.) | Pozastavení chodu penzionu, nulové tržby | MP | VD | SHR | Sjednání vhodného pojištění |
| 4 | Poškození penzionu, poškození vybavení penzionu, požár, výbuch v penzionu, úraz hosta | Pozastavení chodu části nebo celého penzionu, snížení tržeb | SP | SD | SHR | Sjednání vhodného pojištění, instalace detektorů kouře (požár) |
| 5 | Krádež v penzionu, odjezd hosta bez odevzdání klíče | Úbytek finančních prostředků | VP | MD | SHR | Sjednání vhodného pojištění, instalace bezpečnostních kamer |
| 6 | Přepřacovanost provozovatelky penzionu | Pozastavení chodu penzionu, snížení tržeb, nespokojenost zákazníků | MP | SD | MHR | Zajištění vhodné osoby jako zástupce (rodinní příslušníci) |
| 7 | Změny v legislativě ČR | Zvýšení nákladů na provoz, zánik zařízení | SP | VD | SHR | Rozhodnutí státu nelze nijak ovlivnit |

¹³⁷ Vlastní zpracování

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavit ekonomicky uskutečnitelný podnikatelský plán pro založení rodinného penzionu v obci Klentnice, která se nachází v chráněné krajinné oblasti Pálava.

Práce je rozdělena do tří částí, kde první část popisuje teoretická východiska, kde je důležitou částí popis analytických metod a nástrojů. V druhé části byla provedena analýza obecného a oborového okolí podniku, analýza interních faktorů a vyhodnocení marketingového průzkumu, jenž byl prováděn pomocí dotazníkového šetření. Třetí část se zabývá sestavením samotného podnikatelského plánu penzionu, kde klíčovými částmi jsou obchodní plán, marketingový plán, organizační plán, finanční plán a zhodnocení potenciální rizik.

Tento podnikatelský plán se zabývá založením rodinného penzionu VLAMI HOF v obci Klentnice, která se nachází nedaleko města Mikulova v chráněné krajinné oblasti Pálava. Penzion je provozován na základně živnostenského oprávnění, pro které jsme se rozhodli z důvodu, že penzion nebude mít až tak vysoké obraty, aby bylo nutno zakládat obchodní společnost. Živnostenské oprávnění je vystaveno na paní V. N., která se také bude starat o veškeré činnosti v penzionu, a to od úklidu, přes přípravu snídaní až po veškerou administrativu, která bude potřebná pro správný chod podniku. V případě potřeby další pracovní síly, paní majitelce pomohou rodinní příslušníci, proto v penzionu nebude potřeba zaměstnávat další zaměstnance.

Hlavní činností penzionu je poskytovat ubytování včetně snídaní formou teplého a studeného bufetu. Hostům jsou k dispozici tři dvoulůžkové pokoje, z nichž u jednoho je navíc možnost jedné přistýlky a u druhého je možnost přistýlek dvou. Pokoje jsou umístěny v 1. a 2. nadzemním podlaží. V současnosti je stále ještě druhé podlaží ve výstavbě. V podkrovní části penzionu bude hostům k dispozici velká společenská místnost, kterou mohou volně využívat včetně jejího vybavení, do kterého spadají převážně společenské hry, různá herní zařízení, ale také knihovna se širokou nabídkou knižních titulů, a to vše zdarma. V přízemí penzionu se nachází kuchyně, která je pro ubytované přístupná 24 hodin denně. Kromě toho mohou hosté zdarma využít i venkovního posezení včetně grilu, ohniště a pro děti je zde k dispozici pískoviště,

houpačky a klouzačky. Za drobný poplatek si mohou aktivní hosté zapůjčit turistické vybavení, jako horská koal, turistické hole, stany či využít venkovního whirlpoolu.

Provozní sezona penzionu je plánována v období březen–listopad. Cena ubytování je za celou tuto sezonu stále ve stejné výši, a to 550,- Kč za dospělou osobu a 440,- Kč za dítě ve věku 3-10 let. Děti do 3 let mají ubytování zdarma avšak bez nároku na lůžko. Jelikož se penzion nachází v blízkosti hranic s Rakouskem, očekává se návštěvnost i ze strany rakouských hostů, proto bude možnost platit v penzionu také v měně euro.

Propagace penzionu je probíhá na základě kvalitně zpracovaných webových stránek penzionu, které budou dostupné na vlastní doméně www.vlamihof.cz a jejichž součástí je také stránka s informacemi o obsazenosti pokojů ve všech termínech provozu a možnost rezervace pobytu díky rezervačnímu formuláři. Internetová propagace je také spuštěna na sociální síti Facebook a serverech poskytující nabídku ubytování a možnost rezervací. Propagace je provozována také formou letáků vytištěných ve 3 světových jazycích (ČJ, AJ, NJ), jež budou umístěny převážně v turistických informačních centrech, ale i jiných místech, která jsou navštěvována turisty.

Pro začátek podnikání je potřeba si vzít půjčku, která je nabízena rodinným příslušníkem, a to bezúročně. Proto majitelka penzionu využije tuto možnost a zapůjčí si finanční prostředky ve výši 400 000,- Kč, kterou po domluvě hodlá splácet měsíčně ve výši 10 000,- Kč. K tomu však do podnikání vloží i své finanční prostředky ve výši 100 000,- Kč. Predikce příjmů je provedena ve třech variantách, realistické, pesimistické a optimistické, stejně tak i predikce peněžních toků, tj. příjmů a výdajů. Z výsledků predikce peněžních toků jasně vyšlo, že na konci sezony, tedy v listopadu 2018, bude konečný stav finančních prostředků ve všech třech předikovaných variantách kladný, a to případě realistické varianty ve výši 395 037,-Kč, pesimistické varianty 229 786,- Kč a v optimistické variantě 457 816,- Kč. Dle výpočtů by čistý zisk byl podnikem vytvářen již od roku 2019 ve výši 198 708,- Kč. jelikož však byla do podnikání vložena počáteční investice, zjišťovala se i její návratnost. Bylo zjištěno, že by tato investice byla navrácena již v roce 2020, konkrétně v září 2020. V tento rok by se již začal generovat i zisk pro samotnou majitelku ve výši 48 091,- Kč. Na základě tohoto lze konstatovat, že strategický cíl dosažení zisku nejpozději do 4 roku provozu by byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-71796-03-4.

DUŠEK, Jiří a Jaroslav SEDLÁČEK. *Daňová evidence podnikatelů*. Praha: Grada, 2015. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5436-9.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-24726-90-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-71797-30-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. 2016. ISBN 978-80-7512-608-5

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-24706-48-2.

MALACH, Antonín, Alena KLAPALOVÁ a Martin KRIŠTOF. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2004, 528 s. ISBN 80-247-0906-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-71793-67-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie: Evropská unie, 2015, 56 s. ISBN 978-92-79-45316-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje:

Alda.cz: Hotelové vybavení, hotelová kosmetika, minibary, trezory [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.alda.cz/cs/prehled-sortimentu>

Ansett Trade [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.ansett-kulecniky.cz>

BRAINTOOLS club: SWOT analýza [online]. 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

BusinessCenter.cz: Občanský zákoník [online]. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>

BusinessCenter.cz: Obchodní zákoník [online]. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

BusinessCenter.cz: Živnostenský zákon [online]. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast1.aspx>

BusinessCenter.cz: Živnostenský zákon [online]. 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast1.aspx>

BusinessInfo.cz: Marketingová situační analýza a predikce vývoje [online]. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b12>

BusinessInfo.cz: Podnikatelský plán a strategie [online]. 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>

CZECHINVEST: Definice MSP – Uživatelská příručka [online]. 2006 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-uzivatelska-prirucka-4128-cz.pdf>

Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

Decathlon Česká republika [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.decathlon.cz/cs/>

ElectroWorld.cz [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.electroworld.cz>

FORPSI.COM: Cenově výhodné domény, webhosting a servery [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.forpsi.com/?lang=cz>

GLOBAL PEACE INDEX 2016 [online]. 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/06/GPI-2016-Report_2.pdf

IDNES.cz/Finance: KOMENTÁŘ: Bude letos euro za 20, nebo za 35 korun? [online]. 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/penize-euro-koruna-intervence-cnb-dr2-/viteze.aspx?c=A170227_094432_viteze_kho

IKEA [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/>

iKotliky.cz: Kotlíky – Kotle – Kotliny [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.ikotliky.cz>

JYSK: matrace, nábytek a zahradní nábytek [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://jysk.cz>

KASA.cz: Jděte rovnou ke kase [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.kasa.cz>

KURZYCZ: Kurzy měn – kurzovní listek ČNB [online]. 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

KURZYCZ: Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2017 [online]. 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>

MANAGEMENT, MARKETING: SW-OT analýza [online]. 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/sw-ot-analza.html>

Mapy Google: Klentnice [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/692+01+Klentnice/@48.8492199,16.6404489,8530m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x4712cda837d3f21b:0x400af0f661535d0!8m2!3d48.8446246!4d16.6446893>

Matějovský: kvalitní ložní povlečení [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.matejovsky-povlezeni.cz>

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce - Duben 2017 [online]. 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-duben-2017-28211>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. [online]. 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument82761.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015 [online]. 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>

MladýPodnikatel.cz: Analýza konkurence: Jak se připravit na konkurenci? [online]. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/jak-se-pripravit-na-konkurenci-t6573>

Mountfield: Stojíme po Vašem boku [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.mountfield.cz>

Nábytek FORLIVING.cz: kvalitní nábytek a bytové doplňky za skvělé ceny [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.nabytek-forliving.cz>

Nejlevnejsisport.cz: Sportovní potřeby a vybavení Ostrava [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.nejlevnejsisport.cz>

OKAY: e-Ishop a největší síť prodejen elektro a nábytku v ČR [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.okay.cz>

Portál Jihomoravského kraje: Jihomoravský kraj byl v roce 2016 druhým turisticky nejnavštěvovanějším místem České republiky [online]. 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=331125&TypeID=2>

Postelia: Český výrobce postelí a zdravotních matrací [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.postelia.cz/cs/>

Sconto nábytek: Nábytek pro bydlení, které dává smysl [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz>

Tisknisi.cz: rychlý a kvalitní online tisk [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz/cs/>

Vířivky Levně s. r. o. [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.virivkylevne.cz>

WIKIPEDIE: Marketingový výzkum [online]. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingový_výzkum

WIKIPEDIE: Právní forma podnikání [online]. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Právn%C3%AD_forma_podnikán%C3%AD

2G - spol. s r. o.: přikrývky a polštáře [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.2glipov.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Využití výsledků externí a interní analýzy pro SWOT analýzu..... | 38 |
| Obrázek 2: SWOT matice..... | 39 |
| Obrázek 3: Posouzení S a W v souvislosti s O a T..... | 40 |
| Obrázek 4: Obyvatelstvo podle věku, 1981–2015 (k 31.12)..... | 42 |
| Obrázek 5: Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2011-2016..... | 44 |
| Obrázek 6: Vývoj měnového kurzu EUR / CZK 2016-2017..... | 45 |
| Obrázek 7: Logo penzionu VLAMI HOF..... | 76 |
| Obrázek 8: Umístění penzionu VLAMI HOF..... | 79 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1: Klasifikace malých a středních podniků | 14 |
| Tabulka 2: Osobní a obchodní společnosti – rozdělení | 22 |
| Tabulka 3: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2012-2016..... | 46 |
| Tabulka 4: Srovnání stávající konkurence v obci Klentnice | 49 |
| Tabulka 5: Rozdělení konkurence na přímou a nepřímou | 50 |
| Tabulka 6: Ceník ubytování penzionu PRONECO dle jednotlivých sezón (Kč/noc) | 51 |
| Tabulka 7: Ceník ubytování Café FARA dle jednotlivých sezón (Kč/noc) | 53 |
| Tabulka 8: Návštěvnost v ubytovacích zařízeních dle kategorií v ČR | 56 |
| Tabulka 9: SWOT matice | 74 |
| Tabulka 10: Porovnání faktorů SWOT analýzy a vytvoření strategií..... | 75 |
| Tabulka 11: Pokoje – informace | 80 |
| Tabulka 12: Půjčovné turistického vybavení..... | 84 |
| Tabulka 13: Stavební práce – náklady | 85 |
| Tabulka 14: Vybavení pokoje – náklady | 86 |
| Tabulka 15: Vybavení společenské místnosti – náklady | 87 |
| Tabulka 16: Vybavení zahrady – náklady | 87 |
| Tabulka 17: Turistické vybavení – náklady..... | 88 |
| Tabulka 18: Mini kosmetika – náklady na sezónu | 89 |
| Tabulka 19: Dodavatelé potravinového sortimentu | 90 |
| Tabulka 20: Dodavatelé služeb | 91 |
| Tabulka 21: Ceník ubytování..... | 93 |
| Tabulka 22: Propagace – náklady | 95 |
| Tabulka 23: Plánované počáteční výdaje..... | 97 |
| Tabulka 24: Plánované provozní výdaje..... | 98 |
| Tabulka 25: Splátky cizího kapitálu – výdaje..... | 99 |
| Tabulka 26: Příjmy penzionu za sezonu při plné obsazenosti | 99 |
| Tabulka 27: Přehled hostů ubytovaných v HUZ v Jihomoravském kraji v jednotlivých měsících (v tisících) | 100 |
| Tabulka 28: Predikce příjmů v jednotlivých měsících v roce 2018 - realistická varianta | 101 |

| | |
|--|-----|
| Tabulka 29: Predikce příjmů v jednotlivých měsících v roce 2018 - pesimistická varianta..... | 101 |
| Tabulka 30: Predikce příjmů v jednotlivých měsících v roce 2018 - optimistická varianta..... | 102 |
| Tabulka 31: Predikce peněžních toků v jednotlivých měsících v roce 2018 - realistická varianta..... | 104 |
| Tabulka 32: Predikce peněžních toků v jednotlivých měsících v roce 2018 - pesimistická varianta..... | 105 |
| Tabulka 33: Predikce peněžních toků v jednotlivých měsících v roce 2018 - optimistická varianta..... | 106 |
| Tabulka 34: Odhad příjmů a výdajů na rok 2018, 2019 a 2020 | 107 |
| Tabulka 35: Investice – návratnost – realistická varianta..... | 108 |
| Tabulka 36: Pravděpodobnost výskytu rizik | 109 |
| Tabulka 37: Míra dopadu rizik na podnikání..... | 109 |
| Tabulka 38: Vyhodnocení rizik | 109 |
| Tabulka 39: Vyhodnocení rizik penzionu | 110 |
| Tabulka 40: Kalkulace ceny ubytování za osobu – náklady – elektřina..... | 127 |
| Tabulka 41: Kalkulace ceny ubytován za osobu – náklady celkem | 128 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012–2015..... | 16 |
| Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v MSP v ČR v letech 2012–2015..... | 17 |
| Graf 3: Vývoj výkonu v MSP V ČR c letech 2012–2015 | 17 |
| Graf 4: Preference typu dovolené dle prováděných aktivit dle respondentů | 58 |
| Graf 5: Nejčastěji trávená dovolená podle lokality dle respondentů | 59 |
| Graf 6: Využívání ubytovacích služeb v rámci dovolené v ČR dle respondentů | 59 |
| Graf 7: Preference typu ubytování dle respondentu | 60 |
| Graf 8: Průměrná útrata v Kč za noc v penzionu dle respondentů | 61 |
| Graf 9: Zahrnutí snídaně do ceny dle respondentů | 61 |
| Graf 10: Zkušenost s CHKO Pálava dle respondentů..... | 62 |
| Graf 11: Zkušenost s ubytováním v oblasti CHKO dle respondentů | 63 |
| Graf 12: Zkušenost s ubytováním ve vybrané obci nebo její osobní poznání dle respondentů | 63 |
| Graf 13: Názor respondentů na založení nového penzionu v obci Klentnice..... | 64 |
| Graf 14: Názor respondentů na cenu osoby za noc se snídaní v dané lokalitě | 65 |
| Graf 15: Ochota respondentů zaplatit za noc se snídaní v penzionu v dané lokalitě..... | 66 |
| Graf 16: Potenciál využití služeb v penzion dle respondentů..... | 67 |
| Graf 17: Ochota respondentů si připlatit za nadstandardní (doplňkové) služby | 67 |
| Graf 18: Faktory ovlivňující výběr ubytovacího zařízení dle respondentů | 68 |
| Graf 19: Preferované formy propagace ubytovacího zařízení dle respondentů..... | 69 |
| Graf 20: Pohlaví dle respondentů Graf 21: Věková kategorie dle respondentů | 70 |
| Graf 22: Měsíční příjem domácností dle respondentů..... | 70 |
| Graf 23: Kraj bydliště dle respondentů | 71 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----|
| Příloha 1: Dotazníkové šetření – dotazník..... | 123 |
| Příloha 2: Kalkulace ceny ubytování za osobu..... | 127 |
| Příloha 3: Kalkulace pojištění | 129 |
| Příloha 4: Fotodokumentace penzionu | 131 |

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazníkové šetření – dotazník¹³⁸

Dotazníkové šetření

Vážení respondenti,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výstup mi bude nápomocen při zpracování závěrečné práce na téma „Založení rodinného penzionu“.

Podotýkám, že dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze jako zdroj informací pro zpracování diplomové práce.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Ing. Leona Kytlicová

1. Jaký typ dovolené preferujete nejvíce? (*právě jedna ze seznamu*)
 - a) Odpočinkovou dovolenou
 - b) Aktivní dovolenou
 - c) Aktivní i odpočinkovou dovolenou

2. Kde trávíte svou dovolenou nejčastěji? (*právě jedna ze seznamu, v případě odpovědi za a), pokračujte otázkou č. 15*)
 - a) V zahraničí
 - b) V tuzemsku
 - c) V zahraničí i v tuzemsku

3. Kolik dní v roce odhadem využíváte ubytovacích služeb v ČR? (*právě jedna ze seznamu*)
 - a) méně než 7 dní
 - b) 7 – 14 dní
 - c) 15 – 22 dní
 - d) 23 dní a více

4. Kterému typu ubytování dáváte přednost? (*více možných odpovědí*)
 - a) Ubytování v kempu, karavanu
 - b) Ubytování v soukromí
 - c) Ubytování v penzionu
 - d) Ubytování v hotelu
 - e) Jiné (*uvedte*):

¹³⁸ Vlastní zpracování

5. Kolik Kč Vás průměrně stojí noc v penzionu? (*právě jedna ze seznamu, odpovězte v případě, že jste u otázky č.4 označili odpověď za c)*)
- méně než 150 Kč
 - 150 Kč – 299 Kč
 - 300 Kč – 499 Kč
 - 500 Kč – 699 Kč
 - 700 Kč a více
6. Je v této ceně zahrnuta i snídaně? (*právě jedna ze seznamu, odpovězte v případě, že jste u otázky č.4 označili odpověď za c)*)
- Ano
 - Ne
 - Jedná se o cenu za ubytování s polopenzí
7. Navštívil/a jste již někdy, v rámci Vaší dovolené, chráněnou krajinnou oblast Pálava? (*právě jedna ze seznamu, v případě odpovědi za b), pokračujte otázkou č. 15)*)
- Ano
 - Ne
8. Ocitli jste se někdy v situaci, že jste měl/a problém s ubytováním v této oblasti? (*právě jedna ze seznamu*)
- Ano, mnohokrát
 - Ano, občas
 - Ne, nikdy
9. Byli jste někdy ubytováni nebo znáte některé z následujících obcí? (*více možných odpovědí*)
- Milovice
 - Pavlov
 - Dolní Věstonice
 - Horní Věstonice
 - Perná
 - Klentnice
 - Mikulov
10. Myslíte si, že by bylo vhodné v této oblasti, konkrétně v obci Klentnice, založit nový penzion? (*právě jedna ze seznamu, v případě odpovědi za b), pokračujte otázkou č. 15)*)
- Ano
 - Ne
11. Myslíte si, že cena 350 Kč za noc se snídaní za osobu je v této oblasti, obci, podle Vás: (*Právě jedna ze seznamu*)
- Vysoká
 - Přiměřená
 - Nízká

12. Jakou částku byste byli v penzionu ochotni zaplatit za noc se snídaní za osobu?

Odpověď: Kč

13. Jaké služby poskytované penzionem byste, v případě jeho otevření, využili?

(více možných odpovědí)

- a) Možnost polopenze
- b) Bazén
- c) Whirpool
- d) Sauna
- e) Hlídaní dětí
- f) Možnost zapůjčení kol či jiného turistického nářadí
- g) Vinný sklep s posezením
- h) Další (*uvedte v komentáři na konci dotazníku*)

14. Byli byste ochotni si za tyto služby i připlatit? (*právě jedna ze seznamu*)

- a) Ano
- b) Ne

15. Co Vás nejvíce ovlivňuje při výběru ubytovacího zařízení? (více možných odpovědí)

- a) Cena
- b) Umístění, lokalita
- c) Vybavenost
- d) Nabídka služeb
- e) Doporučení známého
- f) Jiné (*uvedte*):

16. Která z forem propagace ubytovacího zařízení Vás nejvíce upoutá? (*více možných odpovědí*)

- a) Internetové stránky samotného ubytovacího zařízení
- b) Reklama na turistických portálech
- c) Cenová zvýhodnění na slevových portálech
- d) Reklama v tisku
- e) Doporučení známého
- f) Jiná (*uvedte*):

17. Pohlaví: (*právě jedna ze seznamu*)

- a) Muž
- b) Žena

18. Věk: (*právě jedna ze seznamu*)

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více

19. V jakém rozmezí se přibližně pohybuje celkový měsíční příjem Vaší domácnosti? (*právě jedna ze seznamu*)

- a) Do 9 999 Kč
- b) Od 10 000 – 19 999 Kč
- c) Od 20 000 – 29 999 Kč
- d) Od 30 000 – 39 999 Kč
- e) Od 40 000 – 49 999 Kč
- f) Od 50 000 a více

20. Z jakého kraje pocházíte? (*právě jedna ze seznamu*)

- a) Hlavní město Praha
- b) Středočeský kraj
- c) Jihočeský kraj
- d) Plzeňský kraj
- e) Karlovarský kraj
- f) Ústecký kraj
- g) Liberecký kraj
- h) Královéhradecký kraj
- i) Pardubický kraj
- j) Olomoucký kraj
- k) Moravskoslezský kraj
- l) Jihomoravský kraj
- m) Zlínský kraj
- n) Kraj Vysočina

21. Prostor pro Vaše vlastní návrhy či doporučení: (*otázka nepovinná, text*):

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha 2: Kalkulace ceny ubytování za osobu

Kalkulace nákladů:

❖ **Elektřina**

Elektřina je počítána na jeden celý den za předpokladu, že by veškeré uvedené zařízení byly puštěny 24 hodin.

Průměrná cena elektřiny v ČR => 1 kWh = 4,83,- Kč

| Zařízení | Spotřeba | Počet ks | Spotřeba celkem | Cena za den |
|-----------------|----------|----------|-----------------|----------------|
| Hlavní světlo | 60 W | 1 | 60 W | 6,- |
| Noční lampička | 2,8 W | 2 | 5,6 W | 1,- |
| Televize | 25 W | 1 | 25 W | 2,- |
| Koupelna světlo | 60 W | 1 | 60 W | 6,- |
| Celkem | | | | 15,- Kč |

Tabulka 40: Kalkulace ceny ubytování za osobu – náklady – elektřina

❖ **Voda (vodné + stočné)**

Spotřeba vody je odvozena od využití sprchy, kdy je počítáno, že průměrná doba sprchování jednoho hosta je 15 minut.

Úsporná hadice => průtok cca 15 litrů/minutu

Průměrná cena vody v ČR => 1 kubík vody = 1 000 litrů = 84,47,- Kč

1 litr = 0,08447,- Kč

1 osoba = 15 min => spotřeba vody 225 litrů / 15 minut => $225 * 0,08447 = 19,-$ Kč

Když budeme počítat sprchu na osobu 2x denně => $19 * 2 =$ **38,- Kč**

❖ **Úklid**

Veškerý úklid je vykonáván samotnou majitelkou, proto není třeba započítávat mzdu uklízečky. To znamená, že Úklid = **0,- Kč**

❖ **Pračka**

1 prací cyklus => elektřina 2,6,- Kč + voda 3,80,- Kč

Předpokládáme, že se bude prát 2x denně => 5,2,- Kč + 7,6,- Kč = 12,8,- Kč

❖ Snídaně

Odhad ceny snídaní jsme provedli především na základě konkurenčních cen.

❖ Náklady celkem

| Náklad | Cena za den |
|------------------|--------------------|
| Elektřina | 15,- Kč |
| Voda | 38,- Kč |
| Úklid | 0,- Kč |
| Mýdla | 24,30,- Kč |
| Pračka | 12,80,- Kč |
| Snídaně | 70,- Kč |
| Whirpool (1 hod) | 40,- Kč |
| Poplatek obci | 5,- Kč |
| Celkem | 205,10,- Kč |

Tabulka 41: Kalkulace ceny ubytován za osobu – náklady celkem

Celkové náklady na osobu nás zhruba odhadem vyšly na 205,10,- Kč.

Konkurence:

- Penzion Proneco => 1 077,- Kč
- Cafe Fara => 924,- Kč
- Penzion U Šoltysů => 410,- Kč
- Penzion Vinařství Peřina => 1 125,- Kč
- Penzion Blanka => 550,- Kč

Rozmezí cen za ubytování včetně snídaně u konkurence je 410 - 1 125,- Kč.

Dotazník:

Z dotazníku vyplynulo, že cena 350,- Kč se zdála být akorát pro 47 dotazovaných, 32 dotazovaných si však myslelo, že je cena nízká a byli by si ochotni i doplatit.

Průměrnou cenou, ze všech navržených, vyšla ve výši 417,- Kč.

Výsledná cena

Na základě stanovených nákladů, cen konkurence, výsledků z dotazníku a přihlédnutím ke stáří budovy a jejího vybavení jsme určili cenu za ubytování za osobu a noc ve výši 550,- Kč.

Příloha 3: Kalkulace pojištění ¹³⁹



Cenová kalkulace - pojištění ČSOB pojištění TRUMF
Pro klienta: Leona Kytlicová
Číslo: 945234

ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB zájemce o pojištění výslovně upozorňuje, že tato cenová kalkulace v žádném případě není nabídkou (návrhem) pojistné smlouvy ve smyslu ustanovení § 1731 a násl. a § 2758 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále také jen „OZ“), ani není smlouvou o smlouvě budoucí ve smyslu ustanovení § 1785 a násl. OZ. Tato právně nezávazná cenová kalkulace sama o sobě nevyvolává žádné právní účinky a nemůže sama o sobě vést ke vzniku pojištění v ní specifikovaného.

| | |
|---|---|
| Hlavní podnikatelská činnost klienta stravování, pohostinství, ubytovací služby | Roční příjem klienta 1 000 000 Kč |
|---|---|

Údaje o pojištění

| | | | |
|--------------------|------------|-----------------------------|-------|
| Počátek pojištění: | 01.06.2017 | Četnost placení pojistného: | Ročně |
|--------------------|------------|-----------------------------|-------|

POJIŠTĚNÍ STAVEB

Pojištění se sjednává v rozsahu ČÁSTI B. čl. 11 VPP PMOP 2017 a zahrnuje pojistná nebezpečí živelní včetně povodně nebo záplavy; úmyslné poškození nemovitosti (vandalismus); sklo all risks; zkrat nebo přepětí.

| | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Limit pojistného plnění | Spoluúčast | Roční pojistné |
| 5 000 000 Kč | 1 000 Kč | 5 280 Kč |

POJIŠTĚNÍ MOVITÝCH VĚCÍ

Pojištění se sjednává v rozsahu ČÁSTI C. čl. 19 odst. 1., 3., 4. a 5. VPP PMOP 2017 a zahrnuje pojistná nebezpečí živelní včetně povodně nebo záplavy; sklo all risks; odcizení a úmyslné poškození a technická porucha.

| | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Limit pojistného plnění | Spoluúčast | Roční pojistné |
| 1 000 000 Kč | 1 000 Kč | 8 712 Kč |

Pojistník nesjednává následující pojistná nebezpečí:

PŘEPRAVA

POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI

Pojištění se sjednává v rozsahu ČÁSTI D. čl. 29 VPP PMOP 2017.

| | | | |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Limit pojistného plnění | Územní rozsah pojištění | Spoluúčast | Roční pojistné |
| 5 000 000 Kč | Evropa včetně ČR | 1 000 Kč | 8 217 Kč |

POJIŠTĚNÍ PŘERUŠENÍ PROVOZU

Pojištění se sjednává v rozsahu dle ČÁSTI E. VPP PMOP 2017.

| | | | | |
|-------------------------|--------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Limit pojistného plnění | Spoluúčast | Doba ručení | Místo pojištění | Roční pojistné |
| 270 000 Kč | 3 dny | 90 dní | území ČR | 8 840 Kč |

POJIŠTĚNÍ PRÁVNÍ OCHRANY

Pojištění se sjednává v rozsahu dle ČÁSTI F. VPP PMOP 2017.

| | | | | |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------------|-----------------|
| Limit pojistného plnění | Spoluúčast | Územní rozsah pojištění | Počet PU ročně | Roční pojistné |
| 150 000 Kč | Bez spoluúčasti | ČR | 3 | 3 500 Kč |

Slevy

| | |
|---------------------------|-------------|
| Roční četnost | 3 % |
| Souběh hlavních pojištění | 5 % |
| Obchodní sleva | 5 % |
| Sleva celkem | 13 % |

¹³⁹ Vlastní zpracování – dle pracovníka ČSOB pojišťovny

Rekapitulace pojistného

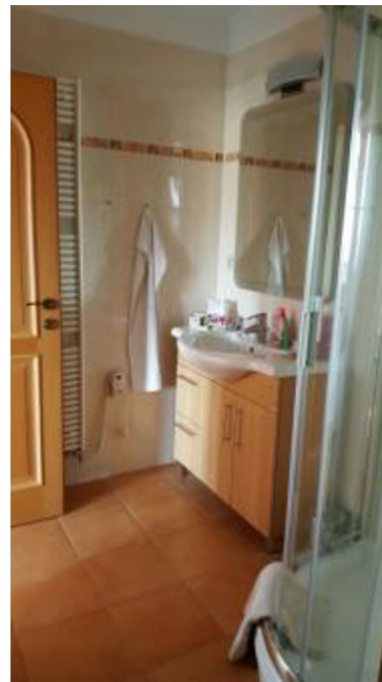
| | |
|--|-----------|
| Celkové roční pojistné za sjednaná pojištění | 34 549 Kč |
| Celkové roční pojistné za sjednaná pojištění včetně slev | 30 057 Kč |
| Výše splátky pojistného dle sjednané četnosti placení | 30 057 Kč |

Kalkulace pojištění vytvořena dne: 20. 4. 2017

Tato Kalkulace pojištění platí do konce kalendářního měsíce, ve kterém byla vytvořena.

Příloha 4: Fotodokumentace penzionu

❖ Červený pokoj¹⁴⁰



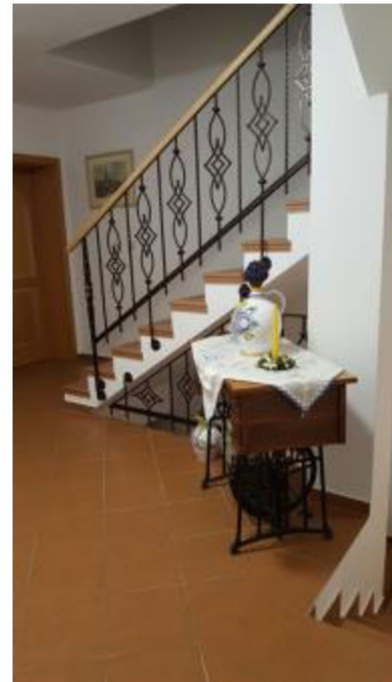
❖ Modrý pokoj¹⁴¹



¹⁴⁰ Vlastní zpracování

¹⁴¹ Vlastní zpracování

❖ Kuchyně + schodiště do 1. NP k pokojům¹⁴²



❖ Exteriér penzionu¹⁴³



¹⁴² Vlastní zdroj

¹⁴³ Vlastní zdroj

