

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský projekt

Bc. Vít Ševčík

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vít Ševčík

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Klatovy

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business Project

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského projektu na založení malého rodinného penzionu a ekonomické vyhodnocení daného projektu.

Dílním cílem je zpracování literární rešerše týkající se zpracování podnikatelských projektů a jejich ekonomického hodnocení.

Metodika

První část diplomové práce bude zpracována na základě deskripce a komparace poznatků získaných z rešerše odborné literatury a internetových zdrojů. Následně v teoretické části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy týkající se podnikání a právní formy podnikání. Převážná část této kapitoly bude zahrnovat detailní popis tvorby podnikatelského projektu, zpracování analýz užívaných při tvorbě podnikatelských projektů a ekonomické zhodnocení podnikatelských projektů. V rámci druhé části práce budou vypracovány analýzy užívané při tvorbě podnikatelských projektů (mikro a makro prostředí) na základě postupů vymezených v teoretické části a navržen vlastní podnikatelský projekt. Součástí druhé části bude marketingový plán včetně upřesnění marketingového mixu. V závěrečné části diplomové práce bude provedeno vyhodnocení úspěšnosti a efektivnosti projektu za použití dynamických metod hodnocení investičních projektů (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento).

Doporučený rozsah práce

60- 70 stran

Klíčová slova

podnikatelský projekt, ekonomické zhodnocení, penzion, rodinný podnik, marketingový mix

Doporučené zdroje informací

FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Eurovia, 1992. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, J. – SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, J. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-759-2.

VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-38-6.



Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 01. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský projekt" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Podnikatelský plán

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu na založení malého penzionu v turisticky oblíbené oblasti Šumava. První část práce se zabývá rešerší dostupné odborné literatury a internetových zdrojů. Dále je zpracován vzhled do teoretických pojmů. Součástí první části je detailní metodika zpracování podnikatelského plánu, tvorby analýz a ekonomického zhodnocení. V praktické části je zpracován konkrétní podnikatelský plán, který zahrnuje předešlé analýzy mikro a makroprostředí. Je zde vytvořen i marketingový plán včetně marketingového mixu. Následně je provedeno vyhodnocení projektu za použití dynamických metod hodnocení investičních projektů. V závěru práce jsou shrnuty poznatky a výsledky práce.

Klíčová slova: podnikatelský projekt, ekonomické zhodnocení, penzion, marketingový mix

Business Project

Abstract

The aim of the diploma thesis is to develop a business plan for the establishment of a small guest house in the popular tourist area of Šumava. The first part of the thesis deals with a search of available professional literature and Internet resources. Furthermore, an insight into theoretical concepts is processed. The first part includes a detailed methodology for developing a business plan, creating analyzes and economic evaluation. In the practical part, a specific business plan is developed, which includes the prescribed analyzes of the micro and macro environment. A marketing plan, including a marketing mix, is also created here. Subsequently, the project is evaluated using dynamic methods of evaluation of investment projects. At the end of the work are summarized the findings and results of the work.

Keywords: business project, economic evaluation, boarding house, family business, marketing mix

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod..... | 10 |
| 2 Cíl a metodika práce..... | 11 |
| 2.1 Cíl práce | 11 |
| 2.2 Metodika | 11 |
| 3 Teoretická východiska | 12 |
| 3.1 Podnik, podnikání, podnikatel..... | 12 |
| 3.1.1 Podnikání | 12 |
| 3.1.2 Podnik | 15 |
| 3.1.3 Podnikatel | 15 |
| 3.2 Právní formy podnikání..... | 16 |
| 3.3 Podnikání v oblasti ubytovacích služeb | 17 |
| 3.3.1 Kategorie ubytovacích zařízení | 18 |
| 3.4 Zakladatelský rozpočet..... | 19 |
| 3.4.1 Financování ze startovacího kapitálu..... | 20 |
| 3.4.2 Běžné financování..... | 20 |
| 3.4.3 Zdroje financování projektů..... | 21 |
| 3.4.4 Vlastní zdroje | 21 |
| 3.4.5 Cizí zdroje..... | 22 |
| 3.4.6 Úvěry | 22 |
| 3.4.7 Leasing..... | 23 |
| 3.5 Podnikatelský plán | 24 |
| 3.5.1 Účel podnikatelského plánu..... | 24 |
| 3.5.2 Požadavky na podnikatelský plán..... | 26 |
| 3.5.3 Struktura podnikatelského plánu | 26 |
| 3.5.3.1 Titulní strana..... | 27 |
| 3.5.3.2 Exekutivní souhrn..... | 27 |
| 3.5.3.3 Popis podniku | 28 |
| 3.5.3.4 Externí prostředí | 28 |
| 3.5.3.5 Marketingový plán..... | 33 |
| 3.5.3.6 Personální zdroje | 35 |
| 3.5.3.7 Harmonogram realizace..... | 35 |
| 3.5.3.8 Finanční plán | 35 |
| 3.5.3.9 Přílohy | 40 |

| | |
|--|------------|
| 4 Vlastní práce | 41 |
| 4.1 Titulní list..... | 41 |
| 4.2 Exekutivní souhrn | 41 |
| 4.3 Popis podniku..... | 42 |
| 4.3.1 Popis penzionu..... | 42 |
| 4.4 Externí prostředí..... | 43 |
| 4.4.1 Analýza trhu..... | 43 |
| 4.4.2 Zákazník..... | 43 |
| 4.4.3 STEP analýza..... | 45 |
| 4.4.4 Analýza konkurence | 46 |
| 4.4.5 Analýza dodavatelů..... | 60 |
| 4.4.6 Porterův model..... | 62 |
| 4.5 Marketingový plán | 64 |
| 4.5.1 Produkt..... | 64 |
| 4.5.2 Cena | 64 |
| 4.5.3 Místo (distribuce)..... | 65 |
| 4.5.4 Marketingová komunikace | 66 |
| 4.6 Personální zdroje..... | 68 |
| 4.7 Harmonogram realizace | 68 |
| 4.8 Finanční plán..... | 69 |
| 4.8.1 Zahajovací rozvaha | 69 |
| 4.8.2 Odhad tržeb | 70 |
| 4.8.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty..... | 70 |
| 4.8.4 Peněžní toky projektu | 74 |
| 4.8.5 Doba úhrady (návrátlosti) | 76 |
| 4.8.6 Čistá současná hodnota..... | 76 |
| 4.8.7 Vnitřní výnosové procento..... | 78 |
| 4.9 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, hodnocení rizik..... | 78 |
| 4.9.1 SWOT analýza..... | 78 |
| 4.9.2 Hodnocení rizik..... | 79 |
| 4.10 Přílohy PP..... | 80 |
| 5 Závěr | 95 |
| 6 Seznam použitých zdrojů | 97 |
| 7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk | 102 |
| 7.1 Seznam obrázků | 102 |
| 7.2 Seznam tabulek | 102 |
| Přílohy | 104 |

1 Úvod

Dokument je primárně zpracován za účelem ověření realizovatelnosti podnikatelského záměru v oblasti poskytování ubytovacích služeb a návratnosti vložených prostředků. Základním podnětem pro vznik tohoto podnikatelského projektu byla nabídka odprodeje nemovitosti v lokalitě šumavského podhůří na úbočí hory Javorník za výhodnou cenu. Vzhledem k dispozici a stavu nemovitosti a díky existenci volného kapitálu z pozůstalosti bylo rozhodnuto o potřebě ověření návratnosti vloženého kapitálu. Koncept tohoto podnikání je postaven na nabízení doplňkových služeb k ubytování, kterými jsou zajištění slevy na skipas v lyžařském areálu Zadov, zabezpečení zapůjčení elektrokol a zajištění hlídání dětí ubytovaných hostů. Tím dojde k odlišení se od konkurentů.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí. V první, teoretické se budu zabývat objasněním základní terminologie v oblasti podnikání v ubytovacích službách. Další kapitolou potom bude teorie tvorby podnikatelského plánu. Na základě takto zpracované teoretické části pak bude vypracován reálný podnikatelský plán. V dokumentu bude zpracováno několik analýz. Mimo jiné podrobný přehled konkurence v okolí zakládaného penzionu. Pro správné určení nákladové části bude zpracována precizní analýza vstupů. Nezanedbatelná pozornost musí být věnována marketingovému plánu, protože marketing je klíčovým aspektem pro úspěšnost projektu. V poslední etapě tvorby podnikatelského plánu bude provedeno ekonomické zhodnocení investice cestou ukazatelů zahrnujících do hodnocení faktor času. Jsou to čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Na základě těchto ukazatelů se projekt ukáže jako životaschopný a návratný, nebo v opačném případě dojde k jeho zamítnutí.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského projektu na založení malého rodinného penzionu, ekonomické vyhodnocení projektu a doporučení, zda je realizace projektu vhodná, či nikoliv.

Dílčím cílem je zpracování literární rešerše týkající se zpracování podnikatelských projektů a jejich ekonomického hodnocení.

Dalším dílčím cílem práce je vypracování samotného podnikatelského projektu na základě poznatků získaných v teoretické části práce, zpracování analýz, ekonomického hodnocení projektu a definování rizik.

2.2 Metodika

První část diplomové práce bude zpracována na základě deskripce a komparace poznatků získaných z rešerše odborné literatury a internetových zdrojů. Následně v teoretické části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy týkající se podnikání, právní formy podnikání a specifika ubytovacích služeb. Převážná část této kapitoly bude zahrnovat detailní popis tvorby podnikatelského projektu, zpracování analýz užívaných při tvorbě podnikatelských projektů a ekonomické zhodnocení podnikatelských projektů.

V rámci druhé části práce budou vypracovány analýzy užívané při tvorbě podnikatelských projektů (mikro a makro prostředí) na základě postupů vymezených v teoretické části a navržen vlastní podnikatelský projekt. Součástí druhé části bude marketingový plán včetně upřesnění marketingového mixu. V závěrečné části diplomové práce bude provedeno vyhodnocení úspěšnosti a efektivnosti projektu za použití dynamických metod hodnocení investičních projektů (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento).

3 Teoretická východiska

3.1 Podnik, podnikání, podnikatel

Zastřešujícím pojmem pro podnikání, podnikatele a podniky je pojem „podnikavost“. Lapidárně ji lze interpretovat jako dosahování „maxima slastí s minimem strastí“, jinými slovy jde o schopnost nacházet nejlepší řešení, dosahovat nejlepší výsledky při minimalizaci rizik (Veber a kol., 2008, str. 16).

3.1.1 Podnikání

„Podnikání je samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem zisku“ (455/1991 Sb. Živnostenský zákon. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 20.07.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=za%20%C3%BA%C4%8Delem%20zisku>).

Pojem podnikání má několik pojetí:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí,
- Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Veber a kol., 2008, str. 15).

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisk se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti

podnikatele by tedy měl být zákazník se svými zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd. (Jakubíková, 2008, str. 14).

Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, který by riziko snížila na přijatelnou úroveň, a zhodnotit vložený kapitál (Jakubíková, 2008, str. 14).

K obecným rysům všech pojetí „podnikání“ patří:

- Cílevědomá činnost,
- Iniciativní, kreativní přístupy,
- Organizování a řízení transformačních procesů,
- Praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- Převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- Opakování, cyklický proces (Veber a kol., 2008, str. 15).

Podnikatelská rizika je souhrnný pojem pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání, respektive mají vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu organizace. (ManagementMania.com. ManagementMania.com [online]. [cit. 14.07.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>)

Podnikatelské riziko jednoznačně souvisí se změnami, které jak uvnitř firmy, tak zejména ve vnějším prostředí probíhají. Přitom se přiznává, že většina těchto změn nemá jednoznačný, předvídatelný průběh, ale naopak je chaotická (Veber a kol., 2008, str. 18). Neoprávněné podnikání je právně vymezen: „Osoba, která uskutečňuje činnosti, k níž se podle zvláštních právních předpisů vyžaduje ohlášení nebo povolení, bez takového ohlášení nebo povolení, a osoby, které takovou činnost uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet, odpovídají za škodu tím způsobenou; tím není dotčena jejich odpovědnost podle zvláštních předpisů“ (Veber a kol., 2008, str. 16).

Bariéry podnikání jsou faktory, které způsobují, že člověk nechce, neumí nebo nemůže podnikat (Junger, 2001, cit. dle Veber a kol., 2008). Bariéry podnikání můžeme rozdělit do dvou skupin – na interní a externí: Interní bariéry jsou představovány faktory na straně potenciálního podnikatele, ty mohou mít tři základní příčiny

1. Člověk nechce podnikat
 - nemá motiv k podnikání (např. dobré zaměstnání),
 - má obavy z rizik podnikání (obava, strach, nedostatek sebedůvěry),

- osobní vlastnosti (nedostatek cílevědomosti, výdrže, preferování klidu, nechut' vést lidi, řešit konflikty atd.),
2. Člověk neumí podnikat
 - chybí předmět podnikání (nápad, know-how pro podnikání)
 - nedostatečná identifikace, hodnocení a využití příležitostí,
 - neznalost základních požadavků souvisejících s podnikáním (absence osvojení základního know-how podnikání),
 - nedostatečné předpoklady pro výkon role podnikatele (sebeřízení, manažerské schopnosti, jednání s obchodními partnery atd.),
 3. Člověk nemůže podnikat
 - nedisponuje potřebnými zdroji – zakladatelským a zejména podnikatelským kapitálem
 - nedisponuje vhodnými prostory
 - chybí podpora relevantního okolí – důvěra rodiny, potenciálních společníků, peněžních ústavů apod. (Veber a kol., 2008, str. 17-18).

Mezi externí bariéry lze zařadit řadu faktorů, které jsou dány různými vnějšími podmínkami, které jsou nezávislé na podnikateli – jsou dány:

1. prvním prostředím:
 - založení a fungování podnikatelských aktivit (zákon o živnostenském podnikání, obchodní zákoník),
 - provozování podnikatelských aktivit (obchodní vztahy, pracovněprávní vztahy, ekologické požadavky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požadavky na kvalitu produkce a ochranu spotřebitele atd.),
2. ekonomickým prostředím – účetní, daňové, celní, cenové a další požadavky, podpora podnikání, zejména začínajících podnikatelů,
3. podnikatelskou infrastrukturou – bankovní, pojišťovací, komunikační, vzdělávací, poradenské, informační služby, veřejná správa apod.,

veřejné mínění – obecná atmosféra a názory na podnikání a podnikatele, prezentování pouze negativních příkladů atd. (Veber a kol., 2008, str. 18).

3.1.2 Podnik

Dle Nového občanského zákoníku pojem podnik nahradil obchodní závod. „Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“. (89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 30.03.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=502>)

3.1.3 Podnikatel

Definice podnikatele:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení (Veber a kol., 2008, str. 16).

I v tomto případě můžeme najít řadu společných rysů charakteristických pro osobu podnikatele:

- umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle,
- zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání,
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity (rozumět předmětu podnikání),
- podstupování rizika
- sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, učit se ze zkušeností apod. (Veber a kol., 2008, str. 16).

Jaký by měl podnikatel být:

- důsledný
- empatický
- pokorný
- skromný
- soustředěný
- charismatický
- odvážný
- odolný

měl by mít

- pozitivní myšlení
- radost z práce

(10 VLASTNOSTÍ ÚSPĚŠNÝCH PODNIKATELŮ – MéPodnikání.cz – informace pro vaše podnikání. MéPodnikání.cz – informace pro vaše podnikání – Aktuální a užitečné informace pro podnikatele. [online]. [cit. 14.07.2021]. Dostupné z: <https://mepodnikani.cz/start-podnikani/10-vlastnosti-uspesnych-podnikatelu/>).

3.2 Právní formy podnikání

Před zahájením podnikatelské činnosti si podnikatel může vybrat právní formu podnikání na základě faktorů, kterými jsou zejména: způsob a rozsah ručení, minimální velikost základního kapitálu, účast na zisku a ztrátě, nejmenší počet zakladatelů. (Synek, 2007, str. 25)

V ČR lze najít následující nejdůležitější právní formy podnikání

Samostatný podnikatel, nebo též živnostník, podniká na základě živnostenského zákona (455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 20.07.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>). Jedná se o vhodnou formu podnikání pro začínající podnikatele, protože započítí činnosti je poměrně snadné. Tuto formu podnikání využívají i lidé, kteří nemají podnikání jako hlavní zdroj příjmů. Mezi výhody patří samostatnost v rámci rozhodovacího procesu, činnost lze zahájit okamžitě po ohlášení i bez počátečního kapitálu, nízká administrativní zátěž podnikatele a další. Mezi nevýhody potom patří hlavně neomezené ručení majetkem podnikatele a nutnost vysoké a rozsáhlé kvalifikace podnikatele. (Veber a kol., 2008, str. 76)

Dle zákona jsou živnosti rozdělené na řemeslné, vázané a volné.

Společnost s ručením omezeným je jednou z nejčastějších forem podnikání právnických osob, ve které společníci ručí ve výši nesplacených vkladů. Počet zakladatelů je od jednoho až po maximálně padesát. Spodní hranice základního

kapitálu společnosti není stanovena. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé, které jmenuje valná hromada. Výhody této formy podnikání jsou především omezené ručení společníků, lze vkládat i nepeněžitý vklad, k rozhodování není potřeba souhlas všech společníků. (Veber a kol., 2008, str. 79)

Akciová společnost patří mezi nejstarší formy kapitálové právní formy. Společníci neručí za závazky společnosti. Jako statutární orgán působí představenstvo, které volí, případně odvolává valná hromada. Jednou z nevýhod této formy podnikání je potřeba vysokého základního kapitálu, který musí dosahovat nejméně 2 milionů Kč. (Veber a kol., 2008, str. 80)

Družstvo je zakládáno neuzavřeným počtem osob, nejmenší počet je 5 členů. Členové neručí za závazky družstva. Základní kapitál družstva je nejméně 50 tisíc Kč. Této právní formy se k podnikání v ČR nevyužívá příliš často, spíše bývá využívána k vyvíjení aktivit vedoucích k uspokojování zájmů osob sdružených v družstvu. (Veber a kol., 2008, str. 81)

3.3 Podnikání v oblasti ubytovacích služeb

„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmatatelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví.“ (Jakubíková, 2009, str. 68)

Specifika služeb

Nehmotnost – před koupí nelze poskytovanou službu vyzkoušet, vidět, cítit ani slyšet. Aby zákazník snížil míru rizika, jakou službu kupuje obvykle hledá znaky kvality poskytovaných služeb na základě zřejmých atributů, kterými mohou být například lokalita, exteriér, vybavení interiéru, lidé poskytující službu. Proto se poskytovatelé snaží k doložení kvality služby tuto službu zhmotnit. K tomu obvykle používají katalogy, letáky, internetové stránky aj.

Neoddělitelnost od osoby poskytovatele – vzájemné působení spotřebitele a poskytovatele služby. V oblasti poskytování ubytování se setkávají různí zákazníci a všichni tito lidé hodnotí službu, proto je nutné zajistit, aby si vzájemně nepřekáželi nebo se nerušili.

Proměnlivost. Stejná služba, poskytnutá tím samým pracovníkem jednomu spotřebiteli nemusí být pokaždé totožná. Aby se tomuto jevu předcházelo jsou zaměstnanci obvykle školení a jejich výchově je věnována zvýšená péče.

Pomíjivost. Skladování služby je nemožné, proto poskytovatelé ubytovacích služeb usilují o rovnoměrné vytížení kapacit zařízení. Tomuto může napomoci vhodná kombinace metod marketingového mixu, přizpůsobení produktu, případně ceny.

Absence vlastnictví – službu nelze vlastnit.

(Jakubíková, 2009, str. 71)

Navíc v cestovním ruchu jsou služby odlišné, protože jsou z velké části tvořeny osobními službami. Zároveň jsou službami podmíněnými, které tvoří řetězec. Do tohoto řetězce řadíme i služby ubytovací, jejichž podstatou je poskytování přechodného ubytování.

Vznik oprávnění – právní rámec podnikání v ubytovacích službách

Z pohledu živnostenského zákona je na poskytování ubytovacích služeb nahlíženo jako na živnost volnou. Z definice volné živnosti vyplývá, že k provozování této činnosti není potřeba prokazovat odbornou ani jinou způsobilost. Pro poskytování ubytovacích služeb tedy postačuje splnit pouze všeobecné podmínky, kterými jsou plná svéprávnost a bezúhonnost.

3.3.1 Kategorie ubytovacích zařízení

Ubytovací služby mohou být poskytovány různými podnikatelskými subjekty v ubytovacích zařízeních. Zahrnují v sobě mnoho typů ubytování počínaje poskytnutím obyčejného pokoje a pobytem v luxusním hotelovém pokoji s nadstandardními službami konče. Pro zjednodušení orientace spotřebitele ve standardech poskytovaných ubytovacích služeb existuje Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. Klasifikaci zajišťuje Asociace hotelů a restaurací ČR z.s., ve spolupráci s partnery, kterými jsou Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Sdružení českých spotřebitelů, z.ú. a další. O splnění podmínek klasifikace je vydáván certifikát, který poskytuje spotřebiteli informaci o kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. V případě nespokojenosti s poskytnutými službami může zákazník u subjektu zajišťujícího jednotnou klasifikaci podat stížnost, která bude prověřena. Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení dělí ubytovací zařízení do následujících kategorií a tříd.

Hotel – zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací). Člení se do pěti tříd. Hotel garni má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně) a člení se do čtyř tříd.

Motel - zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy a člení se do čtyř tříd.

Penzion – zařízení s nejméně 5 a nejvíce 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem dalších služeb. Člení se do čtyř tříd.

Botel – ubytovací zařízení nacházející se v trvale zakotvené osobní lodi. Zařazuje se do nejvýše čtyř hvězdiček.

Specifická hotelová zařízení – Lázeňský / Spa hotel, Resort / Golf resort hotel

Depandance – vedlejší budova ubytovacího zařízení, organizačně související s hlavním zařízením.

Ostatní ubytovací zařízení – kemp (tábořiště), chatová osada, turistická ubytovna (Asociace hotelů a restaurací České republiky, 2015, str. 6, online).

3.4 Zakladatelský rozpočet

Jednou z etap příprav na založení podniku nebo realizaci projektu je promítnutí předmětu a způsobu podnikání do finanční podoby. Tuto činnost lze nazvat zpracování zakladatelského rozpočtu, jehož úkolem je specifikace a kvantifikace finančních prostředků, které bude nutné opatřit k započetí podnikání. První fáze podnikatelské činnosti má tři stádia – založení firmy, zahájení podnikatelské činnosti a stabilizace činnosti. Na základě těchto stádií potom můžeme rozdělit zakladatelský rozpočet na dva režimy, kterými jsou režim financování ze startovního kapitálu a režim běžného financování. (Veber a kol., 2008, str. 95)



Obrázek 1 Stadia zahájení podnikatelské činnosti, Zdroj: vlastní zpracování

3.4.1 Financování ze startovacího kapitálu

Ve fázi zahájení podnikatelské činnosti je obvyklým trendem, že náklady podstatně převyšují výnosy. Takto vzniklou ztrátu je potřeba řídit. Minimalizace tohoto efektu lze docílit co nejpřesnějším určením potřeby a zároveň zajištěním dostatečného objemu finančních prostředků.

Rozpočet potřeby startovacího kapitálu je složen z následujících částí:

- finanční prostředky k založení firmy
- finanční prostředky na pořízení dlouhodobého majetku
- finanční prostředky na pořízení oběžného majetku
- finanční prostředky pro zahájení podnikatelské činnosti

3.4.2 Běžné financování

Ke stanovení druhé části zakladatelského rozpočtu, kterou je rozpočet běžného financování, je potřeba vyčíslit předpokládané náklady a výnosy v jednotlivých letech života projektu. Z takto získaných informací lze zjistit zda, kdy a v jaké předpokládané výši bude firma schopna generovat zisk a za jak dlouho se firmě podaří splatit cizí zdroje. Zároveň je vhodné sestavit plán příjmů a výdajů, neboť tvorba tohoto plánu pomůže podnikateli přesně si uvědomit rozdíly mezi náklady a výdaji. Ujasněním si rozdílu mezi náklady a výdaji, případně mezi příjmy a výnosy lze předejít skutečnosti, že i přes vykazování zisku nebude společnost disponovat žádnými penězi. Oba tyto plány je doporučováno sestavovat jednou ročně s výjimkou prvního roku podnikání, kde je vhodné je sestavit na každý měsíc. (Veber a kol., 2008, str. 96-97)

3.4.3 Zdroje financování projektů

Zdroje potřebné k financování projektů jsou klasifikovány dle tří hledisek. Prvním je dle místa, odkud zdroje pocházejí a jsou rozděleny na interní a externí zdroje. O interních zdrojích lze uvažovat pouze u již existující firmy a jsou tvořeny například ziskem po zdanění, odprodejem některých částí majetku firmy a snížení oběžných aktiv, kterými mohou být zásoby a pohledávky. Dále lze zdroje rozdělit na vlastní a cizí kapitál. Toto dělení je z hlediska vlastnictví kapitálu. Posledním hlediskem je doba, kterou rozumíme dobu do kdy musí podnik kapitál uhradit. Dle posledně jmenovaného hlediska kapitál rozdělujeme na dlouhodobý a krátkodobý. Do dlouhodobého řadíme kapitál se splatností vyšší než jeden rok a u krátkodobého je povinnost uhrazení do jednoho roku. (Fotr, 1999, str. 71-72)

3.4.4 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje jsou tvořeny zejména vklady vlastníků, ziskem a odpisy. Podnikání se neobejde bez finančních zdrojů, proto osoby, které se rozhodli podnikat, vkládají do podnikání vlastní zdroje. Pro některé formy podnikání je dokonce zákonem stanovena povinnost do zakládané společnosti vložit základní kapitál. Zástupci této skupiny jsou například společnosti s ručeným omezeným a akciové společnosti. V případě akciové společnosti je základní kapitál získáván emisí akcií. Vklady vlastníků jsou zásadním nositelem podnikatelského rizika i díky tomu, že se v případě likvidace podniku, nároky majitelů vypořádávají až jako poslední. Naproti tomu vlastní kapitál vložený do podnikání signalizuje případným investorům ochotu majitelů podílet se na podnikatelském riziku. Zároveň ukazatelem finanční nezávislosti je právě podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu.

Jako o samofinancování hovoříme v případě použití zisku jako zdroje financování. Jelikož k financování projektů s vysokou mírou rizika není snadné získat cizí zdroje je často přistupováno právě k financování projektu za zisku společnosti. Výhodou tohoto způsobu financování je, že negeneruje další náklady spojené s využitím cizích zdrojů. Nevýhodou pak je to, že zisk nepatří mezi stabilní zdroje, a navíc lze financovat projekty až potom co se společnosti podaří nějaký zisk vytvořit.

Mezi stabilní interní zdroje řadíme odpisy. Ty jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období a postupně distribuují cenu majetku do nákladů, čímž zabezpečují obnovu tohoto majetku. Odpisy jsou též pro firmu oproti zisku

výhodnější, neboť nepodléhají daňové povinnosti. Velikost odpisů je závislá na objemu dlouhodobého majetku, způsobu oceňování majetku v podniku, odpisových sazbách a použité metodě odepisování. (Veber a kol., 2008, str. 107-108)

3.4.5 Cizí zdroje

Jako alternativa k financování podniku z vlastních zdrojů, v případě jejich nedostatku, se podnikateli nabízí možnost využití cizích zdrojů financování. Tento způsob má mimo jiné výhodu v tom, že neomezuje řídicí možnosti podnikatele. Dalším důvodem využití cizích zdrojů může být krátkodobé překlenutí časového rozdílu mezi příjmy a výdaji. Mezi nevýhody patří hlavně snížení finanční stability podniku. (Veber a kol., 2008, str. 106)

V souvislosti s využitím cizího kapitálu je zmiňován efekt finanční páky, díky které narůstá rentabilita vlastního kapitálu, ovšem v případě vyšší výnosnosti vlastního kapitálu v porovnání s náklady na kapitál cizí. Další výhodou plynoucí z využití cizího kapitálu je tzv. daňový efekt, protože úroky a poplatky z využití cizího kapitálu patří mezi daňově uznatelné náklady. (Synek, 2007, str.55)

3.4.6 Úvěry

Mezi nejrozšířenější způsob financování projektů patří úvěry. Lze je dělit z řady hledisek. Například je můžeme rozdělit na úvěry finanční, tj. poskytnutí finanční částky a úvěry obchodní. Obvykle také finanční úvěry dělíme na krátkodobé, kde je doba splatnosti do 1 roku, střednědobé se splatností do 5 let a úvěry s dobou splatnosti delší než 5 let se nazývají dlouhodobé. (Veber a kol., 2008, str. 109)

Obvyklými **poskytovateli dlouhodobých úvěrů** jsou banky, ale mohou je poskytovat například i dodavatelé technologií. Velikost úvěru včetně způsobu splácení mají vliv na velikost úroků a prostřednictvím splátek i na peněžní toky. Mezi parametry, které ovlivňují celkové náklady úvěru, patří velikost úvěru, úroková sazba, doba splacení, způsob splacení a odklad splátek. Úrokovou sazbu obvykle stanovuje banka na základě posouzení bonity žadatele a míry rizika z úvěru. Předmětem dalšího jednání mohou být další parametry úvěru (odklad splátek, doba splacení apod.). (Fotr, 1999, str. 73).

Dodavatelé a odběratelé si mezi sebou mohou poskytovat **obchodní úvěry**, kdy v praxi častěji používanou variantou je dodavatelský úvěr. V podstatě se jedná o odložení platby za poskytnutou dodávku nebo službu. Druhým případem obchodního úvěru může být

odběratelský úvěr, tj. poskytnutí zálohy dodavateli, bývá poskytován ve stavebnictví nebo při dodávkách velkých investičních celků. (Veber a kol., 2008, str. 110)

3.4.7 Leasing

Leasing je další možností financování nákupu dlouhodobého majetku bez významného dlouhodobého zadlužení. Principem leasingu je poskytnutí zařízení dodavatelem nájemci prostřednictvím leasingové firmy. Výhodou využití leasingu je rozložení potřeby finančních zdrojů na nákup zařízení do delšího časového období a nevýhodou potom fakt, že skutečně zaplacená cena za zařízení bude navýšena o úrok a poplatky spojené s poskytnutím leasingu. (Veber a kol., 2008, str. 112)

Operativním leasingem je poskytnutí prostředků na pořízení a zároveň je součástí i poskytování údržby a oprav pronajatého prostředku. Zpravidla je sjednáván na dobu kratší, než je životnost majetku a po uplynutí této doby je vrácen zpět pronajímateli. Kdežto finanční leasing obvykle trvá delší dobu, nezahrnuje náklady spojené s provozem majetku, tj. opravy a údržbu. Tato forma leasingu je nevypověditelná a po uplynutí nájemní lhůty přechází majetek do vlastnictví nájemce. (Synek, 2007, str. 300)

Factoring a forfaiting

Je možností odprodeje pohledávek za účelem okamžitého získání finančních prostředků.

Factoring je využíván k odkupu krátkodobých pohledávek před dobou splatnosti.

Factoringová společnost vykupuje obvykle opakující se pohledávky vznikající z obchodních vztahů bez zajištění a jen na základě posouzení kvality obchodního vztahu a bonity odběratelů, případně dodavatelů. Pro odkup středně a dlouhodobých pohledávek je využíváno forfaitingu, zpravidla se jedná o pohledávky za dodávky strojů a technologií. Mezi výhody forfaitingu patří okamžitá úhrada pohledávky a přenos rizik na forfaitéra. Nevýhodou bývá značný rozdíl mezi nominální hodnotou a prodejní cenou pohledávky, který v případě problémových pohledávek může činit až devadesát procent nominální hodnoty. (Veber a kol., 2008, str. 113)

3.5 Podnikatelský plán

Definice podnikatelského plánu říká, že podnikatelský plán je dokument, který objektivně a reálně popisuje a analyzuje okolnosti, které jej ovlivňují (Co je to podnikatelský plán | Podnikatelský plán. Domů - *Podnikání v kostce* [online]. Copyright © iPodnikatel.cz [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <http://www.podnikanivkostce.cz/Podnikatelsky-plan/co-je-to-podnikatelsky-plan>).

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.

Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Zpracování podnikatelského plánu vyžaduje invenci, odvahu a flexibilitu (Veber a kol., 2008, str. 97-98).

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace projektů, kterými podnik tuto strategii uskutečňuje (Fotr, 1999, str. 9).

Projekty, resp. podnikatelské plány, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potencionální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování v případě, že vlastní zdroje podniku nedostačují (Fotr, 1999, str. 9).

Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Je zřejmé, že dosáhnout žádoucí kvality přípravy projektů není snadné, neboť zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas (Fotr, 1999, str. 10).

3.5.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán slouží k interním účelům, zejména je však vyžadován externími subjekty.

- Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít

dlouhodobé důsledky na její chod. Touto změnou může být například velká investice, sloučení s jiným podnikatelským subjektem, rozdělení firmy na několik částí, vstup do strategické aliance, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů. Někteří podnikatelé dávají stručný výtah z podnikatelského plánu k dispozici i zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli firmy a posílila se identita pracovníků s firmou (Veber a kol., 2008, str. 98).

Přínosy podnikatelského plánu pro management spočívají zejména v tom, že jeho zpracování umožňuje:

Získání užitečných poznatků z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu. Součástí podnikatelského plánu je např. analýza vnějšího okolí, která může napomoci při orientaci v legislativě, politické situaci, možnostech domácí ekonomiky, daňové soustavě atd.

Přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení,

Predikci vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti,

Včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech či cestách jejich dosažení,

Informovat zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti, budovat podnikovou kulturu (Veber a kol., 2008, str. 98).

Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu (investory) o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu (Veber a kol., 2008, str. 98).

3.5.2 Požadavky na podnikatelský plán

- Stručnost a přehlednost – podnikatelský plán by měl obsahovat do padesáti strojových stránek
- Jednoduchost – oprostít se od technických a technologických podrobností
- Orientace na budoucnost – neseznamovat s dosaženými výsledky firmy, ale představovat s využitím prognóz a trendů k popisu toho, čeho má být dosaženo
- Věrohodnost a reálnost – ke zvýšení hodnověrnosti plánu lze dospět např. upřímným posouzením konkurence
- Nepříliš optimistický ani pesimistický – vysoká míra optimismu může u investora snižovat důvěryhodnost, naopak příliš pesimismu zpravidla ubírá na atraktivitě projektu
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu – představením rizik a plánu opravných opatření můžeme poukázat na připravenost managementu k vyřešení případných potíží
- Kvalitní zpracování i po formální stránce

(Fotr, 1992, str. 115,116)

3.5.3 Struktura podnikatelského plánu

Jelikož je podnikatelský plán vždy originálním dokumentem není ani nikde stanovena jeho přesná struktura. Je zřejmé, že bude mít jinou podobu podnikatelský plán určený pro podnikatele a jinak bude vypadat plán určený pro investora nebo banku. Z uvedeného plyne, že strukturu podnikatelského plánu si určuje samotný podnikatel. Cíle Při stanovování struktury dokumentu může zpracovatel vycházet z různých doporučených struktur.

Obecnou klasifikací obsahu podnikatelského plánu jsou tyto body:

Cíle a strategie podniku

Podnikatelský záměr a jeho přednosti

Vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů

Další kroky budování podniku

Plánování obrátu, hospodářského výsledku a financování

(Wupperfeld, 2003, str. 11)

Obsahem další varianty struktury podnikatelského plánu jsou tyto kapitoly:

Realizační resumé

Charakteristika firmy a jejích cílů

Organizace řízení a manažerský tým

Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie

Shrnutí a závěry

Přílohy

(Fotr, 1999, str.205)

Dále bude podrobněji popsána struktura podnikatelského plánu, která byla vybrána pro zpracování této diplomové práce. Struktura zahrnuje tyto následující body:

3.5.3.1 Titulní strana

Slouží k osvětlení obsahu podnikatelského plánu. Zpravidla se zde uvádí informace jako název a sídlo firmy, v případě již existujícího podniku i logo, jména podnikatelů včetně kontaktů, základní popis podniku, způsob financování a jeho struktura. (Koráb, 2007, str. 36)

Pakliže sestavujeme plán primárně pro vlastní potřebu je tato část plánu nepodstatná. Naopak v případě potřeby konzultace s poradcem tento již zpravidla očekává titulní část, která poskytuje základní informace o dokumentu.

Dále by za titulním listem měl následovat obsah dokumentu včetně seznamu příloh, který slouží k rychlému nalezení vyhledávané informace. (Koráb, 2007, str. 74)

3.5.3.2 Exekutivní souhrn

Obvykle je zpracováván až na konci procesu tvorby plánu, v rozsahu několika stran a je v podstatě extraktem nejpodstatnějších skutečností v podnikatelském plánu. Zejména se zde uvádí hlavní myšlenky podnikatelského plánu, očekávání, finanční plán na několik let a silné stránky. Cílem tohoto souhrnu je v maximální míře vzbudit ve čtenáři zájem o přečtení celého dokumentu. (Koráb, 2007, str. 36)

Exekutivní souhrn je zároveň shrnutím celého podnikatelského plánu do jedné kapitoly, která obsahuje popis:

- zakladatele
- produktů a služeb
- trhu
- silných stránek
- strategie
- klíčových finančních dat
- potřebných finančních zdrojů

(Koráb, 2007, str. 75)

3.5.3.3 Popis podniku

Zde se stručně, výstižně a konkrétně uvede na jakých myšlenkách je náš podnikatelský záměr postaven. Jedná se především o zákonnou formu podniku, hlavní provozovanou živnost. Dále pak o reálnou vizi rozšířenou o strategický cíl našeho podniku. Měl by zde být představen nabízený produkt včetně popisu jeho konkurenceschopnosti a jeho další rozvoj. Neměl by být opomenut ani předpokládaný způsob zajištění vedení účetnictví. Lze seznámit i s organizační strukturou podniku včetně představení manažerského týmu. (Koráb, 2007, str. 78).

Konkurenční výhoda je nástroj, sloužící k přesvědčení zákazníka, aby si koupil právě námi nabízený produkt. Mezi nejběžnější konkurenční výhody nejčastěji radíme kvalitu, cenu, značku, osobní a profesionální přístup k zákazníkovi, významnou výhodou potom může být inovace produktu a v neposlední řadě doplňkové služby. (Svobodová, 2017, str. 77).

3.5.3.4 Externí prostředí

Prostředí, ve kterém se nachází každý podnik, je založeno na udržování rovnovážného stavu podniků s prostředím. Rovnovážený stav lze definovat jako stav, kdy je v rovnovážném stavu většina podnikatelských subjektů. Vnější prostředí je dáno řadou dalších subjektů, vazeb, pravidel a dalších faktorů, které lze rozdělit do následujících skupin – společenské, ekonomické, sociální a technologické faktory. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 398)

V této části podnikatelského plánu se zejména uvádí analýza konkurenčního prostředí, analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků, politická situace, přírodní podmínky a legislativní podmínky. Zároveň je zde možné uvádět analýzu zákazníků. (Koráb, 2007, str. 37)

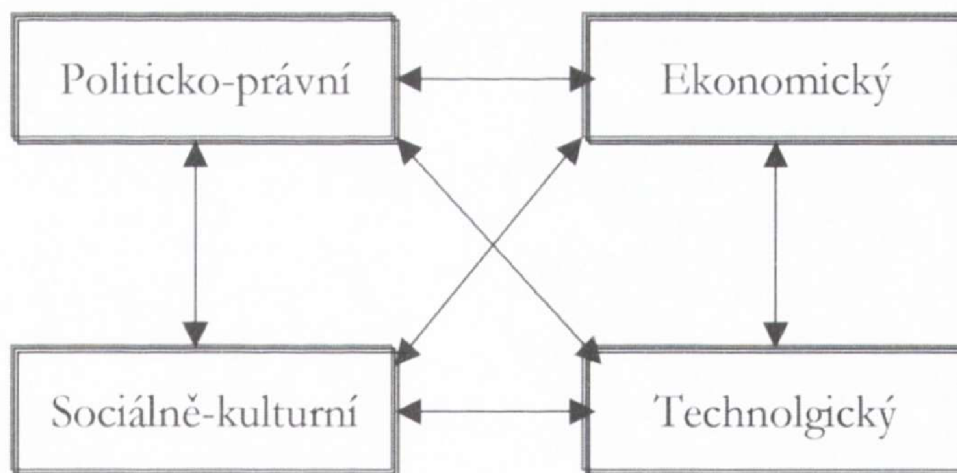
Pro potřeby této práce zde bude uvedeno několik analýz prostředí. Konkrétně pro analýzu globálního prostředí STEP analýza a pro mikroprostředí bude využito analýzy konkurence v odvětví – Porterova modelu.

3.5.3.4.1 STEP analýza

STEP analýza patří mezi jednoduché a efektivní metody sloužící k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Úkolem analýzy je odpovědět na otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

K orientaci ve vzájemně se ovlivňujících oblastech vnějšího prostředí slouží následující obrázek.



Obrázek 2 Segmenty vnějšího prostředí, Zdroj: Váchal, Vochozka, 2013

V sociálně-kulturním segmentu je předmětem analýzy např. demografie, distribuce příjmů, životní styl, úroveň vzdělání a další. Obecně jsou to faktory charakterizující způsob života a životní hodnoty lidí.

V technologickém segmentu jsou analyzovány vládní výdaje na vědu a výzkum, transfery technologií, vynálezy, patenty a podobně. Obecněji je lze nazývat faktory související s vývojem.

Ekonomický segment má jako předměty analýzy životní cyklus podniku, úrokovou míru, inflaci, nezaměstnanost a další. Jedná se o faktory související s toky peněz, zboží, služeb a energií.

Politicko-právní segment obsahuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi a jednání místních i zahraničních vlád. Analyzována bývá stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí a podmínky pro ochranu hospodářské soutěže. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 399-400)

3.5.3.4.2 Analýza trhu

Smyslem analýzy trhu je zjistit, zda je pro náš podnikatelský záměr existující trh, na kterém bude naše aktivita vytvářet dostatečný zisk. Trh lze popsat pomocí zákazníků, konkurence a dodavatelů. (Svobodová, 2017, str. 81-82).

3.5.3.4.3 Analýza zákazníků

Určuje velikost trhu, kupní sílu a potenciál růstu. V první řadě bychom měli odlišit v rámci celkového trhu zákazníky, kteří tvoří naši cílovou skupinu. Tuto skupinu bychom měli kvantifikovat, kvůli určení velikosti trhu. K tomu lze vycházet z dříve publikovaných statistik nebo studií. Další metodou získávání informací je průzkum trhu, dotazníkové šetření nebo rozhovory. (Svobodová, 2017, str. 83-85).

3.5.3.4.4 Analýza konkurence

Z hlediska investorů nepatří analýza mezi nejpodstatnější. To, do jaké hloubky bude řešena analýza konkurence je dáno trhem. Pomocí analýzy bychom měli být schopni vytipovat příležitosti pro dosažení odlišnosti našeho podniku v rámci trhu. Dále analýzu využíváme k určení potřeby a četnosti sledování konkurenčního prostředí.

Při provádění analýzy si nejdříve stanovíme kritéria pro výběr konkurence, dle takto stanovených kritérií vybereme firmy, které naše kritéria splňují a popíšeme jednotlivé firmy. Takto analyzujeme přímou konkurenci, avšak nepřímé konkurenty bychom neměli opomenout, i přes to, že nejsou ve stejném oboru, ale cílí na stejného zákazníka jako my. (Svobodová, 2017, str. 87, 88).

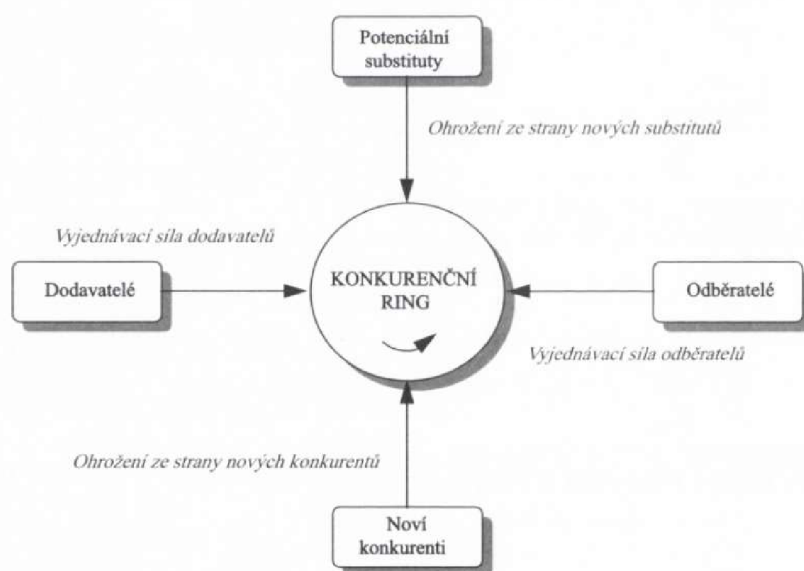
3.5.3.4.5 Analýza dodavatelů

Pozornost hodnotitelů projektů bývá zaměřena na spolehlivost dodavatelů a nezdědka se zabývají závislostí na poskytovatelích, jelikož takováto závislost může být pro projekt hrozbou při například změně ceny nebo strategie takového dodavatele.

Z pohledu autora podnikatelského plánu je analýza důležitá, jelikož je analýzou vstupů. Abychom předešli chybám při tvorbě finančního plánu, musíme věnovat analýze vstupů velkou pozornost. Vstupy tvoří náklady přicházející zvenčí, např. IT služby, marketing, služby účetních, úklid. Nezařazujeme mezi ně personální náklady. (Svobodová, 2017, str. 90).

3.5.3.4.6 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

K objasnění vztahů v mikroprostředí lze využít analýzu konkurence v odvětví. Tyto vztahy v prostředí charakterizuje sada ekonomických a technických faktorů, které tvoří konkurenční síly. Těchto sil je pět a jejich působením vzniká ziskový potenciál odvětví. Obrázek zobrazuje M. Porterem sestavený model působení a charakteristiky základních pěti sil.



Obrázek 3 Porterův model, Zdroj: Váchal, Vochozka, 2013

V rámci analýzy je ohodnocena každá konkurenční síla. Zpravidla se stoupající konkurenční aktivitou klesá celková ziskovost podniků působících v odvětví. Cílem podniku by mělo být vyrovnání se s konkurenčními silami, proto by měl v rámci trhu

zaujmout takovou pozici, aby co nejvíce izoloval podnik od konkurenčních sil, přitom by pozice měla umožnit konkurenční síly ve svůj prospěch a usadit se na pevném místě, umožňujícím rozehrání hry již v momentě výskytu konkurence v odvětví. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 404)

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Je závislé hlavně na bariérách vstupu do odvětví a reakci podniků již v odvětví působících na vstup nového konkurenta. Dále je také hrozba vstupu ovlivněna atraktivitou odvětví. Mezi bariéry vstupu do odvětví patří velká potřeba kapitálu, případně úspory z rozsahu, diferenciací výrobků, možnost napojení na distribuční kanály a existence podniků s nákladovými výhodami. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 405)

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů vzrůstá, pokud dodávají jedinečný produkt, dodávky jsou nezávislé na jiných odvětvích. Dále v případě možné vertikální integrace do odvětví a pokud není odvětví jejich nejdůležitějším odbytištěm produktů. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 406)

Vyjednávací síla odběratelů

V případě odběratelů jsou podmínky analogické vyjednávací síle dodavatelů. Z toho vyplývá, že odběratelé jsou silní za předpokladu nákupu standardizovaného produktu, pakliže nakupovaný produkt tvoří významnou položku ovlivňující konečnou kvalitu výrobku. Dále když existuje možnost vertikální integrace do dodavatelského prostředí. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 406)

Ohrožení substituty

Atraktivita odvětví klesá s přibývajícím existencí substitutů. Ze strategického hlediska je potřeba sledovat hlavně substituty, které díky technologickým inovacím nabízejí lepší uspokojení potřeb případně jsou produkovány v ziskovějších odvětvích. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 407)

Rivalita mezi existujícími podniky

Jelikož se podniky snaží soustavně vylepšovat vlastní pozici vzniká mezi nimi rivalita, která se zvyšuje, když jsou podniky v odvětví přibližně stejně velké, míra růstu odvětví je nízká, při vysokých fixních nákladech a vysokých výstupních bariérách. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 407)

Porozumění konkurenci je pro podnikatele klíčové hlavně protože mu bude stále v patách. Může ho ale také motivovat k lepšímu vedení podniku. Z konkurence lze také čerpat inspiraci pro vlastní podnik. Součástí této kapitoly podnikatelského plánu by měl být výčet konkurenčních výhod.

3.5.3.5 Marketingový plán

Zde lze nalézt způsoby distribuce, oceňování a propagace výrobků a služeb. Zároveň se zde uvádějí předpokládané objemy produkce a služeb, které mohou posloužit jako podklady odhadu rentability podniku. (Koráb, 2007, str. 38)

Marketingový plán představuje způsoby prosazení podniku na trhu a je strategickým plánem podniku. (Koráb, 2007, str. 82)

Získané informace o trhu, prostředí obklopujícího podnik a zákaznicích jsou vstupy pro tvorbu marketingového plánu. Součástí marketingového plánu je také stanovení dalších marketingových nástrojů, kterým může být například marketingový mix.

Marketingový mix

Marketingový mix lze nazvat souhrnem marketingových taktických nástrojů pomocí kterých lze vytvářet vlastnosti produktu. Je složen z mnoha činností jejichž vhodnou kombinací jsou tvořeny takové vlastnosti produktu, které zvyšují poptávku po produktu.

Dle Jakubíkové, (2008, str. 146) je 4P označována klasická podoba marketingového mixu, kterou tvoří následující čtyři prvky:

Produkt (product)

Cena (price)

Distribuce (place)

Marketingová komunikace (promotion)

Produkt je nejdůležitějším prvkem každého podnikání a cílem podniku je odlišit nabízený produkt od ostatních. Vhodnou diferenciací můžeme přimět cílový trh k preferenci našeho produktu a tím i vyšší ceně produktu. Produkty můžeme na základě diferenciaci rozdělit na komoditní neboli hromadné. Tuto skupinu tvoří například kovy, ovoce a zelenina. Protikladem hromadných jsou produkty snadno diferencovatelné, například automobily a budovy. Odlišení lze snadno dosáhnout stylingem, použitými materiály a podobně. (Kotler, 2000, str. 115-117)

Cenu od zbylých složek, vytvářejících náklady, odlišuje fakt, že generuje příjmy. Proto se podniky snaží své ceny posunout tak, aby po odečtení nákladů dosahovaly co nejvyšších zisků. Tvorbě ceny věnují podniky velkou pozornost a v praxi rozlišujeme dva způsoby tvorby cen. Prvním je nákladová tvorba ceny, kde k odhadovaným nákladům je připočteno „obchodní rozpětí“. V druhém případě se jedná o hodnotovou tvorbu ceny, která je dána odhadem ceny, kterou by byl zákazník ochoten maximálně za produkt zaplatit. Tento odhad je obvykle ponížen o tzv. spotřebitelskou marži, aby zákazník koupil nezamítl. Zvýšení ceny lze též dosáhnout začleněním nabízeného produktu do vhodného balíčku s dalšími přínosy, případně lze nabízet balíčky různého složení a tím dávat kupujícímu možnost volby. (Kotler, 2000, str. 118-120)

Místem (distribucí) rozumíme činnosti podniku, které dostanou produkt ke kupujícímu. Rozeznáváme dva způsoby distribuce, kterými jsou přímý prodej a prodej přes prostředníky. (Kotler, 2000, str. 121)

Vzhledem ke zvláštnostem poskytování služeb, kterými jsou nehmotnost, proměnlivost a pomíjivost je jejich distribuce odlišná. Zpravidla není možné, aby byla služba doručena ke spotřebiteli, ale je potřeba zákazníka dopravit na místo poskytování služby. (Jakubíková, 2009, str. 210)

Pod **marketingovou komunikaci** neboli propagaci řadíme všechny komunikační nástroje, kterými poskytujeme potencionálním zákazníkům informace o nabízeném produktu.

Nástroje můžeme rozdělit do následujících kategorií:

Reklama – nejúčinnější nástroj budování povědomí o existenci podniku, služby

Podpora prodeje – skupina zpravidla krátkodobých opatření určených k podpoře nákupu produktu zákazníkem.

Public relations – obsahují soubor programů určený ke stimulaci nebo ochraně nabízených produktů, případně image podniku. Součástí je publicita a sponzorování.

Osobní prodej – využívá k uzavření obchodu osobní kontakt spotřebitele s prodejcem.

Přímý marketing – oslovuje přímo spotřebitele s vyloučením marketingových mezičlánků.

(Jakubíková, 2009, str. 259)

Při zvažování nabídky se zřejmě zákazník na ni nebude dívat očima prodávajícího, proto lze z hlediska zákazníka ke každému ze čtyř P přiřadit jedno C.

Hodnota z hlediska zákazníka (Customer Value)

Náklady pro zákazníka (Cost to the Customer)

Pohodlí (Convenience)

Komunikace (Communication)

(Kotler, 2000, str. 114)

Při použití 4C koncepce je kupujícím poskytnuta informace o velikosti užtku získaného pořízením produktu firmy s ohledem na oceňované pohodlí zákazníka. Zároveň je věnována vysoká péče oboustranné komunikaci mezi podnikem a spotřebitelem.

(Jakubíková, 2008, str. 148)

3.5.3.6 Personální zdroje

Důležitost této kapitoly je závislá na zvolené formě podnikání a předpokládané velikosti podniku. V případě mikrofirem nebo OSVČ zpravidla postačí vložit informace o vlastníkovi jeho kvalifikaci a zkušenostech do kapitoly Popis podniku jako součást titulní strany.

Tato část podnikatelského plánu nabírá na váze v situaci, kdy je plán komplexnější a rozsáhlejší nebo je postaven na využití drahých pracovních sil s nedostatkovou kvalifikací. V tomto případě musí být oblast personálního zabezpečení detailně zpracována a představena. (Koráb, 2007, str. 87)

3.5.3.7 Harmonogram realizace

Příprava a provedení projektu od vzniku nápadu až po spuštění projektu je sled činností, které lze rozdělit do tří fází. Předinvestiční, investiční a provozní. V těchto jednotlivých etapách projektu jsou postupně realizovány jednotlivé činnosti k dosažení cílů projektu. Aby nedošlo k opomenutí některých důležitých kroků je vhodné si sestavit Ganttův diagram. (Fotr, 1999, str. 12)

3.5.3.8 Finanční plán

Finanční plán je zvláště důležitým prvkem podnikatelského plánu, neboť poskytuje základní podklady k rozhodnutí podnikatele o přijetí nebo zamítnutí projektu. Výsledkem hodnocení projektu jsou dvě zásadní rozhodnutí, kterými jsou investiční a finanční

rozhodnutí. Investiční rozhodnutí udává konkrétní projekty, které bude firma realizovat. Na základě tohoto rozhodnutí potom určí rámec a strukturu finančních zdrojů, které vyčlení na realizaci projektu, čímž učiní finanční rozhodnutí. Společným rysem výše uvedených rozhodnutí je fakt, že jejich základ tvoří peněžní toky (cash flow) projektu. (Fotr, 1999, str. 56)

3.5.3.8.1 Peněžní toky projektu

Jsou tvořeny veškerými příjmy a výdaji generovanými projektem po celou dobu jeho života. Pod pojmem život projektu jsou zahrnuty všechny fáze, tj. výstavba, vlastní provoz a likvidace. V období výstavby projektu jsou typickým rysem cash flow pouze investiční výdaje. V období provozu jsou očekávány jak příjmy tvořené výhradně tržbami za prodané produkty, tak i výdaje na nákup surovin, energií, výdaje na služby a povinné odvody. Tyto výdaje souhrnně nazýváme provozními. Dále se vyskytují i výdaje finanční, složené z úroků a splátek úvěrů. Když je příznivá poptávka po nabízených produktech lze se setkat i s investičními výdaji, které slouží k rozvoji podniku, například rozšíření výrobních kapacit. V poslední fázi projektu, kterou je likvidace, se setkáváme jak s příjmy (prodej pozemků, investičního majetku) tak i výdaji (demontáž technologií, ekologická likvidace následků podnikatelské činnosti). (Fotr, 1999, str. 82).

Jelikož finanční plán prokazuje reálnost podnikatelského záměru je potřeba předchozí části shrnout do finanční podoby, výstupy plánu pak tvoří plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha a plán peněžních toků. (Veber, 2008, str. 105)

Jako součást finančního plánu je potřeba změřit ekonomickou efektivnost. K tomu slouží následující ukazatele.

3.5.3.8.2 Doba úhrady (návrtnosti)

Dalším srozumitelným kritériem k hodnocení ekonomické efektivnosti projektu s jednoduchým výpočtem je doba úhrady. Udává dobu, za kterou se investorovi vrátí jím vynaložený kapitál využitý k financování projektu. Doba úhrady se stanovuje z peněžních toků projektu, které jsou dány příjmy a výdaji za celou dobu života projektu.

Pro přijetí projektu by měla být doba úhrady kratší než životnost projektu.

Nedostatky doby úhrady jsou zdůraznění velmi rychlé návratnosti projektu a přecházení příjmů projektu po době úhrady. (Fotr, 1999, str. 60-62)

Mezi nevýhody zmiňovaných metod patří fakt, že nerespektují faktor času.

3.5.3.8.3 Dynamické metody hodnocení projektů (Časová hodnota peněz)

Stejná částka peněz, vydaná nebo získaná v současnosti nebude mít totožnou hodnotu jako shodná částka peněz vydaná (získaná) v budoucnu. Takto vzniklý rozdíl vyjadřuje časová hodnota peněz. (Koráb, 2007, str. 171)

Nejdůležitějšími faktory působícími na rozdílnou časovou hodnotu peněz jsou nejistota budoucích příjmů, kde jistota příjmu s rostoucí vzdáleností v čase klesá, inflace, díky které úměrně s časem klesá kupní síla peněžní jednotky a oportunitní náklady, které představují náklady ušlé příležitosti. (Fotr, 1999, str. 62)

Souvislost mezi současnou a budoucí hodnotou peněz nazýváme úročení a diskontování, kde úročení je přepočítání současné hodnoty na hodnotu budoucí. Pod pojmem diskontování rozumíme přepočítání budoucích příjmů na současnou hodnotu. (Koráb, 2007, str. 171)

Odúročitel (diskontní faktor) je dán vztahem:

$$1/(1 + r)^t \quad (1)$$

kde r – úroková míra (%/100)

t – počet let, během nichž je částka investována

(Fotr, 1999, str. 63)

Čistá současná hodnota

Jednou z dynamických metod hodnocení efektivnosti investičních projektů je metoda čisté současné hodnoty. Tato metoda má za účinek z investice peněžní příjem z investice, který v sobě zahrnuje zisk po zdanění, odpisy a případné další příjmy. Čistá současná hodnota je rozdílem mezi diskontovanými peněžními příjmy a kapitálovým výdajem. V případě rozložení kapitálového výdaje do delšího časového úseku je čistou současnou hodnotou rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech. (Valach, 2001, str. 88)

Pro výpočet čisté současné hodnoty je nyní potřeba znát diskontní sazbu, která je dána náklady kapitálu potřebného k financování projektu. V případě financování projektu výhradně vlastním kapitálem se nejčastěji stanovují jako tzv. oportunitní náklady neboli náklady ztracené příležitosti. Tímto pojmem rozumíme výnosy, které by při srovnatelné míře rizika investor získal vložením kapitálu do druhé nejlepší příležitosti. Očekávaná

výnosnost projektu je dána součtem výnosností nerizikové investice (státní dluhopisy) a rizikové prémie.

Častějším případem financování projektů je financování smíšené, které je z části tvořeno vlastním kapitálem a z části kapitálem cizím, nejčastěji se jedná o bankovní úvěry. V praxi se obvykle pracuje s váženými průměrnými náklady kapitálu, které jsou dány vztahem:

$$nk = nv * VK/K + rú * (1 - sdp) * CK/K \quad (2)$$

Kde nk – vážené průměrné náklady kapitálu

nv – náklady vlastního kapitálu

$rú$ – úroková míra cizího kapitálu

sdp – sazba daně z příjmů

VK – vlastní kapitál

CK – cizí úročený kapitál

K – součet vlastního a cizího úročeného kapitálu

(Fotr 1999, str. 66,104-105)

Abychom mohli vypočítat vážené průměrné náklady musíme určit náklady vlastního kapitálu. Ty lze definovat součtem průměrné výše inflace za poslední roky, míry úvěrového rizika u banky (např. 3,2 %) a výše úroku na běžném spořicímu účtu. (Co je čistá současná hodnota? Moneta [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/cista-soucasna-hodnota>)

Bude-li hodnota čisté současné hodnoty kladná, projekt majetek podniku zvyšuje a měl by být doporučen k realizaci. V případě záporné hodnoty dochází ke snižování majetku podniku a realizován by být neměl. (Fotr, 1999. str. 65)

I v případě smíšeného způsobu financování projektu je doporučováno v prvním kroku posoudit ekonomickou výhodnost projektu za předpokladu plného vlastního financování, kdy není výsledek zkreslen dopady užití cizího kapitálu. Pokud výpočtem získáme kladnou čistou současnou hodnotu projektu bude se jednat o ekonomicky výhodný projekt bez ohledu na způsob financování a přechodem na financování smíšené obvykle lze zvýšit ekonomickou výhodnost projektu. (Fotr, 1999. str. 129)

Vnitřní výnosové procento

Další metodou ze skupiny dynamických metod hodnocení efektivnosti investičních projektů je vnitřní výnosové procento. Je definováno jako úroková míra, při které současná výše peněžních příjmů je stejná jako výše kapitálových výdajů. (Valach, 2001. str. 102)

Hodnotu vnitřního výnosového procenta lze zjistit opakovanými propočty čisté současné hodnoty s různými diskontními sazbami, dokud nebude čistá současná hodnota rovna nule. Tato dosazená diskontní sazba odpovídá hodnotě vnitřního výnosového procenta. (Fotr, 1999. str. 67)

Je-li hodnota vnitřního výnosového procenta vyšší než diskontní sazba (požadovaná výnosnost projektu) měl by podnik projekt přijmout. V opačném případě by měl být projekt zamítnout.

Výhoda použití metody vnitřního výnosového procenta spočívá v tom, že pro posouzení výhodnosti projektu nepotřebujeme znát přesnou hodnotu diskontní sazby. V případě, že odhadneme interval diskontní sazby projektu a vnitřní výnosové procento vychází vyšší než horní hranice intervalu, projekt přijmeme. (Fotr, 1999. str. 70)

V odborné literatuře se uvádí, že je vhodné vytvořit nejméně tři varianty finančního plánu – pesimistickou, optimistickou a realistickou. Jelikož je nepravděpodobné, že se bude projekt vyvíjet přesně v souladu s plánem je nutné, aby se podnikatel orientoval v situaci a měl přehled, zda se podnikání vyvíjí dle pesimistických či optimistických odhadů.

3.5.3.8.4 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, hodnocení rizik

V závěrečné části podnikatelského plánu je potřeba vyhodnotit interní i externí faktory podniku. Lze k tomu využít SWOT analýzu, jejíž název napovídá strukturu analýzy:

S – strengths (silné stránky)

Patří mezi ně výhody pro firmu i zákazníky, silná pozice na trhu, konkurenční výhody. Čím více silných stránek podnik má tím lépe.

W – weaknesses (slabé stránky)

Činnosti, které podnik nedělá nejlépe. Slouží k tomu, abychom investorovi sdělili, že jsme si vědomi slabin projektu.

Analýza zbývajících oblastí je zaměřena na okolí podniku, zdůrazňuje příležitosti a zároveň upozorňuje na problémy.

O – opportunities (příležitosti)

Pravděpodobnost úspěchu a atraktivnost jsou oblasti na které bychom se měli soustředit v rámci analýzy příležitostí.

T – threats (hrozby)

Patří sem skutečnosti snižující poptávku a ohrožující podnik. Posuzujeme je z pohledu pravděpodobnosti výskytu a závažnosti. (Srpková, 2011, str. 31)

Není dobré zakrývat nepříznivé informace, kterými je například konkurence, vstupní bariéry a podobné, neboť investor v rámci ochrany svých prostředků, bude vyhledávat všechna úskalí podnikatelského projektu a pravděpodobně je stejně odhalí. Naopak je lepší prokázat, že jsme promysleli všechny eventuality a máme připravené řešení.

V podnikatelské činnosti je nezbytné rozvíjet silné stránky a navazovat na příležitosti, zatímco slabé stránky je vhodné eliminovat a hrozbám se vyhnout.

Součástí každého podnikatelského plánu je určitá míra nejistoty, že dosahované výsledky podnikání budou rozdílné od očekávaných. Z toho důvodu je zpracovávána analýza rizik, která má za úkol identifikovat rizika a pomáhat se jim vyhnout nebo alespoň eliminovat důsledky negativního vývoje. (Koráb, 2007, str. 89)

K analýze rizik lze využít **expertní hodnocení**, které je expertním odhadem významnosti rizika vzhledem k cílům podniku. Posuzovanými hledisky jsou pravděpodobnost výskytu a intenzita negativního vlivu. Kvalitu hodnocení ovlivňuje míra předvídatelných posuzovaných faktorů a zkušenost subjektu provádějícího odhad. Druhou používanou metodou je **analýza citlivosti**, kterou zjišťujeme citlivost hospodářského výsledku na výši poptávky, realizovatelnou tržní cenu nabízených produktů a změn fixních nebo variabilních nákladů. Výsledky analýzy bývají odlišné vzhledem k subjektivitě zpracovatele. (Srpková, 2011, str. 32)

Po identifikaci rizik zbývá pro významná rizika navrhnout preventivní opatření jejich snížení, případně eliminaci. Možnými opatřeními jsou diverzifikace, dělení rizika, pojištění, transfer rizika na jiné subjekty a etapový přístup k projektu. (Srpková, 2001, str.32)

3.5.3.9 Přílohy

Zde uvádíme materiály, které nelze zařadit do samotného textu podnikatelského plánu. Pro lepší přehlednost by na přílohy měly být v textu odkazy.

4 Vlastní práce

V této části práce bude zpracován vlastní podnikatelský plán na realizaci penzionu v oblasti šumavského podlesí.

4.1 Titulní list

| | |
|---------------------------|---|
| Název společnosti: | Penzion Julinka |
| Právní forma: | Živnost – OSVČ |
| Předmět podnikání: | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. |
| Druh živnosti: | volná |
| Podnikatel: | L. Š. |
| Umístění: | Benešova hora 89 |
| Web: | www.ulin.cz |
| Telefon: | 6x1 6x7 8x9 |
| e-mail: | penzion@julinka.cz |

4.2 Exekutivní souhrn

Zakladatelkou podniku a autorkou myšlenky je paní L. Š., která řadu let podniká ve službách. V oboru ubytování má již také zkušenosti z doby, kdy byla zaměstnána v několika ubytovacích zařízeních na pozici recepční.

Základní vizí projektu je zprostředkovat hostům nevšední zážitky, kterých Šumava potažmo okolí hory Javorník nabízí nepřehledné množství. Od přírodních úkazů, přes kulturní památky a pamětihodnosti až po sportovní vyžití, případně jejich kombinace. Aby bylo možné tuto vizí naplňovat, budou ubytovací služby rozšířeny o zprostředkování doplňkových služeb. Mezi tyto služby jsou prozatím zařazeny pronájem elektrokol a horských kol ve spolupráci s půjčovnou v Sušici, kdy je možné elektrokolo dopravit na předem určené místo, zprostředkování slevy na nákup skipasů do lyžařského areálu Zadov, zprostředkování hlídání dětí, a to jak ve dne, tak v noci. Na přání hostů lze zorganizovat i dětský program, připravený na míru zákazníkovi.

Aby bylo možné realizovat tento projekt, musí být zakoupena nemovitost za cenu 3,5 mil. korun, částečně zrekonstruována a vybavena za přibližně 720 tis. korun. Rekonstrukce

bude provedena z větší části svépomocí s využitím odborných i manuálních rodinných kapacit.

Samotné ubytování bude realizováno v pěti dvou a čtyřlůžkových pokojů o celkové kapacitě 14 lůžek. Objekt je vybaven plně zařízenou kuchyní a společenskou místností s barem a velkým dataprojektorem. Dále disponuje dvojicí sociálních zařízení. Je zde i garáž na uložení sportovního vybavení a parkoviště.

V provozní fázi bude provozovat zakladatelka z velké části sama, jen v případě kumulace činností bude využíváno personálních rezerv v širší rodině. Jelikož zakladatelka disponuje jen omezeným kapitálem (2,5 mil. Kč), bude nutné projekt financovat i cizím kapitálem (podnikatelskou hypotékou).

4.3 Popis podniku

Nabízeným produktem je ubytování v soukromí, v klidném prostředí v blízkosti Chráněné krajinné oblasti Šumava.

Konkurenční výhodu spatřuji v nabídce rozšiřujících služeb k zajišťování sportovního vyžití a s ním spojené podpory ubytovaných hostů. Konkrétně se jedná v období od jara do podzimu o zprostředkování zapůjčení elektrokol, zajištění vstupu do sportovního areálu s tenisovým a nohejbalovým hřištěm včetně zázemí. V zimních měsících potom nabídka slev na většinu skipasů do lyžařských center v okolí (Zadov, Churáňov, Nové hutě a Kubova huť), zvýhodněné zapůjčení lyžařského vybavení apod. Celoročně bude majitelka penzionu smluvně zajišťovat hlídání dětí, které lze poskytovat jak přes den, tak i v noci. Takto nabízené služby budou pouze zprostředkovávány bez nároku na odměnu a nebudou se promítat do finančního hospodaření penzionu.

4.3.1 Popis penzionu

V cílovém stavu se bude jednat o penzion s pěti pokoji o celkové kapacitě 14 lůžek umístěných v objektu s přízemím se společenskou místností vybavenou malým barem s posezením, dále pak prostornou sedací soupravou a projektorem. Dále se v přízemí nachází samostatné WC a sklad lůžkovin a úklidových prostředků. V prvním nadzemním podlaží je umístěna plně vybavená kuchyně s jídelnou, dva čtyřlůžkové, jeden dvoulůžkový pokoj a hygienické zařízení se samostatným WC, v podkroví je poslední

dvojice dvoulůžkových pokojů s hygienickým zařízením. Dále objekt disponuje garáží, kde si hosté mohou uložit jízdní kola, lyže, motocykly a ostatní sportovní vybavení. Samozřejmostí je možnost parkování osobních vozidel v bezprostřední blízkosti penzionu.

4.4 Externí prostředí

4.4.1 Analýza trhu

Trhem pro zamýšlený podnikatelský plán jsou turisté, kteří se rozhodli navštívit Šumavu. Tato oblast tvoří příhraniční část jihozápadních Čech a má horský charakter. Z hlediska návštěvnosti je turistický region Šumava na 6. místě z 15 turistických regionů. Zároveň je turisty hodnocen jako nejlepší ze všech regionů v České republice mimo jiné i z hlediska spokojenosti s infrastrukturou a službami, čímž se stává regionem s vysokou mírou přitažlivosti. (CESTOVNÍ RUCH NA ŠUMAVĚ - PDF Free Download. Documents Professional Platform - PDF Download Free - ADOC.PUB [online]. Copyright © 2022 ADOC.PUB. All rights reserved. [cit. 19.03.2022]. Dostupné z: <https://adoc.pub/cestovni-ruch-na-umav.html>)

4.4.2 Zákazník

Zákazníky našeho penzionu jsou primárně turisté, kteří chtějí strávit aktivní dovolenou v oblasti Šumavy. Jedná se zejména o menší skupiny, nebo rodiny s dětmi, kteří nechtějí strávit své volné dny pouze v zázemí penzionu, ale hlavně chtějí poznávat okolí. Zároveň je naším zákazníkem i turista „samotář“, který vyrazil poznávat Šumavu naslepo a rozhodne se pobýt v okolí Javorníka.

K provedení kvantitativní charakteristiky zákazníka bylo vycházeno hlavně z ukazatele čisté využití lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních, které jsou k dispozici na www.czso.cz. Pro určení realistické varianty využití kapacit našeho zařízení jsem se rozhodl vycházet z dat roku 2020 a 2021. V těchto letech existovaly restriktce ze strany státu s ohledem k pandemii COVID-19. Kdy v druhé polovině roku 2020 a první polovině roku 2021 byl výrazně omezen provoz nejen ubytovacích zařízení. Z tabulky 30 (příloha PP) je v druhé polovině roku 2021 zřejmý nárůst čistého využití lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních v kraji, který se přibližuje hodnotám roku 2019. Z tohoto vývoje lze usuzovat, že poptávka po pobytech v kraji má rostoucí trend. Proto jsem se rozhodl jako podklad pro určení počtu potencionálních zákazníků využít aritmetický průměr

zveřejněných údajů za jednotlivé měsíce let 2020 a 2021 zaokrouhlený na celé číslo. Jelikož z údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem je zřejmá stoupající tendence zájmu o ubytování v hromadných ubytovacích zařízeních budeme předpokládat v letech 2024 a 2025 nárůst využití kapacit na úroveň roku 2019. V dalších letech pak předpokládám dosažení 70 % obsazenosti v měsících únor, březen, a v měsících červenec a srpen 90 % naplněnost.

Tabulka 1 Predikce obsazenosti - realistická varianta

| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|----|
| 2022 | | | | | | | | 50% | 50% | 30% | 18% | 11% | 8% |
| 2023 | 13% | 17% | 14% | 5% | 12% | 25% | 50% | 50% | 30% | 18% | 11% | 8% | |
| 2024 | 21% | 30% | 26% | 32% | 38% | 42% | 52% | 54% | 36% | 38% | 28% | 24% | |
| 2025 | 21% | 30% | 26% | 32% | 38% | 42% | 52% | 54% | 36% | 38% | 28% | 24% | |
| 2026 | 21% | 80% | 80% | 32% | 38% | 42% | 90% | 90% | 36% | 38% | 28% | 24% | |
| 2027 | 21% | 80% | 80% | 32% | 38% | 42% | 90% | 90% | 36% | 38% | 28% | 24% | |
| 2028 | 21% | 80% | 80% | 32% | 38% | 42% | 90% | 90% | 36% | 38% | 28% | 24% | |
| 2029 | 21% | 80% | 80% | 32% | 38% | 42% | 90% | 90% | 36% | 38% | 28% | 24% | |
| 2030 | 21% | 80% | 80% | 32% | 38% | 42% | 90% | 90% | 36% | 38% | 28% | 24% | |
| 2031 | 26% | 85% | 85% | 37% | 43% | 47% | 95% | 95% | 41% | 43% | 33% | 29% | |

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je vhodné v rámci přípravy projektu pracovat alespoň se třemi variantami stanovil jsem pro optimistickou variantu vývoje poptávky po našem produktu navýšení procentního zájmu o 5 procentních bodů oproti realistické variantě. Pro pesimistickou variantu je potom uvažován pokles poptávky o 5 procentních bodů.

Tabulka 2 Predikce obsazenosti - pesimistická varianta (- 5 p.b.)

| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|----|
| 2022 | | | | | | | 0,2 | 45% | 45% | 25% | 13% | 6% | 3% |
| 2023 | 8% | 12% | 9% | 0% | 7% | 20% | 45% | 45% | 25% | 13% | 6% | 3% | |
| 2024 | 16% | 25% | 21% | 27% | 33% | 37% | 47% | 49% | 31% | 33% | 23% | 19% | |
| 2025 | 16% | 25% | 21% | 27% | 33% | 37% | 47% | 49% | 31% | 33% | 23% | 19% | |
| 2026 | 16% | 75% | 75% | 27% | 33% | 37% | 85% | 85% | 31% | 33% | 23% | 19% | |
| 2027 | 16% | 75% | 75% | 27% | 33% | 37% | 85% | 85% | 31% | 33% | 23% | 19% | |
| 2028 | 16% | 75% | 75% | 27% | 33% | 37% | 85% | 85% | 31% | 33% | 23% | 19% | |
| 2029 | 16% | 75% | 75% | 27% | 33% | 37% | 85% | 85% | 31% | 33% | 23% | 19% | |
| 2030 | 16% | 75% | 75% | 27% | 33% | 37% | 85% | 85% | 31% | 33% | 23% | 19% | |
| 2031 | 26% | 85% | 85% | 37% | 43% | 47% | 95% | 95% | 41% | 43% | 33% | 29% | |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 Predikce obsazenosti - optimistická ↯varianta (+ 5 p.b.)

| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| 2022 | | | | | | | 55% | 55% | 35% | 23% | 16% | 13% |
| 2023 | 18% | 22% | 19% | 10% | 17% | 30% | 55% | 55% | 35% | 23% | 16% | 13% |
| 2024 | 26% | 35% | 31% | 37% | 43% | 47% | 57% | 59% | 41% | 43% | 33% | 29% |
| 2025 | 26% | 35% | 31% | 37% | 43% | 47% | 57% | 59% | 41% | 43% | 33% | 29% |
| 2026 | 26% | 85% | 85% | 37% | 43% | 47% | 95% | 95% | 41% | 43% | 33% | 29% |
| 2027 | 26% | 85% | 85% | 37% | 43% | 47% | 95% | 95% | 41% | 43% | 33% | 29% |
| 2028 | 26% | 85% | 85% | 37% | 43% | 47% | 95% | 95% | 41% | 43% | 33% | 29% |
| 2029 | 26% | 85% | 85% | 37% | 43% | 47% | 95% | 95% | 41% | 43% | 33% | 29% |
| 2030 | 26% | 85% | 85% | 37% | 43% | 47% | 95% | 95% | 41% | 43% | 33% | 29% |
| 2031 | 26% | 85% | 85% | 37% | 43% | 47% | 95% | 95% | 41% | 43% | 33% | 29% |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 STEP analýza

STEP analýza je jednoduchou a efektivní metodou k vyhodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik.

Sociálně-kulturní segment

Se stoupající životní úrovní se mění i způsob života lidí. V posledních letech lidé více váží svého volného času a snaží se ho trávit co nejkvalitněji a jsou zároveň ochotni, za pro ně uspokojivým způsobem strávený čas, zaplatit i relativně vysokou cenu. Toto je pro naše podnikání dobrá zpráva, jelikož jsme se rozhodli působit právě v tomto segmentu.

Technologický segment

Vzhledem k faktu, že ubytovací služby nepatří do technologického oboru, neovlivňuje technologický pokrok nějak výrazně přímo poskytované služby. Prolíná však v podobě expandujících informačních technologií například online rezervací pobytů, cílenou propagací zařízení nebo nabídkou moderních služeb.

Ekonomický segment

Ukazatelem ekonomického segmentu je úroková míra, ta má v posledních dvou letech stoupající charakter a aktuálně je 2T repo sazba zveřejněná Českou národní bankou na úrovni 4,5% (Nástroje měnové politiky - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2022 [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/#d4>). Důležitou částí ekonomického segmentu je míra inflace, jelikož ve značné míře ovlivňuje ceny produktů a služeb. Inflace od počátku roku strmě stoupá a v únoru 2022 dosáhla hodnoty 5,2 % (Český statistický úřad. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 26.3.2022]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace). Tyto

faktory nepřímo výrazně ovlivňují zákazníky v jejich rozhodování o nutnosti pořizovat ubytovací služby.

Politicko-právní segment

Situace v České republice z hlediska politicko – právního je aktuálně nejvíce ovlivňována napadením Ukrajiny vojsky Ruské federace, které bylo spouštěčem uprchlické krize a doznívající pandemií virového onemocnění Covid – 19. Restrikce spojené s pandemií Covid – 19 celkem výrazně zasáhly většinu poskytovatelů ubytovacích služeb, kteří se následně díky podpůrným vládním opatřením a postupnému rozvolnění dokázaly s následky krize vyrovnat. Nyní čelí naše republika enormnímu přívalu uprchlíků a nelze v tuto chvíli predikovat, jaký bude mít vliv na tuzemský cestovní ruch potažmo na ubytovatele. Z výše uvedeného usuzuji, že politicko – právní segment ve velké míře ovlivňuje rozhodování subjektů o vstupu na trh.

Dle této analýzy je naše podnikání do jisté míry ovlivňováno všemi zmíněnými segmenty. Na pozitivní vývoj podniku mají dominantní vliv segmenty ekonomický a politicko-právní, jelikož vzhledem k vývoji úrokové sazby a inflace budou potencionální zákazníci mít méně peněz, které budou moci utráct za námi poskytované služby. A z hlediska politicko-právního segmentu s ohledem na aktuální ukrajinskou krizi si netroufám jakkoli predikovat vývoj.

4.4.4 Analýza konkurence

V rámci provedené analýzy konkurence v okolí našeho nově vznikajícího penzionu bylo identifikováno osmnáct subjektů poskytujících ubytovací služby ve vzdálenosti do 3 km od navrhovaného objektu. Aby bylo možné rozdělit konkurenci na přímou a nepřímou musela být stanovena kritéria, dle kterých toto rozdělení lze provést. Jako hlavní kritérium bylo vybráno poskytování ubytování v jednotlivých pokojích, a ne pouze celý objekt, druhým poskytování různých délek pobytu (ne, jen týdenní turnusy) a poskytování ubytování bez stravovacích služeb. Rozdělení konkurence dle těchto kritérií je v tabulce 4.

Tabulka 4 Rozdělení konkurence

| Přímá | Nepřímá |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Apartmány pod kapličkou Benešova hora | Šumavská roubenka Benešova hora |
| Ubytování u Laznů Benešova hora | Penzion Korálek Benešova hora |
| Ubytování u Šperlů Javorník | Penzion Anastazie I, II Benešova hora |
| Penzion Quattro Javorník | Penzion Benešova hora |
| Bošice Ubytování v soukromí Bošice | Hotel Rohanov Lhota nad Rohanovem |
| Apartmány v Pošumaví Vrbice | Hotel Krásná vyhlídka Javorník |
| Ubytování v soukromí Marie Javorník | Penzion Podlesí Javorník |
| | Penzion Kvítko Rohanov |
| | Penzion Eko Sport Rohanov |
| | Penzion Javorina Javorník |
| | Apartmány Na šumavské louce Úbislav |

Zdroj: vlastní zpracování

Po rozdělení konkurence na přímou a nepřímou byla provedena analýza jednotlivých subjektů.

- **Přímá konkurence**

Apartmány Pod kapličkou, Benešova hora 10

Jedná se o dva apartmány, každý s vlastním sociálním zařízením a kuchyňkou, celkem pro 12 osob. V rámci bytování nejsou poskytovány stravovací služby. Cena za ubytování je účtována po jednotlivých dnech, jen v letní hlavní sezóně je ubytování poskytováno pouze v sedmi denních turnusech. Vzdálenost od našeho penzionu je cca 500 m. Ceny za poskytované ubytování jsou v tabulce 5.

Tabulka 5 ceny Apartmány Pod kapličkou

| | Zimní sezóna | Letní sezóna |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| Malý apartmán (4 lůžka) | 700,- Kč / den | 600,- Kč / den |
| Velký apartmán (8 lůžek) | 1.250,- Kč / den | 1.150,- Kč / den |

Zdroj: vlastní zpracování

Ubytování je nabízeno prostřednictvím portálu ceskehory.cz, penziony.cz.

(Apartmány Pod kapličkou Benešova Hora - Stachy, Vacov. *České hory - ubytování bez provize* [online]. Copyright © Sitour CZ a [cit. 29.03.2022]. Dostupné

z: <https://www.ceskehory.cz/ubytovani/apartmany-pod-kaplickou-benesova-hora.html>)

Ubytování u Laznů, Benešova Hora 94

Ubytování je vzdáleno asi 100 m od navrhovaného objektu. K dispozici jsou dva dvoulůžkové a dva čtyřlůžkové pokoje, společné sociální zařízení, společná kuchyně, garáž na kola a lyže. V rámci ubytování není poskytována strava. Ubytování je poskytováno za stejnou cenu bez ohledu na délku pobytu, základní cena ubytování zahrnuje i rekreační poplatky obci, ale neobsahuje cenu energií, která je účtována zvlášť.

Ceny

Dospělá osoba 300,- Kč / noc

Dítě (do 15 let) 200,- Kč / noc

Vánoce a silvestr 400,- Kč / dospělá osoba / noc

250,- Kč / dítě do 15 let / noc

Prezentace ubytování je formou vlastních webových stránek, na portálu e-chalupy.cz, ceskehory.cz, turistika.cz, penziony.cz, e-penziony.cz.

(Home. *Home* [online]. Copyright © 20113 All Rights Reserved [cit. 29.03.2022].

Dostupné z: <http://www.ulaznu.cz/home.html>)

Chalupa U Šperlů, Javorník 82

Ubytování o celkové kapacitě 10 lůžek, dále jsou v objektu dvě koupelny a dvě kuchyňky. Stravování není nabízeno. Chalupa je vzdálena 2 km od našeho penzionu.

Cena od 350,- Kč osoba / noc. Ubytovatel preferuje pronájem celého objektu.

Ubytování je nabízeno prostřednictvím portálu ceskehory.cz, javorniksumava.cz a facebookového profilu.

(Chalupa U Šperlů | Ubytování | Javorník na Šumavě. *Javorník na Šumavě* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.javorniksumava.cz/ubytovani/chalupa-u-sperlu.html>)

Penzion Quattro, Javorník 79

Penzion pojme až 24 ubytovaných, kteří se mohou ubytovat v celkem čtyřech apartmánech (5 lůžek, 7 lůžek, 6 lůžek, 6 lůžek). Ceny ubytování jsou v letní i zimní sezóně od 400,- Kč /osoba/noc. V jarní (20.3. – 12.6.) a podzimní (11.9. - 20.12.) sezóně jsou ceny ubytování od 350,- Kč.

Penzion Quattro preferuje ubytování na 5 a více nocí, v případě kratšího ubytování (2 – 4 noci) jsou ceny ubytování 500,- dosp.os./noc, děti (2 – 10 let) 400,- Kč v zimní a letní sezóně, v jarní a podzimní sezóně jsou ceny 420,- Kč dospělý a 350,- Kč dítě. Při ubytování na jednu noc je ještě cena krátkodobého ubytování navýšena o 50%.

Všechny apartmány jsou vybaveny kuchyní a sociálním zařízením.

Penzion nabízí snídaně za 130,- Kč / osoba.

Penzion Quattro je vzdálen asi 2 km od nás.

K vybavení penzionu patří přírodní koupací jezírko, venkovní pergola s grilem, trampolína, pískoviště, houpačky, beachvolleybalové hřiště, stolní fotbálek, sauna.

Možnost zapůjčení 2 ks elektrokol.

Prezentace objektu je pomocí vlastního webu, facebooku a instagrmu, dále na portálech ceskehory.cz, javorniksumava.cz

(O penzionu - Penzion Quattro. *Rodinný penzion na Šumavě* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://penzion4.cz/o-penzionu/>)

Apartmány Na šumavské louce, Úbislav 104

Ubytování disponuje celkem třemi apartmány, z nichž jsou dva pro 4 – 5 osob a jeden pro 5 – 6 osob. Každý apartmán je vybaven vlastním sociálním zařízením a plně vybavenou

kuchyní včetně soda streamu a kapslového kávovaru. V tabulce 6 jsou znázorněny ceny za ubytování.

Tabulka 6 ceny Apartmány Na šumavské louce

| | Hlavní sezóna 5.II. – 20. III. | Hlavní sezóna VII, VIII | Střední sezóna, I, IV, V, VI, IX, X | Nízká sezóna XI, XII |
|----------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Apartmán pro 4 osoby | 18.200,- / 7 nocí | 18.200,- / 7 nocí | 18.200,- / 7 nocí 2.700,- / noc | 16.800,- / 7 nocí 2.500,- / noc |
| Apartmán pro 5 osoby | 22.750,- / 7 nocí | 24.500,- / 7 nocí | 22.750,- / 7 nocí 3.300,- / noc | 21.000,- / 7 nocí 3.100,- / noc |
| Celý objekt 13 osob | 53.800,- / 7 nocí | 57.330,- / 7 nocí | 57.330,- / 7 nocí 8.900,- / noc | 49.140,- / 7 nocí 7.800,- / noc |

Zdroj: vlastní zpracování

Příplatek za osobu na přistýlce 450,- Kč / osoba / noc.

V případě kratšího pobytu než 7 nocí je účtován příplatek za úklid 3 noci 700,- Kč, 4 noci 600,- Kč, 5 nocí 500,- Kč.

Ubytování je poskytováno na nejméně 3 noci.

Objekt disponuje terasou, venkovním posezením, grilem, ohništěm, úschovnou kol a lyží, dětskými prolézačkami.

Apartmány Na šumavské louce jsou od našeho zamýšleného penzionu vzdáleny 2,3 km.

Inzerce je realizována cestou vlastních www stránek, facebookového profilu a pomocí portálů booking.com, e-chalupy.cz, explorio.cz, tveubytovani.cz, a-hotel.cz.

(Apartmány Na šumavské louce. *Apartmány Na šumavské louce* [online]. Copyright © 2023 by Anton [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.nasumavskelouce.cz/>)

Ubytování v soukromí, Bošice 58

4 pokoje se čtyřmi až osmi lůžky se samostatným sociálním zařízením.

Ceny ubytování jsou 350,- Kč / dospělý / noc, 250,- Kč / dítě 5 – 10 let / noc, 200,- Kč / dítě 2 – 5 let / noc a děti do 2 let mají pobyt zdarma.

Zařízení není vybavené restaurací ani kuchyní, která by byla k dispozici hostům.

Objekt disponuje společenskou místností s krbem, TV a kulečnickem. Dále je zde pro hosty připraven stůl na stolní tenis. Je zde i venkovní posezení u ohně.

Vzdálenost mezi tímto zařízením a naším penzionem je asi 1,5 km.

Ubytování je nabízeno pouze formou vlastních www stránek.

(Bošice | Ubytování v soukromí. Bošice | *Ubytování v soukromí* [online]. Copyright © Šárka Čermáková 2012 [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://www.bosice.net/>)

Apartmenty v Pošumaví, Vrbice 72

Nově postavený objekt se třemi apartmány a společenskou místností, která je vybavena výčepním zařízením, kuchyňkou a televizí. Jeden apartmán je bezbariérový se dvěma lůžky, další dva jsou pro max. 4 osoby. Apartmány mají vlastní sociální zařízení a kuchyňku.

Ceny jsou 550,- Kč / osoba / noc, při pobytu delším, než dvě noci je cena 450,- Kč / osoba / noc. Děti do tří let mají pobyt zdarma.

V rámci ubytování není poskytována strava.

Objekt je dále vybaven infrasaunou, terasou se zahradním grilem, úschovnou kol a lyží.

Pro děti je zde dětský koutek a venkovní atrakce.

Toto ubytování dělí od našeho asi 2,5 km.

Prezentace objektu cestou vlastních www stránek, portálů booking.com, megaubytko.cz, ceskehory.cz, svetubytovani.cz

(Apartmenty v Pošumaví – Ubytování na polosamotě s výhledem na Šumavu. *Apartmenty v Pošumaví – Ubytování na polosamotě s výhledem na Šumavu* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://apartmanyvposumavi.cz/>)

Ubytování v soukromí Marie, Javorník 80

V objektu jsou tři dvoulůžkové pokoje s možností jedné přistýlky, jeden dvoulůžkový s až dvěma přistýlkami a jeden apartmán se čtyřmi lůžky a dvěma přistýlkami. Maximální kapacita objektu je 19 lůžek. Každý pokoj má vlastní sociální zařízení a společenskou místnost s vybavenou kuchyní. Apartmán má kuchyni vlastní. Dále objekt nabízí úschovu kol a venkovní ohniště.

Ceny jsou 385,- Kč / osoba / noc v letní sezóně, mimo sezónu je to potom 840,- Kč / osoba / víkend.

Minimální délka ubytování je 5 nocí a penzion je v provozu od 1.5. do 31. 10.

Toto ubytování je vzdáleno asi 2,3 km.

Nabídka služeb je pomocí portálu javorniksumava.cz a e-chalupy.cz.

(Ubytování v soukromí Marie | Ubytování | Javorník na Šumavě. *Javorník na Šumavě* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.javorniksumava.cz/ubytovani/ubytovani-v-soukromi-marie.html>)

- **Nepřímá konkurence**

Penzion Korálek, Benešova hora 20

Ubytování v pokojích s vlastním sociálním zařízením, společnou kuchyní a možností stravování formou polopenze. Vyhříváný bazén se slanou vodou přímo v budově.

K outdoorovým aktivitám je k dispozici pískové hřiště na nohejbal a volejbal a dále pak velká trampolína. K venkovnímu posezení slouží částečně zastřešená a vyhříváná terasa, v neposlední řadě je zde možnost využití otevřeného ohniště. Bohužel se nelze ubytovat s domácím zvířetem. Při obsazení celého objektu je ubytování poskytováno za zvýhodněnou cenu.

Celková kapacita penzionu je 14 lůžek v celkem 5 pokojích. Trojice třílůžkových pokojů, jeden dvoulůžkový a jeden čtyřlůžkový. Ceny ubytování uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7 ceny Penzion Korálek

| Období | Celý penzion / týden | Celý penzion / víkend | Celý penzion / mimo víkend |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| červenec, srpen | 55.000,- | 1.200,- Kč / noc | 1.200,- Kč / noc |
| květen, červen, září, říjen | 50.000,- | 30.000,- | 21.000,- |
| leden, únor | 50.000,- | 30.000,- | 21.000,- |
| velikonoce | 32.000,- | | |
| březen, duben, listopad | 40.000,- | 28.000,- | 21.000,- |

Zdroj: vlastní zpracování

V případě neobsazenosti penzionu lze ubytovat hosty za cenu 1.200,- Kč/dospělý/noc a 800,- Kč/dítě/noc.

V cenách za ubytování je zahrnuto stravování formou polopenze. Vzdálenost mezi penzionem Korálek a naším objektem je asi 300 m.

Penzion nabízí své služby na vlastních webových stránkách <http://www.dol.cz/> a na vlastním facebookovém profilu, dále pak na portálech hotelypenziony.cz a e-chalupy.cz. (.. :: Pension KORÁLEK :: :: Pension KORÁLEK :: .. [online]. Copyright © 2012 Harpuna [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://www.dol.cz/>)

Penzion Benešova hora, Benešova hora 102

V penzionu je sedm dvoulůžkových pokojů, dva trojlůžkové apartmány a tři čtyřlůžkové apartmány. Penzion nabízí ubytování ve variantách bez stravy, se snídaní, polopenze. Dále disponuje venkovním bazénem. Cena ubytování v tabulce 8.

Tabulka 8 ceny Penzion Benešova hora

| | Dospělá osoba | Dítě do 12 let | Dítě 2 – 5 let |
|------------|---------------|----------------|----------------|
| Bez stravy | 600,- Kč | 450,- Kč | 300,- Kč |
| Se snídaní | 770,- Kč | 550,- Kč | 400,- Kč |
| Polopenze | 1.020,- Kč | 670,- Kč | 480,- Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Penzion je v současné době (březen 2022) uzavřen.

(IIS 7.5 Detailed Error - 404.0 - Not Found. IIS 7.5 Detailed Error - 403.14 - Forbidden [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://www.penzionbenesovahora.cz/index.html>)

Penzion Javorina, Javorník 54

Penzion nabízí až 16 lůžek a 9 přistýlek formou apartmánů, které jsou vybaveny sociálním zařízením, vybaveným kuchyňským koutem s lednicí a mrazákem. Ceny za jednotlivé ubytování jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9 ceny Penzion Javorina

| | lůžek | přistýlka | Cena hl. sezona | | Cena vedl. sezona | | |
|-------------------|-------|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------|
| | | | Týden (min. 7 dní) | Noc (2 a více dnů) | Týden (min. 7 dní) | Noc (2 a více dnů) | Přistýlka |
| Standard | 4 | 5 | 12.000,- | 1.800,- | 10.000,- | 1.600,- | 350,- |
| Lux | 3 | 2 | 11.000,- | 1.600,- | 9.500,- | 1.500,- | 350,- |
| Lux max | 6 | 3 | 16.000,- | 2.500,- | 14.000,- | 2.200,- | 350,- |
| Premium | 4 | 1 | 13.000,- | 1.800,- | 12.000,- | 1.700,- | 350,- |
| Dvoulůžkový pokoj | 2 | -- | | 800,- | | 800,- | -- |

Zdroj: vlastní zpracování

Jednodenní pobyty jsou poskytovány za příplatek 75%. Penzion poskytuje snídaně v ceně 160,- Kč

K vyžití v rámci ubytování lze využít společenskou místnost se samoobslužným barem, zahradu s grilem, sportovní hřiště. Dále je k dispozici garáž k uložení kol, lyží. Penzion Javorina je vzdálen asi 2 km od našeho penzionu.

Služby penzionu jsou nabízeny formou vlastních www stránek, portálů javorniksumava.cz, booking.com, hotel.cz, hotely.cz, e-penziony.cz, e-chalupy.cz

(Penzion Javorina. Penzion Javorina [online]. Copyright © 2021 [cit. 29.03.2022].

Dostupné z: <https://www.penzion-javorina.cz>)

Šumavská roubenka, Benešova hora 7

Ubytování je možné celoročně až pro 6 osob, nabízen je pouze celý objekt.

V hlavní sezóně (18.12. – 13.3., 18.6. – 4.9.) je cena 3.990,- objekt/noc + spotřeba energie a mimo hlavní sezónu (4.9. – 18.12., 14.3. – 18.6.) 3.590,- objekt/noc + spotřeba energie.

Silvestrovský pobyt (30.12. – 1.1.) je za cenu 6.190,- objekt/noc + spotřeba energie.

Objekt disponuje vybavenou kuchyní a dále pak velkým zastřešený venkovním posezením se zahradním krbem, zastřešenou terasou a pískovištěm.

Propagace roubenky probíhá na vlastním webu a portálech booking.com, tveubytovani.cz.

(O naší roubence – Benešova Hora – Šumavská Roubenka. *Šumavská Roubenka –*

Příjemné ubytování v originální stylové roubence [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné

z: <https://www.sumavskaroubenka.cz/o-nasi-roubence-benesova-hora/>)

Penzion Anastázie I a II, Benešova hora 101, 54

Ubytování v apartmánech s vlastní vybavenou kuchyní a sociálním zařízením. Délka pobytu umožněna pouze v týdenních turnusech. Penzion Anastázie nabízí ubytovaným hostům bazén, saunu a tenisové hřiště. Oba objekty penzionu Anastázie se nacházejí v těsném sousedství s naším objektem. Ceny ubytování jsou uspořádány v tabulce 10.

Tabulka 10 ceny Penzion Anastázie

| | 15.6. – 31.8. | 1.9. – 18.12. | 19.12. – 2.1. | 3.1. – 31.3. | 1.4. – 15.6. |
|--|------------------|------------------|------------------|--------------|--------------|
| Anastázie I (ceny uváděny za týden pobytu) | | | | | |
| Apartmán (5 lůžek) | 9.500,- | 8.700,- | 10.500,- | 9.000,- | 8.500,- |
| Apartmán (7 lůžek) | 9.500,- | 8.700,- | 10.500,- | 9.000,- | 8.500,- |
| Apartmán (2+1 lůžko) | 5.000,- | 4.000,- | 6.000,- | 4.000,- | 3.500,- |
| Apartmán (5 lůžek) | 9.000,- | 8.000,- | 10.000,- | 8.300,- | 8.000,- |
| Apartmán (4 lůžka) | 9.000,- | 8.000,- | 10.000,- | 8.300,- | 8.000,- |
| Anastázie II (ceny uváděny za týden pobytu) | | | | | |
| Hl. budova (10 lůžek) | 11.000,- | 9.500,- | 12.500,- | 10.000,- | 9.000,- |
| Studio (4 lůžka) | 6.000,- | 5.000,- | 6.500,- | 5.000,- | 4.000,- |

Zdroj: vlastní zpracování

K prezentaci objektů je využito vlastního webu a stránek javorniksumava.cz, dopenzionu.cz, ubytovani-aktualne.cz

(Penzion Anastázie – Krásný penzion v Benešově Hoře na Šumavě.. *Penzion Anastázie – Krásný penzion v Benešově Hoře na Šumavě*. [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://penzionanastazie.cz/>)

Hotel Rohanov, Lhota nad Rohanovem 55

Hotel patří mezi největší ubytovatele v okolí, ubytování nabízí ve třech apartmánech s 5 – 9 lůžky, jedno – pětilůžkových pokojích o celkové kapacitě 100 lůžek. Má vlastní restauraci, která slouží i veřejnosti. Vzdálenost od našeho penzionu je asi 2,5 km.

Ceny ubytování:

Turistické pokoje - 1 -3 lůžkový pokoj bez vlastního sociálního zařízení 550,- Kč/os/noc

Pokoje STANDARD vybaveny vlastním sociálním zařízením

2 lůžkový pokoj - 1.350,- Kč/noc

3 lůžkový pokoj - 1.650,- Kč/noc

4 lůžkový pokoj - 1.750,- Kč/noc

5 lůžkový pokoj - 1.850,- Kč/noc

Apartmány – vlastní sociální zařízení, kuchyňka

9 lůžek – 2.500,- Kč/noc

7 lůžek – 2.500,- Kč/noc

5 lůžek – 2.300,- Kč/noc

Bungalov standard – 4-5 osob – vlastní sociální zařízení – 1.650,- Kč/noc

Bungalov premium – 4-5 osob – vlastní sociální zařízení, kuchyňka, klimatizace – 2.100,- Kč/noc.

Hotel disponuje širokými možnostmi vyžití, mezi které patří multifunkční hřiště, zahrada s relaxačními zónami a altánkem, pro děti je zde dětské hřiště s prolézačkami a pískovištěm.

V cenách za ubytování je zahrnuta snídaně.

Hotel nabízí své služby na vlastním webu, facebookovém a instagramovém profilu, dále potom na portálech hotel.cz, hotely.cz, booking.com, trivago.cz, explorio.cz.

(Hotel Rohanov. *Hotel Rohanov* [online]. Copyright © Hotel Rohanov 2022 [cit.

29.03.2022]. Dostupné z: [https://www.hotel-](https://www.hotel-rohanov.cz/?gclid=CjwKCAjwrfCRBhAXEiwAnkmKmR3WjWGRCEezZqYORpoM3ziuUXio6yTqc9uxOGVyK3J_trFwOdTbpBoCcXoQAvD_BwE)

[rohanov.cz/?gclid=CjwKCAjwrfCRBhAXEiwAnkmKmR3WjWGRCEezZqYORpoM3ziuUXio6yTqc9uxOGVyK3J_trFwOdTbpBoCcXoQAvD_BwE](https://www.hotel-rohanov.cz/?gclid=CjwKCAjwrfCRBhAXEiwAnkmKmR3WjWGRCEezZqYORpoM3ziuUXio6yTqc9uxOGVyK3J_trFwOdTbpBoCcXoQAvD_BwE))

Hotel Krásná vyhlídka, Javorník 42

Ubytování je poskytováno v 11 pokojích, z nichž je 8 samostatných a 3 dvoupokoje.

Všechny pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením. Celková kapacita je 35 lůžek.

Penzion disponuje vlastní restaurací, terasou s grilem a dětským koutkem. Hotel je vzdálen 3 km od našeho penzionu. Ceny ubytování shrnuty v tabulce 11.

Tabulka 11 ceny Krásná vyhlídka

| | Dospělý | Dítě 6 – 10 let | Dítě 3 – 5 let | Dítě do 3 let |
|--|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Týdenní mimosezónní pobyt 1.9. – 20.12. | 510,- Kč / noc | 290,- Kč / noc | 220,- Kč / noc | 80,- Kč / noc |
| Standardní pobyt 1.1. – 31.8. | 560,- Kč / noc | 350,- Kč / noc | 260,- Kč / noc | 90,- Kč / noc |
| Mimosezónní pobyt 21.3. – 1.7.; 28.8. – 20.12. | 700,- Kč / den | 350,- Kč / den | | 100,- Kč / den |

Zdroj: vlastní zpracování

V ceně pobytu je zahrnuta snídaně.

Cena za jednodenní pobyt, víkendový pobyt nebo pobyt jedné osoby na pokoji může být odlišná od standardních cen.

Hotel Krásná vyhlídka nabízí své služby prostřednictvím vlastních [www stránek](#), [facebooku](#), pomocí portálů [booking.com](#), [javorniksumava.cz](#), [penziony.cz](#), [hotely.cz](#).

(Hotel Krásná Vyhlídka | Ubytování na Šumavě. *Hotel Krásná Vyhlídka* | Ubytování na Šumavě [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.hotel-vyhliodka.cz/>)

Penzion Na Podlesí, Javorník 4

Penzion nabízí 5x mezonetový dvoulůžkový pokoj, 2x čtyřlůžkový pokoj, 4x dvoulůžkový pokoj, 1x rodinný pokoj o celkové kapacitě 36 lůžek včetně přistýlek. Všechny pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením. Má vlastní restauraci a wellness s finskou saunou. Dále ubytovaným hostům nabízí k zapůjčení dvojici horských kol, krocket a pétanque. Je zde i stolní tenis, dětská herna a hřiště. Vzdálenost mezi našim objektem a penzionem Na Podlesí je přibližně 3 km.

Ceny:

- dvoulůžkový mezonet, pokoj – 1.500,- Kč/noc
- Čtyřlůžkový pokoj – 3.000,- Kč / noc
- Přistýlka 1 osoba – 500,- Kč/noc
- Přistýlka 2 osoby – 900,- Kč/noc

V ceně ubytování je zahrnuta snídaně.

Služby penzionu jsou propagovány cestou vlastních www stránek, facebookového profilu a také na portálech javorniksumava.cz, booking.com, ceskehory.cz, svetubytovani.cz.

(Penzion Na Podlesí – Ubytování Šumava Javorník. *Penzion Na Podlesí – Ubytování Šumava Javorník* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://www.ubytovani-sumava.biz/>)

Penzion Kvítko, Rohanov 22

V tomto objektu se lze ubytovat ve čtveřici 2-3 lůžkových pokojích a dvou apartmánech pro 4 osoby. Pokoje i apartmány jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením, televizorem a DVD přehrávačem. V prostorách penzionu je hostům k dispozici plně vybavená kuchyně. Ceny jsou 1.050,- Kč / dospělá osoba/ noc; 750,- Kč / dítě od 2 do 10 let; děti do 2 let věku mají pobyt zdarma. Penzion disponuje saunou, vířivou vanou, dětskou hernou, zastřešenou terasou a kolárnou/lyžárnou. Součástí areálu je také velká zahrada včetně pastviny s koňmi. V ceně ubytování je zahrnuta snídaně. Penzion je situován přibližně 1,5 km daleko od našeho objektu.

Penzion nabízí poskytované služby na vlastním webu, facebookovém profilu, na portálu bookong.com, dopenzionu.cz, svetubytovani.cz

(•| Penzion Kvítko |•. •| *Penzion Kvítko* |• [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.penzionkvitko.cz/>)

Penzion Eko Sport, Rohanov 3

Zde je k dispozici 11 dvou až čtyř lůžkových pokojů s vlastním sociálním zařízením, celková kapacita penzionu je 36 lůžek. Má vlastní restauraci, sloužící jen pro ubytované hosty. Ceny ubytování jsou v přehledné tabulce 12.

Tabulka 12 ceny Penzion Eko Sport

| | Dospělý | Dítě 3 – 10 let | Dítě do 3 let | Dítě 6 – 10 let | Dítě 3 – 6 let |
|--|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Jarní prázdniny 5.2. – 20.3. | 4.900,- Kč / týden | 2.500,- Kč / týden | 700,- Kč / týden | | |
| Letní pobyt 2.7. – 27.8. | 6.400,- Kč / týden | | 700,- Kč / týden | 3.300,- Kč / týden | 2.200,- Kč / týden |
| Mimosezónní pobyt 21.3. – 1.7.; 28.8. – 20.12. | 700,- Kč / den | 350,- Kč / den | 100,- Kč / den | | |

Zdroj: vlastní zpracování

V ceně ubytování je zahrnuta polopenze.

Pro vyžití ubytovaných hostů je penzion vybaven saunou a venkovním bazénem.

Penzion využívá k propagaci vlastní www stránky, facebookový a instagramový profil, dále využívá služeb webů ceskehory.cz, javorniksumava.cz, dopenzionu.cz, penziony.cz a hotely.cz.

(Penzion Ekosport | Ubytování na Šumavě. *Penzion Ekosport | Ubytování na Šumavě* [online]. Copyright © Penzion EkoSport 2020 [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.ekosport.cz/>)

Analýzou konkurence bylo zjištěno, že žádný z přímých konkurentů nenabízí rozšiřující služby, které budou nabízeny v navrhovaném penzionu. Lze také konstatovat, že konkurence v segmentu ubytování je v oblasti široká a i cenové rozpětí za poskytované služby velké. U přímých konkurentů se pohybuje průměrná cena za noc od 175,- Kč do 650,- Kč.

4.4.5 Analýza dodavatelů

Aby bylo možné sestavit finanční plán projektu, je nutné provést analýzu dodavatelů neboli vstupů, ve které budou vyčísleny budoucí náklady projektu.

Nejnákladnější část tohoto projektu představují náklady na pořízení a částečnou rekonstrukci objektu. Aby bylo možné uskutečnit záměr poskytování ubytování v objektu, musí být provedena částečná rekonstrukce. Zejména je nutné zrenovovat dvojici sociálních zařízení. U sociálního zařízení v 1 nadzemním podlaží to obnáší odstranění původní příčky mezi WC a koupelnou, výstavbu nové příčky z pórobetonových cihel, upravení instalací tak aby vyhovovali nové dispozici koupelny, instalaci elektrického podlahového topení, položení obkladů a dlažeb a osazení novými zařizovacími předměty. V podkrovním sociálním zařízení bude doinstalováno podlahové topení, provedeny obklady a dlažba. Taktéž zde dojde k instalaci nových zařizovacích předmětů. V celém objektu budou vyměněny podlahové krytiny, interiérové dveře a bude nově vymalován. Dále bude namontována kuchyňská sestava do společenské místnosti se umístí bar. Jako první musíme stanovit náklady na pořízení nemovitosti a s tím spojené náklady a dále náklady na rekonstrukci. Náklady uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13 náklady na pořízení a rekonstrukci

| Akce | Cena |
|----------------------------------|------------------------|
| Pořizovací cena objektu | 3 500 000,00 Kč |
| Právní služby - pořízení objektu | 5 000,00 Kč |
| Stavební úpravy - materiál | 39 926,91 Kč |
| Stavební úpravy - práce | 25 000,00 Kč |
| Zařizovací předměty koupelna | 50 204,00 Kč |
| Podlahy - materiál | 92 448,60 Kč |
| Podlahy - práce | 10 000,00 Kč |
| Dveře | 30 371,00 Kč |
| Výmalba objektu | 5 000,00 Kč |
| Kuchyňská linka | 74 291,00 Kč |
| Bar | 35 000,00 Kč |
| Celkem | 3 867 241,51 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů je uveden v tabulce 31, 32, 33, 34 (příloha PP).

V další fázi adaptace objektu budou pokoje, kuchyně a společenská místnost zařízeny novým nábytkem. Aby bylo možné zahájit poskytování ubytovacích služeb musí být penzion vybaven ještě zásobami v podobě lůžkovin, drobného kuchyňského náčiní a hygienických potřeb, které budou poskytovány ubytovaným hostům. Kalkulace uvedena v tabulce 14.

Tabulka 14 kalkulace ostatních nákladů – rekonstrukce

| | |
|---------------------------|----------------------|
| Nábytek | |
| Kuchyně | 17 591,00 Kč |
| Pokoje | 153 851,00 Kč |
| Společenská místnost | 62 179,00 Kč |
| Celkem | 233 621,00 Kč |
| Vybavení | |
| Kuchyně | 16 491,00 Kč |
| Společenská místnost | 22 428,00 Kč |
| Celkem | 38 919,00 Kč |
| Zásoby | |
| Lůžkoviny | 64 388,00 Kč |
| Drobné kuchyňské předměty | 9 353,00 Kč |
| Hygienické prostředky | 5 100,00 Kč |
| Celkem | 78 841,00 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Podrobný rozpad nákladů a potencionálních dodavatelů je uveden tabulkách 35, 36, 37, 38, 39 (příloha PP).

V provozní fázi projektu budou vznikat náklady hlavně v souvislosti se spotřebou elektrické energie, poskytování služeb prádelny, telekomunikačních služeb, marketingem a dalšími.

Náklady na spotřebu elektrické energie byly stanoveny kvalifikovaným odhadem. Aktuálně jsou náklady, přepočtené na aktuální ceny (únor 2022), na spotřebovanou elektřinu v uvažovaném objektu přibližně 90 tisíc korun. Elektřina je zde využívána i k vytápění a přípravě teplé užitkové vody. Pro potřeby tohoto projektu budeme kalkulovat s náklady 10 tisíc korun měsíčně, tj. 120.000,- Kč / rok a to hlavně kvůli předpokládané

vyšší spotřebě teplé vody. V případě poklesu ceny elektřiny nebo nižší spotřeby budou náklady na elektrickou energii nižší, a to pozitivně ovlivní výsledek hospodaření penzionu. Jako poskytovatel služeb prádelny byla vybrána Společnost Vojtovi-obchod, služby, s.r.o., Strakonice, která při osobním kontaktu nabídla vyprání sady ložního prádla včetně ručníku a osušky za 80,- Kč včetně DPH. V ceně je zahrnuta i doprava prádla v týdenním cyklu. Aby bylo možné predikovat náklady na praní lůžkovin v průběhu roku, byl sestaven jednoduchý algoritmus určení objemu prádla. Vychází z předpokládaného využití penzionu v jednotlivých měsících přepočteného na osobodny, které jsou pak vyděleny průměrnou délkou pobytu v zařízení udávanou Českým statistickým úřadem. V našem případě je průměrná délka pobytu 3 dny (Český statistický úřad. *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních* [online]. [cit. 23.3.2022]. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=31743&pvo=CRU03&pvo=CRU03&str=v285&u=v285__VUZEMI__100__3034). Přesná kalkulace je uvedena v tabulce 40 (příloha PP). Ostatní předpokládané náklady již uvedu jen v přehledné tabulce 15.

Tabulka 15 ostatní náklady

| Služba | Cena | Poznámka |
|------------------------|--------------|-----------------------|
| Telekomunikace | 750,00 Kč | měsíc |
| Vodné, stočné (záloha) | 2 700,00 Kč | měsíc |
| Propagace | 31 200,00 Kč | v prvním roce provozu |
| | 13 700,00 Kč | v dalších letech |
| Služby účetní | 3 000,00 Kč | rok |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.6 Porterův model

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Bariéry vstupu do odvětví nejsou příliš vysoké. K zahájení poskytování ubytování postačuje živnostenské oprávnění a objekt vhodný k provozování této činnosti. Jelikož je oblast Šumavy velkým turistickým lákadlem je i atraktivita odvětví cestovního ruchu v této oblasti vysoká. Proto je nutné neustále sledovat vývoj konkurence a snažit se nabízenými službami a jejich kvalitou neumožnit vnik nových konkurentů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé v tomto projektu jsou vybráni ve snaze využít regionálních subjektů a tím ekonomicky podpořit region. Vzhledem k nepotřebnosti úzkoprofilového zboží nebo služeb pro provoz našeho penzionu není vyjednávací síla dodavatelů velká. Kterýkoli z dodavatelů je snadno nahraditelný, protože na trhu existuje dostatek subjektů poskytující zboží a služby pro nás nezbytné.

Vyjednávací síla odběratelů

V případě penzionu jsou odběrateli ubytovaní hosté, kteří jsou klíčovým faktorem v úspěšnosti projektu. V případě nespokojenosti zákazníka s kvalitou nebo rozsahem poskytnutých služeb, se tento zákazník již nemusí vrátit. Proto je nutné se o zákazníka starat s maximální možnou péčí a pokusit se tak zabezpečit, aby se vracel a v ideálním případě i s dalšími zákazníky.

Ohrožení substituty

V oblasti poskytování ubytovacích služeb je velké množství potencionálních substitutů, mezi které lze zahrnout všechny typy ubytování, například hotely, ubytovny, chaty, chalupy ale i kempy. Možností, jak motivovat zákazníka, aby nevyužíval substitutů je poskytování služeb ve vysoké kvalitě za přijatelnou cenu. Další příležitostí potom může být nabízení širšího portfolia služeb přímo i nepřímo souvisejících s ubytováním.

Rivalita mezi existujícími podniky

Cílem každého úspěšného podniku je být lepší než konkurence. Vůči konkurenci je dobré zachovávat respekt a učit se z jejích chyb. Způsob, jak se udržet ve vůdčí pozici proti konkurentům je udržování kvality služeb na vysoké a profesionální úrovni.

Výčet konkurenčních výhod

Zprostředkování zapůjčení elektrokol a jízdních kol

Poskytování skipasů do Lyžařského areálu Zadov s 20% slevou

Zprostředkování hlídání dětí dle potřeb hostů

4.5 Marketingový plán

4.5.1 Produkt

V našem případě je produktem celoroční ubytování ve třech dvou lůžkových a dvojici čtyř lůžkových pokojů s možností volby kratších pobytů bez negativního vlivu na cenu ubytování. Pokoje disponují novým vybavením.

Rozšiřujícím produktem je potom pro sportovně založené zákazníky zprostředkování zapůjčení elektrokol nebo horských kol. V zimním období pak poskytnutí voucherů do lyžařského areálu Zadov s 20 % slevou. Pro ubytované hosty lze zajistit i hlídání dětí. Tato služba bude zprostředkována a poskytovat ji bude dcera majitelky, která disponuje pedagogickým a sociálním vzděláním. Hlídání dětí lze poskytovat jak přes den, tak i v noci.

V našem penzionu je počítáno i se zákazníky, kteří pracují na dálku. V prostorách penzionu a bezprostředním okolí je k dispozici dostatečně silné a stabilní připojení k internetu prostřednictvím WiFi, v případě potřeby lze poskytnout i LAN připojení. Samozřejmostí je možnost využití multifunkčního zařízení (skener, tiskárna).

V blízkosti penzionu je dětské hřiště s prolézačkou a pískoviště. Nechybí ani houpačka. Při zahájení pobytu obdrží každý host základní přehled okolních důležitých a turistických bodů. Budou zde zmíněna doporučená turistická místa, pamětihodnosti a podobně. Rozsah služeb bude upravován s ohledem na konkrétního zákazníka v průběhu času.

4.5.2 Cena

Při tvorbě ceny bylo využito hodnotové, také konkurenční tvorby ceny. Na základě cen konkurence a naší strategie, kterou je poskytování ubytování pro nižší střední třídu, stanovena jednotná cena za ubytování na 350,- Kč na osobu a noc. Tato částka se pohybuje v rozmezí 175,- Kč až 650,- Kč, což jsou ceny zjištěné analýzou konkurence. Naše cena zaujímá střed pásma cenového rozpětí a lze tudíž předpokládat, že zákazník koupí za tuto cenu nezamítne. Druhou možností tvorby ceny je nákladová a vychází z kalkulace nákladů na jedno lůžko. Nákladová část ceny je v našem případě součtem nákladů na praní lůžkovin a prádla, které je poskytováno ubytovaným hostům v rámci pobytu. Dále byla zkalkulována cena poskytovaných hygienických potřeb, kterými jsou šampon, sprchový gel, hotelové mýdlo. Jako další položka nákladové části ceny jsou náklady na spotřebovanou vodu. Tato část ceny vyšla na 110,- Kč na osobu a den.

V tabulce 16 je uvedena kalkulace nákladů na obsazené lůžko a pobyt.

Tabulka 16 kalkulace nákladů na lůžko

| Položka | Cena |
|--|------------------|
| Praní | |
| Ručník | 15,00 Kč |
| Osuška | 17,00 Kč |
| Povlečení | 31,00 Kč |
| Prostěradlo | 17,00 Kč |
| Celkem praní | 80,00 Kč |
| Hygienické potřeby | |
| Mýdlo ve skládaném papíru, 15 g, | 3,00 Kč |
| Sprchový gel v tubě, 20 ml | 6,00 Kč |
| Šampon na vlasy v tubě, 40 ml | 8,00 Kč |
| Celkem hygiena | 17,00 Kč |
| Spotřeba vody | |
| Spotřebovaná voda na osobu a den je 150 litrů, cena je 75,20 Kč/m ³ | 11,30 Kč |
| Celkem | 108,30 Kč |
| Celkem po zaokrouhlení | 110,00 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3 Místo (distribuce)

K distribuci služeb našeho penzionu máme k dispozici dvojici forem prodeje, přímou a prodej přes prostředníky. Vzhledem k povaze poskytovaných služeb, kdy nelze služby doručit ke spotřebiteli je nutné zákazníka přimět přesunout se do místa, kde je služba poskytována. Pro navrhovaný penzion bude využívána kombinace přímé formy nabídky služeb cestou vlastních webových stránek, na kterých bude umístěna aktuální obsazenost objektu, a tedy i na první pohled ověřitelná dostupnost ubytování. Druhou formou je potom nabídka ubytování přes prostředníka. Po úvaze a porovnání nabídek byl vybrán specializovaný portál www.e-chalupy.cz, který nabízí internetovou prezentaci ubytovacích podniků pouze za roční poplatek za registraci ve výši 1.470,- Kč. V tomto poplatku jsou tyto zahrnuté služby:

- Jednoduchý a přehledný rezervační systém
- Kalendář obsazenosti a rezervační formulář (lze umístit i na vlastní stránky)
- Mobilní aplikace

- Prezentace objektu na stránkách www.hrady.cz, www.turistika.cz, www.bezrealitky.cz, www.skiarealy-sjezdovky.cz, www.skimapa.cz, www.mistopisy.cz, e-penziony.cz.

Registrace do databáze chat a chalup k pronajmutí, apartmánů a ubytování v soukromí. *Chaty a chalupy k pronajmutí, pronájem chat a chalup* [online]. Dostupné z: <https://www.e-chalupy.cz/registrace-chaty-apartmanu-penzionu>

Další možností je využití služeb portálů booking.com, penziony.cz, hotely.cz, které fungují na principu provizního prodeje. Tento systém je založen na bezplatném zařazení ubytovacího zařízení do seznamu a provize je placena až z dokončené závazné rezervace pobytu. Tuto možnost prozatím nebudeme uvažovat. Služeb provizních portálů plánujeme využít až dle vývoje podnikání v tomto oboru.

4.5.4 Marketingová komunikace

Propagovat naše zařízení jsme se rozhodli hlavně cestou internetu. Jelikož toto prostředí nabízí prakticky neomezené možnosti.

Pilotní formou propagace budou vlastní webové stránky, které by měly být poutavé, jednoduché a přehledné. Bude zde vyloučena reklama formou vyskakovacích oken a bannerů, jelikož takováto aktivní reklama může působit rušivě a v krajním případě odradit potenciálního zákazníka od provedení rezervace. Na www stránkách budou umístěny pouze odkazy na spřátelené weby, u kterých umístění reklamy je dáno vzájemnou dohodou o spolupráci. Obsah webových stránek bude složen z pěti podstránek.

- Úvodní – zde budou uvedeny základní informace o penzionu, včetně nabídky zprostředkovaných služeb.
- Ubytování – popis penzionu, vybavení jednotlivých pokojů.
- Ceník – kompletní přehled cen za poskytované služby
- Fotogalerie – fotografie interiéru i exteriéru
- Kontakty

Vytvoření www stránek v tomto rozsahu vyjde dle informace poskytnuté známým autorem práce na přibližně 15.000,- Kč, Poskytnutí a podpora při správě webhostingu vyjde na 105,00 Kč měsíčně od místní společnosti Mi-Ja Javorník s.r.o. (Hosting. *Mija Javorník s.r.o.* [online]. Copyright ©Mi [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mija.cz/hosting/>)

Druhou formou potom bude umístění našeho penzionu do databáze portálu e-chalupy.cz, tento způsob oslovení zákazníků je již popsán v předchozí podkapitole, tak se jím zde již nebudu zabývat.

Dalším místem, kde se máme v úmyslu propagovat jsou sociální sítě, konkrétně facebook.com a Instagram.com. Zde budou zřízeny profily, které budou pravidelně aktualizovány.

Dalším článkem marketingového mixu je spolupráce s Lyžařským areálem Zadov, který umožňuje poskytování slevy na skipasy ve výši 20 %, pro ubytované hosty v partnerských ubytovacích podnicích. Za příspěvek na společnou reklamu ve výši 8.470,00 Kč ročně může ubytovaný host na základě potvrzení o ubytování v partnerském zařízení nárokovat výše uvedenou slevu na skipas. Zároveň pak získáme umístění naší reklamy na webových stránkách www.lazadov.cz, jejich profilech na sociálních sítích a partnerských webech.

Poslední částí mixu potom bude propagace pomocí tištěných materiálů, zejména letáků ve formátu A4 a A5, na kterých bude umístěna fotografie penzionu a základní informace o ubytování, včetně QR kódu s odkazem na www stránky penzionu. Tištěné propagační materiály budou umístěny v infostřediscích v okolí a dále pak budou k dispozici na pokladnách místních kulturních památek a podobných turisticky zajímavých místech.

V poslední řadě budou vyrobeny i vizitky, pomocí nichž bude penzion dostáván do širšího podvědomí při různých osobních schůzkách. Tiskové služby předpokládám realizovat u společnosti Mi-Ja Javorník, s.r.o.

Marketingový rozpočet

Do marketingového rozpočtu jsou zahrnuty veškeré náklady spojené s marketingovým plánem viz. tabulka 17.

Tabulka 17 marketingový rozpočet

| | Náklady 1. rok | Náklady v dalších letech provozu |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| Poplatek za registraci e-chalupy.cz | 1.470,- | 1.470,- |
| Akce LA Zadov | 8.470,- | 8.470,- |
| Vytvoření www stránek | 15.000,- | |
| Webhosting a správa www stránek | 1.260,- | 1.260,- |
| Tisk letáků a vizitek | 5.000,- | 2.500,- |
| Celkem | 31.200,- | 13.700,- |

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Personální zdroje

Jelikož se jedná o malý penzion, nepředpokládá se v rámci běžného provozu příliš velká náročnost na personál. Dle odhadu bude stačit jedna osoba která bude vyřizovat rezervace, zajišťovat úklid penzionu a přípravu prostor pro hosty. Dále bude koordinovat poskytování doplňkových služeb. Touto osobou bude manželka autora této práce, která nyní již je OSVČ s hlavní činností ve službách a bude mít provozování penzionu jako činnost vedlejší bez povinnosti odvodu záloh na zdravotní a sociální pojištění, tedy alespoň v prvních letech provozu. Není plátcem DPH a není prozatím důvod tento režim měnit. Pro případ vyšší vytiženosti objektu existují personální rezervy v širší rodině, kterými lze v případě nutnosti vykryt zvýšenou potřebu personálu.

4.7 Harmonogram realizace

Do předinvestiční fáze projektu byly zařazeny aktivity spojené s akvizicí nemovitosti. Mezi které patří výběr vhodného poskytovatele cizího kapitálu, administrativa spojená s přípravou a uzavřením kupní smlouvy, vklad zástavního práva, vklad vlastnického práva do katastru nemovitostí, zápis dalšího oboru podnikání do živnostenského rejstříku.

Další fází projektu je investiční fáze, do které patří činnosti spojené s rekonstrukcí, vybavení novým nábytkem a přípravou na provozní fázi. Řadíme sem tedy výběr konkrétních dodavatelů materiálu včetně uzavření smluv na dodávky materiálu a služeb.

Konkrétně se jedná o dodávky stavebního materiálu, nábytku a drobného zboží. Mezi klíčové služby pak patří dodávka elektrické energie, poskytování datových služeb a služby prádelny.

Do provozní fáze řadíme činnosti spojené s rutinním provozem zařízení. Realizace rezervací, ubytování hostů, úklid prostorů a koordinaci poskytování doplňkových služeb.

Přehledně je vidět harmonogram v tabulce 18.

Tabulka 18 Ganttův diagram

| | Činnost | Měsíc | | | | | |
|----------------|---|-------|---|----|-----|------|----|
| | | IV | V | VI | VII | VIII | IX |
| Předinvestiční | Žádost o úvěr | | | | | | |
| | Uzavření kupní smlouvy | | | | | | |
| | Vklad vlastnického práva | | | | | | |
| Investiční | Zápis do ŽR | | | | | | |
| | Převzetí objektu | | | | | | |
| | Stavební úpravy | | | | | | |
| | Pokládka podlahových krytin | | | | | | |
| | Vybavení nábytkem | | | | | | |
| | Spuštění rezervačního systému | | | | | | |
| | Úklid a finální přípravy na příjezd hostů | | | | | | |
| Provozní | Rutinní provoz zařízení | | | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Finanční plán

4.8.1 Zahajovací rozvaha

K sestavení zahajovací sestavy bylo na straně aktiv využito výstupů analýzy dodavatelů. Na bankovním účtu potom bude deponována záloha na provozní výdaje ve výši přibližně 320.000,- Kč.

Na straně pasiv je manželkou autora práce vložen základní kapitál ve výši 2,5 mil. Kč, kterým v současnosti disponuje. Pro financování projektu je tedy potřeba opatřit ještě cizí zdroje ve výši 2 mil. Kč. Při předběžném pohovoru se zástupkyní banky UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. paní V.H., která je známou manželky autora práce, byla nabídnuta podnikatelská hypotéka ve výši 2 mil. Kč, splatností 10 let, úrokovou sazbou 3,69% a splátkou 19.956,- Kč / měs. Schůzka byla v měsíci listopadu 2021. Modelace splátek je uvedena v tabulce 41 (příloha PP). Zahajovací rozvaha je přehledně zaznamenána v tabulce 19.

Tabulka 19 zahajovací rozvaha

| Aktiva | | Pasiva | |
|-----------------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Dlouhodobý majetek | | Vlastní kapitál | |
| Dlouhodobý majetek nemovitý | 3 867 242,00 | Základní kapitál | 2 500 000,00 |
| Oběžný majetek | | | |
| Materiál - nábytek | 233 621,00 | Cizí kapitál | |
| Materiál - zásoby | 78 841,00 | Úvěr | 2 000 000,00 |
| Krátkodobý finanční majetek | | | |
| Bankovní účty | 320 296,00 | | |
| Celkem | 4 500 000,00 | | 4 500 000,00 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.2 Odhad tržeb

V tomto projektu budou tržby tvořeny výhradně příjmem z poskytnutí ubytování. Predikce vývoje objemu tržeb byla stanovena na základě předpokládaného vývoje obsazenosti zařízení, která již byla upřesněna v předchozích kapitolách a ceny za poskytnutí ubytování. Odhad tržeb je zpracován v tabulce 22 po jednotlivých letech ve třech variantách (pesimistické, realistické a pesimistické).

4.8.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

K sestavení výkazu zisku a ztráty potřebujeme znát plánované příjmy (tržby) a výdaje projektu v jednotlivých letech. Výdaje dělíme na provozní (energie, služby) a finanční (úroky a splátky úvěrů). A dále na fixní a variabilní, kde za fixní považujeme, ty jejichž výše není přímo závislá na počtu ubytovaných hostů (zálohy za energie a vodu, telekomunikační služby), variabilní jsou přímo úměrné počtu ubytovaných hostů (praní lůžkovin). Samostatným řádkem jsou odpisy majetku. V našem případě je to pouze nemovitost. Rozhodli jsme se pro rovnoměrné odepisování. Budova spadá do 5 odpisové skupiny (30 let). (Kalkulačka odpisů rovnoměrných, zrychlených a mimořádných. Účtování.net - Účetnictví jasně a srozumitelně [online]. [cit. 25.03.2022]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php>). Dalším nákladem je pojištění nemovitosti, výše pojistného je stanovena ve výši, kterou aktuálně platí majitel nemovitosti a je ve výši 4.745,- Kč V tabulce 20 jsou shrnuty výdaje projektu v jednotlivých letech provozu zařízení.

Tabulka 20 provozní fixní výdaje

| | 1. rok | Další roky |
|--|----------------------|----------------------|
| Elektrická energie (měsíční zálohy) | 80 000,00 Kč | 120 000,00 Kč |
| Vodné (měsíční zálohy) | 21 600,00 Kč | 32 400,00 Kč |
| Internet (750 Kč / měs) | 4 500,00 Kč | 9 000,00 Kč |
| Marketing | 31 200,00 Kč | 13 700,00 Kč |
| Služby účetní | 3 000,00 Kč | 3 000,00 Kč |
| Pojištění | 4 745,00 Kč | 4 745,00 Kč |
| Odpisy (koeficient pro 1. rok 1,4, pro další 3,4) | 54 142,00 Kč | 131 487,00 Kč |
| Celkem | 199 187,00 Kč | 314 332,00 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Variabilní složka výdajů je tvořena platbami za poskytnutí služby (praní lůžkovin) a náklady za poskytnuté hygienické prostředky. Tyto náklady jsou kalkulovány ve výši 97 Kč/osoba/pobyt. V tabulce 21 jsou variabilní náklady vyčísleny v jednotlivých letech a variantách.

Tabulka 21 variabilní náklady

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| optimistická | 26 752 Kč | 42 505 Kč | 65 320 Kč | 65 320 Kč | 89 492 Kč |
| realistická | 22 678 Kč | 34 357 Kč | 57 172 Kč | 57 172 Kč | 81 344 Kč |
| pesimistická | 18 604 Kč | 26 209 Kč | 49 024 Kč | 49 024 Kč | 73 196 Kč |
| | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| optimistická | 89 492 Kč | 89 492 Kč | 89 492 Kč | 89 492 Kč | 89 492 Kč |
| realistická | 81 344 Kč | 81 344 Kč | 81 344 Kč | 81 344 Kč | 81 344 Kč |
| pesimistická | 73 196 Kč | 73 196 Kč | 73 196 Kč | 73 196 Kč | 73 196 Kč |

– vlastní zpracování

V tabulce 22 je uvedena predikce příjmů projektu v čase. Je zpracována pro všechny tři varianty.

Tabulka 22 Modelace očekávaných tržeb

| | | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | Celkem |
|-------------|------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 2022 | real | | | | | | | 73 500 | 73 500 | 44 100 | 26 460 | 16 170 | 11 760 | 245 490 |
| | opt | | | | | | | 80 850 | 80 850 | 51 450 | 33 810 | 23 520 | 19 110 | 289 590 |
| | pes | | | | | | | 66 150 | 66 150 | 36 750 | 19 110 | 8 820 | 4 410 | 283 710 |
| 2023 | real | 19 110 | 24 990 | 20 580 | 7 350 | 17 640 | 36 750 | 73 500 | 73 500 | 44 100 | 26 460 | 16 170 | 11 760 | 371 910 |
| | opt | 26 460 | 32 340 | 27 930 | 14 700 | 24 990 | 44 100 | 80 850 | 80 850 | 51 450 | 33 810 | 23 520 | 19 110 | 460 110 |
| | pes | 11 760 | 17 640 | 13 230 | 0 | 10 290 | 29 400 | 66 150 | 66 150 | 36 750 | 19 110 | 8 820 | 4 410 | 283 710 |
| 2024 | real | 30 870 | 44 100 | 38 220 | 47 040 | 55 860 | 61 740 | 76 440 | 79 380 | 52 920 | 55 860 | 41 160 | 35 280 | 618 870 |
| | opt | 38 220 | 51 450 | 45 570 | 54 390 | 63 210 | 69 090 | 83 790 | 86 730 | 60 270 | 63 210 | 48 510 | 42 630 | 707 070 |
| | pes | 23 520 | 36 750 | 30 870 | 39 690 | 48 510 | 54 390 | 69 090 | 72 030 | 45 570 | 48 510 | 33 810 | 27 930 | 530 670 |
| 2025 | real | 30 870 | 44 100 | 38 220 | 47 040 | 55 860 | 61 740 | 76 440 | 79 380 | 52 920 | 55 860 | 41 160 | 35 280 | 618 870 |
| | opt | 38 220 | 51 450 | 45 570 | 54 390 | 63 210 | 69 090 | 83 790 | 86 730 | 60 270 | 63 210 | 48 510 | 42 630 | 707 070 |
| | pes | 23 520 | 36 750 | 30 870 | 39 690 | 48 510 | 54 390 | 69 090 | 72 030 | 45 570 | 48 510 | 33 810 | 27 930 | 530 670 |
| 2026 | real | 30 870 | 117 600 | 117 600 | 47 040 | 55 860 | 61 740 | 132 300 | 132 300 | 52 920 | 55 860 | 41 160 | 35 280 | 880 530 |
| | opt | 38 220 | 124 950 | 124 950 | 54 390 | 63 210 | 69 090 | 139 650 | 139 650 | 60 270 | 63 210 | 48 510 | 42 630 | 968 730 |
| | pes | 23 520 | 110 250 | 110 250 | 39 690 | 48 510 | 54 390 | 124 950 | 124 950 | 45 570 | 48 510 | 33 810 | 27 930 | 792 330 |
| 2027 | real | 30 870 | 117 600 | 117 600 | 47 040 | 55 860 | 61 740 | 132 300 | 132 300 | 52 920 | 55 860 | 41 160 | 35 280 | 880 530 |
| | opt | 38 220 | 124 950 | 124 950 | 54 390 | 63 210 | 69 090 | 139 650 | 139 650 | 60 270 | 63 210 | 48 510 | 42 630 | 968 730 |
| | pes | 23 520 | 110 250 | 110 250 | 39 690 | 48 510 | 54 390 | 124 950 | 124 950 | 45 570 | 48 510 | 33 810 | 27 930 | 792 330 |
| 2028 | real | 30 870 | 117 600 | 117 600 | 47 040 | 55 860 | 61 740 | 132 300 | 132 300 | 52 920 | 55 860 | 41 160 | 35 280 | 880 530 |
| | opt | 38 220 | 124 950 | 124 950 | 54 390 | 63 210 | 69 090 | 139 650 | 139 650 | 60 270 | 63 210 | 48 510 | 42 630 | 968 730 |
| | pes | 23 520 | 110 250 | 110 250 | 39 690 | 48 510 | 54 390 | 124 950 | 124 950 | 45 570 | 48 510 | 33 810 | 27 930 | 792 330 |
| 2029 | real | 30 870 | 117 600 | 117 600 | 47 040 | 55 860 | 61 740 | 132 300 | 132 300 | 52 920 | 55 860 | 41 160 | 35 280 | 880 530 |
| | opt | 38 220 | 124 950 | 124 950 | 54 390 | 63 210 | 69 090 | 139 650 | 139 650 | 60 270 | 63 210 | 48 510 | 42 630 | 968 730 |
| | pes | 23 520 | 110 250 | 110 250 | 39 690 | 48 510 | 54 390 | 124 950 | 124 950 | 45 570 | 48 510 | 33 810 | 27 930 | 792 330 |
| 2030 | real | 30 870 | 117 600 | 117 600 | 47 040 | 55 860 | 61 740 | 132 300 | 132 300 | 52 920 | 55 860 | 41 160 | 35 280 | 880 530 |
| | opt | 38 220 | 124 950 | 124 950 | 54 390 | 63 210 | 69 090 | 139 650 | 139 650 | 60 270 | 63 210 | 48 510 | 42 630 | 968 730 |
| | pes | 23 520 | 110 250 | 110 250 | 39 690 | 48 510 | 54 390 | 124 950 | 124 950 | 45 570 | 48 510 | 33 810 | 27 930 | 792 330 |
| 2031 | real | 30 870 | 117 600 | 117 600 | 47 040 | 55 860 | 61 740 | 132 300 | 132 300 | 52 920 | 55 860 | 41 160 | 35 280 | 880 530 |
| | opt | 38 220 | 124 950 | 124 950 | 54 390 | 63 210 | 69 090 | 139 650 | 139 650 | 60 270 | 63 210 | 48 510 | 42 630 | 968 730 |
| | pes | 23 520 | 110 250 | 110 250 | 39 690 | 48 510 | 54 390 | 124 950 | 124 950 | 45 570 | 48 510 | 33 810 | 27 930 | 792 330 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 výkaz zisku a ztráty – realistická varianta

| Rok | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|---------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Příjmy | | | | | | | | | | |
| Tržby | 245 490,00 | 371 910,00 | 618 870,00 | 618 870,00 | 880 530,00 | 880 530,00 | 880 530,00 | 880 530,00 | 880 530,00 | 880 530,00 |
| Náklady - fixní | | | | | | | | | | |
| Elektrická energie | 80 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 |
| Vodné | 21 600,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 |
| Internet | 4 500,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 |
| Marketing | 31 200,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 |
| Služby účetní | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 |
| Pojištění | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 |
| Odpisy | 54 142,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 |
| Náklady variabilní | | | | | | | | | | |
| Ubytovací náklady | 22 678,00 | 34 357,00 | 57 172,00 | 57 172,00 | 81 344,00 | 81 344,00 | 81 344,00 | 81 344,00 | 81 344,00 | 81 344,00 |
| Umořování úvěru | 110 448,00 | 169 748,00 | 176 011,00 | 182 506,00 | 189 241,00 | 196 223,00 | 203 464,00 | 210 972,00 | 218 757,00 | 226 829,00 |
| Úrok | 49 200,00 | 69 724,00 | 63 461,00 | 56 966,00 | 50 231,00 | 43 249,00 | 36 008,00 | 28 500,00 | 20 715,00 | 12 643,00 |
| Vyhodnocení | | | | | | | | | | |
| Náklady fixní | 145 045,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 |
| Hrubý zisk | 100 445,00 | 189 065,00 | 436 025,00 | 436 025,00 | 697 685,00 | 697 685,00 | 697 685,00 | 697 685,00 | 697 685,00 | 697 685,00 |
| Základ daně z příjmu | -2 897,00 | -12 146,00 | 241 077,00 | 247 572,00 | 515 967,00 | 522 949,00 | 530 190,00 | 537 698,00 | 545 483,00 | 553 555,00 |
| Daň | | | 36 161,55 | 37 135,80 | 77 395,05 | 78 442,35 | 79 528,50 | 80 654,70 | 81 822,45 | 83 033,25 |
| Čistý zisk | -136 023,00 | -216 251,00 | 7 894,00 | 7 894,00 | 245 382,00 | 245 382,00 | 245 382,00 | 245 382,00 | 245 382,00 | 245 382,00 |

Zdroj: vlastní zpracování

V této části provedeme rozbor výkazu zisku a ztráty, budeme vycházet z reálné varianty uvedené v tabulce 23. Zbývající varianty (optimistická a pesimistická) jsou v tabulce 42 (pesimistická varianta) a v tabulce 43 (optimistická varianta). Z výkazu zisku a ztráty je patrné, že první dva roky provozu je subjekt ve ztrátě, je to zapříčiněno hlavně tím, že provoz penzionu plánujeme zahájit v polovině roku, tak aby se stihla letní sezóna, ve které je předpoklad vyššího vyřízení penzionu. Dále se v prvním roce provozu do nákladů negativně promítají platby za energie i v době, kdy je ještě zařízení mimo provoz a probíhá rekonstrukce. V dalších dvou letech pak předpokládáme dobřeh pandemie a návrat k vyřízení HUZ na úroveň roku 2019 a penzion bude generovat zisk. Ve sledovaném období není zahrnuto zvyšování ceny produktu, protože není zohledněna ani obměna vybavení. Případné navyšování ceny v průběhu životnosti a tím vygenerovaný zisk budeme využívat právě na obnovu vnitřního vybavení.

4.8.4 Peněžní toky projektu

Peněžní toky, nebo také cash flow (dále jen CF), zachycují pohyb peněžních prostředků na bankovních účtech a pokladně. V tabulce 24 budu demonstrovat realistickou variantu. Pesimistická varianta je v tabulce 44 a optimistická v tabulce 45. Z průběhu CF je zřejmé, že se jedná o podnik, který prosperuje již od počátku provozu. Ale výkaz zisku a ztráty napovídá, že v prvních letech může nastat problém s likviditou. Proto je počítáno s finanční rezervou řádově 300.000,- Kč, která bude k dispozici v případě potřeby financí. Vývoj CF je pozitivní, což může investora do jisté míry uklidňovat. Ve výkazu je zahrnut i kumulovaný CF a ten je záporný až do konce sledovaného období a to ukazuje, že je nutné zvažovat rizika.

Tabulka 24 Cash flow – realistická varianta

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-----------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Příjmy | 245 490,00 | 371 910,00 | 618 870,00 | 618 870,00 | 880 530,00 | 880 530,00 | 880 530,00 | 880 530,00 | 880 530,00 | 880 530,00 |
| Výdaje | 4 435 546,00 | 286 926,00 | 339 639,55 | 334 118,80 | 391 815,05 | 385 880,35 | 379 725,50 | 373 343,70 | 366 726,45 | 359 865,25 |
| Investice do projektu | 4 218 623,00 | | | | | | | | | |
| Fixní náklady | 145 045,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 |
| Variabilní náklady | 22 678,00 | 34 357,00 | 57 172,00 | 57 172,00 | 81 344,00 | 81 344,00 | 81 344,00 | 81 344,00 | 81 344,00 | 81 344,00 |
| Úroky | 49 200,00 | 69 724,00 | 63 461,00 | 56 966,00 | 50 231,00 | 43 249,00 | 36 008,00 | 28 500,00 | 20 715,00 | 12 643,00 |
| Daň ze zisku 15% | 0,00 | 0,00 | 36 161,55 | 37 135,80 | 77 395,05 | 78 442,35 | 79 528,50 | 80 654,70 | 81 822,45 | 83 033,25 |
| CF | -4 190 056,00 | 84 984,00 | 279 230,45 | 284 751,20 | 488 714,95 | 494 649,65 | 500 804,50 | 507 186,30 | 513 803,55 | 520 664,75 |
| Počáteční stav | 0,00 | -4 190 056,00 | -4 105 072,00 | -3 825 841,55 | -3 541 090,35 | -3 052 375,40 | -2 557 725,75 | -2 056 921,25 | -1 549 734,95 | -1 035 931,40 |
| Konečný stav | -4 190 056,00 | -4 105 072,00 | -3 825 841,55 | -3 541 090,35 | -3 052 375,40 | -2 557 725,75 | -2 056 921,25 | -1 549 734,95 | -1 035 931,40 | -515 266,65 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.5 Doba úhrady (návratnosti)

Z vývoje CF (konečný stav) je zřejmé, že ve sledovaném období se investorovi vrátí jím vynaložený kapitál pouze v optimistické variantě v desátém roce provozu. V realistické variantě je doba návratnosti v jedenáctém roce a v pesimistické variantě Z hlediska doby úhrady nelze doporučit přijetí projektu, neboť byla stanovena životnost projektu na 10 let.

4.8.6 Čistá současná hodnota

Vzhledem k využití smíšeného financování projektu jsme se rozhodli pro určení čisté současné hodnoty pomocí vážených průměrných nákladů kapitálu. K tomu je potřeba určit náklady vlastního kapitálu, které mohou být dány součtem průměrné výše inflace za poslední roky (3,26), míry úvěrového rizika u banky (3,2 %) a výše úroku na běžném spořicímu účtu (2 %). Do vzorce tedy použijeme hodnotu 8,46 %. (Co je čistá současná hodnota? Moneta [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/cista-soucasna-hodnota>)

Pro výpočet vážených průměrných nákladů kapitálu do vztahu:

$$nk = nv * VK/K + rú * (1 - sdp) * CK/K \quad (2)$$

dosadíme hodnoty

- $nv = 8,46 \%$
- $rú = 3,67 \%$
- $sdp = 15 \%$
- $VK = 2.500.000,- \text{ Kč}$
- $CK = 2.000.000,- \text{ Kč}$
- $K = 4.500.000,- \text{ Kč}$

Výsledek potom je $nk = 6,09 \%$

Tuto hodnotu použijeme dále pro výpočet odúročitele. Dále jsou v tabulkách 25, 26 a 27 uvedeny čisté současné hodnoty projektů v jednotlivých variantách.

Ve všech variantách vyšla ČSH projektu posledním roce sledovaného období záporná, tudíž tento projekt bohužel nelze doporučit k realizaci.

Tabulka 25 ČSH projektu – realistická varianta

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CF | -4 190 056,00 | 84 984,00 | 279 230,45 | 284 751,20 | 488 714,95 | 494 649,65 | 500 804,50 | 507 186,30 | 513 803,55 | 520 664,75 |
| Odúročitel | 1,0000 | 0,9426 | 0,8885 | 0,8375 | 0,7894 | 0,7441 | 0,7014 | 0,6611 | 0,6232 | 0,5874 |
| Diskontované CF | -4 190 056,00 | 80 105,46 | 248 091,95 | 238 473,65 | 385 793,94 | 368 063,22 | 351 251,26 | 335 306,62 | 320 181,81 | 305 831,82 |
| ČSH | -4 190 056,00 | -4 109 950,54 | -3 861 858,60 | -3 623 384,95 | -3 237 591,01 | -2 869 527,78 | -2 518 276,53 | -2 182 969,91 | -1 862 788,10 | -1 556 956,28 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 ČSH projektu – pesimistická varianta

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CF | -4 147 762,00 | 4 932,00 | 212 408,45 | 217 929,20 | 421 892,95 | 427 827,65 | 433 982,50 | 440 364,30 | 446 981,55 | 453 842,75 |
| Odúročitel | 1,0000 | 0,9426 | 0,8885 | 0,8375 | 0,7894 | 0,7441 | 0,7014 | 0,6611 | 0,6232 | 0,5874 |
| Diskontované CF | -4 147 762,00 | 4 648,88 | 188 721,63 | 182 511,51 | 333 044,33 | 318 341,73 | 304 384,04 | 291 129,83 | 278 541,01 | 266 581,43 |
| ČSH | -4 147 762,00 | -4 143 113,12 | -3 954 391,49 | -3 771 879,98 | -3 438 835,65 | -3 120 493,93 | -2 816 109,88 | -2 524 980,05 | -2 246 439,04 | -1 979 857,60 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 ČSH projektu – optimistická varianta

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CF | -4 150 030,00 | 165 036,00 | 346 052,45 | 351 573,20 | 555 536,95 | 561 471,65 | 567 626,50 | 574 008,30 | 580 625,55 | 587 486,75 |
| Odúročitel | 1,0000 | 0,9426 | 0,8885 | 0,8375 | 0,7894 | 0,7441 | 0,7014 | 0,6611 | 0,6232 | 0,5874 |
| Diskontované CF | -4 150 030,00 | 155 562,04 | 307 462,26 | 294 435,79 | 438 543,55 | 417 784,72 | 398 118,47 | 379 483,40 | 361 822,60 | 345 082,21 |
| ČSH | -4 150 030,00 | -3 994 467,96 | -3 687 005,70 | -3 392 569,91 | -2 954 026,36 | -2 536 241,64 | -2 138 123,17 | -1 758 639,77 | -1 396 817,17 | -1 051 734,96 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.7 Vnitřní výnosové procento

Opakovanými propočty čisté současné hodnoty s různými diskontními sazbami, bylo určeno vnitřní výnosové procento. Dílčí hodnoty i konečná hodnota jsou uvedeny v tabulce 28.

Tabulka 28 výpočet vnitřního výnosového procenta

| Realistická | | Optimistická | | Pesimistická | |
|---------------|-------------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------|
| VVR | ČSH | VVR | ČSH | VVR | ČSH |
| 3,00% | -1 086 399,86 | 3,00% | -513 245,83 | 3,00% | -1 577 233,89 |
| 0,00% | -515 266,65 | 5,00% | -875 103,54 | 0,00% | -1 087 600,65 |
| -4,00% | 484 165,71 | 1,00% | -94 601,36 | -4,00% | -228 999,69 |
| -3,00% | 203 780,93 | 0,00% | 139 387,35 | -6,00% | 317 054,13 |
| -2,00% | -54 981,82 | 0,50% | 20 180,21 | -5,00% | 32 667,91 |
| -2,20% | -4 862,10 | 0,60% | -3 123,74 | -4,90% | 5 515,56 |

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož nám vyšly hodnoty VVR blízké nule, v optimistické variantě, nebo dokonce záporné nelze doporučit projekt k realizaci.

4.9 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, hodnocení rizik

4.9.1 SWOT analýza

V závěrečné části podnikatelského plánu je uvedena SWOT analýza, která čerpá z již uvedených skutečností.

S – strengths (silné stránky)

- Turisticky atraktivní region
- Pěkná krajina
- Blízkost cyklistických stezek a turistických tras

W – weaknesses (slabé stránky)

- Nedostatečně zvládnutý marketing
- Potřeba cizího kapitálu
- Velká konkurence

O – opportunities (příležitosti)

- Rozvoj spolupráce s lyžařskými středisky
- Navázání spolupráce s půjčovnami elektrokol

T – threats (hrozby)

- Neschopnost splácet úvěr
- Růst cen energií

Silnou stránkou projektu je poloha objektu, na kterou je potřeba navázat kvalitním cíleným marketingem nalákat dostatečnou klientelu k využití poskytovaných služeb. Jelikož je marketing slabou stránkou projektu, zapříčiněnou nezkušeností autora projektu s danou problematikou, je potřeba této oblasti věnovat patřičnou péči. Mezi hrozby patří neschopnost splácení úvěru, kterou lze do jisté míry eliminovat uzavřením vhodného pojištění. S růstem cen energií nelze aktivně bojovat, zbývá jen situaci sledovat a úspornými opatřeními snižovat spotřebu energie.

4.9.2 Hodnocení rizik

Identifikovaná rizika projektu jsou zaznamenána v tabulce 29, včetně pravděpodobnosti výskytu, dopadu a návrhu opatření.

Tabulka 29 Rizika

| Riziko | Pravděpodobnost | Dopad | Opatření |
|----------------------------|-----------------|-------|--|
| Neschopnost splácet úvěr | 4 | 5 | Pojištění schopnosti splácet |
| Nepřesný odhad obsazenosti | 4 | 5 | Detailní analýza obsazenosti, cílený marketing |
| Pokračující pandemie | 3 | 4 | Poskytování prostor pro home office, cílený marketing, |
| Nezískání financí | 2 | 5 | Odložení / zrušení projektu |
| Nemoc podnikatele | 2 | 4 | Zaškolení členů rodiny |
| Škody na majetku | 3 | 2 | Kontrola ubytovaných, pojištění vybavení |

Zdroj: vlastní zpracování

Škála pravděpodobnost

1-vyločené, 2-nepravděpodobné, 3-možné, 4-pravděpodobné, 5-jisté

Škála dopadu

1-zanedbatelné, 2-nevýznamné, 3-střední, 4-významné, 5-krizové

Pro omezení největšího rizika, kterým je neschopnost splácet úvěr, můžeme uzavřít pojištění neschopnosti splácet úvěr. Nepřesnému odhadu obsazenosti nelze předcházet, ale vhodnou marketingovou strategií, lze docílit vyšší vytíženosti podniku. V případě nezískání úvěru bychom byli nuceni projekt zastavit.

4.10 Přílohy PP

Tabulka 30 využití pokojů v HUZ v Jihočeském kraji

| | leden | únor | březen | duben | květen | červen | červenec | srpen | září | říjen | listopad | prosinec |
|------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|----------|-------|-------|-------|----------|----------|
| 2019 | 26,68 | 35,76 | 33,05 | 40,31 | 47,05 | 49,81 | 59,53 | 63,01 | 44,90 | 45,15 | 38,21 | 30,66 |
| 2020 | 24,87 | 31,59 | 24,73 | 4,04 | 14,58 | 30,01 | 56,86 | 56,39 | 34,29 | 15,53 | 9,75 | 6,56 |
| 2021 | 6,82 | 8,64 | 8,24 | 8,38 | 14,76 | 28,39 | 52,47 | 54,78 | 36,45 | 30,36 | 18,33 | 12,55 |

Zdroj: vlastní zpracování, (Český statistický úřad. Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních [online]. [cit. 24.3.2022].

Dostupné z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD004->

[M&z=T&f=TABULKA&skupId=1471&filtr=G%7E301_null_&katalog=31743&pvo=CRUD004-M#w=\)](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD004-M&z=T&f=TABULKA&skupId=1471&filtr=G%7E301_null_&katalog=31743&pvo=CRUD004-M#w=))

Tabulka 31 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů - stavba

| Stavební úpravy - materiál | | | | |
|---|----------------------------|-------|---------------------|---|
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Skleněná tkanina VERTEX R117 145 g/m ² (55m ² /bal.) | 1381,82 Kč/bal | 1 | 1 381,82 Kč | https://www.dek.cz/produkty/detail/1710100330 |
| Lepidlo C2T Cemix 075 FORTE PLUS 25 kg | 364,09 Kč/pytel | 10 | 3 640,90 Kč | https://www.dek.cz/produkty/detail/4470201515 |
| Štuk vnitřní jemný Cemix 033j 30 kg | 123,42 Kč / pytel | 4 | 493,68 Kč | https://www.dek.cz/produkty/detail/1616002990 |
| Obklad Geotiles Rust marfil 33x55 cm mat RUSTMA | 429,00 Kč / m ² | 38,64 | 16 576,56 Kč | https://www.siko.cz/obklad-geotiles-rust-marfil-33x55-cm-mat-rustma/p/RUSTMA |
| Dlažba Geotiles Lander taupe 45x45 cm mat LANDER45TA | 429,00 Kč / m ² | 12,78 | 5 482,62 Kč | https://www.siko.cz/dlazba-geotiles-lander-taupe-45x45-cm-mat-lander45ta/p/LANDER45TA |
| Sada podlahového topení elektro Comfort Mat 3 m ² | 4505,21 / ks | 2 | 9 010,42 Kč | https://www.dek.cz/produkty/detail/8500195845-fenix-sada-termo-rohoz-160-3-0m2-0-5x6-0m-500w |
| Izolace pod dlažbu Fenix F-Board 10 7,2 m ² | 3340,91 / 7,2 m / balík | 1 | 3 340,91 Kč | https://www.dek.cz/produkty/detail/8500045703 |
| Celkem | | | 39 926,91 Kč | |
| Stavební úpravy - práce | | | | |
| Zednické práce - jeden pracovník, 50 hodin, 250,- Kč /hod | | | 10 000,00 Kč | Kvalifikovaný odhad |
| Instalatérské práce (voda, odpady, elektřina), spotřební materiál, 2 pracovníci, celkem 50 hodin, 300,- Kč /hod | | | 15 000,00 Kč | |
| Celkem | | | 25 000,00 Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování, (Stavebniny DEK. *Stavebniny DEK* [online]. Copyright © 2022 DEK a.s. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.dek.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDTkoMcJWPjvPCIKQ9LeX4vSickx5G1NVN0vHbxmC-13p3hMjrglXqRoCvioQAvD_BwE)

(SIKO KOUPELNY. *Koupeľny* [online]. Copyright © SIKO KOUPELNY a.s. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.siko.cz/koupeľny>)

Tabulka 32 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů - koupelna

| Zařizovací předměty koupelna | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|-------|---------------------|---|
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Sprchový kout Roth Luzern Neo | 5590,00 Kč / ks | 2 | 11 180,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/roth-sprchovy-kout-rohovy-luzern-neo-22183631 |
| Sprchová vanička Dublin | 3090,00 Kč / ks | 2 | 6 180,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/roth-sprchova-vanicka-dublin-m-21378364 |
| Umyvadlo San Francisco | 1790,00 Kč / ks | 2 | 3 580,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/camargue-san-francisco-umyvadlo-25457548 |
| WC - Jika Kombi Zeta | 2570,00 Kč / ks | 2 | 5 140,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/jika-wc-kombi-zeta-22350930 |
| Baterie umyvadlo | 1019,00 Kč / ks | 2 | 2 038,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/novaservis-titania-fresh-umyvadlova-baterie-96001-22762517 |
| Baterie sprcha | 6890,00 Kč / ks | 2 | 13 780,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/ideal-standard-sprchovy-system-ceratherm-t25-28876461 |
| Sifon umyvadlový | 198,00 Kč / ks | 2 | 396,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/sifon-umyvadlový-13340846 |
| Ventilátor | 765,00 Kč / ks | 2 | 1 530,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/dospel-koupelnovy-ventilator-primo-base-100at-22814694 |
| Zrcadlo s osvětlením, skříňka | 3190,00 Kč / ks | 2 | 6 380,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/jokey-zrcadlova-skrinka-s-led-osvetlenim-kandi-28531566 |
| Celkem | | | 50 204,00 Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování, (BAUHAUS Váš specialista pro dílnu, dům a zahradu | [bauhaus.cz](https://www.bauhaus.cz). *BAUHAUS Váš specialista pro dílnu, dům a zahradu* | [bauhaus.cz](https://www.bauhaus.cz) [online]. Copyright ©2022 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.bauhaus.cz/>)

Tabulka 33 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů - podlahy

| Podlahy - materiál | | | | |
|---|--------------------------|-------|---------------------|---|
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Samonivelační stěrka Ceresit DX 25 kg | 470,00 Kč / 25 kg | 20 | 9 400,00 Kč | https://www.memark.cz/samonivelacni-cementova-sterka-ceresit-dx-25-kg-p2841939.html?gclid=Cj0KCQiA95aRBhCsARIsAC2xvfyz11V7IThDqrEJB29_cescqhzE1kLlozp8WMy_EVvFBwYNGce1fYaApOSEALw_wcB |
| Hloubkový penetrační nátěr CT 17 profi | 93,91 Kč / kg | 60 | 5 634,60 Kč | https://www.dek.cz/produkty/detail/3300100240-ceresit-ct-17-hloubkovy-zaklad-2l?gclid=Cj0KCQiA95aRBhCsARIsAC2xvfwyGU4oWrLhegjQVhpML-nyG3mrBxrYNQhg57PFfjcc3r4qvEtBL_4aAuttEALw_wcB |
| Lepidlo Ceresit K 188 E 5 Kg | 1198,00 Kč / 5 kg | 8 | 9 584,00 Kč | https://www.memark.cz/disperzni-lepidlo-ceresit-k-188-e-5-kg-p2841310.html |
| Vinilová krytina Juno dub 2,5 mm | 399,00 Kč m ² | 170 | 67 830,00 Kč | https://www.vinylor.cz/vinyllove-podlahy-lepene?gclid=CjwKCAiAx8KQBhAGEiwAD3EiP9sIShpqZEduVjxRgsbLf9i5HKKeT-T0kG3dpFyW8NqwCYQHY-DODhoCG_AQAvD_BwE |
| Celkem | | | 92 448,60 Kč | |
| Podlahy - práce | | | | |
| Podlahářské práce, 1 pracovník, 40 hodin, 250,- Kč / hod | | | 10 000,00 Kč | Kvalifikovaný odhad |
| Celkem | | | 10 000,00 Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování, (Stavebniny DEK. *Stavebniny DEK* [online]. Copyright © 2022 DEK a.s. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.dek.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDTkoMcJWPjvPCIKQ9LeX4vSickx5G1NVN0vHbxmC-13p3hMjrg1XqRoCvioQAvD_BwE)

(Moderní marketplace | Prodávějte a nakupujte na Memark.cz. Moderní marketplace | *Prodávějte a nakupujte na Memark.cz* [online]. Copyright © [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.memark.cz/>

VINYLOR.CZ - Kvalitní podlahy s nejnižší cenou. *VINYLOR.CZ - Kvalitní podlahy s nejnižší cenou* [online]. Dostupné z: <https://www.vinylor.cz/>)

Tabulka 34 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů - dveře

| Dveře | | | | |
|---|-----------------|-------|---------------------|---|
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Solodoor L2 sklo Interiérové dveře 60 P, 2x koupelna, 2x WC | 3190,00 Kč / ks | 4 | 12 760,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/solodoor-l2-sklo-interierove-dvere-60-p-26593694 |
| Solodoor Etta 6 Interiérové dveře 80 P, kuchyně | 3590,00 Kč / ks | 1 | 3 590,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/solodoor-etta-6-interierove-dvere-80-p-26598361 |
| Solodoor Klasik plné Interiérové dveře, 5x pokoj | 1990,00 Kč / ks | 5 | 9 950,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/solodoor-klasik-plne-interierove-dvere-80-l-26598228 |
| Kování Portaferm TINA WC, 2x koupelna, 2x WC | 345,00 Kč / ks | 4 | 1 380,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/portaferm-tina-r-dverni-kovani-22356169 |
| Kování Portaferm TINA | 299,00 Kč / ks | 9 | 2 691,00 Kč | https://www.bauhaus.cz/portaferm-tina-r-dverni-kovani-22095824 |
| Celkem | | | 30 371,00 Kč | |
| Kuchyňská linka - Kuchyňská sestava Dolti - Nordiq (310x200 cm) včetně spotřebičů(chladnička, myčka, varná deska, trouba, odsavač par) | | | 74 291,00 Kč | https://www.kuchyne-oresi.cz/dolti/nordiq-cenova-nabidka-roh-3100x2000.php |
| Bar - zakázková výroba, cena smluvní | | | 35 000,00 Kč | místní truhlář |

Zdroj: vlastní zpracování, (BAUHAUS Váš specialista pro dílnu, dům a zahradu | [bauhaus.cz](https://www.bauhaus.cz). *BAUHAUS Váš specialista pro dílnu, dům a zahradu* | [bauhaus.cz](https://www.bauhaus.cz) [online]. Copyright ©2022 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.bauhaus.cz/>)
(ORESI - šampion v každé třídě kuchyní | kuchyně a kuchyňské linky . *ORESI - šampion v každé třídě kuchyní | kuchyně a kuchyňské linky* [online]. Copyright © [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.kuchyne-oresi.cz/>)

Tabulka 35 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – nábytek kuchyně, pokoje

| Nábytek | | | | |
|---|-----------------|-------|----------------------|---|
| Kuchyně | | | | |
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Jídelní židle Susi, šedé cappuccino ekokůže | 1699,00 Kč / ks | 8 | 13 592,00 Kč | https://www.asko-nabytek.cz/511924.1-jidelni-zidle-susi-sede-cappuccino-ekokuze |
| Jídelní stůl Paulo 160x90 cm, bílý/beton, rozkládací | 3999,00 Kč / ks | 1 | 3 999,00 Kč | https://www.asko-nabytek.cz/1006717.2-jidelni-stul-paulo-160x90-cm-bily-beton-rozkladaci |
| Celkem | | | 17 591,00 Kč | |
| Pokoje | | | | |
| Dvoulůžkový pokoj (3 x) | | | | |
| Šatní skříň EMPOLI, dub sanremo/grafit | 6699,00Kč / ks | 3 | 20 097,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/satni-skrin-empoli-dub-sanremo-grafit-414159600 |
| Noční stolek EMPOLI dub sanremo/grafit | 1499,00Kč / ks | 6 | 8 994,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/nocni-stolek-empoli-dub-sanremo-grafit-414159603 |
| Postel EMPOLI dub sanremo/grafit, 90x200 cm | 4499,00Kč / ks | 6 | 26 994,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/postel-empoli-dub-sanremo-grafit-90x200-cm-414159602 |
| Čtyřlůžkový pokoj (2 x) | | | | |
| Postel s nočními stolky ACTORI, dub sonoma/bílá, 180x200 cm | 2700,00Kč / ks | 2 | 5 400,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/postel-s-nocnimi-stolky-actori-dub-sonoma-bila-180x200-cm-413586501 |
| Postel TEREZA, dub sonoma, 90x200 | 4699,00Kč / ks | 4 | 18 796,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/postel-tereza-dub-sonoma-90x200-cm-412020101 |
| Šatní skříň ACTORI, dub sonoma/bílá | 5299,00Kč / ks | 2 | 10 598,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/satni-skrin-actori-dub-sonoma-bila-413586500 |
| Pevný lamelový rošt DOUBLE T5, 90x200 cm | 1299,00Kč / ks | 14 | 18 186,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/pevny-lamelovy-rost-double-t5-90x200-cm-413212601 |
| Matrace BERGEN FLEX, výška 12 cm | 3199,00Kč / ks | 14 | 44 786,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/matrace-bergen-flex-vyska-12-cm-414063900 |
| Celkem | | | 153 851,00 Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování, (ASKO. ASKO. [online]. Copyright © 2022 ASKO [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.asko-nabytek.cz/obyvaci-pokoj>)

(Nábytek pro bydlení, které dává smysl | Sconto. Nábytek pro bydlení, které dává smysl | Sconto [online]. Copyright © 2022 Copyright Sconto Nábytek, s.r.o. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.sconto.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmQDVmVh4i2_4KsfcP0Ys-vwFpMWbqO2wVwTQxA3EY4C9BVBEUeRv8N8xoChmIQAvD_BwE)

Tabulka 36 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – nábytek společenská místnost

| Společenská místnost | | | | |
|--|------------------|-------|---------------------|---|
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Sedací souprava MALAGA IV, levá/šedá | 35999,00 Kč / ks | 1 | 35 999,00 Kč | https://www.sconto.cz/produkt/sedaci-souprava-malaga-iv-leva-seda-413615400 |
| Stůl TABLES & BENCHES 160 × 85 × 77 cm | 13090,00 Kč / ks | 2 | 26 180,00 Kč | https://www.vemzu.cz/stul-tables-benches-70249/?gclid=CjwKCAiA4KaRBhBdEiwAZi1zziVp32P0MUVnE6TLvdY_LHYrby6luWbGjBmTntT8t-_UqzcCl_hADhoCJMsQAvD_BwE |
| Celkem | | | 62 179,00 Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování, (Nábytek pro bydlení, které dává smysl | Sconto. *Nábytek pro bydlení, které dává smysl* | Sconto [online]. Copyright © 2022 Copyright Sconto Nábytek, s.r.o. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.sconto.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDVmVh4i2_4KsfcpOYs-vwFpMWbqO2wVwTQxA3EY4C9BVEUeRv8N8xoChmIQAvD_BwE) (To si VEMZU. To musím mít! | Úvodní strana. *To si VEMZU. To musím mít!* | Úvodní strana [online]. Copyright © 2022 VEMZU.cz. Všechna práva vyhrazena [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.vemzu.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDZ-WMymSjMjI2PFTBV9Ap94qlVA90W8iOxmYClVu59HdsyKpUa5foSxoCNgQQAvD_BwE)

Tabulka 37 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – nábytek kuchyně, pokoje

| Vybavení | | | | |
|------------------------------------|-----------------|-------|---------------------|---|
| Kuchyně | | | | |
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Kávovar De'Longhi ECAM 23.460.W | 12990 | 1 | 12 990,00 Kč | https://www.mall.cz/automaticka-espressa/delonghi-ecam23460w?utm_source=heureka.cz&utm_medium=cse&utm_campaign=EB&utm_content=automaticka-espressa&utm_term=2609974 |
| Mikrovlná trouba | 3501 | 1 | 3 501,00 Kč | https://www.mall.cz/volne-stojici-mikrovlne-trouby/candy-divo-g25cmb |
| Celkem | | | 16 491,00 Kč | |
| Společenská místnost | | | | |
| Projektor BenQ TH685i | 20299 | 1 | 20 299,00 Kč | https://www.czc.cz/benq-th685i/321779/produkt |
| Promítací plátno, Aveli, 200x125cm | 2129 | 1 | 2 129,00 Kč | https://www.czc.cz/aveli-projekcni-platno-200x125cm-16-10/254653/produkt |
| Celkem | | | 22 428,00 Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování, (CZC.cz - rozumíme vám i elektronice. CZC.cz - rozumíme vám i elektronice [online]. Dostupné z: <https://www.czc.cz/>)

(MALL.CZ – bílé zboží, elektronika, PC, outdoor, hobby, hračky, kosmetika, chovatelské potřeby. MALL.CZ – bílé zboží, elektronika, PC, outdoor, hobby, hračky, kosmetika, chovatelské potřeby [online]. Copyright © 2000 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/>)

Tabulka 38 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – lůžkoviny

| Zásoby | | | | |
|--|-----------------|-------|---------------------|---|
| Lůžkoviny | | | | |
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Polštář SUPER, náplň 450 g, prošívaný, 50x70 cm | 359,00 Kč | 16 | 5 744,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/polstare-prikryvky-chranice-matraci/35126-polstar-super-naplň-450-g-prošivany-50x70-cm.html |
| Přikrývka SUPER, náplň 1080 g, 120x200 cm | 699,00 Kč | 16 | 11 184,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/polstare-prikryvky-chranice-matraci/35130-prikryvka-super-naplň-1080-g-120x200-cm.html?search_query=prikryvka&fast_search=fs |
| Bavlněné povlečení SUZY Bílé (1x peřina 90 x 140 cm + 1x polštář 50 x 70 cm) | 399,00 Kč | 30 | 11 970,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/lozni-povlečení/35349-jednobarevne-bavlnene-lozni-povlečení-suzy-vzor-bj-14-bile-90-x-140-cm.html |
| Nepropustné prostěradlo froté s napínací gumou, bílé, 90 x 200 cm | 549,00 Kč | 30 | 16 470,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/prosteradla/35383-nepropustne-prosteradlo-frote-s-napinaci-gumou-bile-90-x-200-cm.html |
| Prostěradlo froté, bílé, 90 x 200 cm | 389,00 Kč | 30 | 11 670,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/prosteradla/35394-prosteradlo-frote-vzor-fr-21-bile-90-x-200-cm.html |
| Osuška ALDA KLASIK, 70x140 cm, 480 g/m ² , hladká, bílá | 162,00 Kč | 30 | 4 860,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/rucniky-zupany-predložky/18426-osuska-klasik-480-70-x-140-cm-480-g-m-hladka.html?search_query=osuska&fast_search=fs |
| Ručník ALDA KLASIK, 50x100 cm, 480 g/m ² , hladký, bílý | 83,00 Kč | 30 | 2 490,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/rucniky-zupany-predložky/18425-rucnik-klasik-480-50-x-100-cm-480-g-m-hladky.html |
| Celkem | | | 64 388,00 Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování, (Vybaveni-hotelu.cz - vše od pokoje, restaurace až po toalety. *Vybaveni-hotelu.cz - vše od pokoje, restaurace až po toalety* [online]. Copyright ©2022 VYBAVENI [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://vybaveni-hotelu.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmQDcMsKc6m8GW42poIlz0omFunGQdmxvYBr6xUjNKW_-vi7uHde_KpsBoCquIQAvD_BwE)

Tabulka 39 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – kuchyňské vybavení, hygienické prostředky

| Kuchyně | | | | |
|--|--------------------|-------|-------------|---|
| Materiál | Jednotková cena | Počet | Cena | Odkaz |
| Šálek na espresso s podšálkem, bílá6 cl | 59,00 Kč | 10 | 590,00 Kč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/ikea-365-salek-na-espresso-s-podsalkem-bila-10283409/ |
| Hrnek, bílá24 cl | 49,00 Kč | 15 | 735,00 Kč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/ikea-365-hrnek-bila-20282942/ |
| Hrnek, kamenina bílá25 cl | 29,00 Kč | 15 | 435,00 Kč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/faergrik-hrnek-kamenina-bila-60143992/#content |
| Sklenice, čiré sklo35 cl | 15,00 Kč | 15 | 225,00 Kč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/pokal-sklenice-cire-sklo-10270478/ |
| Sklenice, čiré sklo30 cl | 16,50 Kč | 18 | 297,00 Kč | ikea.com/cz/cs/p/behaendig-sklenice-cire-sklo-90281859/ |
| Servis, 18 ks, bílá | 699,00 Kč | 3 | 2 097,00 Kč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/flitighet-servis-18-ks-bila-30333922/ |
| 16dílná sada příborů | 149,00 Kč | 5 | 745,00 Kč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/mopsig-16dilna-sada-priboru-00343003/ |
| Sada nádobí na vaření, 9 ks, nerezavějící ocel | 1 990,00 Kč | 2 | 3 980,00 Kč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/ikea-365-sada-nadobi-na-vareni-9-ks-nerezavejici-ocel-20484332/ |
| Pánve, sada 2 ks, černá | 249,00 Kč | 1 | 249,00 Kč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/kavalkad-panve-sada-2-ks-cerna-40139321/ |
| Celkem | 9 353,00 Kč | | | |
| Hygiena | | | | |
| Mýdlo ve skládaném papíru, 15 g, Vittore De Conti | 3,00 Kč | 300 | 900,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/vittore-de-conti/25795-mydlo-ve-skladanem-papiru-15-g-vittore-de-conti.html |
| Sprchový gel v tubě, 20 ml, Vittore De Conti | 6,00 Kč | 300 | 1 800,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/vittore-de-conti/25804-sprchovy-gel-v-tube-20-ml-vittore-de-conti.html |
| Šampon na vlasy a tělo v tubě, 40 ml, Vittore De Conti | 8,00 Kč | 300 | 2 400,00 Kč | https://vybaveni-hotelu.cz/vittore-de-conti/25799-sampon-na-vlasy-a-telo-v-tube-40-ml-vittore-de-conti.html |
| Celkem | 5 100,00 Kč | | | |

Zdroj: vlastní zpracování, (IKEA 365+ Šálek na espresso s podšálkem, bílá - IKEA. *IKEA.com – International homepage – IKEA* [online].

Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/ikea-365-salek-na-espresso-s-podsalkem-bila-10283409/>

Vybaveni-hotelu.cz - vše od pokoje, restaurace až po toalety. *Vybaveni-hotelu.cz - vše od pokoje, restaurace až po toalety* [online]. Copyright

©2022 VYBAVENI [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: [https://vybaveni-](https://vybaveni-hotelu.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDcMsKc6m8GW42poIlz0omFunGQdmxvYBr6xUjNKW_-vi7uHde_KpsBoCquiQAvD_BwE)

[hotelu.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDcMsKc6m8GW42poIlz0omFunGQdmxvYBr6xUjNKW_-](https://vybaveni-hotelu.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDcMsKc6m8GW42poIlz0omFunGQdmxvYBr6xUjNKW_-vi7uHde_KpsBoCquiQAvD_BwE)

[vi7uHde_KpsBoCquiQAvD_BwE\)](https://vybaveni-hotelu.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDcMsKc6m8GW42poIlz0omFunGQdmxvYBr6xUjNKW_-vi7uHde_KpsBoCquiQAvD_BwE)

Tabulka 40 kalkulace variabilních nákladů (prádelna, hygienické potřeby)

| | optimistická | realistická | pesimistická |
|-------------|--------------|--------------|--------------|
| 2022 | 26 752,00 Kč | 22 678,00 Kč | 18 604,00 Kč |
| 2023 | 42 505,00 Kč | 34 357,00 Kč | 26 209,00 Kč |
| 2024 | 65 320,00 Kč | 57 172,00 Kč | 49 024,00 Kč |
| 2025 | 65 320,00 Kč | 57 172,00 Kč | 49 024,00 Kč |
| 2026 | 89 492,00 Kč | 81 344,00 Kč | 73 196,00 Kč |
| 2027 | 89 492,00 Kč | 81 344,00 Kč | 73 196,00 Kč |
| 2028 | 89 492,00 Kč | 81 344,00 Kč | 73 196,00 Kč |
| 2029 | 89 492,00 Kč | 81 344,00 Kč | 73 196,00 Kč |
| 2030 | 89 492,00 Kč | 81 344,00 Kč | 73 196,00 Kč |
| 2031 | 89 492,00 Kč | 81 344,00 Kč | 73 196,00 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 41 modelace průběhu splácení úvěru

| Modelace průběhu splácení úvěru | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Výše úvěru | 2 000 000,00 | | | | | | | | | |
| | Úroková sazba | | | | | | | | | |
| | 3,69% | | | | | | | | | |
| Rok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Splátka | 159 648,00 | 239 472,00 | 239 472,00 | 239 472,00 | 239 472,00 | 239 472,00 | 239 472,00 | 239 472,00 | 239 472,00 | 239 472,00 |
| Úrok | 49 200,00 | 69 724,47 | 63 460,78 | 56 965,97 | 50 231,50 | 43 248,52 | 36 007,88 | 28 500,05 | 20 715,19 | 12 643,06 |
| Jistina | 110 448,00 | 169 747,53 | 176 011,22 | 182 506,03 | 189 240,50 | 196 223,48 | 203 464,12 | 210 971,95 | 218 756,81 | 226 828,94 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 42 výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

| Výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta | | | | | | | | | | |
|--|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Rok | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| Příjmy | | | | | | | | | | |
| Tržby | 283 710,00 | 283 710,00 | 530 670,00 | 530 670,00 | 792 330,00 | 792 330,00 | 792 330,00 | 792 330,00 | 792 330,00 | 792 330,00 |
| Náklady - fixní | | | | | | | | | | |
| Elektrická energie | 80 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 |
| Vodné | 21 600,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 |
| Internet | 4 500,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 |
| Marketing | 31 200,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 |
| Služby účetní | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 |
| Pojištění | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 |
| Odpisy | 54 142,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 |
| Náklady variabilní | | | | | | | | | | |
| Ubytovací náklady | 18 604,00 | 26 209,00 | 49 024,00 | 49 024,00 | 73 196,00 | 73 196,00 | 73 196,00 | 73 196,00 | 73 196,00 | 73 196,00 |
| Umořování úvěru | 110 448,00 | 169 748,00 | 176 011,00 | 182 506,00 | 189 241,00 | 196 223,00 | 203 464,00 | 210 972,00 | 218 757,00 | 226 829,00 |
| Úrok | 49 200,00 | 69 724,00 | 63 461,00 | 56 966,00 | 50 231,00 | 43 249,00 | 36 008,00 | 28 500,00 | 20 715,00 | 12 643,00 |
| Vyhodnocení | | | | | | | | | | |
| Náklady fixní | 145 045,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 |
| Hrubý zisk | 138 665,00 | 100 865,00 | 347 825,00 | 347 825,00 | 609 485,00 | 609 485,00 | 609 485,00 | 609 485,00 | 609 485,00 | 609 485,00 |
| Základ daně z příjmu | 35 323,00 | -100 346,00 | 152 877,00 | 159 372,00 | 427 767,00 | 434 749,00 | 441 990,00 | 449 498,00 | 457 283,00 | 465 355,00 |
| Daň | | | 22 931,55 | 23 905,80 | 64 165,05 | 65 212,35 | 66 298,50 | 67 424,70 | 68 592,45 | 69 803,25 |
| Čistý zisk | -93 729,00 | -296 303,00 | -72 158,00 | -72 158,00 | 165 330,00 | 165 330,00 | 165 330,00 | 165 330,00 | 165 330,00 | 165 330,00 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 43 výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

| Výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta | | | | | | | | | | |
|--|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Rok | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| Příjmy | | | | | | | | | | |
| Tržby | 289 590,00 | 460 110,00 | 707 070,00 | 707 070,00 | 968 730,00 | 968 730,00 | 968 730,00 | 968 730,00 | 968 730,00 | 968 730,00 |
| Náklady - fixní | | | | | | | | | | |
| Elektrická energie | 80 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 | 120 000,00 |
| Vodné | 21 600,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 | 32 400,00 |
| Internet | 4 500,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 | 9 000,00 |
| Marketing | 31 200,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 | 13 700,00 |
| Služby účetní | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 | 3 000,00 |
| Pojištění | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 | 4 745,00 |
| Odpisy | 54 142,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 | 131 487,00 |
| Náklady variabilní | | | | | | | | | | |
| Ubytovací náklady | 26 752,00 | 42 505,00 | 65 320,00 | 65 320,00 | 89 492,00 | 89 492,00 | 89 492,00 | 89 492,00 | 89 492,00 | 89 492,00 |
| Umořování úvěru | 110 448,00 | 169 748,00 | 176 011,00 | 182 506,00 | 189 241,00 | 196 223,00 | 203 464,00 | 210 972,00 | 218 757,00 | 226 829,00 |
| Úrok | 49 200,00 | 69 724,00 | 63 461,00 | 56 966,00 | 50 231,00 | 43 249,00 | 36 008,00 | 28 500,00 | 20 715,00 | 12 643,00 |
| Vyhodnocení | | | | | | | | | | |
| Náklady fixní | 145 045,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 |
| Hrubý zisk | 144 545,00 | 277 265,00 | 524 225,00 | 524 225,00 | 785 885,00 | 785 885,00 | 785 885,00 | 785 885,00 | 785 885,00 | 785 885,00 |
| Základ daně z příjmu | 41 203,00 | 76 054,00 | 329 277,00 | 335 772,00 | 604 167,00 | 611 149,00 | 618 390,00 | 625 898,00 | 633 683,00 | 641 755,00 |
| Daň | | | 49 391,55 | 50 365,80 | 90 625,05 | 91 672,35 | 92 758,50 | 93 884,70 | 95 052,45 | 96 263,25 |
| Čistý zisk | -95 997,00 | -136 199,00 | 87 946,00 | 87 946,00 | 325 434,00 | 325 434,00 | 325 434,00 | 325 434,00 | 325 434,00 | 325 434,00 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 44 Cash flow – optimistická varianta

| Cash flow - pesimistická varianta | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| Příjmy | 283 710,00 | 283 710,00 | 530 670,00 | 530 670,00 | 792 330,00 | 792 330,00 | 792 330,00 | 792 330,00 | 792 330,00 | 792 330,00 |
| Výdaje | 4 431 472,00 | 278 778,00 | 318 261,55 | 312 740,80 | 370 437,05 | 364 502,35 | 358 347,50 | 351 965,70 | 345 348,45 | 338 487,25 |
| Investice do projektu | 4 218 623,00 | | | | | | | | | |
| Fixní náklady | 145 045,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 |
| Variabilní náklady | 18 604,00 | 26 209,00 | 49 024,00 | 49 024,00 | 73 196,00 | 73 196,00 | 73 196,00 | 73 196,00 | 73 196,00 | 73 196,00 |
| Úroky | 49 200,00 | 69 724,00 | 63 461,00 | 56 966,00 | 50 231,00 | 43 249,00 | 36 008,00 | 28 500,00 | 20 715,00 | 12 643,00 |
| Daň ze zisku 15% | - | - | 22 931,55 | 23 905,80 | 64 165,05 | 65 212,35 | 66 298,50 | 67 424,70 | 68 592,45 | 69 803,25 |
| CF | -4 147 762,00 | 4 932,00 | 212 408,45 | 217 929,20 | 421 892,95 | 427 827,65 | 433 982,50 | 440 364,30 | 446 981,55 | 453 842,75 |
| Počáteční stav | 0,00 | -4 147 762,00 | -4 142 830,00 | -3 930 421,55 | -3 712 492,35 | -3 290 599,40 | -2 862 771,75 | -2 428 789,25 | -1 988 424,95 | -1 541 443,40 |
| Konečný stav | -4 147 762,00 | -4 142 830,00 | -3 930 421,55 | -3 712 492,35 | -3 290 599,40 | -2 862 771,75 | -2 428 789,25 | -1 988 424,95 | -1 541 443,40 | -1 087 600,65 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 45 Cash flow – optimistická varianta

| Cash flow - optimistická varianta | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| Příjmy | 289 590,00 | 460 110,00 | 707 070,00 | 707 070,00 | 968 730,00 | 968 730,00 | 968 730,00 | 968 730,00 | 968 730,00 | 968 730,00 |
| Výdaje | 4 439 620,00 | 295 074,00 | 361 017,55 | 355 496,80 | 413 193,05 | 407 258,35 | 401 103,50 | 394 721,70 | 388 104,45 | 381 243,25 |
| Investice do projektu | 4 218 623,00 | | | | | | | | | |
| Fixní náklady | 145 045,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 | 182 845,00 |
| Variabilní náklady | 26 752,00 | 42 505,00 | 65 320,00 | 65 320,00 | 89 492,00 | 89 492,00 | 89 492,00 | 89 492,00 | 89 492,00 | 89 492,00 |
| Úroky | 49 200,00 | 69 724,00 | 63 461,00 | 56 966,00 | 50 231,00 | 43 249,00 | 36 008,00 | 28 500,00 | 20 715,00 | 12 643,00 |
| Daň ze zisku 15% | - | - | 49 391,55 | 50 365,80 | 90 625,05 | 91 672,35 | 92 758,50 | 93 884,70 | 95 052,45 | 96 263,25 |
| CF | -4 150 030,00 | 165 036,00 | 346 052,45 | 351 573,20 | 555 536,95 | 561 471,65 | 567 626,50 | 574 008,30 | 580 625,55 | 587 486,75 |
| Počáteční stav | 0,00 | -4 150 030,00 | -3 984 994,00 | -3 638 941,55 | -3 287 368,35 | -2 731 831,40 | -2 170 359,75 | -1 602 733,25 | -1 028 724,95 | -448 099,40 |
| Konečný stav | -4 150 030,00 | -3 984 994,00 | -3 638 941,55 | -3 287 368,35 | -2 731 831,40 | -2 170 359,75 | -1 602 733,25 | -1 028 724,95 | -448 099,40 | 139 387,35 |

Zdroj: vlastní zpracování

5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelského projektu na založení malého rodinného penzionu, ekonomické vyhodnocení projektu a doporučení, zda je realizace projektu vhodná, či nikoliv.

Podnikatelský projekt je klíčovým dokumentem pro podnikatele, poskytuje mu nejen přehled o konkurenci, ale poskytuje průřezové informace z celého podniku.

V první fázi práce byla dílčím cílem diplomové práce literární rešerše rozebírající problematiku tvorby podnikatelských projektů. V rešerši byly rozebrány důležité pojmy z oblasti podnikání, ubytovacích služeb, tvorby analýz a ekonomické hodnocení projektů. Čímž byl dílčí cíl práce splněn.

Druhým dílčím cílem bylo zpracování samotného podnikatelského projektu, kde byl nejprve proveden základní popis penzionu. Poté bylo nutné provést analýzu trhu ve které bylo nutné vymezit tržní segment, ve kterém bude realizována podnikatelská činnost. Následovala analýza zákazníka, ve které jsem za pomoci statistických ukazatelů, zveřejňovaných Českým statistickým úřadem predikoval objem zákazníků. Jelikož docházelo v minulých letech, vlivem pandemie Covid – 19, ke značným propadům ve využívání hromadných ubytovacích zařízeních, byly predikce prodejů upraveny a stanoveny tři možné varianty vývoje (pesimistická, reálná a optimistická).

Dále byla provedena analýza konkurence, která ukázala, že je v okolí Javornické hory velká konkurence, která je zapříčiněna vysokou atraktivitou oblasti. V tomto prostředí se podařilo identifikovat mezeru v nabídce služeb v tomto kopcovitém terénu. Aktuálně není v bezprostřední blízkosti žádná půjčovna elektrokol. Proto jsem se rozhodl rozšířit nabídku ubytování právě o půjčování elektrokol, avšak kvůli eliminaci potřeby dalšího kapitálu pouze jen jako zprostředkovatel. Obdobně pak v zimním období bych zprostředkoval slevy na nákupy skipasů, výměnou za přespání lyžařů právě v našem penzionu. A do třetice budeme nabízet jako doplňkovou službu hlídání dětí, které by také bylo, kvůli eliminaci potřeby personálu, zajišťováno dodavatelsky.

Další provedenou analýzou byla identifikace a kvantifikace vstupů. V první řadě byly vyčísleny náklady na rekonstrukci a vybavení objektu. Jedná se hlavně o obnovu koupelen, kuchyně, nábytku a adaptaci společenské místnosti. Dále byly stanoveny provozní náklady projektu.

Další klíčovou oblastí bylo sestavení marketingového plánu, kde cenu ubytování jsme určili na základě konkurenčních cen a stanovili jsme i náklady na každého hosta, abychom porovnali, zda není odhadnutá cena za ubytování ztrátová. Propagovat projekt budeme zejména prostřednictvím internetu, neboť je to v tomto segmentu podnikání jedna z efektivnějších metod. Efektivnější je jen osobní zkušenost, nebo doporučení. Vzhledem k faktu, že se jedná o začínající firmu, tak ještě není vybudované portfolio spokojených zákazníků. Stran personálu je tento projekt jednoduchý, protože podnikat bude pouze jedna osoba a není v plánu tuto činnost vykonávat v rozsahu plného úvazku.

Další fází potom bylo zpracování samotné finanční analýzy. Jelikož aktuálně nemáme k dispozici dostatek kapitálu k financování celého projektu, je nutné přistoupit k částečnému financování cizím kapitálem. To samozřejmě s sebou nese další náklady na provoz. V konečné fázi zpracování finančního plánu byly vypočítány čisté současné hodnoty a vnitřní výnosová procenta. Na základě těchto výpočtů vyšly čisté současné hodnoty ve všech variantách záporné a vnitřní výnosová procenta zanedbatelná, v realistické a pesimistické variantě dokonce záporná. V konečné fázi byla ještě provedena SWOT analýza a identifikace rizik včetně nápravných opatření. Čímž bylo dosaženo druhého dílčího cíle.

Hlavní cíl práce byl naplněn, podnikatelský plán na založení penzionu byl zpracován. Byť je výsledkem plánu nedoporučení k realizaci. V případě, že bychom se nechtěli vzdát myšlenky na vlastní penzion, v tomto objektu je jednou z cest financování projektu pouze vlastním kapitálem. Druhou možností potom je, náhrada elektrokotle nějakým úsporným zdrojem tepla a poslední je dosáhnout na garantovanou úroveň vytížení penzionu. Taková příležitost se možná v těchto chvílích formuje díky ukrajinské uprchlické krizi.

6 Seznam použitých zdrojů

knížní zdroje

FOTR, Jiří. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Eurovia, [1992?]. Knihovna manažera (Eurovia). ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-812-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

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

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

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

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9984-6.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-38-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9

Internetové zdroje

10 VLASTNOSTÍ ÚSPĚŠNÝCH PODNIKATELŮ – MéPodnikání.cz – informace pro vaše podnikání. *MéPodnikání.cz – informace pro vaše podnikání – Aktuální a užitečné informace pro podnikatele*. [online]. [cit. 14.07.2021]. Dostupné z: <https://mepodnikani.cz/start-podnikani/10-vlastnosti-uspesnych-podnikatelu/>

455/1991 Sb. Živnostenský zákon. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 20.07.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=za%20%C3%BA%C4%8Delem%20zisku>

89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 30.03.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=502>

Apartmány Na šumavské louce. *Apartmány Na šumavské louce* [online]. Copyright © 2023 by Anton [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.nasumavskelouce.cz/>

Apartmány Pod kapličkou Benešova Hora - Stachy, Vacov. *České hory - ubytování bez provize* [online]. Copyright © Sitour CZ a [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.ceskehory.cz/ubytovani/apartmany-pod-kaplickou-benesova-hora.html>

Apartmány v Pošumaví – Ubytování na polosamotě s výhledem na Šumavu. *Apartmány v Pošumaví – Ubytování na polosamotě s výhledem na Šumavu* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://apartmanyvposumavi.cz/>

Asociace hotelů a restaurací České republiky. Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2015–2020 metodika [online] [cit. 2.2.2021]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/resources/files/1031-metodika-2015-2020-aktualni-verze.pdf>

ASKO. ASKO. [online]. Copyright © 2022 ASKO [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.asko-nabytek.cz/obyci-pokoj>

BAUHAUS Váš specialista pro dílnu, dům a zahradu | bauhaus.cz. *BAUHAUS Váš specialista pro dílnu, dům a zahradu* | bauhaus.cz [online]. Copyright ©2022 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.bauhaus.cz/>

Bošice J Ubytování v soukromí. *Bošice | Ubytování v soukromí* [online]. Copyright © Šárka Čermáková 2012 [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://www.bosice.net/>

CESTOVNÍ RUCH NA ŠUMAVĚ - PDF Free Download. *Documents Professional Platform - PDF Download Free - ADOC.PUB* [online]. Copyright © 2022 ADOC.PUB. All rights reserved. [cit. 19.03.2022]. Dostupné z: <https://adoc.pub/cestovni-ruch-na-umav.html>

Co je čistá současná hodnota? Moneta [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/cista-soucasna-hodnota>

Co je to podnikatelský plán | Podnikatelský plán. *Domů - Podnikání v kostce* [online]. Copyright © iPodnikatel.cz [cit. 24.02.2022]. Dostupné z: <http://www.podnikanivkostce.cz/Podnikatelsky-plan/co-je-to-podnikatelsky-plan>

CZC.cz - rozumíme vám i elektronice. *CZC.cz - rozumíme vám i elektronice* [online]. Dostupné z: <https://www.czc.cz/>

Český statistický úřad. Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních [online]. [cit. 24.3.2022]. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD004-M&z=T&f=TABULKA&skupId=1471&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=31743&pvo=CRUD004-M#w=

Český statistický úřad. Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních [online]. [cit. 23.3.2022].
Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=31743&pvo=CRU03&pvo=CRU03&str=v285&u=v285_VUZEMI__100__3034

Český statistický úřad. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 26.3.2022].
Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Home. *Home* [online]. Copyright © 20113 All Rights Reserved [cit. 29.03.2022].
Dostupné z: <http://www.ulaznu.cz/home.html>

Hosting. *Mija Javorník s.r.o.* [online]. Copyright © Mi [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mija.cz/hosting/>

Hotel Krásná Vyhlídka | Ubytování na Šumavě. *Hotel Krásná Vyhlídka | Ubytování na Šumavě* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.hotel-vyhliodka.cz/>

Hotel Rohanov. *Hotel Rohanov* [online]. Copyright © Hotel Rohanov 2022 [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: https://www.hotel-rohanov.cz/?gclid=CjwKCAjwrfCRBhAXEiwAnkmKmR3WjWGRCEezZqYORpoM3ziuUXio6yTqc9uxOGVyK3J_trFwOdTbpBoCcXoQAvD_BwE

Chalupa U Šperlů | Ubytování | Javorník na Šumavě. *Javorník na Šumavě* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.javorniksumava.cz/ubytovani/chalupa-u-sperlu.html>

MALL.CZ – bílé zboží, elektronika, PC, outdoor, hobby, hračky, kosmetika, chovatelské potřeby. *MALL.CZ – bílé zboží, elektronika, PC, outdoor, hobby, hračky, kosmetika, chovatelské potřeby* [online]. Copyright © 2000 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/>

Moderní marketplace | Prodávajte a nakupujte na Memark.cz. *Moderní marketplace | Prodávajte a nakupujte na Memark.cz* [online]. Copyright © [cit. 31.03.2022].
Dostupné z: <https://www.memark.cz/>

Nábytek pro bydlení, které dává smysl | Sconto. *Nábytek pro bydlení, které dává smysl | Sconto* [online]. Copyright © 2022 Copyright Sconto Nábytek, s.r.o. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.sconto.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDVmVh4i2_4KsfcpOYs-vwFpMWbqO2wVwTQxA3EY4C9BVBUEuRv8N8xoChmIQAvD_BwE

IIS 7.5 Detailed Error - 404.0 - Not Found. *IIS 7.5 Detailed Error - 403.14 - Forbidden* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://www.penzionbenesovahora.cz/index.html>

IKEA 365+ Šálek na espresso s podšálkem, bílá - IKEA. *IKEA.com – International homepage – IKEA* [online]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/ikea-365-salek-na-espresso-s-podsalkem-bila-10283409/>

Kalkulačka odpisů rovnoměrných, zrychlených a mimořádných. *Účtování.net - Účetnictví jasně a srozumitelně* [online]. [cit. 25.03.2022]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php>

ManagementMania.com. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.7.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>

Nástroje měnové politiky - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2022 [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/#d4>

O penzionu - Penzion Quattro. *Rodinný penzion na Šumavě* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://penzion4.cz/o-penzionu/>

O naší roubence – Benešova Hora – Šumavská Roubenka. *Šumavská Roubenka – Příjemné ubytování v originální stylové roubence* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.sumavskaroubenka.cz/o-nasi-roubence-benesova-hora/>

ORESI - šampión v každé třídě kuchyní | kuchyně a kuchyňské linky . *ORESI - šampión v každé třídě kuchyní | kuchyně a kuchyňské linky* [online]. Copyright © [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.kuchyne-oresi.cz/>

Penzion Anastázie – Krásný penzion v Benešově Hoře na Šumavě. *Penzion Anastázie – Krásný penzion v Benešově Hoře na Šumavě*. [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://penzionanastazie.cz/>

Penzion Ekosport | Ubytování na Šumavě. *Penzion Ekosport | Ubytování na Šumavě* [online]. Copyright © Penzion EkoSport 2020 [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.ekosport.cz/>

Penzion Javorina. *Penzion Javorina* [online]. Copyright © 2021 [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.penzion-javorina.cz>

.. :: Pension KORÁLEK :: :: *Pension KORÁLEK* :: .. [online]. Copyright © 2012 Harpuna [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://www.dol.cz/>

•| Penzion Kvítko |•. •| *Penzion Kvítko* |• [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.penzionkvitko.cz/>

Penzion Na Podlesí – Ubytování Šumava Javorník. *Penzion Na Podlesí – Ubytování Šumava Javorník* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <http://www.ubytovani-sumava.biz/>

Registrace do databáze chat a chalup k pronajmutí, apartmánů a ubytování v soukromí. *Chaty a chalupy k pronajmutí, pronájem chat a chalup* [online]. Dostupné z: <https://www.e-chalupy.cz/registrace-chaty-apartmanu-penzionu>

Ubytování v soukromí Marie | Ubytování | Javorník na Šumavě. *Javorník na Šumavě* [online]. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.javorniksumava.cz/ubytovani/ubytovani-v-soukromi-marie.html>

SIKO KOUPELNY. Koupelny [online]. Copyright © SIKO KOUPELNY a.s. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.siko.cz/koupelny>

Stavebniny DEK. *Stavebniny DEK* [online]. Copyright © 2022 DEK a.s. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.dek.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmQDTkoMcJWPjvPCIKQ9LeX4vSickx5G1NVN0vHbxmC-13p3hMjrg1XqRoCvioQAvD_BwE

To si VEMZU. To musím mít! | Úvodní strana. *To si VEMZU. To musím mít!* | *Úvodní strana* [online]. Copyright © 2022 VEMZU.cz. Všechna práva vyhrazena [cit. 29.03.2022].

31.03.2022]. Dostupné

z: https://www.vemzu.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDZ-WMymSjI2PFTBV9Ap94qIvA90W8iOxmYCIvU59HdsyKpUa5foSxoCNgQQAvD_BwE

VINYLOR.CZ - Kvalitní podlahy s nejnižší cenou. *VINYLOR.CZ - Kvalitní podlahy s nejnižší cenou* [online]. Dostupné z: <https://www.vinylor.cz/>

Vybaveni-hotelu.cz - vše od pokoje, restaurace až po toalety. *Vybaveni-hotelu.cz - vše od pokoje, restaurace až po toalety* [online]. Copyright ©2022 VYBAVENI [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://vybaveni-hotelu.cz/?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmqDcMsKc6m8GW42poIlz0omFunGQdmxvYBr6xUjNKW_-vi7uHde_KpsBoCquIQAvD_BwE

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Stadia zahájení podnikatelské činnosti, Zdroj: vlastní zpracování | 20 |
| Obrázek 2 Segmenty vnějšího prostředí, Zdroj: Váchal, Vochozka, 2013 | 29 |
| Obrázek 3 Porterův model, Zdroj: Váchal, Vochozka, 2013 | 31 |

7.2 Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Predikce obsazenosti - realistická varianta | 44 |
| Tabulka 2 Predikce obsazenosti - pesimistická \neg varianta (- 5 p.b.) | 44 |
| Tabulka 3 Predikce obsazenosti - optimistická \neg varianta (+ 5 p.b.) | 45 |
| Tabulka 4 Rozdělení konkurence | 47 |
| Tabulka 5 ceny Apartmány Pod kapličkou | 48 |
| Tabulka 6 ceny Apartmány Na šumavské louce | 50 |
| Tabulka 7 ceny Penzion Korálek | 52 |
| Tabulka 8 ceny Penzion Benešova hora | 53 |
| Tabulka 9 ceny Penzion Javorina | 53 |
| Tabulka 10 ceny Penzion Anastázie | 55 |
| Tabulka 11 ceny Krásná vyhlídka | 57 |
| Tabulka 12 ceny Penzion Eko Sport | 59 |
| Tabulka 13 náklady na pořízení a rekonstrukci | 60 |
| Tabulka 14 kalkulace ostatních nákladů – rekonstrukce | 61 |
| Tabulka 15 ostatní náklady | 62 |
| Tabulka 16 kalkulace nákladů na lůžko | 65 |
| Tabulka 17 marketingový rozpočet | 68 |
| Tabulka 18 Ganttův diagram | 69 |
| Tabulka 19 zahajovací rozvaha | 70 |
| Tabulka 20 provozní fixní výdaje | 71 |
| Tabulka 21 variabilní náklady | 71 |
| Tabulka 22 Modelace očekávaných tržeb | 72 |
| Tabulka 23 výkaz zisku a ztráty – realistická varianta | 73 |
| Tabulka 24 Cash flow – realistická varianta | 75 |
| Tabulka 25 ČSH projektu – realistická varianta | 77 |
| Tabulka 26 ČSH projektu – pesimistická varianta | 77 |
| Tabulka 27 ČSH projektu – optimistická varianta | 77 |
| Tabulka 28 výpočet vnitřního výnosového procenta | 78 |
| Tabulka 29 Rizika | 79 |
| Tabulka 30 využití pokojů v HUZ v Jihočeském kraji | 80 |
| Tabulka 31 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů - stavba | 81 |
| Tabulka 32 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů - koupelna | 82 |
| Tabulka 33 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů - podlahy | 83 |
| Tabulka 34 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů - dveře | 84 |
| Tabulka 35 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – nábytek kuchyně, pokoje | 85 |
| Tabulka 36 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – nábytek společenská místnost | 86 |
| Tabulka 37 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – nábytek kuchyně, pokoje | 87 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 38 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – lůžkoviny | 88 |
| Tabulka 39 Podrobný rozpad nákladů a možných dodavatelů – kuchyňské vybavení, hygienické prostředky | 89 |
| Tabulka 40 kalkulace variabilních nákladů (prádelna, hygienické potřeby) | 90 |
| Tabulka 41 modelace průběhu splácení úvěru | 90 |
| Tabulka 42 výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta | 91 |
| Tabulka 43 výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta | 92 |
| Tabulka 44 Cash flow – optimistická varianta | 93 |
| Tabulka 45 Cash flow – optimistická varianta | 94 |

Přílohy

Přílohy byly začleněny do struktury podnikatelského plánu.