



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO HOTEL PANORAMA

BUSINESS PLAN FOR HOTEL PANORAMA

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. BARBORA HOLUBOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. HELENA HANUŠOVÁ, CSC.

BRNO 2015

Zadání VŠKP - Zde bude vloženo zadání.

Druhá strana zadání.

Abstrakt

Tématem diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu pro obnovení provozu horského hotelu Panorama v Deštném v Orlických horách. V první části jsou popsána teoretická východiska práce, která obsahují vysvětlení základních pojmů a popis konkrétních analytických metod. Analýza současného stavu hodnotí tržní prostředí pomocí interních a externích analýz. Závěrečná část je zaměřena na sestavení konkrétního podnikatelského plánu.

Abstract

The theme of this thesis is to create a business plan for the reopening of the mountain hotel Panorama in Deštné v Orlických horách. The first part describes the theoretical basis of the work consist of an explanation of basic concepts and description of specific analytical methods. The analysis of the current status rate a market environment by using internal and external analyses. The final section focuses on the creation of a concrete business plan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, hotel, SLEPT analýza, Porterův model, SWOT analýza, marketingový mix, finanční plán, riziko

Keywords

Business plan, hotel, analysis, Porter's five forces model, SLEPT analysis, SWOT analysis marketing mix, financial plan, risk

Bibliografická citace

HOLUBOVÁ, B. *Podnikatelský plán pro hotel Panorama*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015. 96 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 28. 5. 2015

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Velké poděkování patří také panu Filipovi Řeháčkovi za poskytnutí podkladů.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 11 |
| CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ | 12 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 13 |
| 1.1 Pojmy úzce související s podnikáním..... | 13 |
| 1.2 Podnikání v cestovním ruchu | 14 |
| 1.2.1 Podnikání v oblasti ubytovacích služeb..... | 14 |
| 1.3 Podnikatelský plán..... | 15 |
| 1.4 Forma podnikatelského plánu..... | 16 |
| 1.4.1 Titulní strana | 17 |
| 1.4.2 Exekutivní souhrn | 17 |
| 1.4.3 Popis podniku | 17 |
| 1.4.4 Analýza trhu..... | 17 |
| 1.4.5 Marketingový plán..... | 18 |
| 1.4.6 Organizační plán | 18 |
| 1.4.7 Hodnocení rizik | 18 |
| 1.4.8 Finanční plán..... | 18 |
| 1.4.9 Přílohy | 18 |
| 1.5 Analitické metody | 19 |
| 1.5.1 SLEPT analýza | 19 |
| 1.5.2 Porterova strukturální analýza odvětví..... | 20 |
| 1.5.3 SWOT analýza | 23 |
| 1.5.4 Marketingový mix | 23 |
| 1.6 Náklady..... | 25 |
| 1.6.1 Klasifikace nákladů | 25 |
| 1.6.2 Kalkulace nákladů..... | 26 |

| | | |
|-------|---|----|
| 1.6.3 | <i>Metody kalkulace</i> | 27 |
| 1.6.4 | <i>Druhy kalkulací</i> | 28 |
| 1.7 | Rozpočty..... | 28 |
| 1.7.1 | <i>Členění rozpočtů</i> | 29 |
| 1.8 | Rizika..... | 29 |
| 1.8.1 | <i>Základní pojmy analýzy rizik</i> | 30 |
| 1.9 | Analýza rizik..... | 32 |
| 1.9.1 | <i>Obecný postup analýzy rizik</i> | 32 |
| 1.9.2 | <i>Metody analýzy rizik</i> | 33 |
| 1.9.3 | <i>Řízení rizik ve firemním prostředí</i> | 34 |
| 2 | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 36 |
| 2.1 | Charakteristika hotelu | 36 |
| 2.1.1 | <i>Historie hotelu</i> | 36 |
| 2.1.2 | <i>Současný stav hotelu</i> | 37 |
| 2.2 | SLEPT analýza | 39 |
| 2.2.1 | <i>Sociální faktory</i> | 39 |
| 2.2.2 | <i>Legislativní faktory</i> | 40 |
| 2.2.3 | <i>Ekonomické faktory</i> | 41 |
| 2.2.4 | <i>Politické faktory</i> | 43 |
| 2.2.5 | <i>Technologické faktory</i> | 44 |
| 2.2.6 | <i>Shrnutí SLEPT analýzy</i> | 45 |
| 2.3 | Porterova analýza | 45 |
| 2.3.1 | <i>Riziko vstupu nových konkurentů</i> | 45 |
| 2.3.2 | <i>Rivalita mezi stávajícími konkurenty</i> | 46 |
| 2.3.3 | <i>Vyjednávací síla dodavatelů</i> | 46 |
| 2.3.4 | <i>Vyjednávací síla odběratelů</i> | 46 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.3.5 | <i>Hrozba substitučních výrobků</i> | 47 |
| 2.3.6 | <i>Shrnutí Porterovy analýzy</i> | 47 |
| 2.4 | SWOT analýza | 47 |
| 3 | NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 50 |
| 3.1 | Titulní strana | 50 |
| 3.2 | Exekutivní souhrn | 50 |
| 3.3 | Popis podniku | 51 |
| 3.4 | Analýza trhu | 51 |
| 3.5 | Marketingový plán | 52 |
| 3.5.1 | <i>Produkt</i> | 52 |
| 3.5.2 | <i>Cena</i> | 52 |
| 3.5.3 | <i>Místo</i> | 53 |
| 3.5.4 | <i>Propagace</i> | 54 |
| 3.5.5 | <i>Lidé</i> | 54 |
| 3.5.6 | <i>Partnerství</i> | 55 |
| 3.5.7 | <i>Balíčky služeb</i> | 55 |
| 3.5.8 | <i>Tvorba programů</i> | 56 |
| 3.6 | Organizační plán | 56 |
| 3.7 | Hodnocení rizik | 58 |
| 3.7.1 | <i>Hodnocení dotazníkového šetření</i> | 58 |
| 3.7.2 | <i>Analýza rizik</i> | 63 |
| 3.7.3 | <i>Klasifikace rizik</i> | 65 |
| 3.7.4 | <i>Vyhodnocení rizikovosti ovlivnitelných rizik</i> | 66 |
| 3.7.5 | <i>Návrhy na opatření ovlivnitelných rizik</i> | 68 |
| 3.7.6 | <i>Vyhodnocení rizikovosti ovlivnitelných rizik po využití opatření</i> | 71 |
| 3.7.7 | <i>Shrnutí rizik</i> | 72 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.8 | Finanční plány | 73 |
| 3.8.1 | <i>Náklady</i> | 73 |
| 3.8.2 | <i>Kalkulace a rozpočet</i> | 75 |
| 3.8.3 | <i>Předpokládané příjmy</i> | 80 |
| 3.8.4 | <i>Cash Flow</i> | 81 |
| 3.8.5 | <i>Předpokládaný výsledek hospodaření</i> | 82 |
| 3.8.6 | <i>Předpokládaná doba návratnosti investice</i> | 82 |
| | ZÁVĚR..... | 84 |
| | SEZNAM LITERATURY | 86 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH | 94 |
| | PŘÍLOHY | 97 |

ÚVOD

Tématem diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu pro obnovení provozu horské chaty Panorama v Deštné v Orlických horách. Deštné v Orlických horách patří k vyhledávané destinaci českých a stále častěji i zahraničních klientů. Podmětem k vypracování plánu se stal právě tento fakt a také úvaha o rekonstrukci ze strany majitele objektu.

Příprava podnikatelského plánu má svá specifika a nesprávné zpracování může vést k fatálním následkům podnikání. Zvláště obtížné je zpracování pro začínající podnikatele, kteří nemají historii podnikání. Podnikatelský plán by tedy měl napomoci k dosažení cílů podnikatele. Kvalitní zpracování významně ovlivňuje investora k poskytnutí kapitálu, napomáhá vyvarovat se rizikům, vyčísluje příjmy a výdaje na počátku i v dalších letech podnikání. K vytvoření podnikatelského plánu je zapotřebí zásadních informací, které jsou získány na základě dostupných analýz, jako je SWOT analýza, analýza trhu a zákazníků, analýza vstupů a výstupů atd.

Samotná práce je rozdělena do tří částí: teoretické, analytické a praktické. V teoretické části je popsána problematika a postup tvorby podnikatelského plánu, možnosti financování a následného uplatnění v praxi. Nastíní specifika cestovního ruchu a hoteliérství v České republice. V analytické části je popsán současný stav objektu a provedena analýza externího a interního prostředí. Třetí část zahrnuje samotný návrh podnikatelského plánu.

Úkolem diplomové práce je sestavit podnikatelský plán s dobrou vypovídací hodnotou o podnikatelském záměru. Prostřednictvím tohoto plánu bude zodpovězena otázka, zda je dobré projekt realizovat z hlediska rizikovosti, návratnosti investice a také ziskovosti.

Úspěšnost v podnikání závisí na schopnosti neustále se přizpůsobovat novým podmínkám trhu. Ve všech oblastech podnikání firmy bojují s konkurencí o zákazníky. Je proto potřebné nabízet stále nové produkty a služby, které zákazníky uspokojují. Lze spoléhat na to, že dovolená dnes patří k základní lidským potřebám a místa k rekreaci budou vždy vyhledávána. Právě proto je potřebné znát přesně potřeby svých zákazníků a obstát tak v nemalé konkurenci.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro hotel Panorama. Plán je zpracován v oblasti poskytování ubytovacích služeb v Deštné v Orlických horách. Tento podnikatelský plán by měl zhodnotit možnosti realizace hotelu Panorama. Bude provedena analýza objektu vybranými metodami, identifikace rizik vyplývajících analýz, formulována doporučení a návrhy na zmírnění nebo odstranění rizik.

V první části diplomové práce budou zahrnuty teoretické poznatky potřebné k analýze. Analýza se bude skládat z analýzy SLEPT, dále z Porterovy analýzy, k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bude použita SWOT analýza. V druhé fázi diplomové práce je provedena analýza současného stavu. V třetí části diplomové práce budou poznatky z teoretické části a části analýzy současného stavu aplikovány na vytvoření podnikatelského plánu pro hotel Panorama.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V kapitole teoretické části jsou popsány teoretické poznatky nezbytné pro vypracování této práce. Tato část je zaměřena na podnikatelský plán, objasňuje, k čemu má plán sloužit, a proč je pro podnik tak důležitý. Je popsán způsob jeho vypracování a vyjmenovány veškeré aspekty, které by neměly v podnikatelském plánu chybět. Dále jsou popsány veškeré analýzy, které jsou použity a to včetně analýzy pro průzkum podnikatelského trhu. V závěru kapitoly jsou popsány metody pro výpočet a měření rizik podnikatelského plánu.

1.1 POJMY ÚZCE SOUVISEJÍCÍ S PODNIKÁNÍM

Před definováním si samotné problematiky podnikatelského plánu je vhodné objasnit si základní pojmy, které se v souvislosti s podnikatelským plánem používají.

Podnikání je možné charakterizovat pomocí několika podstatných rysů. Mezi základní rys podnikání patří snaha o zhodnocení kapitálu, dále uspokojování potřeb zákazníků, čelení rizikům a minimalizace rizik z podnikání. [1, s.3]

Občanský zákoník formuluje podnikání jako soustavnou, samostatnou činnost, která je prováděna osobou na vlastní účet a odpovědnost. Soustavná činnost je taková činnost, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nesmí se jednat o činnost náhodnou, nahodilou nebo příležitostnou. Samostatnost znamená, že osoba, která činnost provozuje, sama rozhoduje o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své volby. Rozhoduje o tom jaké výrobky nebo služby bude na trhu poskytovat, za jakou cenu, s kým bude spolupracovat atd. Dále musí finančně zajišťovat chod podnikání, čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti. Vlastní účet je reprezentován tím, že osoba podniká vlastním jménem, pokud je zapsána v obchodním rejstříku podniká pod názvem firmy. Vlastní odpovědnost je podstatným rysem podnikání. Nelze se zbavit odpovědnosti za rizika, která vyplývají z podnikání. Dosažení zisku, jak již bylo výše zmíněno, je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se ovšem považuje i to, když hospodaření skončí se ztrátou. [2]

Podnik je definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Do podniku spadají věci, práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli, které slouží nebo mají sloužit k provozu podniku. Podnik lze chápat jako seskupení prostředků a lidí, kteří jsou

spojení za účelem zabezpečování různých činností za účelem zajištění vlastního prospěchu. [1, s.12]

Definice pojmu **podnikatel** je ukotvena v občanském zákoníku. Podnikatel je tedy fyzická nebo právnická osoba, která samostatně, soustavně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem dosažení zisku. Aby byla osoba považována za podnikatele, nemusí mít podnikatelské oprávnění. Kritériem určení podnikatele je, jak se osoba v právním styku chová, tedy její skutečná povaha profesionální činnosti podnikatele. [2] [1, s.13]

1.2 PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU

Cestovní ruch definuje Světová organizace cestovního ruchu jako „*činnost lidí spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, podnikání a jinými účely*“. [1, s. 365]

Cestovní ruch se významně podílí na tvorbě národního hospodářství a spotřeby obyvatelstva. Podnikatelé se mohou v cestovním ruchu setkat s mnohými zvláštnostmi, které jsou pro oblast tohoto podnikání typické.

- Při podnikání v cestovním ruchu nemusí být pravidlem, že neúspěch jedné sezóny znamená skončení podnikání.
- Cestovní ruch je nehmotného charakteru – jeho produkty nelze skladovat.
- Je velmi závislý na kulturní a přírodní atraktivitě lokality.
- Je ovlivňován politickou stabilitou země.
- Služby v cestovním ruchu rychle ztrácí svoji hodnotu – neobsazený hotelový pokoj, neobsazené místo v restauraci, neobsazené sedadlo v letadle.
- Nabídku a poptávku ovlivňují skutečnosti, které se nedají ovlivnit – sezonnost, přírodní faktory.
- Služby jsou charakteristické vysokým podílem lidské práce. [3, s. 22]

1.2.1 Podnikání v oblasti ubytovacích služeb

Hlavním účelem poskytování ubytovacích služeb je umožnění „*přechodného ubytování mimo místo trvalého bydliště, a to zejména ve spojení s účastí na cestovním ruchu, ale i při výkonu povolání (služební cesty)*“. [4, s. 64]

Ubytovací zařízení nabízí možnosti využití dalších služeb souvisejících s ubytováním. Mezi tyto služby patří stravování, drobný prodej, zajištění kulturního programu, po případě půjčení sportovních potřeb. Proto je ubytování souhrnem několika služeb, které vytvářejí jednotný společný dojem. Ubytovací služba je služba s osobním charakterem a to z toho důvodu, že je především nabízena přímým prodejem a slouží k okamžitému uspokojení potřeb zákazníků. [5, s.22] [6]

Služba poskytování ubytování vykazuje charakteristické rysy s vazbou na:

- Atraktivnost místa.
- Časovost, protože tvorba, realizace a spotřeba ubytování je časově propojena.
- Pomíjivost, protože službu poskytnutí ubytování nelze skladovat. [5, s. 22]

Před zahájením podnikání v oblasti poskytování ubytovacích služeb je vhodné brát v úvahu tyto faktory:

- Ubytovací služby jsou nabízeny samostatně, ale v kombinaci s ostatními službami.
- Jsou nabízeny v místě, kde je dobrý předpoklad pro jejich rozvoj a kde je soustředěna poptávka po cestovním ruchu.
- Měly by být v souladu s okolním prostředím – kulturním, politickým, společenským.
- Nepodceňovat význam sezónnosti. [5, s. 22-23]

1.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

S podnikáním je obecně spojeno plánování. Plánování je potřebné v začátcích podnikání, v průběhu života podniku, při pádu i prodeji podniku. Každý plánovací proces zahrnuje podstatné faktory:

- Kde jsme.
- Kam chceme jít.
- Jak se tam dostaneme. [7, s.7]

Při porozumění, kde jsme, je nutné vědět, zda jsou nabízené produkty nebo služby lepší či horší než konkurenční produkty a služby. Jedná se o znalost konkurenční výhody

podniku. Dále je nutné vědět, kdo jsou naši zákazníci, proč a jak nakupují naše zboží či služby. Znalost příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek společnosti ulehčuje proces dalšího plánování. [7, s. 10]

Podnikatel si rozhoduje, kam se svojí firmou chce dále směřovat. Může se jednat o zvyšování zisku, rozšíření výrobních kapacit nebo obchodování na zahraničních trzích. [7, s. 10]

Plánování, jak se tam dostaneme, obsahuje vytvoření strategie, jak dosáhnout svých cílů. Celý plánovací proces vychází z osobních cílů podnikatele a podniku. [7, s.10]

Autorka Srpová definuje podnikatelský plán jako „*písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností*“. [8, s. 11]

Podnikatelský plán umožňuje porovnat podnikatelské plány s realitou. Pokud se odlišují, identifikuje, kde se liší, v jaké míře a proč. Podnikatelský plán je dokument sloužící majitelům firmy, manažerům, ale i investorům. Majitelům slouží především k plánování budoucnosti podniku, růstu podniku, plánování změn atd. [7, s.13]

V rukách manažerů jsou podnikatelské plány jedním z hlavních plánovacích nástrojů. Bance slouží podnikatelské plány k ujištění se, že během doby splatnosti půjčky bude podnik schopen splácet jistinu i úrok. Banka i ostatní investoři mají především zájem, aby své investované peníze získali zpět s patřičným zhodnocením. [7, s. 21-22]

1.4 FORMA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V odborné literatuře lze nalézt různé struktury podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu je individuální pro každý podnik. Určité atributy by ovšem měly být zachovány v každém podnikatelském plánu.

Podnikatelský plán má být jednoduchý, přesný, reálný a kompletní. Na první pohled se požadavky mohou zdát protichůdné. Ale právě při splnění těchto čtyř faktorů bude podnikatelský plán dobrý a zaměřený na výsledky. [9, s. 309]

Dle Korába, Peterky a Režňákové se podnikatelský plán skládá z „*titulní strany, exekutivního souhrnu, analýzy trhu, popisu podniku, výrobního plánu, marketingového plánu, organizačního plánu, hodnocení rizik, finančního plánu a přílohy*.“ Jednotlivé části plánu jsou konkrétněji popsány v následujícím textu. [7, s. 74-89]

1.4.1 Titulní strana

Na titulní straně by obvykle měl být uveden název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a jejich kontakty, popis podniku, povaha podnikání nebo způsob financování a jeho struktura. Titulní strana obsahuje kusý výklad podnikatelského plánu. Pokud podnikatel tvoří podnikatelský plán pro sebe, je pro něho tato část nepodstatná. [7, s. 74]

Za titulní stranou by měl následovat obsah dokumentu se seznamem příloh k podnikatelskému plánu. Někdy se také připojuje úvod nebo účel, který stručně definuje cíle podnikatelského plánu. Při sestavování podnikatelského plánu v oblasti, kde jsou hojně používány méně známé pojmy nebo specifické zkratky, se uvádí definice zkratk i pojmů. [7, s. 74]

1.4.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn lze chápat jako jakousi miniaturu podnikatelského plánu. Hlavním cílem je probudit ve čtenáři zájem o přečtení daného podnikatelského plánu. Měl by představovat abstrakt celého podnikatelského plánu, který poskytuje stručné, ale především veškeré důležité a podstatné informace. Informace na čem podnikatelský plán stojí, jaký má cíl, jak a kým bude realizován, silné stránky a informace o finančních datech. Obvykle bývá exekutivní souhrn napsán až po dokončení zbývajících částí podnikatelského plánu. Pokud podnikatel tvoří podnikatelský plán výhradně pro svoji potřebu, není pro něj tato část tolik podstatná. [7, s. 75]

1.4.3 Popis podniku

Potencionálnímu investorovi musí být nabídnuta představa o velikosti podniku a jeho celkovém záběru. Popis podniku by měl být založen na doložitelných faktech, která se týkají založení podniku, strategie podniku, cíle, cesty k cílům a veškeré dosažené úspěchy podniku. Vždy je nutné mít na paměti, že je důležité respektovat realitu, vyzdvihnout klíčové kompetence a především mít záměr podložen silnými stránkami a příležitostmi. Slabé stránky popíšeme různými variantami scénářů a to nejhorším a nejlepším scénářem vývoje. [7, s. 76-80]

1.4.4 Analýza trhu

Část analýzy trhu zahrnuje především analýzu konkurenčního prostředí. Pomocí analýzy trhu je definován potenciální a dostupný trh. Zahrnuje i detailní analýzu vývojových

trendů a historických výsledků. Je doporučeno do analýzy trhu zahrnout přírodní faktory, legislativní faktory, politickou situaci, dále také analýzu zákazníků a segmentaci trhu. Nástroj sloužící k analýze trhu bude detailněji popsán v samostatných kapitolám 1.5.1 a 1.5.2. [7, s. 80-81]

1.4.5 Marketingový plán

Jedná se o strategický plán podniku, který objasňuje, jakým způsobem budou služby a výrobky podniku oceňovány, propagovány a distribuovány. Marketingový plán tudíž mapuje plán podniku prosadit se na trhu proti konkurenci. Marketingový plán bývá často investory považován za podstatnou součást zajištění úspěchu podniku. Hlavnímu nástroji ve stanovení marketingového plánu bude věnována samostatná kapitola 1.5.4. [7, s. 82]

1.4.6 Organizační plán

Organizační plán se částečně překrývá s popisem podniku. V organizačním plánu jsou uvedeni hlavní vedoucí pracovníci podniku, jejich dosažené vzdělání a praktické zkušenosti. Je popsána nadřízenost a podřízenost, to vše je znázorněno v organizační struktuře. [7, s. 85]

1.4.7 Hodnocení rizik

V této části je nutné popsat a zhodnotit největší rizika, která mohou v podnikatelském plánu nastat. K těmto rizikům je potřeba připravit strategie pro jejich eliminaci. Pro investora je to zárukou, že podnikatel si je vědom daných rizik a je připraven jim čelit. Rizikům budou dále věnovány samostatné kapitoly 1.8 a 1.9. [7, s. 89]

1.4.8 Finanční plán

Finanční plán mapuje potřebný objem investic a poukazuje na skutečnost na kolik je podnikatelský plán, jako celek, ekonomicky reálný. Zabývá se předpokladem vývoje příjmů a výdajů v příštích třech letech, dále jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady. Zkoumá vývoj cash-flow v příštích třech letech. Obsahuje odhad rozvahy. [7, s. 88]

1.4.9 Přílohy

V příloze jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které není možné začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. [7, s. 73]

1.5 ANALITICKÉ METODY

Samotné stanovení cílů a vhodných strategií vedoucích k naplnění cílů, by mělo být podloženo vypracováním analýz. Jejich podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech podstatných faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na celkovou volbu cílů a strategií firmy. Mezi tyto analýzy lze řadit marketingový mix, SWOT analýza, Porterova strukturální analýza odvětví a SLEPT analýza.

1.5.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá podniky z hlediska jeho obecného okolí, které zahrnuje faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit. [7, s. 48]

Sociální faktory odrážejí vlivy spojené s postoji, úrovní života obyvatelstva a jeho strukturou. Sociální faktory jsou spojeny se změnami ve společnosti a významně ovlivňují výši a strukturu poptávky. Autoři Sedláčková a Buchta ve své literatuře vymezují mezi nejdůležitější faktory následující:

- Změna demografické struktury obyvatel.
- Postoj a životní styl obyvatelstva.
- Postoj k životnímu prostředí.
- Vzdělání. [10, s. 18] [12, s. 11-14]

Legislativní faktory determinují prostor podnikání. Do legislativních faktorů jsou řazeny právní předpisy České republiky, ale i Evropské unie. Mezi legislativní faktory můžeme zařadit:

- Právní úpravu podnikání.
- Ochrana spotřebitelů.
- Antimonopolní zákony.
- Zákoník práce. [10, s. 16-17] [12, s. 10-11]

Ekonomické faktory jsou odrazem stavu ekonomiky. Ekonomické faktory významně ovlivňují chod podniku. Z tohoto důvodu by podnik měl vždy pružně reagovat na ekonomickou situaci. Mezi ekonomické faktory můžeme řadit:

- Změny v HDP.
- Kupní sílu obyvatelstva.
- Inflace a úrokové míry.
- Průměrnou mzdu a zaměstnanost. [10, s. 17-18] [12, s. 11]

Politické faktory hrají obrovskou roli pro fungování všech společností ve státě. Tyto faktory mohou významně ovlivnit podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Za nejpodstatnější politické faktory jsou považovány:

- Stabilní politické prostředí.
- Rozhodnutí vlády.
- Zahraniční obchod a jeho regulace.
- Vztahy se zahraničím.
- Míra byrokracie.
- Korupce. [10, s. 16-17] [12, s. 10-11]

Technologické faktory je důležité zkoumat z důvodu neustálé inovace a získávání konkurenční výhody. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny:

- Výzkum a vývoj technologií.
- Inovace a modernizace.
- Stárnutí technologií. [10, s. 18]

1.5.2 Porterova strukturální analýza odvětví

Podstatou formulování konkurenční strategie je propojení vztahu podniku s prostředím. Porterův model určuje tlaky konkurence, rivalitu na trhu. Právě rivalita na trhu závisí na interakci základních sil, jimiž jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty. Výsledkem společného působení těchto sil je konečný potenciál zisku v odvětví, který se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Pět základních sil, které určují stav konkurence v odvětví, jsou riziko vstupu nových konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a hrozba substitučních výrobků. Zkoumá tedy podnik z hlediska jeho oborového okolí. [13, s. 3-4]

Riziko vstupu nových konkurentů je především v tom, že přinášejí do odvětví novou kapacitu, značné zdroje a mají snahu získat podíl na trhu. To může vést k růstu nákladů či stlačení cen, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví. Existuje šest hlavních bariér vstupu do odvětví.

- Úspory z rozsahu.
- Diferenciace produktu.
- Kapitálová náročnost.
- Přechodové náklady.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. [13, s. 7-12]

Rivalita mezi stávajícími konkurenty slouží k získání výhodného postavení. K tomu se používají metody jako je cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům nebo prodloužení záruky. Intenzita soupeření mezi konkurenty je důsledkem vzájemně propojených strukturálních faktorů, mezi nejdůležitější patří:

- Typy tržní konkurence (počet a síla konkurentů).
- Míra růstu odvětví.
- Velikost fixních nebo skladovacích nákladů.
- Diferenciace výrobců a jejich produktů.
- Vysoké překážky vstupu.
- Vysoké strategické záměry. [13, s. 17-21]

Vyjednávací síla dodavatelů spočívá v tom, že dodavatelé mohou uplatnit převahu nad ostatními účastníky odvětví a to především pohrožením zvyšování cen nebo snížení kvality dodávaných výrobků a služeb. Lze říci, že zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli, velmi zvyšuje vyjednávací sílu dodavatele. Čím vyšší úrovně vyjednávací síla dosahuje, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví můžeme očekávat. Dodavatelé mají převahu, platí-li následující podmínky.

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává.

- Nemusí čelit jiným substitučním výrobkům při dodávkách danému odvětví.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Dodavatelův produkt je podstatným vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů. [13, s. 27-29]

Vyjednávací síla odběratelů má snahu tlačit ceny dolů, dále usiluje o získání vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. To vše se děje na úkor ziskovosti v odvětví. Lze říci, že není vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu odběratelů, natož pak jediného odběratele. V takovém případě má takový odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. Skupina odběratelů je tedy silná, platí-li následující okolnosti.

- Skupina je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci s dodavatelovým celkovým objemem prodeje.
- Nakupované produkty představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Produkty jsou standardní nebo nediferencované.
- Odběratelovi nehrozí velké přechodové náklady.
- Odběratel dociluje nízkého zisku.
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace.
- Produkt není důležitý z hlediska kvality odběratelovi produkce nebo jeho služeb.
- Odběratel je plně informován. [13, s. 25-26]

Hrozba substitučních výrobků limituje potenciální výnosy odvětví, protože určuje cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Lze říci, že všechny firmy v odvětví v širším smyslu soutěží s odvětvími, které vyrábějí substituty. Analýza výskytu substitutů je důležitá pro strategické rozhodování, zda usilovat o úplné vytlačení substitutů nebo použít strategii, která se substituty počítá s jako nevyhnutelnou klíčovou silou. [13, s. 23-24]

1.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika, která se zaměřuje na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost konkrétního záměru nebo organizace. Tento obecný analytický rámec a postup identifikuje a hodnotí významnost faktorů z pohledu silných stránek (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) daného objektu, projektu, a dále z pohledu příležitostí a hrozeb. SWOT analýzu lze označit za velmi univerzální nástroj. [7, s. 48]

Silné a slabé stránky se řadí do vnitřních faktorů. Nad těmito faktory máme určitý stupeň kontroly a také je můžeme sami ovlivňovat. Mezi vnější vlivy jsou řazeny hrozby a příležitosti. Tyto faktory samy o sobě neovlivníme, pouze se na ně můžeme připravit, přizpůsobit, snažit jim čelit. [7, s. 48]

SWOT tabulka je znázorněna čtyřmi kvadranty, dále seznamem nebo sekvenčním popisem s výčtem faktorů. Na níže uvedeném obrázku je znázorněn vizuál SWOT analýzy a dále jsou uvedeny metody, pomocí kterých zjišťujeme faktory jednotlivých kvadrantů analýzy. [7, s. 48]



Obr. č. 1 - SWOT analýza [14]

1.5.4 Marketingový mix

Zakladatel moderního marketingu popisuje marketingový mix jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“. [15, s. 70]

Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat pro to, aby se zvýšila poptávka po jejím produktu či službě. Nejznámější formou marketingového mixu je tzv. 4P. Tedy produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place). [15, s. 70-71]

Pro některé oblasti podnikání nestačila analýza 4P, například pro oblast cestovního ruchu, a proto vznikl rozšířený marketingový mix. Tvůrce tzv. 8P Morrison doplnil stávající 4P o marketingovou komunikaci (promotion), lidský faktor (people), kompletní nabídky (packaging), programování (programm coordination) a kouperace (partnership). [3, s. 134-136]

Produkt v oblasti cestovního ruchu figuruje jako balíček různě kombinovaných služeb. Mezi základní balíčky služeb patří například poskytnutí ubytování, stravování a dopravy. Tyto služby mohou být dále doplněny službou směnářskou, obchodní atd. Takovýto produkt má omezenou životnost a proto se musí neustále přizpůsobovat měnícím se potřebám zákazníků s ohledem na životní cyklus, ve kterém se podnik nachází. Typickým znakem produktu cestovního ruchu je závislost na přítomnosti klienta. Podstata firemní nabídky je tvořena produktem. [3, s. 111-114] [12, s. 199]

Cena a především výše ceny významně ovlivňuje konkurenční boj a trh. Nejvíce cenu ovlivňuje výše nákladů, podnikové cíle, životní cyklus, objem prodeje, ale také povaha konkurence a pružnost poptávky. Cenová politika je pilířem úspěšného marketingu a tvorba ceny je nesnadným strategickým úkolem. Pomocí cenové politiky se společnosti snaží ovlivňovat zákazníky. [3, 2011, s. 115-116]

Distribuce se rozumí místem, kde jsou služby poskytovány, tak i způsob poskytování služby. Distribuční cesta v cestovním ruchu je přímá, firma – zákazník, a zprostředkovaná, s jedním nebo více prostředníky. V cestovním ruchu je zcela běžnou praxí přítomnost zprostředkovatelů a provizních prodejců. Možnosti přímé distribuce v posledních letech velmi ovlivnil rozvoj internetu. Kvalitní a efektivní distribuce je možná jen s propojením s rezervačními distribučními marketingovými systémy. [3, s. 122]

Propagace, jejíž cílem je oslovit různé segmenty trhu, vzbudit jejich zájem o nabízený produkt a přesvědčit o následné koupi. Hlavními komunikačními nástroji jsou reklama a propagace (katalogy, video, propagační materiály), podpora prodeje, PR a osobní prodej. V cestovním ruchu je velmi účinným nástrojem PR, kdy je při relativně malých nákladech oslovena široká veřejnost. Mezi PR patří samotné vlastní PR, sponzorování, výstavy a veletrhy. [3, s. 124-126]

Lidé jsou základním faktorem, který ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb. Vždy je velmi důležitý výběr pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Důraz musí být rovněž kladen na školení a vzdělávání pracovníků. Do této kategorie nejsou řazeni pouze

zaměstnanci, ale také zákazníci a místní obyvatelé. Právě místní obyvatelé nemusí být vždy pozitivně nakloněni k budování určitého místa jako turistické destinace. [3, s. 136]

Partnerství zahrnuje spolupráci všech subjektů cestovního ruchu. Efektivní spolupráce menších firem umožňuje těmto firmám konkurovat velkým nadnárodním společnostem. V cestovním ruchu je partnerství méně zřetelným marketingovým nástrojem než například cena nebo propagace. Výsledkem spolupráce by měla být úspora nákladů a společná tvorba produktů. [3, s. 136-137]

Balíčky služeb nemají fyzickou podobu, ale představují souhrn takových služeb, aby byly pro zákazníka ekonomicky i obsahově zajímavé. Nákup takového balíčku bývá finančně výhodnější než nákup jednotlivých služeb, které obsahuje balíček. [3, s. 134]

Tvorba programů je úzce spojena s tvorbou balíčků služeb. Zahrnuje úkoly, rozvrhy, postupy, mechanismy a činnosti, pomocí nichž má být služba poskytována, a které mají za úkol zvýšit spotřebu služby či zatraktivnit balíčky. [3, s. 136]

1.6 NÁKLADY

Ve většině podniků jsou náklady součástí finančního plánu. Cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení. Případně růstu produktivity práce, zvyšování rentability, růst zisku atd. Podle Ing. Hanušové „*náklady tvoří rozhodující část koloběhu hospodářských cyklů podniku a vyjadřují proces tvorby nových hodnot*“. [16, s. 45]

Tato skutečnost je i jedním z důvodů, že způsob sledování nákladů v každém podniku je důležitým nástrojem podnikového a vnitropodnikového řízení a kontroly na všech stupních řízení. [16, s. 45]

V různých podnicích a odvětví mají jednotlivé druhy nákladů různou výšku a to hlavně proto, že výše nákladů je především ovlivněna výrobními podmínkami, objemem výroby a oceněním práce. [16, s.45]

1.6.1 Klasifikace nákladů

Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. Náklady jsou dle profesora Synka tříděny na:

1. Druhové
2. Účelové

3. Kalkulační

4. Náklady v manažerském rozhodování [17, s. 78]

Druhé třídění nákladů odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Náklady jsou soustřeďovány do jednotlivých skupin, které jsou spojeny s činností jednotlivých výrobních faktorů. Takovými náklady jsou například spotřeba materiálu, odpisy, finanční náklady, náklady na externí služby, mzdové náklady. [17, s. 79]

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou hledisek. Náklady třídíme podle místa vzniku a odpovědnosti nebo podle výkonů. Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je za ně odpovědný. Takovéto náklady se dělí na jednicové a režijní náklady. Jednicové náklady jsou náklady, které souvisejí přímo s určitým výkonem. Náklady režijní souvisejí s výrobou jako celkem, tedy jsou vynaloženy na vytvoření a zajištění dané činnosti. [17, s. 79]

Kalkulační členění nákladů je zvláštním typem účelového členění nákladů, které říká, na co byly náklady vynaloženy. Rozeznáváme dvě hlavní skupiny těchto nákladů a to jsou přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady souvisejí s konkrétním druhem výkonu. Nepřímé náklady se neváží k jednomu druhu, ale zajišťují průběh výkonu v širších souvislostech. [17, s. 80]

Členění nákladů v manažerském rozhodování je členěním nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Mezi tyto náklady patří fixní a variabilní náklady. Fixní náklady zabezpečují chod podniku jako celku. Variabilní náklady se mění v závislosti na změně objemu výroby. [17, s. 80]

1.6.2 Kalkulace nákladů

Profesor Synek popisuje kalkulaci nákladů jako „*písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici*“. [17, s. 98]

Kalkulační jednice je výkon, který je vymezen měřicí jednotkou. Měřicí jednotka je množství (ks), hmotnost (kg), čas (h) atd. Jednotlivé položky nákladů jsou vyčísleny v kalkulačních položkách. Doporučené kalkulační položky jsou vyjádřeny ve všeobecném kalkulačním vzorci. Jeho struktura není pevně daná a podniky si ji mohou vytvořit dle svých požadavků, přesto je tento vzorec hojně užíván většinou podniků v České republice. [17, s. 98]

Tab. 1: Všeobecný kalkulační vzorec [17, s. 99]

| |
|--------------------------------------|
| + Přímý materiál |
| + Přímé mzdy |
| + Ostatní přímé náklady |
| + Výrobní (provozní) režie |
| =VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY |
| + Správní režie |
| =VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU |
| + Odbytové náklady |
| =ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU |
| + Zisk (ztráta) |
| =CENA VÝKONU |

V kalkulačním vzorci profesor Synek rozlišuje dva druhy nákladů a to přímé a nepřímé náklady.

Základním postupek kalkulace je srovnávání. Srovnávání výsledné kalkulace s tou plánovanou. Srovnávání kalkulací by mělo poskytnout informace o změně celkových nákladů a změně jejich struktury. [17, s. 99]

1.6.3 Metody kalkulace

Metody kalkulace jsou způsoby stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici. Jinými slovy je lze popsat jako způsoby stanovení žádoucí výše nákladu a následující způsob zjištění skutečných nákladů na určitý výkon v podniku. Metody kalkulace závisí na vymezení předmětu kalkulace, způsobu přiřítání nákladů výkonům a na struktuře nákladů. [17, s. 101]

Kalkulační metody členíme tradičně dle autora Synka takto:

1. Kalkulace dělením
 - Prostá.
 - Stupňovitá.
 - Poměrovými čísly.
2. Kalkulace přiřázková
3. Kalkulace ve sdružené výrobě
 - Zůstatková metoda.

- Rozčítací metoda.
- Metoda kvantitativní výtěže.

4. Kalkulace rozdílové [17, s. 101]

1.6.4 Druhy kalkulací

Druhy kalkulací se člení dle autora Synka na:

1. Z hlediska doby sestavování
 - Předběžná kalkulace.
 - Výsledná kalkulace.
2. Z hlediska struktury
 - Postupná kalkulace.
 - Průběžná kalkulace.
3. Z hlediska úplnosti nákladů
 - Kalkulace úplných nákladů.
 - Kalkulace neúplných nákladů. [17, s. 112-113]

1.7 ROZPOČTY

Rozpočty jsou výsledkem rozpočetnictví, které podle Ing. Hanušové lze chápat jako *„nástroj pro ukládání úkolů zejména vnitropodnikovým útvarům, řízení hodnotové stránky reprodukčního procesu“*. [18, s. 11]

Rozpočetnictví navazuje na ostatní nástroje podnikového a vnitropodnikového řízení jakými jsou například výše již zmíněné kalkulace. [18, s. 12]

„Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období.“ [17, s. 121]

Prostřednictvím rozpočtů se stanovují úkoly v oblasti nákladů, výnosů a hospodářského výsledku jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Kontroluje se hospodárnost jednotlivých vnitropodnikových útvarů. [18, s. 12]

1.7.1 Členění rozpočtů

1. Podle období

- Dlouhodobé rozpočty finančních zdrojů.
- Roční rozpočty výnosů, nákladů a zisku.
- Krátkodobé rozpočty a rozpočet peněžních příjmů a výdajů.

2. Podle stupně řízení

- Základní (jednotlivá hospodářská střediska).
- Souhrnné (vyšší stupně řízení).

3. Podle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů

- Rozpočty zachycující všechny náklady a výnosy.
- Rozpočty zachycující jen část nákladů a výnosů.

4. Podle počtu variant plánu

- Pevné (jedna varianta plánu).
- Pohyblivé, pružné, variantní (pro více variant plánu nebo pro různé stupně využití výrobní kapacity). [17, s. 121-122]

1.8 RIZIKA

Riziko je historický výraz, který se objevil v souvislosti s lodní plavbou v 17. století. Pochází od italského slova „risico“, které označovalo úskalí, kterému museli plavci čelit na své cestě. Dnes je výraz riziko obecně vnímán jako možnost nebezpečí vzniku škody, ztráty, zničení a také neúspěchu při podnikání. [19, s. 90]

Pro definování pojmu riziko neexistuje jednotná definice. „*Riziko je pravděpodobnost, že na konkrétní (rizikové) entitě se zrealizuje událost, která bude mít negativní důsledky pro sebe nebo své okolí, tedy že se zrealizuje nebezpečí.*“ [20, s. 68] Takto definuje riziko profesor Janíček.

Profesor Rais ve své literatuře uvádí definice pojmu riziko:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.

- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Atd. [19, s. 90]

Lze konstatovat, že rizika se vyskytují všude, proto rozeznáváme rizika ekonomická, politická, bezpečnostní, právní, předvídatelná a nepředvídatelná, specifická apod. [19, s. 91]

S rizikem jsou spjaty dva pojmy:

- Neurčitost výsledku – výsledek musí být vždy nejistý, víme-li s jistotou, že dojde ke ztrátě, nejedná se o riziko.
- Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. [19, s. 91]

Podnikání je spojeno s určitou mírou rizika, proto je třeba toto riziko hodnotit ze dvou stránek:

- Pozitivní stránky – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěch.
- Negativní stránky – nebezpečí horších hospodářských výsledků. [19, s. 92]

Podnikatel či manažer má tři varianty přístupu k riziku. Jedná se o averzi k riziku, sklon k riziku a neutrální postoj k riziku. Ti, co mají averzi k riziku, se vyhýbají ztelně rizikovým projektům a preferují projekty, které s jistotou zaručují přijatelné výsledky. Subjekt se sklonem k riziku hledá rizikové projekty. Takové projekty jsou spojeny se značnými zisky, ale i s vysokou pravděpodobností dosažení špatných výsledků. Subjekt s neutrálním postojem k riziku zná svoji rovnováhu mezi sklonem a averzí k riziku. Postoje k riziku jsou ovlivňovány osobním přístupem k řešení rizikových situací, zkušenostmi, vnitřním prostředím firmy atd. [19, s. 93-94]

1.8.1 Základní pojmy analýzy rizik

Před samotnou analýzou rizik je potřeba ujasnit si základní terminologie.

„Aktivum je všechno co má pro subjekt danou hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby“. [19, s. 96.]

Aktiva jsou dělena na hmotná, řadíme do nich např. peníze, nemovitosti, obligace, a nehmotná, do kterých patří např. informace, morálka pracovníků, pověst firmy atd. Aktivem může být také samotný subjekt, protože hrozba může působit na celou jeho existenci. Hodnota aktiva je základní charakteristikou aktiva. Tato hodnota je založena na objektivním vyjádření

vnímané ceny, případně subjektivním ocenění důležitosti nebo vzájemnou kombinací obou přístupů. [19, s. 96-97]

„Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, resp. poškodit organizaci jako celek“. [19, s. 97]

Hrozba může mít přírodní nebo lidský charakter, může být náhodná nebo úmyslná a může pocházet zevnitř i zvenčí podniku. Dopadem hrozby se rozumí škoda, kterou hrozba způsobí při jednom působení na určité aktivum. Úroveň hrozby je základní charakteristikou. Je posuzována podle následujících faktorů:

- Nebezpečnost – schopnost způsobení škody.
- Přístup – pravděpodobnost, že se hrozba dostane k aktivu.
- Motivace – zájem vyvolat hrozbu proti aktivu. [19, s. 97-98]

„Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu“. [19, s. 98]

Zranitelnost je vlastností aktiva a popisuje, jak je aktivum citlivé na působení dané hrozby. Vzniká tam, kde dochází k vzájemné interakci mezi aktivem a hrozbou. Její základní charakteristikou je úroveň, která se hodnotí dle uvedených faktorů:

- Citlivost – náchylnost k poškození hrozbou.
- Kritičnost – důležitost aktiva pro subjekt, jenž je analyzován. [19, s. 98]

„Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co by bylo speciálně navrženo na zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby“. [19, s. 98]

Je důležité brát v potaz, že v rámci analýzy je potřeba také identifikovat současná opatření, která již byla provedena. Protiopatření je charakterizováno:

- Efektivitou – jak moc opatření sníží účinek hrozby.
- Náklady – náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. [19, s. 98-99]

„Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva“. [19, s. 99]

Stanovujeme úroveň rizika, která je dána hodnotou aktiva. Na zvyšování úrovně rizika má vliv výše hrozby, zranitelnosti a hodnota aktiva. Protiopatření jako jediné snižuje úroveň rizika. [19, s. 99]

1.9 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je prvním krokem procesu snižování rizika. Obvykle je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění, stanovení rizik a jejich závažnost. Analýza rizik zpravidla obsahuje:

1. Identifikaci aktiv.
2. Stanovení hodnoty aktiv.
3. Identifikaci hrozeb a slabin.
4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. [19, s. 95]

Tato první fáze je souhrnně nazývána jako identifikace rizik. Následuje druhá fáze, kdy probíhá vyhodnocení identifikovaných rizik. Při této fázi musíme:

1. Posoudit dopady naplnění hrozeb.
2. Stanovit úroveň rizik.
3. Rozhodnout, jestli lze rizika akceptovat či nikoliv. [19, s. 96]

Samotné hodnocení rizik vyžaduje neustále zvažování poškození aktiv, která mohou být způsobena dopadem hrozeb a zvažování reálné pravděpodobnosti výskytu takových rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a daných opatření. [19, s. 96]

Z analýzy rizik následně vyplývají možné způsoby řešení. Mezi ně řadíme:

- Provedení vhodných opatření vedoucích ke snížení rizika.
- Akceptování rizik s vědomím, že jimi není ohrožen chod podniku.
- Vyhnutí se rizikům.
- Transfer rizika. [19, s. 96]

1.9.1 Obecný postup analýzy rizik

Zpravidla se riziko nevyskytuje izolovaně, obvykle jde o určité kombinace rizik, které ve svém působení mohou představovat hrozbu pro daný subjekt. V průběhu analýzy rizik se

uskutečňují některé obecné činnosti, jejichž jednotlivé kroky jsou vyjmenovány níže v daném pořadí.

1. **Stanovení hranice analýzy rizik.** Tuto hranici chápeme jako pomyslnou přímku oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od těch, která zahrnuta nebudou. Při stanovení hranice se vychází ze záměru managementu, anebo pokud byla zpracována úvodní studie, lze vycházet i z ní.
2. **Identifikace aktiv,** je založena na zpracování seznamu všech aktiv vyskytujících se uvnitř hranice analýzy rizik.
3. **Stanovení hodnoty a seskupování aktiv,** je krokem, kdy je posouzena velikost škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Z důvodu velkého výskytu aktiv, uskuteční se snížení jejich počtu pomocí seskupení dle různých hledisek.
4. **Identifikace hrozeb** je provedena tak, že se vyberou ty hrozby, které by mohli ohrozit alespoň jedno aktivum ze subjektu. Při tomto výběru se vychází z průzkumů, předešlých analýz, zkušeností atd.
5. **Analýza hrozeb a zranitelností** hodnotí každou hrozbu vůči každému aktivu. U jednotlivých aktiv, na nichž se hrozba může uplatnit, se definuje úroveň hrozby a úroveň zranitelnosti vůči této hrozbě.
6. **Pravděpodobnost jevu** je situace, kdy určitý soubor výchozích podmínek nevede vždy k totožnému výsledku. Pak tedy musíme k popisu určitého jevu doplnit údaj, s jakou pravděpodobností by tento jev mohl nastat.
7. **Měření rizika** je podstatné, protože riziko je v určitých situacích větší než v situacích jiných. Výše tohoto rizika je dána hodnotou aktiva, úrovní hrozby a zranitelností aktiva. Určení velikosti rizika spočívá v kvalifikovaném odhadu specialisty, který jedná na základě svých předchozích zkušeností. [19, s. 102-106]

1.9.2 Metody analýzy rizik

Existují dva základní přístupy k řešení analýzy rizik. Je to přístup kvantitativní a kvalitativní. V analýze rizik je používán jeden z těchto přístupů nebo jejich kombinace.

„Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane“. [19, s. 112]

Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu a to v bodovém <1 až 10>, pravděpodobnostním <0;1> nebo slovním <malé, střední, velké>. Kvalitativní metody jsou charakterizovány jako jednodušší, rychlejší ale také více subjektivní metody. [19, s. 112]

„Kvantitativní metody jsou postaveny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hroby a jejího dopadu“. [19, s. 112]

Používá se číselné ocenění. Provedení této metody vyžaduje více času a úsilí, ale poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Na druhou stranu kvalita výsledků je dána relevantností získaných údajů. [19, s. 112]

Kombinované metody jsou kombinací předchozích dvou metod, tudíž vycházejí z číselných údajů. Díky kvalitativnímu hodnocení se cíl více přibližuje realitě, protože kvantitativní metody vycházejí z předpokladů. [19, s. 112-113]

1.9.3 Řízení rizik ve firemním prostředí

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.“ [19, s. 116]

Jestliže se chceme vyrovnat s problémem rizika ve firemním prostředí, musíme umět rizika řídit. Řízení rizik je kompletním procesem zjišťování, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit.

Dále řízení rizik zpravidla zahrnuje:

- Výběr vhodných protiopatření.
- Analýzu nákladů nebo přínosů.
- Implementaci vybraných opatření.
- Testování protiopatření. [19, s. 127]

Nedílnou součástí strategického řízení je schopnost rozpoznat a účinně řídit rizika. Podnikatelské subjekty, které včas nezaregistrují rozsah a sílu dopadu rizik a nevytvoří k nim účinný mechanismus pro jejich řízení, riskují svoji stabilitu, popřípadě mohou snížit zájem a důvěru ze strany investorů a v důsledku toho zvyšují náklady na financování. [19, s. 127]

Management firmy při procesu řízení rizik musí zajišťovat:

- Analýzu, monitorování, měření a porozumění rizikům.
- Definování cílů v oblasti snižování rizik.
- Stanovení a implementace nejvhodnějších metod snižování rizik do podmínek konkrétní společnosti.
- Vyhodnocení uplatnění firemní strategie v praxi. [19, s. 128]

Neopomenutelným a nejvýznamnějším krokem řízení rizik je výpočet míry rizik a hodnocení rizik včetně definování rizikové pozice firmy. Úlohou manažera je identifikovat riziko, vyhodnotit riziko a uspořádání priorit přístupu k riziku. Vyhodnocení rizika zahrnuje zjištění potencionální velikosti ztráty a zjištění pravděpodobnosti výskytu ztráty. [19, s. 131]

Rizika jsou členěna do jednotlivých skupin podle jejich možného finančního nebo jiného existenčního dopadu na:

- Kritická rizika – vyústěním je bankrot nebo zrušení firmy.
- Důležitá rizika – další provoz společnosti bude vyžadovat půjčení si finančních prostředků nebo zvolení jiných opatření, které přesahují běžné hospodaření společnosti.
- Běžná rizika – tato výše ohrožení, může být pokryta stávajícími aktivy společnosti nebo příjmem společnosti. [19, s. 132]

„Čím vyšší míra rizika pro dvojici hrozba – aktivum, tím účinnější opatření musejí být implementována, aby se riziko eliminovalo nebo snížilo na přijatelnou úroveň.“ [19, s. 132]

Rizika jsou vyhodnocena pomocí součtové matice rizik. Po využití nadefinovaných opatření je vždy provedeno nové měření velikosti rizik. [19, s. 133]

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části bude popsána historie a současnost hotelu Panorama, provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí pomocí vybraných metod.

2.1 CHARAKTERISTIKA HOTELU

Hotel Panorama je ve vlastnictví paní Olgy Řeháčkové, Jana Porkerta a RNDr. Jiřího Porkerta, Ph.D. Vlastníci jsou v příbuzenském vztahu. Pan Jan a Jiří Porkerovi dali svolení paní Olze Řeháčkové k provozování podnikání, nepožadují placení nájemného, ale chtějí být informováni o stavu podnikání a budovy. Paní Olga Řeháčková provozuje své podnikání jako fyzická osoba v Deštném v Orlických horách. Oblastí podnikání je hostinská činnost.

2.1.1 Historie hotelu

Historie hotelu Panorama v Deštném v Orlických horách byla započata dnem, když JUDr. Jindřich Štemberka odkoupil původní německý hostinec stojící u staré kapličky a nechal jej v roce 1915 přestavět na českou turistickou chatu. JUDr. Jindřich Štemberka se významně podílel na rozšiřování působnosti jednotlivých klubů turistů ve Východních Čechách. Mezi nejstarší odbory Klubu československých turistů patří odbor v Novém Městě nad Metují [1893] a v Kostelci nad Orlicí [1895]. V roce 1919 byla za přítomnosti a podpory JUDr. Jindřicha Štemberka na Panoramě ustanovena Orlická župa, jejíž cílem bylo upozorňovat na půvaby Hradeckého kraje a zaplavit Orlické hory turistickým ruchem. V dobách války nastalo utlumení cestovního ruchu a Panorama se dostala do finanční tísně. Zdravotní stav JUDr. Jindřicha Štemberka se také velmi zhoršil. V roce 1920 odkoupil Panoramu významný královohradecký podnikatel a turista Josef Václav Bohuslav Pilnáček. Tímto datem se začíná psát historie hotelu Panorama rodem Pilnáčků, jejichž potomci jsou majiteli dodnes. [51, 52, 86]

V roce 1921 byla za přítomnosti Aloise Jiráska na Panoramě slavnostně otevřena horská hřebenová trasa nesoucí jeho jméno. Slavnostního otevření se u Panoramě zúčastnilo 2000 lidí. Jiráskova horská cesta je hlavní dálkovou hřebenovou cestou v Orlických horách. Zpřístupňuje prakticky celý hlavní hřeben. V té době dosahovala trasa úctyhodných 90 km. [51]

Pro Josefa V. B. Pilnáčka se stala Panorama „rodinným stříbrem“. Ze své pozice starosty města Hradce Králové z ní vytvořil místo střetávání smetánky Královohradeckého

kraje. Několikrát Panoramu rozšířil, a aby mohl vyhovět stále rostoucímu zájmu, přistavěl v roce 1930 ještě depandanci. V této budově se nachází sál, ve kterém se konaly prvorepublikové plesy. Sál byl k těmto účelům hojně využíván. Tento fakt dával Panoramě nádech noblesnosti.

Rodina Pilnáčková přišla o Panoramu dvakrát. Poprvé to bylo při záboru Sudet, kdy byly budovy přejmenovány na Berghof a Hubert Birke Haus. Podruhé byla chata s depandancí znárodněna komunisty a byla z ní učiněna zotavovna ROH pro výběrovou rekreaci. Panorama byla jediným objektem ROH v Deštném v Orlických horách. I když toto druhé dlouhé období zanechalo na obou objektech šrámy, přece jen si chata i poloha vedle poutního kostelíka sv. Anny dodnes udržela své nepopsatelné kouzlo.

Po úmrtí JUDr. Jindřicha Štemberka byl na Panoramě vybudován jeho památník, ve kterém je uložena urna s jeho ostatky. V roce 1981 byla na Panoramě odhalena pamětní deska k 130. narozeninám spisovatele Aloise Jiráska a k 60. výročí otevření Jiráskovy cesty. V roce 1999 byla zde slavnostně odhalena pamětní deska Josefu Pilnáčkovi. [53]

Potomkům Josefa V. B. Pilnáčka se podařilo v restituci získat Panoramu zpět. Od té doby vlastní Panoramu, depandanci a okolní pozemky. Panorama byla navrácena v dezolátním stavu, vybydlená, bez původního vybavení, zničená necitlivými rekonstrukcemi.

Historická fakta ohledně hotelu Panorama nejsou dnes nijak komerčně a marketingově využívána.

2.1.2 Současný stav hotelu

Nejvyšší patro budovy bylo ponecháno pro potřeby rodiny, zbylá patra a přízemí byla od začátku pronajímána. Prvotní největší investice byla dána do opravy střechy. V 90. letech nájemce chatu využíval především k nabízení ubytovacích kapacit pro školy v přírodě a lyžařské výcviky. Na svahu vedle Panoramy vybudoval malý vlek. Od roku 2000 se nájemci pravidelně střídali. Fluktuace nájemců byla dána především nevhodným vybavením Panoramy, které neodpovídá standardům, které požadují dnešní návštěvníci hor. V Panoramě nejsou koupelny na pokojích, ale pouze na patře. Jsou však zrekonstruovány. Pokojů je dvacet devět, jsou většinou malé, dvoulůžkové a třílůžkové, a všeobecně neodpovídají dnešním potřebám. Další příčinou fluktuace mohlo být to, že majitelé neposkytli k pronájmu celou budovu, ale pouze dvě patra. V depandanci, která náleží k Panoramě, se nachází restaurace. Tato restaurace je již také delší dobu uzavřena. Vlastníci po většinu doby pronajímali

hotelovou část a restaurační část zvlášť. Od roku 2012 je Panorama i s depandancí uzavřena a majitelé zvažují rekonstrukci.

V první fázi rekonstrukce mají majitelé naplánovanou pouze opravu hotelové části, v druhé fázi by měla být opravena část depandance. Majitelé si z důvodu vysokých nákladů na opravu nepřejí rekonstruovat oba objekty dohromady. Prostor restaurace byl již částečně zrekonstruován a nabízí i plně vybavenou kuchyň. Přesto jsou další stavební úpravy nezbytné. Prostor restaurace je však možný využívat i v tomto stavu. Podnikatelský plán je vytvořen pouze pro hotelovou část, přestože by restaurační část mohla významně pomoci hotelové části.

Panoramu charakterizuje její nejbližší okolí. Je vyznačenou zastávkou na turistických trasách. Na pozemku Panoramy se nachází pramen, o kterém se léta traduje, že je léčivý. Je i zaznačen v mapách. Vedle Panoramy se také nachází známé poutní místo Kaple sv. Anny s křížovou cestou. Právě v základech kaple vyvěrá místní pramen. Kaple prošla kompletní rekonstrukcí v roce 1990, během níž byla opravena i křížová cesta, která k ní vede. Depandance Panoramy je charakteristická svým nezaměnitelným výhledem na Orlické hory. Objekt Panoramy svou typickou stavbou zapadá do místní architektury. Dva svahy vedle objektu vybízejí k obnovení vleku pro děti. Dnes mají děti k dispozici dětské hřiště. Panorama je dobře dostupná automobilem jak v létě, tak v zimě. Parkovací plocha pro automobily je nezastřešená, ale parkovacích míst je dostatečné množství. Nejbližší autobusová zastávka se nachází 1 km od hotelu.

Nedaleko Panoramy je lyžařský areál Marta I a Marta II. Na Martě I se nacházejí tři vleky, sedadlová lanovka a tři sjezdovky. Marta II má tři vleky, dvě sjezdovky a navíc snowpark. Oba areály jsou propojeny turistickou sjezdovkou. V areálu Marta I je pravidelně pořádáno noční lyžování. Na své si přijdou také příznivci běžecké stopy, kteří mohou podnikat dlouhé výlety na četných běžkařských stezkách v okolí. V zimní sezóně je nabídka aktivit pro turisty bohatá. V letní sezóně se nabídka aktivit stále zvětšuje. Byl vybudován lanový park pro dospělé i děti, je možné si zapůjčit terénní čtyřkolky a terénní horské koloběžky i brusle. V areálu horské chaty Start je vybudována umělá lezecká stěna. V místě se také nachází muzeum zimních sportů, turistiky a řemesel. [87, 88]

Fotodokumentace hotelu Panorama je uvedena v příloze 1 až 4.

2.2 SLEPT ANALÝZA

2.2.1 Sociální faktory

Počet obyvatel České republiky k 30. prosinci 2014 byl 10 538 275. Problémem České republiky je neustálé stárnutí populace, senioři se dožívají stále vyššího věku. Díky jejich dobrému zdravotnímu stavu narůstá chuť cestovat. Jelikož senioři již nemají pracovní závazky, mohou volit a často volí cestování v období mimo hlavní sezónu, kdy je nabízeno ubytování za vhodnější cenu. Senioři mají také své specifické požadavky, jakými jsou například bezbariérové ubytování a jednoduchá dopravní dostupnost. Velmi rozdílné požadavky mají mladí lidé. Je zvyšován tlak na pracovní nasazení a s tím úměrně narůstá potřeba relaxace. Mladí lidé preferují cestování spojené s aktivním odpočinkem a zábavou. Velkou součástí dnešního života tvoří zdravý životní styl. Roste tedy poptávka po wellness pobytech, pobytech cílených na zlepšení zdraví a minimálně po fitness centrech v místě ubytování. [21, 22]

Vzrůstající úroveň vzdělání obyvatelstva navyšuje potřebu obyvatel po poznání nových míst a samotnou potřebu cestovat. Zvyšují se samozřejmě požadavky na kvalitu služeb a to zejména v porovnání k výši cen za služby. [23]

Délka pobytu dovolené se zkracuje a větší oblibě se těší tzv. prodloužené víkendy. Turisté zvyšují frekvenci dovolených v průběhu roku. Počet přenocování z roku 2014 je v Královohradeckém kraji 939 870 hostů. Z toho zahraniční klientela tvořila 23,5% a zbytek byly návštěvníci z tuzemska. Dle statistik to byly nejvíce návštěvníci z Německa, Ruska, Slovenska a Polska. [24]

Orlické hory nepatří k destinaci, která by svou atraktivitou lákala zahraniční klientelu ve velkém. Přesto je dobré je zcela neopomíjet. Hotel Panorama má svůj *genius loci*, který by mohl zapůsobit u klientů, kteří propadli v posledních letech cestování po menších a komornějších lokalitách. Samozřejmě hlavní cílovou skupinou u turistů ze zahraničí je německá a holandská klientela, která má v oblibě české hory již několik let. Klienty neláká pouze zimní horská rekreace, ale znovu ožívá horská turistika a narůstá zájem o dovolené na kolech s využitím místních cyklotras.

Klienti chtějí být o navštívené lokalitě co nejvíce informováni. Nutností je tedy přítomnost propagačních materiálů, map regionu apod. Také by měly být informováni o akcích, konaných v regionu.

2.2.2 Legislativní faktory

Základní vztahy podnikání jsou upraveny, jako u jiných podnikání, občanským zákoníkem. V oblasti cestovního ruchu například definuje obecné zásady poskytování přechodného ubytování. Cestovní ruch legislativně upravuje Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Živnostenský zákon upravuje činnosti související s provozování hostinské činnosti a poskytování ubytovacích služeb. Poskytování ubytovacích služeb se řadí mezi živnosti volné. Volná živnost je omezena na kapacitu 10 lůžek. Pokud hoteliéři mají více, než 10 lůžek, musí provozovat hostinskou činnost, jedná se o takzvanou živnost řemeslnou. Tato činnost, spočívá v také přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě. [25] [3, s. 79-80]

Zákon č. 565/1990 Sb., řeší otázku ohledně výběru a výše místních poplatků. Ty zahrnují poplatky za lázeňský a rekreační pobyt a poplatek z ubytovací kapacity. Poplatek za lázeňský a rekreační pobyt vybírají hoteliéři, vybraná výše náleží obci. Hoteliér je tedy plátcem a musí jej tedy vybírat. Evidence poplatků je zaznamenána v tzv. knize hostů, která má dnes většinou elektronickou podobu. Záznamy musí být archivovány po dobu 6 let. Poplatek z ubytovací kapacity je hoteliér povinen odvádět. [3, s. 79]

Zákon o pobytu cizinců na území České republiky (č. 326/1999 Sb.) stanovuje oznamovací povinnost poskytovatele ubytovací služby. Nejpozději do tří pracovních dnů musí poskytovatel nahlásit policii ubytované hosty z ciziny. Vše se děje elektronicky prostřednictvím předpřipravených tiskopisů nebo pomocí technických nosičů dat a jejich telekomunikačním přenosem. [3 s. 80]

V hotelnictví se zpracovává mnoho dat, obsahujících citlivé osobní údaje. Předpokládá se dodržování zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Údaje mohou být zpracovány pouze se souhlasem subjektu. Bez souhlasu jen tehdy, pokud je to nezbytně nutné pro dodržení právní povinnosti či pro plnění smlouvy. Pro ubytovatele toto platí bez výjimky, protože zpracování osobních údajů je jim uloženo ze zákona jako povinnost (č.565/1990 Sb., č. 326/1999 Sb.). [3, s. 80]

Pokud by hoteliéři chtěli umožnit ubytování osobám s omezenou hybností, musí dodržet vyhlášku ministerstva pro místní rozvoj č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečující bezbariérové užívání staveb. [3, s. 81]

Podle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, osoby poskytující ubytování v rámci řemeslné živnosti a osoby provozující živnost volnou, s výjimkou osob

poskytujících ubytování v bytových domech, v rodinných domech a ve stavbách pro individuální rekreaci, jsou povinni vypracovat provozní řád. Provozní řád popisuje praktické postupy pro zabezpečení provozu po stránce hygieny, bezpečnosti, protipožární ochrany, pracovních podmínek i ochrany spotřebitele. [3, s. 81]

Domácí řád je vnitřním předpisem provozovny. Jeho účelem je zejména stanovit rozsah práv hostů, jejich bezpečnost, způsob využívání služeb ubytovacího zařízení. [3, s. 81]

Výše byla uvedena pouze základní právní úprava poskytování ubytovacích služeb. Existuje však celá řada další legislativy, upravující provoz ubytovacích kapacit. Legislativa je také ovlivňována veškerými nařízeními z Evropské unie, které mohou výrazně ovlivnit fungování hotelu.

2.2.3 Ekonomické faktory

Cestovní ruch je oblastí, která je velmi citlivá na změny v hospodářské a ekonomické oblasti. Je to především díky tomu, že produkt cestovního ruchu není nezbytným produktem, a tudíž v případě hospodářského poklesu je jeho spotřeba snížena. V posledních letech byl vývoj ekonomiky ovlivňován hospodářskou krizí. Tato skutečnost byla viditelná dle výsledků jednotlivých ukazatelů výkonnosti ekonomiky. Všeobecně je ekonomická situace ovlivňována celou řadou faktorů. Některé z nich jsou popsány níže.

Tempo růstu HDP

Mezi hlavní parametr měření ekonomiky patří hrubý domácí produkt. V níže uvedené tabulce vidíme výkyvy HDP v české ekonomice. Největší stagnaci HDP vidíme mezi lety 2008 a 2009. V této době nastupovala hospodářská krize. HDP České republiky výrazně vzrostlo mezi lety 2009 a 2010. V roce 2012 byl zaznamenán meziroční pokles ve výši HDP o 1,20 %, ale od té doby HDP pomalu narůstá. [26]

Tab. č. 1 - Vývoj HDP v ČR [26]

| Roky | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|--------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|
| Meziroční změna HDP v % | 2,50 % | -4,10 % | 2,20 % | 1,70 % | -1,20 % | -0,90 % | 0,40 % |

Míra inflace

Nejvyšší míra inflace byla zaznamenána v roce 2008. Do roku 2011 se držela pod hodnotou 2 %. V roce 2012 došlo k nárůstu o 1,4 %. Za tuto skutečnost mohlo především

zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 % a s tím spojený nárůst cen potravin, elektřiny, plynu, vody atd. V roce 2014 byla míra inflace 0,4 %. Česká národní banka tuto inflaci hodnotí jako velmi nízkou a jejím cílem je zvýšit inflaci na hodnotu okolo 2 %. Například pomocí znehodnocení měny. [27, 89]

Tab. č. 2 - Vývoj míry infalce v ČR [27]

| Roky | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Průměrná roční míra inflace | 6,3 % | 1,0 % | 1,5 % | 1,9 % | 3,3 % | 1,4 % | 0,4 % |

Nezaměstnanost

V níže uvedené tabulce je znázorněn vývoj nezaměstnanosti v letech 2008-2014. Největší nárůst nezaměstnanosti byl mezi lety 2008 a 2009, kdy je možným důvodem nástup hospodářské krize. V posledních letech kolísá míra nezaměstnanosti mezi 6 a 7 procenty. [28]

Tab. č. 3 - Vývoj nezaměstnanosti v ČR [28]

| Roky | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Obecná míra nezaměstnanosti | 4,4 % | 6,7 % | 7,3 % | 6,7 % | 7,0 % | 7,0 % | 6,1 % |

V roce 2013 bylo v cestovním ruchu zaměstnáno zhruba 231 288 osob. Tím byl podíl cestovní ruch na celkové zaměstnanosti okolo 4,55 %. [29]

Průměrná mzda

Průměrná mzda každoročně stoupá, lze tedy předpokládat, že lidé budou své peníze vkládat i do zbytných statků, do kterých řadíme i produkty cestovního ruchu. Podle odhadu Českého statistického úřadu má nižší než průměrnou mzdu téměř dvě třetiny zaměstnaných. [80]

Tab. č. 4 - Vývoj průměrné mzdy v ČR [30]

| Roky | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč | 22 592 | 23 344 | 23 864 | 24 455 | 25 067 | 25 078 | 25 686 |

V níže uvedené tabulce je zaznamenán vývoj mezd v oblasti ubytování, stravování a pohostinství.

Tab. č. 5 - Vývoj mezd v posuzovaném odvětví [30]

| Roky | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Průměrná hrubá mzda v Kč v oblasti ubytování, stravování a pohostinství | 12 474 | 12 330 | 13 204 | 13 133 | 13 255 | 13 696 | 14 093 |

Slábnutí koruny zdražuje dovolené v zahraničí. Přibývají dovolené v tuzemsku, kdy klienti usilují o maximální snížení nákladů. Snižují se například náklady na stravu a to zejména u letních pobytů. Využívají se více ubytovací kapacity na úrovni Bed and Breakfast, tedy pouze ubytování se snídaní. Roste poptávka po různorodých službách cestovního ruchu.

2.2.4 Politické faktory

Vliv státu a jeho politická stabilita jsou jedním z faktorů, které mají významný vliv na podnikání. Dalšími faktory jsou například členství České republiky v mezinárodních organizacích, programy na podporu podnikání a strategie rozvoje cestovního ruchu.

Česká republika je členem NATO a Evropské unie. Dále je členem Světové obchodní organizace (WTO), Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) a členem Organizace spojených národů (OSN). Vstup do Evropské unie velmi pomohl rozvoji cestovnímu ruchu v České republice a to především díky získaným grantům a dotacím. [31]

Cestovní ruch spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj. Ministerstvo funguje jako metodický a koordinační orgán pro všechny subjekty v cestovním ruchu. Ministerstvo se zapojuje do aktivit mezinárodních organizací v dané oblasti a svoje působení prezentuje na odborných konferencích a veletrzích. Prostřednictvím centrály CzechTourism je propagována Česká republika v zahraničí. [32, 33]

V březnu roku 2013 byla vládou schválen dokument Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2014-2020. Hlavním cílem je zvyšovat konkurenceschopnost celého odvětví a udržení ekonomické výkonnosti. Výsledkem strategie by mělo být zlepšení řízení a financování cestovního ruchu. Koncepce je zároveň provázána s marketingovou koncepcí agentury CzechTourism. Toto provázání umožní lepší koordinaci realizovaných projektů. [34,35]

Důležitým atributem v oblasti cestování je bezpečnost. Podle Global Peace Indexu z roku 2014 je Česká republika na 11. místě v žebříčku nejbezpečnějších států OECD. Je

možné, že v návaznosti na rizika spojená s útoky Islámského státu, se zvýší obliba dovolených v tuzemsku. [36, 37, 38]

Česká republika vstoupila do schengenského prostoru v roce 2007 a tím se otevřela možnost cestování bez pasů a víz v rámci tohoto prostoru. Předpokládá se, že členské státy budou nadále vstupovat do schengenského prostoru a nastane úplné otevření hranic v rámci Evropy. Poté lze předpokládat, že mírně vzroste poptávka po ubytování v České republice. [39]

Daňová politika státu prošla v posledních letech určitými změnami. Zejména pro plátce DPH je hrozbou jeho neustálé zvyšování, které je upraveno v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. K lednu 2012 vzrostla sazba DPH z 10% na 14% a základní sazba zůstala na 20%. K lednu 2013 se tyto dvě sazby měly sjednotit na jednotnou sazbu ve výši 17,5%. Nakonec bylo vládou odsouhlaseno zvýšení sazeb o 1% a to jak u snížené tak základní sazby. Sazby 21% a 15% byly použity až do konce roku 2014. Od roku 2015 jsou tři sazby DPH, základní sazba 21%, první snížená sazba 15%, druhá snížená sazba 10%. Poskytování ubytovacích služeb spadá do první snížené sazby ve výši 15%. [40, 41]

Chod podnikání neovlivňují pouze tuzemská politická rozhodnutí, ale i jakékoliv politická nařízení z Evropské unie.

2.2.5 Technologické faktory

V cestovním ruchu hraje stále větší roli internet. Stoupá jeho význam a jeho využívání nejen k získávání informací, ale i k nakupování produktů a služeb. Internet hraje také hlavní roli při komunikaci se zákazníky a nabízí velké možnosti pro marketingové využití. Každý hotel musí mít zřízeny internetové stránky, kde se potenciální klienti dozvědí veškeré potřebné informace.

Nejvyužívanějšími nástroji v hotelnictví jsou počítače, tiskárny, informační systémy, kamerové systémy, poplašná zařízení a bezpečnostní čidla. Do informačních systémů řadíme hotelový informační systém, jejichž nabídka je v České republice poměrně vysoká. Tyto programy jsou například Fidelio, Hores a Mefisto. Hotelový informační systém zabezpečuje bezproblémový a efektivní provoz ubytovacího zařízení. Spravuje chod recepce, zaznamenává pobyty a vede účty jednotlivých hostů. Informační systém v sobě má například funkci kontroly skladového hospodářství, evidence prodaného zboží. [42, 43, 44]

V budoucnu by mělo každé ubytovací a restaurační zařízení mít svou registrační pokladnu. Od ledna roku 2016 nastane testovací provoz. Hoteliéři a restauratéri by měli registrační pokladny testovat jako první. Za naprosto nezbytnou technologii lze dnes považovat terminál pro platbu kartou. [45]

Technologické prostředí výrazně ovlivňuje tržní úspěšnost podniku, proto je nutné, aby majitelé vždy sledovali nejnovější trendy a potřeby zákazníků v oblasti technologického vybavení.

2.2.6 Shrnutí SLEPT analýzy

Pro obor hotelnictví je nutné především sledovat změny v oblasti ekonomické a v oblasti životního stylu, které velkou měrou ovlivňují celkový chod cestovního ruchu. Na významu nabývá otázka státní bezpečnosti. Hoteliéři musí pružně reagovat na veškeré změny a přizpůsobovat jim své nabídky.

Za poslední roky se hoteliéři především museli vyrovnat se změnami v sazbách DPH a také s finanční krizí. Klienti se stávají stále náročnějšími, proto lze odhadovat, že se bude i nadále zvyšovat poptávka po pohodlí a kvalitě, relaxačních a prodloužených víkendech. Významnou cílovou skupinou se stávají senioři, kteří vykrývají obsazenost v období mimo hlavní sezónu.

Hrozbou je nárůst cen za energie, které zvyšují provozní náklady. Mezi hrozby řadíme i míru nezaměstnanosti, která meziročně klesla, ale v průměru se udržuje stále okolo stejné hodnoty. Další hrozbou, ale na druhou stranu i pozitivem, mohou být kurzová rizika a síla měny. [46]

2.3 PORTEROVA ANALÝZA

2.3.1 Riziko vstupu nových konkurentů

Oblast hotelnictví je všem otevřené odvětví. Lze stále objevovat nové, atraktivní lokality pro zahájení svého podnikání. Pro vstup musí být vypracován kvalitní podnikatelský plán s důrazem na znalost, koho chce ubytovací kapacita oslovit, a jestli zacílení na tuto klientelu je reálné nebo pouhá fikce.

V pohraničních oblastech se vyskytuje mnoho objektů vhodných k přestavění na ubytovací zařízení. Hlavní překážkou pro vstup nových subjektů do je otázka financí. Počáteční investice jsou kapitálově velmi náročné a podnikatelé tudíž musí být dobře finančně

zajištění. Pro start nového podnikání se dnes získávají půjčky hůře, než tomu bylo například v 90. letech.

Deštné v Orlických horách patří k populárním destinacím české klientely a tomu odpovídá i počet ubytování v obci a jejím okolí. Každý nově vstupující podnikatel musí tuto situaci zohlednit a snažit se nabídnout něco nového a chtěného, aby uspěl a získal si postavení mezi svými konkurenty. Orlické hory jsou chráněnou krajinnou oblastí. Je tedy možné, že správa CHKO Orlické hory bude mít v budoucnu vliv na omezování ubytovacích kapacit. Vstup do odvětví není komplikovaný, ale z důvodu kapitálové náročnosti je riziko vstupu nových konkurentů je poměrně vysoké.

2.3.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V Deštném v Orlických horách se nacházejí oficiálně 4 hotely. Jeden je čtyřhvězdičkový a zbývající tříhvězdičkové. Ostatní ubytování jsou nabízena v penzionech, chatách a v soukromí. Lze tedy říci, že na straně nabídky je velká konkurence. Jejich úroveň poskytování služeb a kvalita je velmi rozdílná. Hotel Panorama by se měl snažit odlišit v portfoliu nabízených produktů. Největším konkurentem je čtyřhvězdičkový hotel Alfa resort, který má kapacitu 100 lůžek v hlavní budově hotelu a dále poskytuje ubytování v jedenácti apartmánových domech s kapacitou 4-6 osob. Tento hotel má oproti ostatním hotelům jinou nabídku produktů, do kterých můžeme zařadit například wellness a konferenční sál. Hotely se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím cenové politiky. [47]

Rivalitu mezi stávajícími konkurenty hodnotím jako vysokou.

2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Spolupráce s dodavateli se v posledních letech zhoršuje. Například dodavatelé uzavírají smlouvy na dobu určitou. Neposkytují nákup zboží na fakturu, ale pouze za hotovost. Hoteliéři nejsou nijak zvýhodněni u společností dodávajících energie a ani u jiných distribucí nemají výhody oproti běžným občanům. Hoteliéři mají slabou vyjednávací pozici směrem k dodavatelům, a tudíž vyjednávací sílu dodavatelů hodnotím jako vysokou.

2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Ve všech odvětvích podnikání roste vyjednávací síla odběratelů. Zákazníci se stávají stále náročnějšími a mají jasně specifikované požadavky. Protože v Deštném v Orlických horách je velmi rozmanitá nabídka ubytování, musí hotely neustále bojovat o své zákazníky.

Tím se vyjednávací síla odběratelů zvyšuje. Vyjednávací sílu odběratelů hodnotím jako velmi vysokou.

2.3.5 Hrozba substitučních výrobků

Pokud chápeme substitut jako veškerou formu nabízeného ubytování, pak je tato hrozba velmi vysoká. Mezi substituty jsou řazeny penziony, chaty a chalupy, apartmány, chatové osady, kempy, hotely, karavany apod.

Lze tedy konstatovat, že se dnes setkáváme se situací, na kterou jsme zvyklí například z Rakouska, kdy skoro každý dům nabízí určitý druh ubytování. Hrozba substitučních výrobků je velmi velká.

2.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Za největší rizika vyplývající z Porterovy analýzy může být označena hrozba substitučních výrobků a hrozba vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů. Tyto faktory se společnost musí snažit neustále snižovat. Všechny body Porterovy analýzy poukazují na skutečnost, že podnikání v oblasti hotelnictví je rizikové.

2.4 SWOT ANALÝZA

Výstupy z předchozích analýz poslouží k sestavení SWOT analýzy.

Tab. č. 6 - SWOT: silné stránky a hrozby (Vlastní zpracování)

| SILNÉ STRÁNKY | HROZBY |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Poloha hotelu • Dopravní dostupnost • Historická hodnota budovy • Rekonstrukce plánována dle nejnovějších trendů v hotelnictví • Horský pramen • Okolní parcely v osobním vlastnictví - možnost dalšího budování • Vlastní prostory k podnikání | <ul style="list-style-type: none"> • Nepovolení stavby úřady • Konkurence v místě podnikání • Zatížení společnosti dlouhodobým úvěrem • Prodražení rekonstrukce • Rostoucí ekonomické a ekologické nároky • Změna DPH a legislativy • Inflace • Nevhodná volba plánovaných nabízených produktů • Málo a špatně nabízené služby • Orientace na nevhodné skupiny zákazníků • Posílení koruny • Neznalost regionu – marketing a propagace |

Tab. č. 7 - Pokračování Tab. č. 6 (Vlastní zpracování)

| SLABÉ STRÁNKY | PŘÍLEŽITOSTI |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dezolátní stav nemovitosti • Není vytvořena stálá klientela • Vlastní kapitál pravděpodobně nezafinancuje celkovou rekonstrukci • Nezastřešené parkování • V plánu rekonstrukce není výstavba výtahu • Právní forma FO • Provozovatel • Vize • Lidé - personál | <ul style="list-style-type: none"> • Obnovení vleku • Nová pracovní místa • Bezbariérové pokoje • Cílený marketing na zahraniční klientelu • Využití možností regionu • Zaměření se na potřeby cestovního ruchu seniorů • Zakomponování horského pramene do balíčků služeb a jeho propagace • Wellness, osvědčení MZ • Vybudování tenisových kurtů • Využití historie k propagaci – Jirásek • Využití dočasně oslabené koruny |

Silnou stránkou Panoramy je jistě její poloha, ze které je dobrý přístup k nejrůznějším aktivitám. Budova má historickou atmosféru, která by měla být zachována, protože vystihuje krajinný ráz a tento styl může být pro mnohé klienty lákadlem k pobytu. Rekonstrukce budovy je naplánována tak, aby splňovala veškeré moderní standardy ve stavebnictví a hotelnictví. V dnešní době je kladen velký důraz na zdravý životní styl. Horský pramen, o kterém se traduje, že má léčivé účinky může být využit například pouze jako marketingový tah, ale může být taky zařazen do tvorby ubytovacích balíčků. Vlastnictví okolní půdy ulehčuje možnost rozšíření podnikání a nenavyšuje náklady o vykoupení okolních pozemků.

Slabou stránkou je nejednotná vize společnosti. Hotel má tři vlastníky a jednoho provozovatele. Jelikož je Panorama označována za „rodinné stříbro“, konzultuje se její stav a její pokračování se všemi vlastníky. Tato skutečnost komplikuje vytvoření jednotné vize. K této slabé stránce se přidává i provozovatel, který nemá v oblasti poskytování ubytování dostatečné zkušenosti. Slabou stránkou by mohlo být i řízení celého chodu přestavby. Nynější stav budovy vyžaduje kompletní rekonstrukci a ta bude velkou finanční zátěží. Hotel je již několik let zavřený. Není vytvořeno stabilní povědomí o hotelu. Hotel nemá zaměstnance, kteří by byli zapracováni v provozu. Toto zapracování trvá několik měsíců. Za slabou stránku hotelu lze považovat nezastřešené nebo negarážové parkování. Součástí rekonstrukce není plánována přístavba výtahu, který je v dnešní době standardem. Nedá se říci, že tato skutečnost významně ovlivní chod hotelu, ale rozhodně by zpříjemnila pobyt hostů.

Velkou **hrozbou** je riziko nepovolení rekonstrukce objektu stavebním nebo památkovým úřadem. Další hrozbou může být zpoždování vlastní rekonstrukce a tím její prodražení. K prodražení může dojít i špatnou kalkulací rekonstrukce. Provozovatel může být zatížen dlouhodobým úvěrem. Pokud by se inflace zvyšovala, bylo by to pro dlužníka výhodné, ale na druhou stranu by vysoká inflace znamenala méně peněz v domácnostech. S tím by se výdaje domácností vynaložené na cestování snižovaly a provozovatel by se tak mohl dostat do platební neschopnosti. Zvýšením DPH by se mohla zvýšit i cena ubytování a mohl by být opět zapříčiněn pokles zájmu o ubytování v České republice. Pokud by došlo ke zvýšení DPH v době rekonstrukce, znamenalo by to zvýšení ceny rekonstrukce. Nastala by změna v legislativě a v hygienických normách mohlo by dojít k prodražení nebo až znemožnění celkové rekonstrukce. Růst cen elektřiny a plynu, tepla a teplé vody vedou k neustálému zvyšování provozních nákladů hotelu. Špatná orientace na zákazníky souvisí s vizí hotelu, která je nejasná. Hrozbou může být i nedostatečná propagace a marketing, jak ze strany samotného hoteliéra, tak ze strany regionu. V neposlední řadě může být hrozbou volba nabízených služeb a balíčků zákazníkům. Pokud bude špatně zvolena, může to mít na hotel fatální následky.

Příležitostí je jistě obnovení vleku v bezprostřední blízkosti hotelu. Louka je dostatečná pro začátečníky a jistě by ji ocenili především rodiny s dětmi. Prostory hotelu nabízejí možnost k vybudování bezbariérových pokojů i propojitelných pokojů. Vybudování wellness by zvýšilo atraktivitu hotelu. K propagaci hotelu by jistě pomohl horský pramen, u kterého by se majitelé měli snažit získat osvědčení od ministerstva zdravotnictví o jeho léčivých účincích. Příležitostí je využití historie hotelu k propagaci, především pak jméno a význam Antonína Jiráka. Navázání spolupráce s agenturou CzechTourism by mohlo společnosti ulehčit cílený marketing na zahraniční klientelu. Propagace produktů hotelu pomocí Kudy z nudy, zajišťovaného agenturou CzechTourism, využití jejich PR a direct marketingu. Do portfolia svých služeb by měla Panorama zařadit aktivity, které nabízí i vzdálenější místa regionu. Ukázat zákazníkům atraktivitu místa, nalákat je na okolní výlety atd. Příležitostí je zpřístupnění poskytovaných služeb seniorům. Proto by bylo dobré nabídnout například slevy na pobyt, slevy na balíčky zaměřené na zdraví nebo speciální slevy na pobyt v době mimo sezónu. Budoucí vybudování tenisových kurtů by mohlo zatraktivnit nabízené služby. [33, 48, 49]

3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Tato kapitola je hlavní částí diplomové práce, jejíž obsahem je návrh podnikatelského plánu na poskytování ubytování.

3.1 TITULNÍ STRANA

Identifikační údaje

- Název: Horský hotel Panorama
- Majitel: Olga Řeháčková, Porkert Jan a RNDr. Porkert Jiří, Ph.D.
- Sídlo: Suchý vršek 2106/35, 158 00 Praha 5 – Stodůlky
- Telefon: +420 222 231 071
- Email: info@josefpilnacek.cz
- IČO: --- -- --
- DIČ: CZ-----
- Forma podnikání: živnost
- Předmět podnikání: Hostinská činnost
- Místo podnikání: Deštné v Orlických Horách 19, 517 91 Deštné v Orlických Horách
- Datum zapsání do OR: XX. XX. 2015

Jeden z majitelů objektu podniká jako OSVČ, v rámci své živnosti hostinská činnost.

3.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN

Horský hotel Panorama zahájí svůj provoz k 1. 6. 2017, kdy naváže na zpretrhanou tradici prvorepublikového poskytování ubytování. Hotel je vlastněn paní Olgou Řeháčkovou, panem Porkertem Janem a panem Porkertem Jiřím. Právní formou podnikání je fyzická osoba zapsaná v živnostenském rejstříku. Touto osobou je paní Olga Řeháčková. Cílem společnosti je zrekonstruovat zchátralou budovu hotelu Panorama a nabídnout ubytování i těm nejnáročnějším klientům. Hlavním obchodním cílem je pravidelný meziroční nárůst tržeb okolo 15 %. Posláním firmy je navázání na tradici kvality služeb horského hotelu Panorama a

znovuzrození významu Panoramy ve Východních Čechách. Vytvořit podnik se silnou pozicí na trhu. K tomuto stavu má přispět kvalitní zpracování rekonstrukce objektu, nabídka produktů nevyskytujících se u konkurence, samotná poloha hotelu, v neposlední řadě lyžařský svah v blízkosti hotelu a zřízení wellness. Klíčovou osobností je provozovatelka hotelu a celé potomstvo rodiny Pilnáčkových, ale také správkyně jejich rodinného majetku, která bude pomáhat řídit chod rekonstrukce. K tomu, aby mohl být celý podnikatelský plán uskutečněn je potřeba investice cca 29,3 milionů korun na obnovu hotelu.

3.3 POPIS PODNIKU

Hotel Panorama se nachází v obci Deštné v Orlických horách v části zvané Dříš, v nedaleké vzdálenosti od řeky Deštná a Bělá, okres Rychnov nad Kněžnou v Královohradeckém kraji. Nadmořská výška obce je 649 m. n. m. Jde o největší turistické středisko Orlických hor. [50]

Potomkům Josefa V. B. Pilnáčka se podařilo Panoramu získat zpět v restituci. Nyní se majitelé rozhodli pro kompletní rekonstrukci objektu. Rekonstrukce objektu by měla navrátit Panoramě její původní lesk a význam, který po dlouhá léta představovala nejen pro turistický ruch, ale i pro obec samotnou.

Rekonstrukce hotelu Panorama je plánována na začátek března roku 2016. Projektovou dokumentaci zpracovala společnost Staping, s.r.o. z Rychnova nad Kněžnou. Plánované dokončení stavby by mělo být do jednoho roku od započetí rekonstrukce. Otevření hotelu je plánováno na 1. 6. 2017. Ubytování bude poskytováno v apartmánech. Ve všech apartmánech bude plně vybavená kuchyň a vlastní sociální zařízení.

Panorama sehrála významnou roli v historii Deštného v Orlických horách. Historie hotelu Panoramá a její současný stav je popsán v kapitole 2.1.1 a 2.1.2.

3.4 ANALÝZA TRHU

Analýza trhu neboli vyhodnocení externích faktorů bylo provedeno pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy a SWOT analýzy. Problematika analýzy trhu je uvedena v kapitolách 2.2 až 2.4.

3.5 MARKETINGOVÝ PLÁN

3.5.1 Produkt

Produkt hotelu Panorama bude představovat vše, co hotel nabídne svým hostům. Základní službou je ubytování a další službou je wellness.

Nové dispoziční řešení objektu poskytne klientele větší komfort, který odpovídá dnešním standardům. Hotel bude nabízet apartmány s vlastní kuchyňkou, obývacím koutem a sociálním zařízením. Kuchyň bude plně vybavena včetně myčky. Navrhnuté jsou i apartmány, které jsou navzájem propojitelné a vzniknou tak velké rodinné apartmány o více ložnicích. Apartmánů dle nového uspořádání bude 13, celkově pro 47 osob. Varianty ubytování jsou dvou až pětilůžkové apartmány.

Majitel zvažuje obnovení lyžařského vleku. Vlek by měl sloužit z kapacitních důvodů pouze pro hotelové hosty, tedy ne pro veřejnost. Znovuobnovení tohoto vleku by mohlo přilákat rodiny s malými dětmi.

Vzhledem k narůstající popularitě wellness a zdravého životního stylu bude zřízena sauna, ochlazovací vědro, mini fitness centrum, whirlpool, malý plavecký bazén. Toto potvrdila i vypracovaná studie ministerstva pro místní rozvoj z dubna roku 2010 s tématem průzkum potřeb zákazníků pro sektor wellness. V přízemí bude lyžařna a úschovna kol. K dispozici je i místnost, kterou chce provozovatel pronajmout k zřízení půjčovny lyží a kol. Majitelé hotelu mají v osobním vlastnictví i okolní pozemky, na kterých je v budoucnu možnost vystavení tenisových kurtů či venkovního bazénu. [54]

Recepce bude klientovi poskytovat veškerý servis v oblasti zařizování volnočasových a sportovních aktivit, směnářské činnosti, úschovu zavazadel, překladatelskou činnost.

3.5.2 Cena

Host by měl vždy odjíždět z hotelu s uspokojivým pocitem, že za své peníze dostal vše, co požadoval. Spokojený host se do hotelu rád vrátí. Konečná cena bude pokrývat provozní náklady a bude vést k tvorbě zisku. Cenu v hotelnictví ovlivňuje sezónnost. Období roku je rozdělené do několika sezón, kdy za stejné služby zaplatí zákazník různé částky.

Cena pobytu v hotelu Panorama je určena na základě porovnání s cenami konkurenčních hotelů. Při jejím stanovení se přihlíží k sezóně a velikosti apartmánu. Hotel

Panorama se nechce řadit k nejlevnějšímu ubytování v Deštné Orlických horách. Nákladovost rekonstrukce hotelu tuto skutečnost ani nedovoluje.

V následujících tabulkách jsou uvedeny jednak ceny konkurenčního ubytování a přepokládané ceny ubytování na Panoramě.

Tab. č. 8 - Ceny konkurenčního ubytování [47, 55]

| Apartmán pro 4 osoby bez stravy-cena za apartmán/noc | | |
|---|-------------|-------------|
| Termíny | Hotel Praha | Alfa Resort |
| | *** | **** |
| 4.11-18.12. | 2500 | 2800 |
| 19.12-31.12. | 3500 | 3000 |
| 1.1-29.1. | 3000 | 2900 |
| 30.1-30.3 | 3000 | 3000 |
| 1.4.-3.11. | 2000 | 2800 |

Tab. č. 9 – Předpokládaná cena ubytování na Panoramě (Vlastní zpracování)

| Hotel Panorama cena dle typu bydlení a sezónnosti | | | | | |
|--|-------------|--------------|-----------|-----------|------------|
| Cena za noc | 4.11-18.12. | 19.12-31.12. | 1.1-29.1. | 30.1-30.3 | 1.4.-3.11. |
| Apartmán 4 osoby | 2 600 Kč | 3 200 Kč | 2 900 Kč | 3 000 Kč | 2 500 Kč |
| Apartmán 3 osoby | 1 900 Kč | 2 400 Kč | 2 200 Kč | 2 300 Kč | 1 800 Kč |
| Apartmán 2 osoby | 1 300 Kč | 1 600 Kč | 1 400 Kč | 1 200 Kč | 1 000 Kč |
| Přistýlka | 300 Kč | 250 Kč | 300 Kč | 250 Kč | 250 Kč |

V hotelu Panorama bude k dispozici malé wellness a fitness. Z důvodu vyšších nákladů na údržbu bude vstup zpoplatněn 100 Kč/120 minut za osobu.

3.5.3 Místo

Hotel Panorama má velmi dobrou polohu v Deštném v Orlických horách. Leží na okraji obce. K hotelu vede udržovaná příjezdová cesta. Přestože většina návštěvníků přijíždí autem, je možné se dostat do hotelu i autobusovou dopravou. Zastávka autobusu je však od hotelu poměrně vzdálena. Proto by bylo vhodné uvažovat o vyzvednutí hotelových hostů na zastávce a pohodlně je dopravit až do hotelu. V dojezdové blízkosti hotelu se nachází lyžařský areál. Hotel má k dispozici vlastní svah. Okolo hotelu vede značená turistická trasa, takže v letních měsících se hotel stává strategickým výchozím bodem pro turistiku.

Distribuční kanály v hotelnictví prošly během let mnohými změnami. Dříve byly používány přímé distribuční kanály, dnes v oblasti distribuce dominují nepřímé distribuční kanály. Přesto je dobré nadále využívat kombinaci obou dvou. Panorama využije nepřímých

distribučních kanálů navázáním spolupráce s cestovními kanceláři a rezervačními servery. Cestovním kancelářím bude hotel platit provizi za zprostředkování ubytování. To samé se děje v případě rezervačních serverů. Z nepřímé distribuce přichází nejvíce hostů a je tedy klíčová při obsazování hotelu. Přímou distribuční cestou je rezervace ubytování přes internetové stránky hotelu. Přímá distribuční cesta je pro hotel výhodnější z důvodu neplacení provize. V hotelu bude možnost ubytování bez předchozí rezervace. Do budoucna hotel zvažuje distribuci přes globální rezervační systémy.

3.5.4 Propagace

Stejně jako u distribuce i u propagace hrají významnou roli zprostředkovatelé. Zajišťují prezentaci hotelů na svých webových stránkách, hotely jsou prezentovány na veletrzích. Hotel s některými z nich naváže spolupráci. Další aktivitou v propagaci ubytování a služeb je jednání a vystupování personálu. Úloha zaměstnance v propagaci nebude končit dnem odjezdu klienta. Bude zajištěno pravidelné informování o novinkách v hotelu, pořádaných akcích, zaslání přání k narozeninám, případně zaslání slevového vouchery významným zákazníkům, zkrátka dobrý proklientský přístup.

Hotel bude udržovat pozitivní vztah nejen se svými zákazníky, ale rovněž se zprostředkovateli. Ti budou pravidelně informováni o změnách v hotelu a předpokládaných plánech. Budou pravidelně zváni do hotelu, aby vyzkoušeli produkty, které nabízejí. Hotel zažádá o udělení oficiální jednotné klasifikace hotelů a apartmánů.

Vlastní webové stránky podají kompletní informace o ubytování, ceně, nabízených službách a umožní i přímou rezervaci. Klienti budou motivováni, aby si zamluvili ubytování přímo přes webové stránky hotelu. Zvažovanou formou motivace je sleva na skipas, volný přístup do wellness a fitness atd. Stránky budou vyhotoveny ve více jazykových verzích, minimálně v anglickém a německém provedení. V neposlední řadě budou na hotelu brožury a propagační materiály, které si zákazník může vzít domů.

3.5.5 Lidé

Zaměstnanci v oblasti cestovního ruchu hrají významnou roli. Jsou prvními, kteří se podílí na vytváření dojmu z dovolené. Zaměstnanci budou velmi dobře jazykově vybaveni, budou mluvit anglicky a německy. V hotelu se jako s prvním setkávají zákazníci s recepční, která zajišťuje chod takzvaného front office, neboli toho, co může zákazník na první pohled vidět. Vždy by měla mít perfektní znalost nabízeného produktu. Z tohoto důvodu je vidět, že

při výběru zaměstnance bude brán velký zřetel na jejich odborné a jazykové znalosti. Provoz recepce nebude 24 hodinový, ale pouze od 6:00 do 23:00. Dalšími zaměstnanci jsou pokojské, které zajišťují úklid apartmánů a celého hotelu. Plánovaným zaměstnancem je i správce budovy, který bude mít na starosti chod budovy, drobné opravy, po případě zajištění řemeslníků na větší opravy, zahradu.

Úkolem ředitele je zajištění celkového chodu hotelu, organizace hotelu, příprava a realizace novinek hotelu, marketing hotelu, péče o zákazníky a řízení lidských zdrojů. Profesní vzdělávání by mělo být součástí života každého pracovníka. Budou zajišťována pravidelná školení v oblasti komunikace se zákazníky, novinek v cestovním ruchu, legislativy, řízení podniku a marketingu.

3.5.6 Partnerství

Mezi organizace, které významně napomáhají hotelům, se řadí Asociace hotelů a restaurací České republiky. Tato asociace se angažuje v oblasti legislativy, lobbingu, zajišťuje informační servis, poradenství, vzdělávání a jiné. Hotel Panorama se chce stát členem asociace a mít tak možnost ovlivňovat dění v cestovním ruchu, ale také vždy dostávat čerstvé informace z oboru. [58]

Další partnerství nastává mezi nasmlouvanými cestovními kancelářemi. Toto partnerství je pro Panoramu velmi významné. Jeho ztráta by pro provozovatele mohla znamenat i ukončení podnikání. Hotel zvažuje spolupráci s místními dopravci a půjčovnami aut. Velmi populárním se stává destinační management, který zvyšuje celkové povědomí o lokalitě a snižuje náklady na marketing jednotlivých hotelů. Panorama využije služeb destinačního managementu.

3.5.7 Balíčky služeb

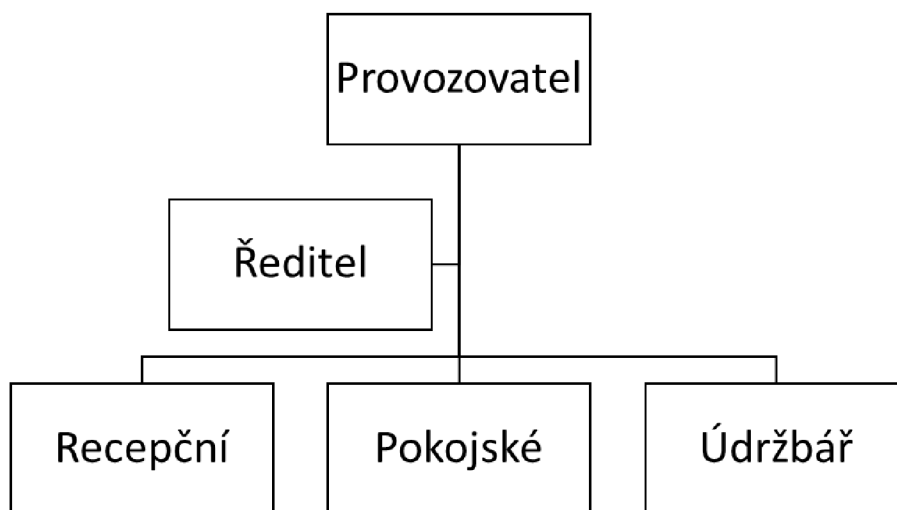
Hotel Panorama zvažuje poskytování balíčků služeb. Jedním z balíčků budou prodloužené víkendy, které budou obsahovat 4 noci, z nichž jedna bude zdarma. Sportovní víkendy budou pořádány pro 10 a více osob. Budou zaměřeny na jógu, nordic walking, kolo a organizovanou horskou turistiku. Balíček romantického pobytu bude obsahovat pobyt na dvě noci, privátní saunu a whirlpool se sektem. Speciální balíčkem bude pobyt pro seniory, který bude obsahovat zvýhodněnou cenu ubytování.

3.5.8 Tvorba programů

Tvorbu programů a jejich koordinaci má na starosti ředitel hotelu. Jedná se například o nasmlouvání instruktorů sportu, přednášejících nebo zajištění živé hudby a zajištění kvalitního PR pro jednotlivé balíčky.

3.6 ORGANIZAČNÍ PLÁN

Společnost je řízena jednou osobou, která je zároveň spoluvlastníkem nemovitosti. Přímým podřízeným provozovatele je ředitel, který je odpovědný za chod hotelu. Tento zaměstnanec má uzavřenou smlouvu se společností na hlavní pracovní poměr. Dalšími zaměstnanci jsou recepční, pokojské a údržbář. U těchto pracovníků je možná práce na hlavní pracovní poměr, zkrácený úvazek nebo možnost brigády.



Obr. č. 2 - Organizační struktura (Vlastní zpracování)

Provozovatel hotelu v první fázi projektu zajišťuje plynulý chod rekonstrukce, finanční toky, komunikaci s úřady a dále například nasmlouvání dodavatelů. Také vypisuje výběrová řízení a rozhoduje o přijetí zaměstnanců. Provozovatel je odpovědný za platby všech faktur. Není vedený jako zaměstnanec hotelu, tudíž nepobírá mzdu, zodpovídá se zbývajícím vlastníkům objektu. Provozovateli při rekonstrukci pomáhá správkyňe rodinného majetku, která není vedena jako zaměstnankyně hotelu.

Ředitel je odpovědný za celkový chod hotelu a je odpovědným zástupcem provozovatele. Ředitel zajišťuje podklady pro účetnictví, které je zpracováno externí firmou.

Ředitel musí splňovat tyto požadavky:

- vysokoškolské vzdělání – vysoká škola hotelová, praxe výhodou

- dva cizí jazyky na úrovni C2 – preferované jazyky angličtina a němčina
- řidičský průkaz B.

Výběrové řízení na pozici ředitele bude vypsáno půl roku před zahájením provozu. Zaměstnán bude od 1.1.2017. Pracovní doba bude 40 hodin týdně a ředitel bude mít nárok na 25 dnů dovolené. Měsíční hrubá mzda činí 30 000 Kč.

Recepční budou zaměstnány tři. Dvě recepční budou zaměstnány na hlavní pracovní poměr a třetí na zkrácený úvazek nebo brigádně. Náplní práce recepční je hotelová agenda, která se skládá z přijetí hosta, zapsání hosta do hotelové knihy, přijetí platby od hosta a v případě hostů z ciziny zaslání podkladů pro cizineckou policii. Dále se recepční stará o pohodlí hostů a vyřizování jejich požadavků. Recepční zaznamenává hosty do počítačového informačního systému a kontroluje obsazenost pokojů.

Recepční musí splňovat tyto požadavky:

- minimálně středoškolské vzdělání s maturitou
- dva cizí jazyky na úrovni B2 - preferované jazyky angličtina a němčina
- příjemné vystupování
- základní znalost práce na PC.

Výběrové řízení na pozici recepční bude vypsáno tři měsíce před zahájením provozu. Zaměstnání budou od 15. 4. 2017. Od tohoto data bude probíhat školení. Pracovní doba zaměstnanců HPP bude tvořit 40 hodin týdně a recepční bude mít nárok na 20 dnů dovolené. Měsíční hrubá mzda činí 16 000 Kč. U zkráceného úvazku se mzda přepočítá poměrově k délce úvazku z částky 16 000 Kč. Počet dnů dovolené je také přepočítán dle úvazku. Brigádník má 60 Kč na hodinu.

Technickými pracovníky jsou pokojské a správce budovy. Pokojské mají na starosti kompletní úklid hotelu, apartmánů. Není zvykem, aby apartmány byly uklízeny každý den. Úklid obsazených apartmánů je prováděn třikrát do týdne. Hotel bude mít k dispozici 2 pokojské. Správce budovy se stará o technický chod objektu a jeho okolí. Stará se o zahradu a provádí potřebné opravy spojené s provozem.

Technický pracovník musí splňovat tyto požadavky:

- základní vzdělání
- zručnost

- pečlivost.

Výběrové řízení proběhne dva měsíce před zahájením provozu. Zaměstnání budou od 15. 4. 2017. Při práci na HPP budou mít zaměstnanci nárok na 20 dnů dovolené. Výše hrubé mzdy činí 11 000 Kč.

3.7 HODNOCENÍ RIZIK

Každý podnikatelský plán sebou nese určitá rizika, která jsou typická pro zvolený obor podnikání. Jako podklad pro analýzu rizik bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník byl distribuován emailem vybraným ubytovacím kapacitám v Orlických horách. Dotazník byl vytvořen pomocí formuláře Google, je uveden v příloze 5.

3.7.1 Hodnocení dotazníkového šetření

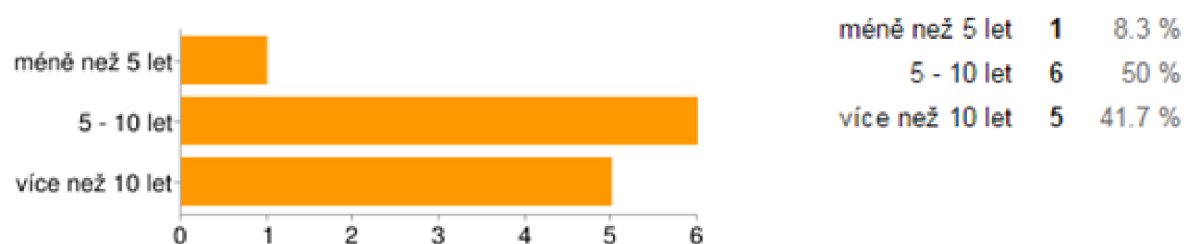
Bylo vybráno 50 ubytovacích kapacit v Orlických horách různé úrovně a typu. Tento vzorek se může zdát jako malý, ale jedná o dotazování v omezené lokalitě Orlických hor. V Orlických horách není mnoho hotelů, největší zastoupení v šetření mají chaty a chalupy, pensiony a apartmány.

Dotazník se skládá z 13 otázek, které jsou většinou uzavřené, ale poskytují i možnost otevřeného vyjádření respondenta. Získáno bylo 12 odpovědí, což je 24 % z celkového počtu oslovených respondentů. Tento vzorek by nebyl vhodný jako podklad pro statistické šetření, ale pro odhalení a potvrzení rizik z praxe má jistě dostatečnou výpovědní hodnotu. Respondenti se ochotně rozpovídali na téma rizik a přinesli zajímavé poznatky do diplomové práce.

Na dotazník odpověděli tři osoby, pracující v apartmánech, pět osob z penzionů, tři osoby z hotelů kategorie tři hvězdiček a jedna osoba, která poskytuje ubytování jinde než v nabízených variantách. Podstatné pro relevantnost odpovědí byla délka doby práce v této oblasti podnikání. Většina respondentů má praxi minimálně 5 let a více, což potvrzuje zkušenosti s hotelnictvím a případnými riziky oboru.

Graf č. 1 - Praxe v oblasti hotelnictví (Vlastní zpracování)

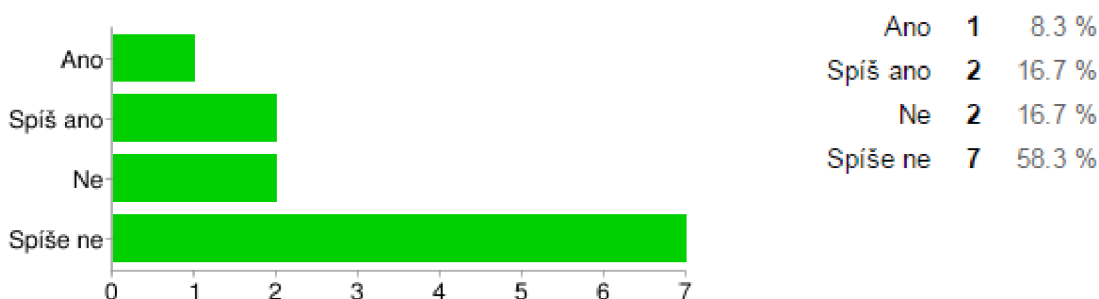
Jak dlouho pracujete v oblasti hotelnictví?



Dotazník potvrdil, že největším rizikem v oblasti cestovního ruchu je vývoj světové ekonomiky, kdy velká většina z dotázaných potvrdila, že jejich hotel se zatím nepodařilo dostat na úroveň obsazenosti před ekonomickou krizí. Snížení obsazenosti se pohybovalo okolo 5 %.

Graf č. 2 - Vyrovnaní ubytování po ekonomické krizi (Vlastní zpracování)

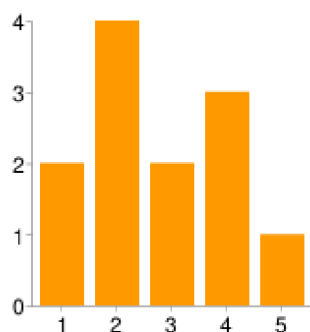
Je dnes úroveň obsazenosti ubytování stejná jako před ekonomickou krizí?



Většina respondentů (cca 75 %) odpovědělo, že politická situace neovlivňuje chod jejich podnikání. Pokud jsou majitelé plátcí DPH, shodli se na tom, že změna DPH by mohla ovlivnit fungování ubytovací jednotky. Zajímavým zjištěním byla otázka ohledně legislativy. Zde byly odpovědi respondentů nevyrovnané. V komentářích od respondentů se objevovala často zmínka o tom, že legislativa se v oblasti cestovního ruchu za léta příliš nezměnila. Pokud by ale šlo o silný zásah v možnosti provozování ubytování, nutilo by to některé z respondentů odejít z trhu. Více než na legislativu si respondenti stěžovali na negativní zásahy ze strany úřadů a přílišnou byrokracii, která nenapomáhá k plynulému a „bezstarostnému“ chodu podnikání. Takovýto názor vyslovilo 7 respondentů.

Graf č. 3 - Vliv legislativy (Vlastní zpracování)

Ovlivňuje změna legislativy chod ubytovací kapacity?

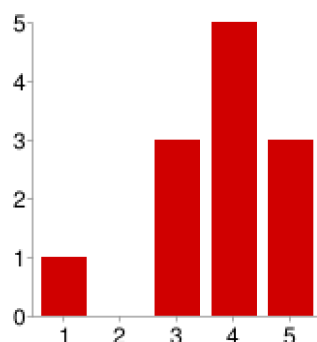


| | | | |
|---------------------|---|---|--------|
| Vůbec neovlivňuje : | 1 | 2 | 16.7 % |
| | 2 | 4 | 33.3 % |
| | 3 | 2 | 16.7 % |
| | 4 | 3 | 25 % |
| Významně ovlivňuje: | 5 | 1 | 8.3 % |

Zavedení registračních pokladen není provozovateli apartmánů a pensionů vítáno. Možným důvodem je pořizovací hodnota pokladen a asi povinnost přiznání všech příjmů z podnikání.

Graf č. 4 - Zavedení registračních pokladen (Vlastní zpracování)

Ovlivnilo by zavedení registračních pokladen chod ubytovací kapacity?

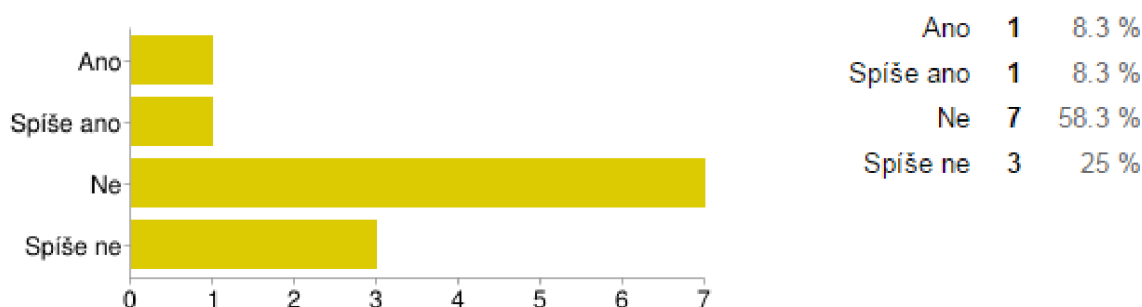


| | | | |
|---------------------|---|---|--------|
| Vůbec neovlivňuje : | 1 | 1 | 8.3 % |
| | 2 | 0 | 0 % |
| | 3 | 3 | 25 % |
| | 4 | 5 | 41.7 % |
| Významně ovlivňuje: | 5 | 3 | 25 % |

Zajímavým porovnáním jsou odpovědi na otázku, zda je upravována cena podle ekonomické situace země a zda jsou provozovatelé schopni pokrýt finanční ztrátu z nedostatku zákazníků jinou činností ubytovací jednotky. Z grafů je patrné, že většina z respondentů (83,3 %) neupravuje ceny s ohledem na vývoj ekonomiky. Dva respondenti v komentářích uvedli, že se snaží držet stabilní ceny a to především kvůli klientele, přestože náklady stoupají. Zároveň je ale z následujícího grafu patrné, že 72,8 % respondentů není schopno pokrýt finanční ztrátu z nedostatku zákazníků, která může samozřejmě plynout ze sezónnosti, ale také ze špatného nastavení cen pro danou dobu.

Graf č. 5 - Upravování ceny (Vlastní zpracování)

Upravujete cenu ubytování s ohledem na vývoj ekonomiky v České republice?



Graf č. 6 - Schopnost hradit finanční ztrátu (Vlastní zpracování)

Jste schopni finanční ztrátu z nedostatku zákazníků kompenzovat jinou činností ubytovací kapacity?



Ukázalo se, že důležitým faktorem je neochota investovat do ubytovacích kapacit. Nenakloněno k investování je 33 % respondentů, 50% respondentů se vyslovalo neutrálně. Obdobně tomu je u zavádění nových technologií, kdy 41 % respondentů není ochotno zavádět nové technologie. Cestovní ruch je dynamickým odvětvím, které potřebuje inovace v technologiích, jako jsou počítače, klimatizace, rezervační systémy apod. Do tohoto by měli být ochotni investovat. Stejně tomu je i v případě rekonstrukce ubytování. Zákazníci se stávají více a více náročnými a neodpouští jakékoliv malé prohřešky.

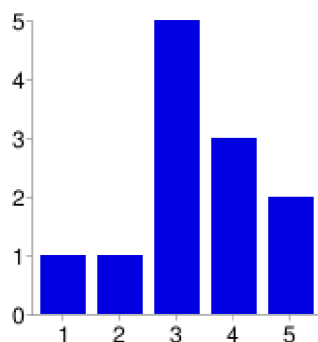
Graf č. 7 - Ochota investovat (Vlastní zpracování)

Jak moc ohrožuje neochota investovat do ubytovacích kapacit chod vaší ubytovací kapacity?



Graf č. 8 - Zavedení nových technologií (Vlastní zpracování)

Jste ochotni zavádět nové technonologie?



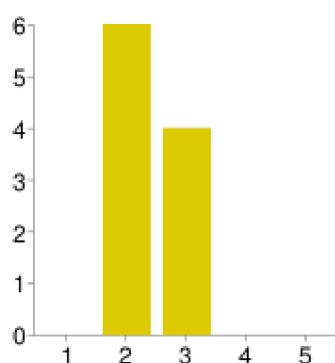
| | | | |
|-----------------|---|---|--------|
| Samozřejmě ano: | 1 | 1 | 8.3 % |
| | 2 | 1 | 8.3 % |
| | 3 | 5 | 41.7 % |
| | 4 | 3 | 25 % |
| Rozhodně ne: | 5 | 2 | 16.7 % |

Další otázka směřovala k zaměstnancům. Dotazník potvrdil, že špatný výběr zaměstnanců, je velkým rizikem pro společnost, takto se vyslovilo 58 % z dotázaných. Dále si 75 % respondentů myslí, že pokud nemá zaměstnanec vzdělání v oboru, nijak to neohrožuje chod společnosti. V jejich komentářích bylo zmíněno, že vzdělání určitě ulehčí působení v hotelnictví, ale není nutné. Jeden respondent odpověděl, že pokud by měl vzdělání v oboru, zřejmě by ho to odradilo od založení svého podnikání.

Horské regiony se dnes snaží různě propagovat své produkty zákazníkům. Internetem, tištěnou inzercí, na veletrzích cestovního ruchu. Proto byla položena otázka, zda marketing regionu napomáhá k vyšší obsazenosti hotelu. Většina respondentů se vyslovila, že spíše ne. Zbylí odpověděli neutrálně.

Graf č. 9 - Marketing regionu (Vlastní zpracování)

Napomáhá Vám marketing regionu k vyšší obsazenosti ubytování?



| | | | |
|-----------|---|---|--------|
| Vůbec: | 1 | 0 | 0 % |
| | 2 | 6 | 50 % |
| | 3 | 4 | 33.3 % |
| | 4 | 0 | 0 % |
| Významně: | 5 | 0 | 0 % |

Dotazník potvrdil, že nejrizikovější je nedostatek zákazníků. Potvrzeno je i riziko sezónnosti. Respondenti se vyslovili, že nedostatek zákazníků pociťují z důvodu špatné situace jednotlivců. Dále také tuzemské dovolené již nepatří k nejlevnějším dovoleným a zákazníci proto raději volí dovolenou na horách v zahraničí. Vyslovili se i k problému malé variantnosti nabídky pro zákazníky, jak z jejich strany, tak ze strany měst a obcí. Zajímavým

poznatkem také bylo, že jsou za riziko považovány slevy. Respondent psal, že v jeho okolí jsou ubytovací jednotky, které poskytují tak obrovské slevy na ubytování pomocí slevových portálů a že by byl rád, kdyby tento trend vymizel.

3.7.2 Analýza rizik

Rizika analyzujeme z oblasti ekonomické, sociální, legislativní, politické, ekologické, technologické a dále konkurenční rizika. V následujícím textu bude věnována pozornost negativním rizikům, která mají neblahý vliv na chod podnikání. Rizika byla získána z provedených analýz.

Ekonomické riziko

Nejčastějším a nejvíce sledovaným rizikem je riziko ekonomické. Mezi taková rizika můžeme řadit:

- Nezískání potřebných financí od banky na rekonstrukci, případně na další investování.
- Chybný odhad budoucích tržeb a nákladů.
- Neschopnost splácet.
- Zvyšování cen energií.
- Neochota obyvatel vynaložit své peníze na cestování.
- Změna kurzů.
- Doznívání ekonomické krize.
- Povinné navýšení minimální mzdy.
- Vysoké provozní náklady.
- Dezolátní stav nemovitosti
- Zatížení společnosti dlouhodobým úvěrem.
- Prodražení a prodloužení rekonstrukce.
- Vývoj české, evropské a světové ekonomiky.
- Vynaložení financí z důvodu krádeže nebo poškození živelnými pohromami.

Sociální riziko

Sociální riziko je rizikem, které ve službách hraje významnou roli.

- Věkové rozložení obyvatelstva a tím dána různorodost poptávky.
- Neatraktivnost regionu pro klienty.
- Sezonní výkyvy návštěv.
- Vznik odborů.
- Výběr špatných zaměstnanců.
- Nevytvoření si stálé klientely.
- Hotel se ztratil z podvědomí klientely.
- Management nezvládne rekonstrukci a zahájení činnosti.
- Nejasná vize.

Legislativní a politické riziko

- Změna legislativy v České republice a Evropské unii.
- Zavedení registračních pokladen.
- Změna daňové politiky, např. navýšení DPH.

Ekologické a technologické riziko

- Přílišné negativní zásahy do přírody ze strany státu, ale i návštěvníků.
- Špatné hospodaření s odpadem.
- Stárnutí softwaru.
- Nepovolení stavby památkovým a stavebním úřadem
- Špatně zvolený marketing.
- Nespolupráce s cestovními agenturami a cestovními kanceláři.

Konkurenční rizika

- Nezájem zákazníků z důvodů nižší ceny konkurence.
- Velké množství variant ubytování na malé lokalitě.

- Konkurence má lepší podmínky u dodavatelů.
- Velká vyjednávací síla odběratelů.
- Poškození image hotelu.

3.7.3 Klasifikace rizik

V této části jsou rozdělena rizika na neovlivnitelná a ovlivnitelná. U neovlivnitelných rizik nemůže společnost nijak ovlivnit jejich vznik. Ovlivnitelná rizika mohou být eliminována. [9, s. 138]

Neovlivnitelné riziko

- Zvyšování cen energií.
- Neochota obyvatel vynaložit své peníze na cestování.
- Změna kurzů.
- Doznívání ekonomické krize.
- Vývoj české, evropské a světové ekonomiky.
- Povinné navýšení minimální mzdy.
- Dezolátní stav nemovitosti.
- Věkové rozložení obyvatelstva a tím dána různorodost poptávky.
- Neatraktivnost regionu pro klienty.
- Sezonní výkyvy návštěv.
- Změna legislativy v České republice a Evropské unii.
- Zavedení registračních pokladen.
- Změna daňové politiky, např. navýšení DPH.
- Přílišné negativní zásahy do přírody ze strany státu, ale i návštěvníků.
- Nepovolení stavby památkovým úřadem a stavebním úřadem.
- Velké množství variant ubytování na tak malé lokalitě.
- Konkurence má lepší podmínky u dodavatelů.

- Velká vyjednávací síla odběratelů.
- Hotel není v podvědomí klientely.

Ovlivnitelné riziko

- Nezískání potřebných financí od banky na rekonstrukci, případně na další investování.
- Chybný odhad budoucích tržeb a nákladů.
- Neschopnost splácet.
- Zatížení společnosti dlouhodobým úvěrem.
- Prodražení a prodloužení rekonstrukce.
- Vynaložení financí z důvodu krádeže nebo poškození živelnými pohromami.
- Výběr špatných zaměstnanců.
- Nevytvoření si stálé klientely.
- Špatné hospodaření s odpadem.
- Stárnutí softwaru.
- Nespolupráce s cestovními agenturami a cestovními kanceláři.
- Nezájem zákazníků z důvodů nižší ceny konkurence.
- Poškození image hotelu.
- Špatně zvolený marketing.
- Management nezvládne rekonstrukci a zahájení činnosti.
- Nejasná vize.

3.7.4 Vyhodnocení rizikovosti ovlivnitelných rizik

V této podkapitole jsou vyhodnocena jednotlivá ovlivnitelná rizika. K těmto rizikům je přiřazena pravděpodobnost jejich vzniku a velikost dopadu analyzovaných rizik na společnost.

Tab. č. 10 - Pravděpodobnost výskytu rizika [74]

| Riziko - Pravděpodobnost výskytu (P) | | | |
|---|-----------------|--------------------------|--|
| Úroveň | Označení | Číselné vyjádření | Interval pravděpodobnosti výskytu |
| 5 | téměř jisté | od 4,1 do 5,1 | skoro vždy |
| 4 | pravděpodobné | od 3,1 do 4,0 | pravděpodobně |
| 3 | možné | od 2,1 do 3,0 | někdy |
| 2 | nepravděpodobné | od 1,1 do 2,0 | může, ale také vůbec nemusí |
| 1 | téměř vyloučené | od 0,1 do 1,0 | pouze ve výjimečných případech |

Tab. č. 11 - Dopad rizika [74]

| Riziko dopadu (D) | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|--|
| Úroveň | Označení | Číselné vyjádření | Interval pravděpodobnosti |
| 5 | katastrofický | od 4,1 do 5,1 | ztráta majetku, podnikání/významná ztráta |
| 4 | velmi významný | od 3,1 do 4,0 | významná ztráta, soudní spor, významné poškození majetku |
| 3 | významný | od 2,1 do 3,0 | vyžaduje okamžité řešení situace |
| 2 | drobný | od 1,1 do 2,0 | ovlivňuje pouze dílčí aktivity |
| 1 | téměř nezatelný | od 0,1 do 1,0 | neovlivňuje znatelně fungování |

Tab. č. 12 – Velikost rizika (Vlastní zpracování)

| Vyhodnocení rizik | | | | |
|--------------------------|--|----------|----------|----------------------------------|
| Kategorie | Název rizika | P | D | Velikost rizika P=V*D |
| R1 | Nezískání financí od banky na rekonstrukci, případně další investování | 4 | 4 | 16 |
| R2 | Chybný odhad budoucích tržeb a nákladů | 3 | 5 | 15 |
| R3 | Neschopnost splácet | 3 | 5 | 15 |
| R4 | Zatížení společnosti dlouhodobým úvěrem | 3 | 3 | 9 |
| R5 | Prodražení a prodloužení rekonstrukce | 3 | 4 | 12 |
| R6 | Vynaložení financí z důvodu krádeže nebo živelných pohrom | 2 | 3 | 6 |
| R7 | Výběr špatných zaměstnanců | 3 | 4 | 12 |
| R8 | Nevytvoření si stálé klientely | 5 | 1 | 5 |
| R9 | Špatné hospodaření s odpadem | 2 | 2 | 4 |
| R10 | Stárnutí softwaru | 4 | 1 | 4 |
| R11 | Nezájem zákazníků z důvodů nižší ceny konkurence | 3 | 4 | 12 |
| R12 | Poškození image hotelu | 1 | 3 | 3 |
| R13 | Špatně zvolený marketing společnost. | 2 | 4 | 8 |

Tab. č. 13 - Pokračování Tab. č. 12 (Vlastní zpracování)

| | | | | |
|-----|---|---|---|----|
| R14 | Management nezvládne rekonstrukci a zahájení činnosti | 3 | 5 | 15 |
| R15 | Nejasná vize | 4 | 5 | 20 |

V matici rizik jsou pro snazší posouzení závažnosti rozdělena rizika do tří kategorií. Červenou barvou jsou vyznačena kritická rizika (vysoká hrozba), žlutá barva znázorňuje vážná rizika (střední hrozba) a zelená rizika běžná (nízká hrozba) a tudíž lehce odstranitelná. [81]

Tab. č. 14 - Matice rizik (Vlastní zpracování)

| | | | | | | |
|-----------------|---|-----|----|-----|-------------|--------|
| Pravděpodobnost | 5 | R8 | | R14 | R15 | |
| | 4 | R10 | | | R1 | |
| | 3 | | | R4 | R5, R7, R11 | R2, R3 |
| | 2 | | R9 | R6 | R13 | |
| | 1 | | | R12 | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Dopad | | | | | | |

3.7.5 Návrhy na opatření ovlivnitelných rizik

Správnými opatřeními je společnost schopna snížit pravděpodobnost výskytu, ale i dopad rizika na společnost.

R1 – Nezískání financí od banky na rekonstrukci případně další investování

Banka není jediným, kdo může pomoci s financováním podnikání. Další z možností jsou například dotace z Evropské unie nebo přistoupení investora. Získání dotací je poměrně zdoluhavý proces a tudíž by tato skutečnost mohla zvýšit riziko prodloužení rekonstrukce. Toto riziko by ovšem snížila. Investoři jsou dnes velmi opatrní s tím, kam investovat své peníze. Proto je dobré, aby majitel objektu vložil podstatnou část financí do projektu. Čím vyšší vklad vlastního kapitálu do projektu, tím se zvyšuje pravděpodobnost získání úvěru. Další možností je financování investice půjčkou od rodiny, tedy z vlastních zdrojů.

R2 – Chybný odhad budoucích tržeb a nákladů

Pro předejití tomuto riziku je dobré provést optimistickou, pesimistickou a realistickou variantu výpočtů a předejít tak dalšímu riziku neschopnosti splácet. Chybný odhad budoucích tržeb může významně ovlivnit naplánované budoucí investice.

R3 – Neschopnost splácet

Musí být vytvořena optimistická, pesimistická a realistická varianta zisku. Podle ní se naplánují další postupy, jako je například odprodej podílu hotelu, přizvání investora, vstup do hotelové frencízy apod.

R4 – Zatížení společnosti dlouhodobým úvěrem

Je známo, že je lepší investovat za půjčené peníze než za vlastní. Ovšem dlouhodobý úvěr může znamenat i nezískání úvěru v budoucnosti nebo získání jen poměrné části. Jako snížení rizika může vést co největší vklad vlastního kapitálu.

R5 – Předražení a prodloužení rekonstrukce

Předražení předchází přesná kalkulace nákladů a garance cen od dodavatelů. Prodloužení rekonstrukce, například z důvodu nedodání zboží nebo chyby ze strany stavebních firem, může být ošetřeno ve smlouvách sankcemi a penalizacemi.

R6 – Vynaložení peněz z důvodu krádeže nebo živelných pohrom

V dnešní době lze pojistit téměř všechno. Vhodnou metodou snížení rizika je využití pojištění od komerčních pojišťoven. Ze začátku především pojištění stavby a stavebního materiálu. Později pojištění všeobecných podnikatelských rizik.

R7 – Výběr špatných zaměstnanců

Je vhodné, aby na pohovorech sedělo více hodnotitelů. Dále je také možné využít specializované náborové agentury. Do eliminace rizika také patří pravidelné vzdělávání zaměstnanců.

R8 – Nevytvoření si stálé klientely

Stálá klientela je zárukou stabilních příjmů. V oblasti hotelnictví je její vytvoření velmi těžké. Spoléhat se lze především na starší klientelu, která nerada mění své stereotypy. Proto je vhodné například nabídnout slevu na příští ubytování nebo narozeninovou slevu atd. Aby byla vytvořena stálá klientela, provozovatel musí věnovat klientům maximální péči. Zvýší se pravděpodobnost návratu klienta.

R9 – Špatné hospodaření s odpadem

Zaměstnanci jsou zvyklí plýtvat materiálem, popřípadě krást materiál. Jediné, jak se vyhnout tomuto riziku, je neustálá kontrola. Pokud chce společnost držet zásady ekologického managementu, musí s nimi obeznámit všechny zaměstnance.

R10 – Stárnutí softwaru

Hotel musí zajistit odborníka, který bude dohlížet na funkčnost, aktualizaci a doporučení nákupu softwaru.

R11 – Nezájem z důvodu nižší ceny konkurence

Hotel nesmí usnout na vavřínech a musí pravidelně sledovat cenovou politiku konkurence. Je dobré mít vypracovanou kvalitní marketingovou strategii, která určí, jak hosty přesvědčit k výběru jejich ubytování.

R12 – Poškození image hotelu

Image hotelu tvoří především zaměstnanci hotelu a stav hotelu v jakém je udržován. K snížení výskytu tohoto rizika slouží neustálá kontrola zaměstnanců.

R13 – Špatně zvolený marketing

Marketing, který firma využila v jednom roce, nemusí fungovat v roce následujícím. Proto je vhodná pravidelná kontrola a případné přepracování marketingové strategie odborníkem.

R14 – Management nezvládne rekonstrukci a zahájení činnosti

Jelikož provozovatel hotelu nemá zkušenosti se zahájením provozu činnosti hotelu, je nutným opatřením přizvání odborníka. Je potřebné, aby takováto společnost byla řízena po profesionální linii.

R15 – Nejasná vize

Pokud není ujednocena vize – kdo jsme, kam jdeme a čeho chceme dosáhnout, nemá smysl zahajovat rekonstrukci a následně provoz. Doporučením je předložení návrhů, co je od podnikání očekáváno. Porovnání s ostatními návrhy a odsouhlasení jasného cíle, kterým může být například odkaz J. V. B. Pilnáčka a jeho láska k turismu. Uvědomění si, že pokud

nebudou hostům poskytovat minimálně snídani, je pro tyto hosty vhodnější variantou ubytování například v pensionu.

3.7.6 Vyhodnocení rizikovosti ovlivnitelných rizik po využití opatření

Pokud by byla aplikována výše zmíněná opatření, mohla by velikost rizika klesnout na velikost rizika zmíněného v následující tabulce.

Tab. č. 15 - Velikost rizika po využití opatření (Vlastní zpracování)

| Vyhodnocení rizik po využití opatření | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|
| Kategorie | Název rizika | P | D | Velikost rizika $P=V*D$ |
| R1 | Nezískání financí od banky na rekonstrukci, případně na další investování | 4 | 3 | 12 |
| R2 | Chybný odhad budoucích tržeb a nákladů | 1 | 5 | 5 |
| R3 | Neschopnost splácet | 3 | 3 | 9 |
| R4 | Zatížení společnosti dlouhodobým úvěrem | 3 | 2 | 6 |
| R5 | Prodražení a prodloužení rekonstrukce | 2 | 3 | 6 |
| R6 | Vynaložení financí z důvodu krádeže nebo živelných pohrom | 2 | 1 | 2 |
| R7 | Výběr špatných zaměstnanců | 1 | 4 | 4 |
| R8 | Nevytvoření si stálé klientely | 3 | 1 | 3 |
| R9 | Špatné hospodaření s odpadem | 2 | 1 | 2 |
| R10 | Stárnutí softwaru | 1 | 1 | 1 |
| R11 | Nezájem zákazníků z důvodů nižší ceny konkurence | 3 | 3 | 9 |
| R12 | Poškození image hotelu | 1 | 2 | 2 |
| R13 | Špatně zvolený marketing společnost. | 2 | 2 | 4 |
| R14 | Management nezvládne rekonstrukci a zahájení činnosti | 3 | 3 | 9 |
| R15 | Nejasná vize | 2 | 5 | 10 |

V matici rizik vidíme, že při vhodně využitých opatřeních lze snížit závažnost rizik na chod hotelu. Přesto je nejvíce rizik v žlutém poli, které značí vážná rizika. [81]

Tab. č. 16 - Matice rizik po využití opatření (Vlastní zpracování)

| | | | | | | |
|-----------------|--------------|--------|--------|------------|----|-----|
| Pravděpodobnost | 5 | R2 | | | | |
| | 4 | | | R1 | | |
| | 3 | R8 | R4, R5 | R3,R11,R14 | | |
| | 2 | R6, R9 | R13 | R5 | | R15 |
| | 1 | R10 | R12 | | R7 | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Dopad | | | | | |

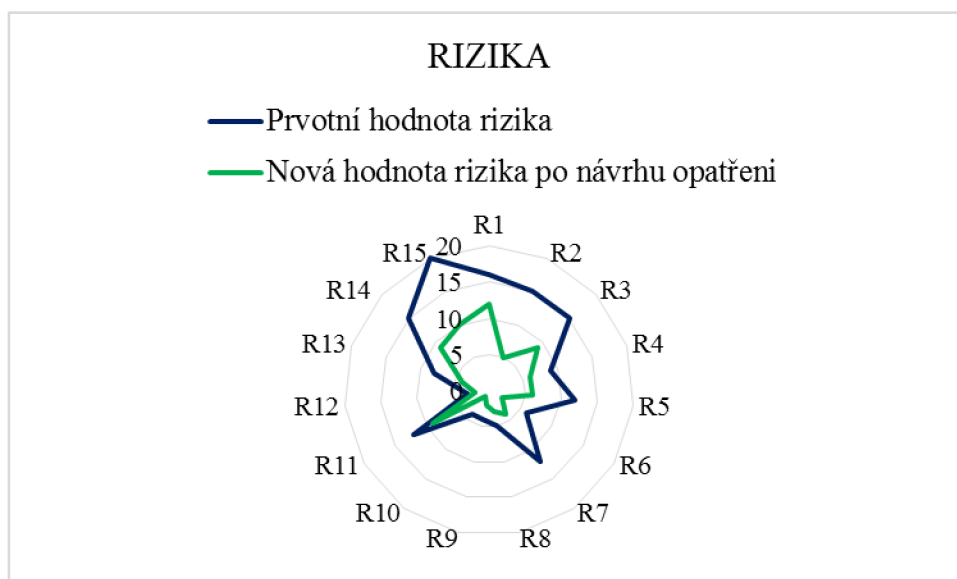
3.7.7 Shrnutí rizik

V kapitole analýza riziky byla zjišťována rizika, která ovlivní vznik, ale i celkový průběh podnikání. Největším rizikem je nejasná vize. Přestože jsou aplikována opatření, riziko zůstává kritické.

Mezi významná rizika jsou dále řazena: R1 – Nezáskání financí od banky na rekonstrukci, případně další financování, R2 – Chybný odhad budoucích tržeb a nákladů a R3 – Neschopnost splácet, R14 – Management nezvládne rekonstrukci a zahájení činnosti. Tato rizika byla eliminována aplikací vhodných opatření a z kritického rizika snížena na velikost významného rizika.

Následující graf zobrazuje rozdíl mezi prvotní hodnotou rizika a novou hodnotou rizika.

Graf č. 10 - Pavučinový graf (Vlastní zpracování)



3.8 FINANČNÍ PLÁNY

V této kapitole je popsána jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, kterou je financování projektu. Výsledkem finančního plánu by měl být důkaz, že podnik bude prosperovat a nebude ztrátový. Pokud výsledek analýzy svědčí o budoucí ztrátovosti podniku, je důležité, aby byl projekt zastaven.

3.8.1 Náklady

V kapitole náklady se budeme věnovat předpokládaným nákladům, které jsou potřebné k provozování hotelu s apartmánovým bydlením. Tato kalkulace nákladů bude zahrnovat náklady na rekonstrukci objektu a vybavení.

Fixní náklady [82, s.47]

Fixní náklady jsou takové náklady, které nezávisí na pobytech, a tudíž jsou neměnné.

Ubytování

- postele, noční stolky, postelové matrace, polštáře, přikrývky
- skříně, stoly, židle, pohovky,
- kuchyně s příslušenstvím,
- sanita, koupací baterie, kohoutky,
- koupelnový nábytek, zrcadla,
- osvětlení.

Dále jsou řazeny do fixních nákladů marže a také odpisy dlouhodobého majetku.

Mzdy

Do fixních nákladů musí být zahrnuty i finanční odměny pracovníků, kteří se podílejí na chodu ubytování. V hotelu Panorama to budou recepční, pokojské a ředitel hotelu.

Software

V dnešní době již téměř žádné zařízení není schopno fungovat bez softwarového vybavení, které zjednodušuje chod celého podniku.

Technické vybavení

Do technického vybavení patří vybavení recepce a celkové vybavení počítačovou technikou.

Variabilní náklady [82, s. 46]

Variabilní náklady závisí na míře návštěvnosti pokojů a celkové vytíženosti hotelu.

Ubytování

- ložní prádlo, ochranná matrace, přehoz na postel,
- drobný majetek (informační leták, informace o požární ochraně a bezpečnosti, provozní řád hotelu),
- ručníky a osušky, župany, wellness froté pantofle,
- předložky, toaletní papír, koupací závěs, hygienické sáčky

Energie

Do variabilních nákladů budou započítávány i náklady na elektriku, vodu a plyn.

Marketing

Mezi variabilní náklady mohou být zahrnuty i náklady na marketing, které by zahrnovaly registraci domény, vytvoření webových stránek, propagační materiály, reklamu.

Náklady na rekonstrukci objektu

Při určení výše nákladů na rekonstrukci objektu horského hotelu Panorama se bude vycházet z tzv. kubíkové ceny. Z cenových ukazatelů ve stavebnictví pro rok 2015 byla vzata průměrná cena za výstavbu budovy pro společné ubytování a rekreaci. Po konzultaci s odborníkem bylo doporučeno pro účel diplomové práce použít tuto cenu i v případě výpočtu nákladů na rekonstrukci, přestože se tato cena využívá na stavbu nových budov. Z tohoto důvodu bude celková cena nákladů na rekonstrukci zvýšena o 5% z důvodu snížení rizika navyšování výdajů rekonstrukce. [83]

Při výpočtu kubíkové ceny je potřebné sečíst objem všech konstrukcí. Pro orientační odhad výšky konstrukce budovy bude použita průměrná konstrukční výška podlaží 3,5 m. Tato výška je včetně skrytých konstrukcí základů a střechy. Tento výpočet se týká pouze stavby jako takové. V ceně je zahrnuto vybavení pevně spojené s budovou. To jsou například

základy, izolace, zdi, stropy, topení, podlahy, obklady, dveře, okna atd. Cena nezahrnuje samotné vybavení nábytkem nebo terénní úpravy. Průměrná cena budovy pro společné ubytování a rekreaci je 6 217 Kč/m³. [84]

Celková užitková plocha hotelu Panorama je 1141,74 m². Níže jsou rozepsány jednotlivé plochy podlaží. Kubíková plocha objektu je 3 996, 09 m³

- Užitková plocha – 1.P.P. 177,34 m²
- Užitková plocha – 1.N.P. 337,27 m²
- Užitková plocha – 2.N.P. 274,33 m²
- Užitková plocha – 3.N.P. 229,86 m²
- Užitková plocha – 4.N.P. 122,94 m²

3.8.2 Kalkulace a rozpočet

Náklady vynaložené na zahájení provozu

V níže uvedené tabulce jsou vyčísleny jednotlivé předpokládané náklady na zahájení provozu hotelu. Ceny jsou uváděny včetně DPH. Veškeré ceny byly získány z katalogů internetových obchodů, případně přímou kalkulací od dodavatelů.

Největší položkou nákladů je samotná rekonstrukce objektu. V tabulce je vyčíslen náklad na rekonstrukci získaný z kubíkové ceny. Celkové náklady na rekonstrukci jsou navýšeny o 5%.

Tab. č. 17 – Předpokládané náklady na rekonstrukci (Vlastní zpracování)

| Náklady na rekonstrukci | | | |
|------------------------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| Objekt | cena/m ³ | m ³ | Cena rekonstrukce |
| Hotel | 6 217 | 3 996, 09 | 24 843 692 Kč |
| Celková cena s 5% přírůžkou | | | 26 085 876 Kč |

V níže zmíněných tabulkách jsou naceněny jednotlivé položky vybavy pokojů. Cena kuchyně zahrnuje kompletní vybavení kuchyně včetně spotřebičů. Cena koupelny je včetně koupelnového nábytku. Provozovatel se s architektkou dohodli na koupi nábytku v řetězci Ikea. [85]

Tab. č. 18 – Předpokládané náklady na vybavení ubytování (Vlastní zpracování)

| Vybavení ubytování | |
|---------------------------|---------------------|
| Kuchyně | 490 000 Kč |
| Postele dvouúžkové | 99 800 Kč |
| Postele jednoúžkové | 27 930 Kč |
| Matrace | 122 830 Kč |
| Noční stolky | 84 130 Kč |
| Gauč | 153 860 Kč |
| Křesla | 99 800 Kč |
| Konferenční stůl | 41 860 Kč |
| Jídelní stůl | 55 860 Kč |
| Židle | 60 630 Kč |
| Předsíňová stěna | 112 000 Kč |
| Skříně | 210 000 Kč |
| Světla | 98 000 Kč |
| Celkem | 1 656 700 Kč |

Níže je uvedena kalkulace nákladů na wellness a fitness. Byli zvoleni prodejci Nautilus, který zprostředkovává návrh a montáž vnitřních bazénů, dále společnost Just Relax, která nabízí široký sortiment vířivek od různých výrobců. Další společností je Saunahaus a společnost Vlastimila Sládka, kteří zajišťují prostory a příslušenství pro saunování. O vybavení fitness centra se postará společnost Domafit fitness. [59, 60, 61, 62, 63]

Tab. č. 19 – Předpokládané náklady wellness a fitness (Vlastní zpracování)

| Wellness | |
|------------------------------|-------------------|
| Finská sauna 8 osob | 181 379 Kč |
| Ochlazovací vědro | 13 430 Kč |
| Výřivka 5 - 7 osob | 188 760 Kč |
| Bazén | 91 718 Kč |
| Fitness | |
| Rotoped | 10 490 Kč |
| Běžecový pás | 27 990 Kč |
| Posilovací stroj univerzální | 44 990 Kč |
| Univerzální lavice | 5 990 Kč |
| Sada činek 1-10 kg | 9 682 Kč |
| Celkem | 574 429 Kč |

Významnou položku v rozpočtu představuje náklad na softwarové vybavení. Na trhu existuje mnoho softwarů, mezi které patří například MICROS-Fidelio nebo Hores. Důležitým parametrem pro výběr je rozpočet určený provozovatelem. Základní pořizovací náklady by neměly přesáhnout 100 000 Kč. Díky tomu byl zvolen ke koupi systém Hores. Níže je

uvedena celková pořizovací cena systému. Ceny použité v tabulce jsou vzaty z internetového ceníku společnosti. [42, 43]

Tab. č. 20 – Předpokládané náklady na Hores IS (Vlastní zpracování)

| IS hotel | |
|-----------------------|------------------|
| Pořizovací cen | 74 155 Kč |
| Instalace a nastavení | 3 630 Kč |
| Školení | 5 000 Kč |
| Celkem | 82 785 Kč |

V níže uvedené tabulce jsou popsány jednotlivé položky technického vybavení. Vybavení recepce a kanceláře ředitele zahrnuje veškerý nábytek. Dodavateli jsou Arform, Indego Interier s.r.o. a online prodejce elektroniky Alza.cz [64, 65, 66]

Tab. č. 21 – Předpokládané náklady na technické vybavení (Vlastní zpracování)

| Technické vybavení hotel | |
|--------------------------------------|-------------------|
| Vybavení recepce | 75 000 Kč |
| Vybavení kanceláře ředitele | 45 000 Kč |
| 2x Počítač - Lenovo IdeaCentre H515s | 12 998 Kč |
| 2x Monitor - 18.5" BenQ GL955A | 3 998 Kč |
| 2x Tiskárna - Samsung SL-C460W | 11 960 Kč |
| Tiskárna na účtenky - Sewoo LK-TL322 | 4 980 Kč |
| 14x Televize 32" Thomson 32HZ3223 | 83 860 Kč |
| Celkem | 237 823 Kč |

Velkou část nákladů tvoří také náklady na marketing. Mezi marketingové náklady patří vytvoření propagačních materiálů, vizitek, jídelních lístků atd. Mezi další marketingové náklady je cena za zajištění reklamy nebo jiných produktů, které nejsou na začátku podnikání nezbytně nutné. Cena 219 Kč za registraci domény je uvedena na internetových stránkách domena.cz. Tato cena je jednoročním poplatkem za využití domény. Pro vytvoření webových stránek byla vybrána společnost AW-DEV. Společnost Reda poskytuje širokou nabídku reklamních předmětů, z nichž byly vybrány především tužky nesoucí logo hotelu. [67, 68, 69]

Tab. č. 22 – Předpokládané náklady na marketing (Vlastní zpracování)

| Marketingové náklady | |
|--|------------------|
| Registrace domény a vytvoření webových stránek | 25 000 Kč |
| Reklamní tisk (brožury, vizitky) | 20 000 Kč |
| Reklamní předměty | 3 000 Kč |
| Další marketingové náklady (reklama) | 50 000 Kč |
| Celkem | 98 000 Kč |

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci pracovní oděv. Z důvodu nebezpečí fluktuace zaměstnanců na různých pozicích v hotelu bude v pracovní smlouvě ukotvena částečná náhrada pracovního oděvu z důvodu odchodu ze zaměstnání. V níže uvedené tabulce je uvedena celková cena za oděv, kterou vynaloží zaměstnavatel. Oděvy jsou rozděleny dle profesí. Oblečení recepčních bude vybráno z konfekcí oděvních řetězců. Pokojské mají stejnokroj od společnost D&J Styl, montérky budou zakoupeny přes internetový obchod nejlevnejsi-monterky.cz. [70, 71, 75]

Tab. č. 23 – Předpokládané náklady na pracovní oděvy (Vlastní zpracování)

| Pracovní oděv | |
|----------------------|------------------|
| Pokojské | 10 752 Kč |
| Recepční | 30 000 Kč |
| Technický pracovník | 2 280 Kč |
| Obuv | 14 000 Kč |
| Celkem | 57 032 Kč |

Do dalších nákladů jsou započítány položky, které nelze rozdělit mezi jednotlivá vybavení, ale je nutné je obstarat. Celý hotelový textil, včetně peřin, bude pořízen u společnosti Textil 4 Hotels. Froté pantofle budou objednány u společnosti ELASTO FORM Bohemia. Náklady na pořízení vleku jsou získány od provozovatele objektu. [72, 73]

Tab. č. 24 – Předpokládané další náklady (Vlastní zpracování)

| Další náklady | Cena za 1 ks | Cena celkem za potřebný počet ks |
|-------------------------|---------------------|---|
| Peřina a polštář | 799 Kč | 33 558 Kč |
| Ložní prádlo | 555 Kč | 55 500 Kč |
| Ručník a osuška | 232 Kč | 23 200 Kč |
| Župan | 500 Kč | 50 000 Kč |
| Wellness froté pantofle | 30 Kč | 3 000 Kč |
| Koupelňová předložka | 93 Kč | 9 300 Kč |
| Dětský vlek | 300 000 Kč | 300 000 Kč |
| Celkem | 302 209 Kč | 441 000 Kč |

Náklady z tabulek 17 až 24 na zřízení hotelu jsou pro jednodušší orientaci shrnuty v následující tabulce.

Tab. č. 25 – Předpokládané celkové náklady na zřízení hotelu (Vlastní náklady)

| Celkové náklady na zřízení hotelu | |
|--|----------------------|
| Rekonstrukce | 26 085 876 Kč |
| Vybavení ubytování | 1 656 700 Kč |
| Wellness a fitness | 574 429 Kč |
| Informační systém | 82 785 Kč |
| Technické vybavení | 237 823 Kč |
| Marketing | 98 000 Kč |
| Pracovní oděvy | 57 032 Kč |
| Další náklady | 441 000 Kč |
| Celkem | 29 233 645 Kč |

Aby byl hotel provozu schopný, musí být investováno 29,3 milionů Kč.

Mzdové náklady

V tabulce je uvedena kalkulace nákladů na mzdy a odvodů ze mzdy u jednotlivých profesí. Odvody jsou ve výši 34%. Na zdravotní pojištění jde 9% z hrubé mzdy a na sociální pojištění 25% z hrubé mzdy. V tabulce uvažujeme všechny zaměstnance jako zaměstnané na hlavní pracovní poměr.

Tab. č. 26 – Předpokládané mzdové náklady (Vlastní zpracování)

| Mzdy za měsíc | | Výše odvodů zaměstnavatel |
|-----------------------|-------------------|---------------------------|
| Ředitel | 30 000 Kč | 10 200 Kč |
| Recepční 3x | 48 000 Kč | 16 320 Kč |
| Technický pracovní 2x | 33 000 Kč | 11 220 Kč |
| Celkem | 111 000 Kč | 37 740 Kč |

Provozní náklady

Provozní náklady slouží k zajištění provozu běžné podnikatelské činnosti. Předpokládaným provozním nákladem je spotřeba energie, mzdy, nákup kancelářských potřeb, služby prádelny atd. Náklady na energie a vodu jsou vypočtené z výše odváděných záloh 34 000 Kč/měsíc.

Tab. č. 27 – Předpokládané provozní náklady (Vlastní zpracování)

| Provozní náklady | | |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Položka | 2017 | další roky |
| Mzdy | 892 440 Kč | 1 963 368 Kč |
| Kancelářské potřeby | 7 000 Kč | 12 000 Kč |
| Spotřeba energie a vody | 204 000 Kč | 408 000 Kč |
| Internet a telefony | 6 000 Kč | 12 000 Kč |
| Opravy | 5 000 Kč | 10 000 Kč |
| Pojištění | 15 000 Kč | 15 000 Kč |
| Prádelna | 60 000 Kč | 120 000 Kč |
| Ostatní náklady | 24 000 Kč | 50 000 Kč |
| Celkem | 1 213 440 Kč | 2 590 038 Kč |

Celkové náklady

V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané celkové náklady na chod hotelu v dalších letech provozu. Lze předpokládat, že s delší dobou působení na trhu bude moci provozovatel snížit náklady na marketing a to až o 25 % původních vynaložených nákladů. Mzda zaměstnanců se v roce 2018 zvýší o 10 % v následujících letech o velikost inflace ve výši 2 %. Ceny energií neustále kolísají, proto jsou ceny energií od roku 2019 navýšeny o 4%. Předpokládáme, že během prvních let provozu nebude provozovatel měnit pojišťovnu, tudíž výše pojistného zůstává nezměněná. V roce 2020 jsou navýšeny náklady na opravu z důvodu možnosti prvních větších oprav. Navýšeny jsou i ostatní náklady.

Tab. č. 28 – Předpokládané celkové náklady hotelu 2017 – 2020 (Vlastní zpracování)

| Celkové náklady | | | | |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Náklady | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Marketingové | 98 000 Kč | 73 500 Kč | 55 000 Kč | 40 000 Kč |
| Mzdové | 892 440 Kč | 1 963 368 Kč | 2 002 635 Kč | 2 042 688 Kč |
| Provozní | 321 000 Kč | 626 670 Kč | 642 990 Kč | 659 000 Kč |
| Celkové | 1 311 440 Kč | 2 663 538 Kč | 2 700 625 Kč | 2 741 688 Kč |

3.8.3 Předpokládané příjmy

Předpokládané příjmy jsou vypočteny z cen z tabulky č. 8. Pro výpočet předpokládaných příjmů jsou zvoleny tři varianty výpočtu. V prvním roce podnikání se jedná o období od června do prosince. Realistická varianta je odvozena od hrubé míry obsazenosti hotelů a podobných ubytovacích zařízení za rok 2013. Optimistická a pesimistická varianta je o 10% zvýšena a snížena od realistické varianty. [76]

- Optimistická varianta obsazenosti pokojů – 1. rok 35 %, 2. rok 40 %, 3. rok 45%, 4. rok 50 %.
- Realistická varianta obsazenosti pokojů – 1. rok 25 %, 2. rok 30%, 3. rok 35 %, 4. rok 40 %.
- Pesimistická varianta obsazenosti pokojů – 1. rok 15 %, 2. rok 20%, 3. rok 25%, 5. rok 30%.

Tab. č. 29- Optimistická varianta předpokládaných příjmů v Kč (Vlastní zpracování)

| Optimistická varianta | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------|
| | 4.11. - 18.12. | 19.12. - 31.12. | 1.1. - 29.1. | 30.1. - 30.3. | 1.4. – 3.11. | Wellnes + Fitness | Celkem |
| 1. rok | 436 275 | 151 060 | --- | --- | 1 093 680 | 50 000 | 1 731 015 |
| 2. rok | 498 600 | 172 640 | 328 280 | 708 000 | 1 845 120 | 90 000 | 3 642 640 |
| 3. rok | 560 925 | 194 220 | 369 315 | 796 500 | 2 075 750 | 100 000 | 4 096 720 |
| 4. rok | 623 250 | 215 800 | 410 350 | 885 000 | 2 306 400 | 120 000 | 4 560 800 |

Tab. č. 30 - Realistická varianta předpokládaných příjmů v Kč (Vlastní zpracování)

| Realistická varianta | | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------|
| | 4.11. - 18.12. | 19.12. - 31.12. | 1.1. - 29.1. | 30.1. - 30.3. | 1.4. - 3.11. | Wellnes + Fitness | Celkem |
| 1. rok | 311 625 | 107 900 | --- | --- | 781 120 | 35 000 | 1 235 645 |
| 2. rok | 373 950 | 129 480 | 246 210 | 531 000 | 1 383 840 | 75 000 | 2 739 480 |
| 3. rok | 436 275 | 151 060 | 287 245 | 619 500 | 1 614 480 | 85 000 | 3 193 560 |
| 4. rok | 498 600 | 172 640 | 328 280 | 708 000 | 1 845 120 | 90 000 | 3 642 640 |

Tab. č. 31 - Pesimistická varianta předpokládaných příjmů v Kč (Vlastní zpracování)

| Pesimistická varianta | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------|
| | 4.11. - 18.12. | 19.12. - 31.12. | 1.1. - 29.1. | 30.1. - 30.3. | 1.4. – 3.11. | Wellnes + Fitness | Celkem |
| 1. rok | 186 975 | 64 740 | --- | --- | 468 720 | 20 000 | 740 435 |
| 2. rok | 249 300 | 86 320 | 164 140 | 354 000 | 922 560 | 50 000 | 1 826 320 |
| 3. rok | 311 625 | 107 900 | 205 175 | 442 500 | 1 153 200 | 60 000 | 2 280 400 |
| 4. rok | 373 950 | 129 480 | 246 210 | 531 000 | 1 383 840 | 75 000 | 2 739 480 |

3.8.4 Cash Flow

Předpokládané cash flow je zpracováno v následující tabulce. Řádek peněžní prostředky obsahuje veškeré finance vložené do podnikání. Ve výpočtu cash flow jsou použity předpokládané příjmy z realistické varianty.

Tab. č. 32 - Předpokládané cash flow v Kč (Vlastní zpracování)

| Cash Flow | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Peněžní prostředky | 29 135 645 | 29 059 850 | 29 135 792 | 29 628 727 |
| Příjmy | 1 235 645 | 2 739 480 | 3 193 560 | 3 642 640 |
| Výdaje | 1 311 440 | 2 663 538 | 2 700 625 | 2 741 688 |
| • Marketingové | 98 000 | 73 500 | 55 000 | 40 000 |
| • Mzdové | 893 440 | 1 963 368 | 2 002 635 | 2 042 688 |
| • Provozní | 321 000 | 626 670 | 642 990 | 659 000 |
| Konečný stav peněžních prostředků | 29 059 850 | 29 135 792 | 29 628 727 | 30 529 679 |

3.8.5 Předpokládaný výsledek hospodaření

V podkapitole předpokládaný výsledek hospodaření je v tabulce výkazu zisku a ztráty zaznamenán předpokládaný vývoj a výše zisku či ztráty. Výnosy jsou použity z tabulky realistické varianty příjmů.

Tab. č. 33 - Předpokládaný zisk před zdaněním v Kč (Vlastní zpracování)

| Výkaz zisku a ztráty | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Výnosy | 0 | 1 235 645 | 2 739 480 | 3 193 560 | 3 642 640 |
| Náklady | 29 135 645 | 1 311 440 | 2 663 538 | 2 700 625 | 2 741 688 |
| Výsledek hospodaření | -29 135 645 | -75 795 | 75 942 | 492 935 | 900 952 |

3.8.6 Předpokládaná doba návratnosti investice.

Doba návratnosti bude hodnocena ve všech třech variantách úspěšnosti. Dle zvolené varianty je vypočteno, za jakou dobu bude výše investice pokryta příjmy z investice. Tyto výpočty tedy neobsahují náklady na provoz hotelu. Aby mohla být vypočítána návratnost zahrnující provozní náklady, je nutné znát náklady budoucích let provozu hotelu. Průměrné cash flow je vypočteno z roků 2017 až 2020, tedy za tři a půl roku fungování hotelu.

Pro výpočty je použit následující vzorec, kde je dělen investovaný kapitál průměrnými výnosy: [77]

$$t = \frac{C_0}{\overline{OCF}} \quad (3.1)$$

kde:

- t = průměrná doba návratnost
- C₀ = počáteční investice

- \bar{OCF} = průměrný roční výnos [77]

Optimistická varianta

$$t = \frac{29\,135\,645}{4\,008\,907} \cong 7 \text{ let a } 3 \text{ měsíce} \quad (3.2)$$

Při optimistické prognóze příjmů, by doba návratnosti investice činila okolo 7 let a 3 měsíců.

Realistická varianta

$$t = \frac{29\,135\,645}{3\,088\,950} \cong 9 \text{ let a } 5 \text{ měsíců} \quad (3.3)$$

V případě vyplnění se realistické varianty příjmů, činí doba návratnosti 9 let a 5 měsíců.

Pesimistická varianta

$$t = \frac{29\,135\,645}{2\,167\,610} \cong 13 \text{ let a } 5 \text{ měsíců} \quad (3.4)$$

Doba návratnosti u pesimistické varianty činí 13 let a 5 měsíců.

Reálnost propočtu je poměrně velmi nízká, protože ve stávajícím stavu podnikání nemůže být zjištěna výše dlouhodobých nákladů. Aby bylo dosaženo návratnosti investice, musí být dle autorky práce vize společnosti ujednocena a například doplněna o zavedení kuchyně a poskytování stravy. Ujednocení vize může nastat i vyplacením dvou majitelů hotelu z nemovitosti.

ZÁVĚR

Předkládaná práce je vytvořena na téma zpracování podnikatelského plánu pro hotel Panorama. Cílem diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán v oblasti poskytování ubytovacích služeb. Aby mohlo být dosaženo tohoto cíle, musela si autorka práce prohloubit poznatky a znalosti, týkající se obsahu podnikatelského plánu, analýzy rizik, analýz externího a interního prostředí a rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch. Mezi analýzy, sloužící jako podklad pro vypracování podnikatelského plánu, byly použity SLEPT analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

V analýze současného stavu byly aplikovány teoretické poznatky, uvedené v kapitole 1.5 na hotel Panorama. V kapitole 2.1.1 a 2.1.1 byla také popsána historie hotelu a současný stav. Výsledkem plynoucím ze SLEPT analýzy je skutečnost, že významnou roli v oblasti hotelnictví má sociální faktor. Také musejí být sledovány změny v oblasti ekonomické a hospodářské situace viz kapitola 2.2. Porterova analýza prokázala, že v Deštném v Orlických horách je vysoká míra konkurence a díky tomu je i vysoká vyjednávací síla odběratelů. Více poznatků z Porterovy analýzy lze nalézt v kapitole 2. 3. SWOT analýza shrnula silné i slabé stránky, odhalila hrozby a příležitosti. Příležitostí je obnovení vleku, zřízení tenisového kurtu, získání osvědčení o léčivosti horského pramene, využití historického významu budovy k marketingu atd. Hrozbami jsou například nepovolení přestavby, prodražení rekonstrukce, orientace na špatné skupiny zákazníků. Více o příležitostech a hrozbách v kapitole 2.4.

Byla zanalyzována rizika a předloženy návrhy k jejich snižování. Největším rizikem je nejasná vize majitelů, jak naložit se svým majetkem a celkovým podnikáním v hotelnictví. S tím souvisí i skutečnost, že management nemusí zvládnout řídit rekonstrukci a následně zahájení činnosti podnikání. Rizikem je nezískání potřebných financí a neschopnost splácet. Významným rizikem je chybný odhad příjmů a nákladů, který by mohl mít pro fungování hotelu fatální následky.

Na obnovení hotelu (kompletní rekonstrukci) bude potřeba 29,3 milionů Kč. Variant financování je více. Jako nejschůdnější se jeví získání financí od rodinného investora, další možností je cizí investor a také banka.

Hlavním ukazatelem potvrzující reálnost projektu bylo posouzení ziskovosti. Byla vyčíslena cena jednotlivých typů ubytování a vypočteny předpokládané příjmy, plynoucí z poskytování ubytování. Předpokládané příjmy jsou vypočteny v optimistické, realistické a

pesimistické variantě. Finanční plán je stanoven na tři a půl roku podnikání. Z realistické varianty vyplynulo, že hotel by měl být v prvním roce svého působení (2017) ztrátový. V druhém roce už je podnik mírně ziskový. V roce třetím a čtvrtém hotel vykazuje zisk. Reálnost výpočtu návratnosti investice je nízká, protože ve stávajícím stavu nelze vyčíslit dlouhodobé náklady na chod hotelu.

Podnikání je obrovským rizikem a to v kterékoliv době. Společnost musí sama uvážit, zda chce vstoupit do podnikání v cestovním ruchu a nést veškeré důsledky. Hotel Panorama by si jistě zasloužil obnovu, nejdříve je však potřebné si ujednotit vizi hotelu, a pokud bude podnikatelský plán konstruován na přesnou vizi společnosti, bude jistě možné projekt realizovat. Jak z hlediska rizikovosti, tak ziskovosti. Dodržováním upřesněného podnikatelského plánu lze očekávat prosperitu hotelu.

SEZNAM LITERATURY

- [1] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [2] iPodnikatel.cz - Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání [online], 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>>
- [3] RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal a VAJČNEROVÁ, Ida. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [4] PETRŮ, Zdenka. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 2., upr. vyd. Praha: Idea servis, 2007. 124 s. ISBN 978-80-85970-55-5.
- [5] HOUŠKA, Petr a kol. *Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2007. [176] s. ISBN 978-80-87147-00-9.
- [6] Obsahová náplň živnosti volné – třetí část seznamu [online], 2013 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahova-napl-n-zivnosti-volne-3-4880.html>>
- [7] KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- [9] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

- [12] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [13] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [14] SWOT analýza [online], 2013 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>>
- [15] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] HANUŠOVÁ, Helena. *Vnitropodnikové účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 120 s. ISBN 978-80-214-3373-1.
- [17] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [18] HANUŠOVÁ, Helena. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2001, 51 s. ISBN 80-214-2025-1.
- [19] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [20] JANÍČEK, Přemysl a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 592 s. Expert. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [21] Obyvatelstvo [online], 2014 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide>
- [22] Věková struktura obyvatel podle sčítání lidu – 2011 [online], 2014 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-obyvatel-podle-dat-scitani-lidu-2011-57nxh52aw2>>
- [23] Úroveň vzdělání obyvatel podle výsledků sčítání lidu – 2011. 2011 [online], 2014 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>>
- [24] Cestovní ruch v Královohradeckém kraji v roce 2014 [online], 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xh/cestovni-ruch-v>>

- [25] KULHÁNEK, Martin, IVIČIČ, Marek a JAMBOROVÁ, Lucie. *Legislativa pro cestovní ruch. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. Praha: KULHÁNEK Legal Consultin, 2006, 96 s. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/getmedia/c35ac714-7f76-4a20-9146-e8b6604f8c4c/Legislativa-pro-cestovni-ruch.pdf>>
- [26] HDP 2015, vývoj HDP v ČR [online], 2014 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/A=2>>
- [27] Míra inflace v ČR v únoru 2015 [online], 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/x/mira-inflace-v-cr-v-unoru-2015>>
- [28] Zaměstnanost, nezaměstnanost – Časové řady [online] 2015 [cit. 2015-04-11] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr>
- [29] Modul zaměstnanosti cestovního ruchu [online] 2015 [cit. 2015-04-11] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/modul_zamestnanosti_cestovniho_ruchu>
- [30] Mzdy, náklady práce – Časové řady [online] 2015 [cit. 2015-04-11] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr>
- [31] Multilaterální spolupráce [online] 2011 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/zajimave_odkazy/mezinarodni_organizace.html>
- [32] Ministerstvo pro místní rozvoj [online] 2015 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>>
- [33] CzechTourism [online] 2015 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <<http://www.czechtourism.cz/>>
- [34] Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020 [online] 2013, [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-%281%29>>
- [35] Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013 – 2020 [online] 2012 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11_12_13_marketingova_strategie.pdf.aspx>
- [36] Evropská bezpečnostní strategie [online] 2013 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <http://www.mzv.cz/file/1085649/Evropska_bezpecnostni_strategie.pdf>

- [37] Ministerstvo vnitra České republiky – Strategie České republiky pro boj proti terorismu od r. 2013 [online] 2013 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/dokumenty-454055.aspx>>
- [38] Global Peace Index 2014 [online] 2015 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <<http://www.visionofhumanity.org/sites/default/files/2014%20Global%20Peace%20Index%20REPORT.pdf>>
- [39] Česká republika vstoupila do schengenského prostoru [online] 2008 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <http://www.mzv.cz/saopaulo/cz/rozdeleni_pusobnosti/viza_a_pobyt_v_cr/ceska_republika_vstoupila_do.html>
- [40] Změny DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát [online] 2013 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>>
- [41] Změny v daňových zákonech v roce 2015 [online] 2014 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976#3>>
- [42] Micros-.Fidelio [online] 2015 [cit. 2015-04-16] Dostupné z: <<http://www.micros.cz/produkty/hotelove-systemy/>>
- [43] HORES komplexní hotelový systém [online] 2015 [cit. 2015-04-16] Dostupné z: <<http://www.horesplus.cz/>>
- [44] Mefisto software [online] 2015 [cit. 2015-04-16] Dostupné z: <<http://www.mefisto.cz/>>
- [45] Největší změna pro podnikatele za dvě desetiletí? Zavedení registračních pokladen [online] 2014 [cit. 2015-04-16] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zavedeni-registracnich-pokladen-bude-nejvetsi-zmenou-pro-podnikatele-za-dve-desetileti-57615.html>>
- [46] Nová etapa pro česko-čínské vztahy [online] 2015 [cit. 2015-04-16] Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument155778.html>>
- [47] Alfa resort [online] 2015 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.alfaresort.cz/>>

- [48] Kudy z nudy [online] 2015 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.kudyznudy.cz/>>
- [49] Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázní a lázeňským místech a o změně některých souvisejících zákonů
- [50] Deštné v Orlických horách [online] 2015 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/De%C5%A1tn%C3%A9_v_Orlick%C3%BDch_hor%C3%A1ch>
- [51] SOKOL, Karel, HÉGR, Jan. *80 let Jiráskovy horské cesty*. [online] 2001 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.moh.cz/pdf/ohp/393.pdf>>
- [52] Historie turistiky v Orlických horách [online] [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://kct-rk.mypage.cz/menu/historie/historie-turistiky-v-orlickych>>
- [53] Nenáročná túra za poutavými výhledy Velké Deštné [online] 2012 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.pohora.cz/zeme/evropa/cesko/nenarocna-tura-za-poutavymi-vyhledy-velke-destne/>>
- [54] Závěrečná souhrnná zpráva. Průzkum potřeb zákazníků pro sektor wellness [online] 2010 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=27>>
- [55] Hotel Praha ceník [online] 2015 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.hotel-praha-destne.cz/cz/obcansky-zakonik>>
- [56] Ceník hotelu Alba [online] 2015 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.albahotel.cz/index.php/cenik>>
- [57] Ceník ubytování a stravování [online] 2009 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.hotelorlice.cz/www/cenik/>>
- [58] Asociace hotelů a restaurací České republiky [online] 2015 [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.ahrcr.cz/>>
- [59] Bazény Nautilus [online] 2015 [cit. 2015-04-25] Dostupné z: <<http://www.nautilus-bazeny.cz/laminatove-bazeny.html>>
- [60] Just Relax [online] 2015 [cit. 2015-04-25] Dostupné z: <<http://www.virive-vany-bazeny.cz/cs/virivky/idol-spas-ceska-republika/>>

- [61] Espoo Grand SaunaHouse [online] 2015 [cit. 2015-04-25] Dostupné z: <<https://www.saunahouse.cz/Sauny/Espoo-Grand>>
- [62] Vlastimil Sládek Sauny Salus [online] 2015 [cit. 2015-04-25] Dostupné z: <<http://sauny-salus.cz/ochlazovaci-vedra/>>
- [63] Domafit fitness s.r.o. – Vybavení posiloven [online] 2015 [cit. 2015-04-25] Dostupné z: <<http://www.domafit.cz/>>
- [64] Arfom [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <<http://www.zarizeni-kancelari.cz/produkty/nabytkove-sestavy/>>
- [65] Recepčnípulty.cz [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <<http://www.recepcni-pulty.cz/cenik>>
- [66] Alza.cz [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <<https://www.alza.cz/>>
- [67] DOMENA.cz [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <<https://www.domena.cz/pricelist.html>>
- [68] AW-DEV [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <<http://www.aw-dev.cz/cenik>>
- [69] REDA [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <<http://www.reda.cz/reklamni-predmety>>
- [70] D&J Styl Oděvy pro pokojskou [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: http://www.djstyl.cz/category.php?id_category=14
- [71] nejlevnější montérky.cz [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <http://www.nejlevnejsi-monterky.cz/monterkove-odevy/1-faded-short-sleeves-tshirt.html>
- [72] Textil 4 Hotels kompletní nabídka hotelového textilu [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <<http://www.textil4hotels.cz/>>
- [73] ELASTO FORM Bohemia froté pantofle textilu [online] 2015 [cit. 2015-04-27] Dostupné z: <<http://www.elastoform.cz/produkty/wellness-zdravi/wellness/zabky-frote-pantofle/frote-pantofle>>
- [74] BRAIN TOOLS Analýza rizika [online] 2014-2015 [cit. 2015-05-8] Dostupné z: <<http://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/jak-analyzovat-rizika.htm>>
- [75] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

- [76] Hotely ve vybraných evropských zemích [online] 2014 [cit. 2015-05-14]
Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/26153918/370002140607.pdf>
- [77] Průměrná doba návratnosti [online] 2013 [cit. 2015-05-14] Dostupné z:
<<https://managementmania.com/cs/prumerna-doba-navratnosti>>
- [78] Deštné v Orlických horách a okolí [online] [cit. 2015-05-17] Dostupné z:
<<http://www.orlickehory.net/pohledy/pohlednicedestne.htm>>
- [79] Podrobné informace hotel Panorama* [online] [cit. 2015-05-17] Dostupné z:
<<http://www.e-hotel.cz/hotel-panorama-614.html>>
- [80] Zaměstnanost a nezaměstnanost [online] 2003 [cit. 2015-05-20] Dostupné z:
<https://www.czso.cz/documents/10180/23193150/04_zamestnanost.pdf/5e3931e0-217a-42ca-9aaf-851298c93299?version=1.0>
- [81] Profesionální risk management v praxi [online] 2010 [cit. 2015-05-20]
Dostupné z: <<http://slideplayer.cz/slide/2913749/>>
- [82] VAŇKOVÁ, J. Kalkulace nákladů jako východisko tvorby ceny ubytovacího zařízení hotelového typu v České republice. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 67 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.
- [83] Cenové ukazatele ve stavebnictví pro rok 2015 [online] [cit. 2015-05-20]
Dostupné z: <<http://www.stavebnistandardy.cz/default.asp?Bid=6&ID=6>>
- [84] Orientační výpočet ceny realizovaného rodinného domu [online] 2002-2014 [cit. 2015-05-20] Dostupné z: <<http://www.klanc.cz/blog/poradna?id=&item=12>>
- [85] IKEA Místo, kde každý den začíná... [online] 1999 – 2015 [cit. 2015-05-20]
Dostupné z: <<http://www.ikea.com/cz/cs/>>
- [86] JUDr. Jindřich Štemberka [online] [cit. 2015-05-21] Dostupné z:
<http://www.slosar.cz/8_06_3.html>
- [87] SKICENTRUM Deštné [online] 2012 [cit. 2015-05-21] Dostupné z:
<<http://www.skicentrumdestne.cz/>>
- [88] Umělá lezecká stěna [online] [cit. 2015-05-21] Dostupné z:
<<http://www.lanovyparkdestne.cz/cs/umela-stena>>

[89] Intervence ČNB a zvyšování inflace [online] 2013 [cit. 2015-05-21] Dostupné z: <<http://www.banky.cz/intervence-cnb-a-zvysovani-inflace>>

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH

TABULKY

| | |
|---|----|
| Tab. č. 1 - Vývoj HDP v ČR [26] | 41 |
| Tab. č. 2 - Vývoj míry infalce v ČR [27]..... | 42 |
| Tab. č. 3 - Vývoj nezaměstnanosti v ČR [28]..... | 42 |
| Tab. č. 4 - Vývoj průměrné mzdy v ČR [30]..... | 42 |
| Tab. č. 5 - Vývoj mezd v posuzovaném odvětví [30]..... | 43 |
| Tab. č. 6 - SWOT: silné stránky a hrozby (Vlastní zpracování)..... | 47 |
| Tab. č. 7 - Pokračování Tab. č. 6 (Vlastní zpracování) | 48 |
| Tab. č. 8 - Ceny konkurenčního ubytování [47, 55]..... | 53 |
| Tab. č. 9 – Předpokládaná cena ubytování na Panoramě (Vlastní zpracování)..... | 53 |
| Tab. č. 10 - Pravděpodobnost výskytu rizika [74]..... | 67 |
| Tab. č. 11 - Dopad rizika [74]..... | 67 |
| Tab. č. 12 – Velikost rizika (Vlastní zpracování)..... | 67 |
| Tab. č. 13 - Pokračování Tab. č. 12 (Vlastní zpracování) | 68 |
| Tab. č. 14 - Matice rizik (Vlastní zpracování)..... | 68 |
| Tab. č. 15 - Velikost rizika po využití opatření (Vlastní zpracování) | 71 |
| Tab. č. 16 - Matice rizik po využití opatření (Vlastní zpracování)..... | 72 |
| Tab. č. 17 – Předpokládané náklady na rekonstrukci (Vlastní zpracování) | 75 |
| Tab. č. 18 – Předpokládané náklady na vybavení ubytování (Vlastní zpracování)..... | 76 |
| Tab. č. 19 – Předpokládané náklady wellness a fitness (Vlastní zpracování) | 76 |
| Tab. č. 20 – Předpokládané náklady na Hores IS (Vlastní zpracování) | 77 |
| Tab. č. 21 – Předpokládané náklady na technické vybavení (Vlastní zpracování) | 77 |
| Tab. č. 22 – Předpokládané náklady na marketing (Vlastní zpracování) | 78 |

| | |
|--|----|
| Tab. č. 23 – Předpokládané náklady na pracovní oděvy (Vlastní zpracování)..... | 78 |
| Tab. č. 24 – Předpokládané další náklady (Vlastní zpracování)..... | 78 |
| Tab. č. 25 – Předpokládané celkové náklady na zřízení hotelu (Vlastní náklady)..... | 79 |
| Tab. č. 26 – Předpokládané mzdové náklady (Vlastní zpracování)..... | 79 |
| Tab. č. 27 – Předpokládané provozní náklady (Vlastní zpracování)..... | 80 |
| Tab. č. 28 – Předpokládané celkové náklady hotelu 2017 – 2020 (Vlastní zpracování) | 80 |
| Tab. č. 29- Optimistická varianta předpokládaných příjmů v Kč (Vlastní zpracování) | 81 |
| Tab. č. 30 - Realistická varianta předpokládaných příjmů v Kč (Vlastní zpracování) | 81 |
| Tab. č. 31 - Pesimistická varianta předpokládaných příjmů v Kč (Vlastní zpracování) | 81 |
| Tab. č. 32 - Předpokládané cash flow v Kč (Vlastní zpracování) | 82 |
| Tab. č. 33 - Předpokládaný zisk před zdaněním v Kč (Vlastní zpracování) | 82 |

OBRÁZKY

| | |
|--|----|
| Obr. č. 1 - SWOT analýza [14]..... | 23 |
| Obr. č. 2 - Organizační struktura (Vlastní zpracování) | 56 |

GRAFY

| | |
|---|----|
| Graf č. 1 - Praxe v oblasti hotelnictví (Vlastní zpracování) | 59 |
| Graf č. 2 - Vyrovnaní ubytování po ekonomické krizi (Vlastní zpracování)..... | 59 |
| Graf č. 3 - Vliv legislativy (Vlastní zpracování) | 60 |
| Graf č. 4 - Zavedení registračních pokladen (Vlastní zpracování)..... | 60 |
| Graf č. 5 - Upravování ceny (Vlastní zpracování)..... | 61 |
| Graf č. 6 - Schopnost hradit finanční ztrátu (Vlastní zpracování)..... | 61 |
| Graf č. 7 - Ochota investovat (Vlastní zpracování)..... | 61 |
| Graf č. 8 - Zavedení nových technologií (Vlastní zpracování) | 62 |
| Graf č. 9 - Marketing regionu (Vlastní zpracování) | 62 |

| | |
|--|----|
| Graf č. 10 - Pavučinový graf (Vlastní zpracování)..... | 72 |
|--|----|

PŘÍLOHA

| | |
|--|----|
| Příloha 1 - Dřevěný hostinec 1915 (na fotografii umístěn vlevo) [77] | 97 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Příloha 2 - Panorama (nalevo) a Jiráskův dům (napravo) [77] | 97 |
|---|----|

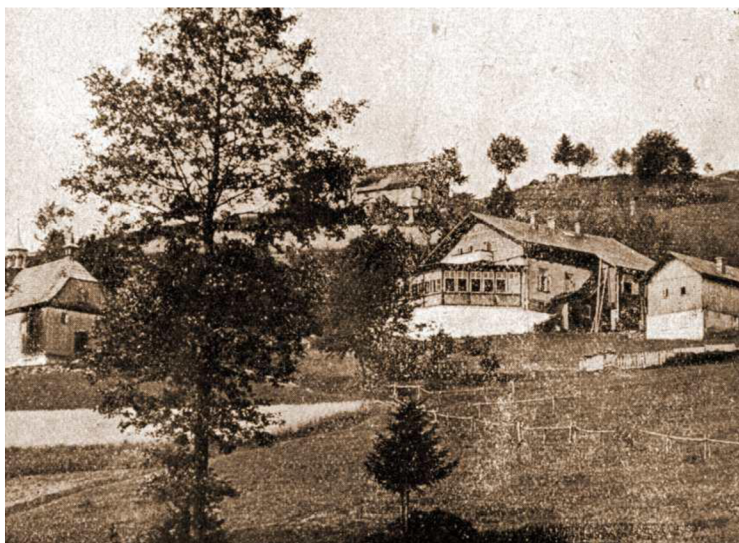
| | |
|--|----|
| Příloha 3 - Panorama současnost [78] | 97 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Příloha 4 - Pokoj a společná koupelna [78]..... | 98 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Příloha 5 - Dotazník (Vlastní zpracování)..... | 98 |
|--|----|

PŘÍLOHY

Příloha 1 - Dřevěný hostinec 1915 (na fotografii umístěn vlevo) [77]



Příloha 2 - Panorama (nalevo) a Jiráskův dům (napravo) [77]



Příloha 3 - Panorama současnost [78]



Příloha 4 - Pokoj a společná koupelna [78]



Příloha 5 - Dotazník (Vlastní zpracování)

Dotazníkové šetření slouží jako podklad k vypracování analýzy rizik v diplomové práci studentky Ústavu soudního inženýrství na VUT v Brně. Vyplnění dotazníku trvá cca 10 minut.

Tímto Vám velice děkuji za Váš čas.

Bc. Barbora Holubová

1. V jakém druhu ubytovací kapacity pracujete?

- Apartmán
- Pension
- Hotel *
- Hotel **
- Hotel ***
- Hotel ****
- Jiné

2. Jak dlouho pracujete v oblasti hotelnictví

- méně než 5 let
 - 5 – 10 let
 - déle než 10 let
3. Pocítli jste dopad ekonomické krize na cestovní ruch a hotelnictví?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
4. O kolik procent se snížila obsazenost ubytování?
- do 5%
 - až o 5 %
 - až o 10%
 - až o 20%
 - až o 25%
 - více %
5. Je dnes úroveň obsazenosti stejná jako před ekonomickou krizí?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
6. Ovlivňuje politická situace chod ubytovací kapacity?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
7. Která z politických rozhodnutí ovlivňují chod ubytování? Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5. 1=Vůbec neovlivňuje,5=významně ovlivňuje
- Změna sazby DPH
1 2 3 4 5
 - Změna legislativy v oblasti cestovním ruchu
1 2 3 4 5
 - Zavedení registračních pokladen
1 2 3 4 5
8. Upravujete cenu ubytování s ohledem na vývoj ekonomiky v České republice?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

9. Jaká rizika podle Vás ohrožují provozovatele ubytovacích kapacit v České republice?

Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5. 1=Vůbec neohrožuje, 5=významně ohrožuje

- Nedostatek návštěvníků.

1 2 3 4 5

- Sezónnost

1 2 3 4 5

- Nedostatečný marketing.

1 2 3 4 5

- Neochota investovat do ubytovacích kapacit.

1 2 3 4 5

- Nevole ze strany dodavatelů.

1 2 3 4 5

- Špatný výběr zaměstnanců.

1 2 3 4 5

- Neochota zavádět nové technologie (např. rezervační systémy)

1 2 3 4 5

- Zaměstnanci nemají vzdělání v oblasti cestovního ruchu.

1 2 3 4 5

- Další.

10. Pomáhá region v propagaci ubytování?

Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5. 1=Vůbec nepomáhá, 5=Velmi pomáhá

1 2 3 4 5

11. Napomáhá marketing regionu k vyšší obsazenosti?

Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5. 1=Vůbec nepomáhá, 5=Velmi pomáhá

1 2 3 4 5

12. Prostor pro Vaše poznámky

13. Ve vztahu k ubytovací kapacitě jsem jejím:

- Vlastníkem
- Provozovatelem
- Ředitelem