

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ BRNO

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch



Michal OVČIARIK

PODNIKATELSKÝ PLÁN CHATY ŠTVANICE

Business plan of Chata Štvanice

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Brno, 2019

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Michal Ovčiarik

Osobní číslo: 14632313

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch (6501R028)

TÉMA PRÁCE:

Podnikatelský plán Chaty Štvanice

TÉMA PRÁCE V AJ:

Business plan of Chata Štvanice

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:
 - definujte základní teoretická východiska práce, základní pojmy a modely využitelné v rámci zvoleného tématu.
2. Praktická část BP:
 - Analytická část:
 - prostřednictvím vhodných metod analyzujte vnější prostředí zamýšleného subjektu. Dále pojednejte o kapitálové náročnosti včetně analýzy možných zdrojů financování. Analyzujte rizika spojená s projektem.
 - Návrhová část:
 - cílem návrhové části je zpracovat konkrétní business plán včetně důležitých náležitostí.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

[2] VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4520-6.

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

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:



Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. března 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 12. dubna 2019

V Brně dne: 12. března 2018

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA
ORCHOVNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.
Bohumilská 9, 625 00 Brno



Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

vedoucí katedry



Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE:

Jméno a příjmení:	Michal Ovčiarik
Název bakalářské práce:	Podnikatelský plán Chaty Štvanice
Název bakalářské práce v AJ:	Business plan of Chata Štvanice
Studijní obor:	Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch
Vedoucí bakalářské práce:	Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA
Rok obhajoby:	2019

ANOTACE:

Bakalářská práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu, který bude sloužit jako důležitý podklad pro nového majitele podniku Chata Štvanice. Hlavním předmětem podnikání jsou ubytovací a stravovací služby. Teoretická část bakalářské práce definuje základní pojmy podnikání a jednotlivé části podnikatelského plánu. V praktické části práce jsou provedeny analýzy vnějšího i vnitřního okolí, současné situace a také podrobná analýza konkurenčního prostředí. Důležitou součástí je vypracování marketingového a organizačního plánu včetně zhodnocení rizik. Cílem praktické části je na základě vypracovaných analýz stanovit strategii podniku a pomocí finančního plánu potvrdit proveditelnost této podnikatelské vize.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, SWOT analýza, PESTEL analýza, Porterova analýza, marketingový plán, finanční plán

ANNOTATION:

This bachelor's thesis aims to generate a business plan to serve as an important document for a new owner of Chata Štvanice. The main focus of the business is accommodation and catering. Theoretical part of the bachelor's thesis defines basic business terminology and individual parts of the business plan and explains them. Practical part presents analysis of both external and internal environment of a company, current situation and in-depth analysis of existing competition. Proposed marketing and organisation plan including risk evaluation form a critical part of this work. The aim of the practical part is to develop business strategy based on carried-out analysis and confirm viability of this strategy using financial plan.

Keywords: Business plan, SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter analysis, marketing plan, financial plan

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Podnikatelský plán Chaty Štvanice vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Tomáše Jeřábka, Ph.D., MBA a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 11. 4. 2019

vlastnoruční podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych touto cestou poděkovat panu Mgr. Tomáši Jeřábkovi, Ph.D., MBA, za velmi vstřícný přístup, konzultace a odborné rady, které mi během psaní práce poskytl a které mi pomohly k vypracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	12
1.1 Podnikání.....	12
1.2 Podnikatel	12
1.3 Právní formy podnikání.....	12
1.4 Cíle podnikání	13
1.5 Podnikatelské riziko	13
1.6 Obecná nařízení pro podnikatele	14
1.6.1 Elektronická evidence tržeb.....	14
1.6.2 Ochrana osobních údajů.....	14
1.7 Provozovna	16
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	17
2.1 Charakteristika podnikatelského plánu.....	17
2.2 SWOT analýza.....	18
2.3 PESTEL analýza.....	18
2.4 Porterova analýza	19
2.5 Marketingový plán.....	20
2.6 Finanční plán	21
2.7 Organizační plán.....	22
2.8 Analýza rizik.....	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	23
3 CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	24
3.1 Cíl práce.....	24
3.2 Metodologie práce	24
4 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	25
4.1 Charakteristika podniku.....	25
4.1.1 Současný stav	25
4.1.2 Cílový stav	25
4.2 Porterova analýza	26
4.2.1 Síla dodavatelů.....	26

4.2.2 Síla odběratelů	28
4.2.3 Síla substitutů.....	29
4.2.4 Existující konkurence	29
4.2.5 Nová konkurence	33
4.3 PESTEL analýza.....	33
4.3.1 Politické faktory.....	34
4.3.2 Ekonomické faktory.....	34
4.3.3 Sociální faktory.....	36
4.3.4 Technologické faktory	36
4.3.5 Environmentální faktory	37
4.3.6 Legislativní faktory	38
4.4 SWOT analýza.....	39
4.4.1 Silné stránky	40
4.4.2 Slabé stránky.....	41
4.4.3 Příležitosti	42
4.4.4 Hrozby	42
4.4.5 Vyhodnocení SWOT analýzy	43
4.5 Marketingový plán.....	46
4.5.1 Produkt.....	46
4.5.2 Cena	47
4.5.3 Propagace.....	49
4.5.4 Distribuce.....	49
4.6 Finanční plán	50
4.6.1 Předpokládané náklady	51
4.6.2 Předpokládané výnosy	54
4.6.3 Výkaz zisku a ztráty.....	55
4.7 Organizační plán.....	56
4.8 Analýza rizik	57
ZÁVĚR	58
ZDROJE.....	60
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Česká republika patří mezi země, ve kterých mají občané v oblibě zimní sporty a často je aktivně provozují. K nejvyhledávanějším zimním aktivitám patří lyžování a jízda na snowboardu nebo běžkách. Na základě této skutečnosti se během posledních let v horských oblastech rozmáhá poskytování ubytovacích a stravovacích služeb. Mnoho lyžařských středisek v České republice se nyní kvalitou nabízených služeb blíží zimním areálům, které se nachází v zahraničních státech jako Francie, Itálie či Rakousko.

Chata Štvanice je podnik nacházející se v obci Stříbrnice, které leží přímo pod masivem Kralického Sněžníku. Celá tato oblast je součástí CHKO Jeseníky a je tedy obklopena nedotčenou přírodou, která je velkým lákadlem pro turisty. V blízkém okolí se nachází spousta lyžařských a běžkařských příležitostí.

Bakalářská práce je zaměřena na vytvoření kvalitního podnikatelského plánu, který by měl sloužit jako stěžejní dokument pro nového provozovatele chaty, který zde bude realizovat svoji podnikatelskou vizi. Nový provozovatel podniku je taktéž autorem bakalářské práce.

Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů podnikatelského plánu a podnikání všeobecně. Získané poznatky jsou využity při vypracování následující části bakalářské práce.

Praktická část obsahuje relevantní analýzy potřebné ke zhodnocení současné situace podniku. Použity jsou také vhodné metody pro analyzování vnějšího prostředí a konkurence v okolí obce Stříbrnice. Dále je pojednáno o kapitálové náročnosti a možnosti financování. Veškeré zjištění jsou posléze zahrnuty do podnikatelského plánu, který se zabývá také marketingem a organizací podniku. Neméně důležitou částí je analyzování rizik spojených s projektem.

Důvodem volby tématu je celoživotní kladný vztah k provozování ubytovacích a stravovacích služeb a rodinná tradice v této oblasti podnikání. Po úspěšném dokončení studia na vysoké škole by se autor rád věnoval podnikání v oblasti cestovního ruchu, a proto zkušenost s vytvořením kompletního podnikatelského plánu se jeví jako velmi užitečná.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Pokud se člověk chce stát úspěšným podnikatelem, nemusí vždy stačit pouze originální myšlenka. Každý potenciální podnikatel by se měl nejprve obeznámit se základními pojmy podnikatelské činnosti, což je první krok k úspěchu.

1.1 Podnikání

V dnešní době je podnikání definováno jako samostatná, soustavná, udržitelná a dlouhodobě výdělečná činnost na vlastní zodpovědnost. To znamená, že vlastníci, kteří se rozhodnou investovat kapitál, tak usilují o dosažení zisku a maximalizace tržní hodnoty podniku. Toho se snaží dosáhnout konkurenceschopným uspokojováním potřeb zákazníků a zaměstnanců. [1]

Podnikání také předpokládá aktivní přístup podnikatele k vytvoření, upravení a k realizaci své vlastní podnikatelské strategie. Každý podnikatel by měl mít vlastní představu o zaměření svého podniku na základě tržních a ekonomických kalkulací. Tyto informace poskytnou podnikateli přehled o různých možnostech, ale také sníží riziko neúspěchu jeho podnikání. [2]

1.2 Podnikatel

Podnikatel je v hospodářském rozvoji rozhodujícím faktorem. Aby se podnikatel mohl řadit mezi ty úspěšné, měl by zvládat řadu dovedností a mít specifické vlastnosti. Mezi ty základní patří vysoká kvalifikace, odbornost, informovanost či cílevědomost. Taktéž by mu neměla být cizí schopnost řídit podnik a být vůdčí osobnost. [3]

V Obchodním zákoníku je uvedeno, že podnikatelem se může stát fyzická či právnická osoba. U fyzické osoby se jedná o osobu samostatně výdělečně činnou, jednotlivce. Právnická osoba je uvedena jako obchodní společnost nebo družstvo. [4]

1.3 Právní formy podnikání

„Zahájit podnikatelskou činnost znamená nejprve učinit několik konkrétních rozhodnutí a realizovat řadu formálních procedur, bez nichž by nebyla možná legalizace a fungování podnikatelského subjektu.“ [5]

Každý podnikatel by se měl před zahájením podnikatelské činnosti rozhodnout pro určitou právní formu podnikání a tento výběr záleží pouze na něm samotném. Přehled a popis všech dostupných právních forem podnikání mohl podnikatel dříve nalézt v Obchodním zákoníku, který byl počátkem roku 2014 nahrazen zákonem o obchodních korporacích a novým

občanským zákoníkem. Všechny právní formy podnikání jsou však podřízeny dalším právním normám, které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodování. [6]

Samostatného podnikatele, který je zároveň fyzickou osobou, lze nazvat taktéž živnostníkem. Živnost je definována podle § 2 zákona č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání, který je v platnosti od 15. listopadu 1991.

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

Všeobecné podmínky pro získání povolení k živnosti jsou definovány podle § 6 zákona č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání. [7]

Aby byla fyzická nebo právnická osoba schopna získat živnostenský list, musí vždy nejprve ohlásit živnost u místně příslušného živnostenského úřadu. [6]

1.4 Cíle podnikání

Cíle podnikání mohou být různé, nejčastěji je za hlavní cíl podnikání označován zisk. Zisk tvoří rozdíl mezi výnosy a náklady a podnikatel se snaží o takzvanou maximalizaci zisku, což znamená dosáhnout co největšího rozdílu mezi výnosy a náklady. Zisk je závislý na výsledku všech činností prováděných v podniku. Dalším neméně důležitým cílem je snaha o maximalizaci tržní hodnoty podniku, což je hodnota, za kterou by bylo možné daný podnik prodat. [8]

1.5 Podnikatelské riziko

Podnikání je často spojeno s větším rizikem než běžné zaměstnání, a proto není podnikání vhodné pro každého. Předtím než se člověk rozhodne stát se podnikatelem, měl by seriózně popřemýšlet, zdali je to opravdu to, v čem může být úspěšný. Status podnikatele totiž představuje pro každého, kdo se rozhodne podnikat řadu pozitivních i negativních následků. Možné následky by si měl potenciální podnikatel uvědomit, vyhodnotit a promyslet. Každý může své podnikání ukončit, pokud se tak rozhodne, ale vynaložené náklady mohou být navždy ztraceny. Nemusí se nutně jednat jen o finanční náklady, ale může také jít o psychickou újmu nebo o poškození prestiže, pokud se podnikatelský záměr nezdaří. Taktéž je ale škoda nevyužít dobrý podnikatelský nápad, který by mohl mít pozitivní následky, jako například vytvoření nových pracovních pozic na trhu. [5]

V podnikání má riziko pozitivní či negativní stránku. Pozitivní stránka v sobě zahrnuje úspěch, uplatnění na trhu nebo dosažení vysokého zisku, zatímco negativní stránka se projevuje nebezpečím neúspěchu, ztrát či v extrémních případech bankrotem. [3]

Podnikatelské riziko může být tedy chápáno jako nebezpečí, že reálné dosažené výsledky budou odlišné od výsledků předpokládaných. [9]

1.6 Obecná nařízení pro podnikatele

V posledních letech přibylo několik obecných nařízeních, které je podnikatel povinen plnit. Mezi nejvýznamnější patří například EET nebo GDPR.

1.6.1 Elektronická evidence tržeb

EET neboli elektronická evidence tržeb je upravena zákonem č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Tento zákon nabyl platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů dne 13. Dubna 2016. Zavádění EET bylo postupné a rozdělené do několika skupin, přičemž hned do první skupiny, které se změny týkaly, se řadí všechny osoby poskytující ubytovací, stravovací služby a pohostinství. Od 1. prosince 2016 tedy nastala povinnost evidovat tržby všem podnikatelům, kteří spadají do první skupiny. [10]

Fungování EET v praxi je založeno na koloběhu mezi zákazníkem, obchodníkem a finanční správou. Obchodník odešle datovou zprávu na server Finanční správy. Následně je vygenerován unikátní kód, který je zaslán zpět obchodníkovi. Ten ho vytiskne s dalšími údaji na účtence a tu předá zákazníkovi. EET je tedy založeno na principu, že vždy když zákazník zaplatí za určitý produkt, či službu tak je obchodník povinen to zaevidovat a zákazník obdrží účtenku se speciálním kódem. [11]

1.6.2 Ochrana osobních údajů

GDPR (General Data Protection Regulation) je obecné nařízení o ochraně osobních údajů. Nahrazuje platné právní předpisy České republiky, zejména pak zákon č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, případně zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti. GDPR nařízení je aplikovatelné a závazné ve všech členských státech Evropské unie.

GDPR nabylo platnosti 25. května 2018 a má za úkol především ochranu osobních údajů fyzických osob v Evropské unii. Taktéž má za úkol odstranit rozdíly v národních úpravách členských států. [12]

Poskytovatelé ubytovacích služeb z hlediska zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů se musí zabývat otázkou, zda a v jakém rozsahu mohou zpracovávat osobní údaje ubytovaných hostů bez jejich souhlasu. Prvotně je potřeba rozdělit ubytované hosty do dvou kategorií podle údajů daných subjekty. Je tedy potřeba rozlišit tuzemské a zahraniční hosty. U každé kategorie totiž nutno vycházet z odlišné právní úpravy.

Ať už se ale jedná o zahraniční, či tuzemské hosty tak má ubytovatel povinnost zpracovávat jejich osobní údaje a to ze zákona č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích a to když sám platí poplatek z ubytovací kapacity nebo vybírá poplatek pro obec za rekreační či lázeňský pobyt.

Pokud se jedná o zahraniční hosty, nastává povinnost evidovat jejich osobní údaje v domovní knize, která je stanovena ubytovateli § 101 zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů.

„Rozsah údajů zapisovaných do domovní knihy je tímto ustanovením vymezen takto:

- 1. jméno a příjmení ubytovaného cizince,*
- 2. den, měsíc a rok narození,*
- 3. státní občanství,*
- 4. číslo cestovního dokladu,*
- 5. počátek a konec ubytování.“*

Domovní kniha, která musí být vedena písemně a digitalizovaná verze je vyloučena, slouží pro kontrolu, která může být prováděna cizineckou policií.

V případě tuzemských hostů již ubytovatel není povinen vést domovní knihu. Je totiž povinen řídit se dle zákona č. 133/200 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech a o změně některých zákonů, který již neukládá povinnost vést domovní knihu pro tuzemské a některé další občany. Ubytovatel je ovšem povinen vést evidenční knihu a to ze zákona č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích. Evidenční kniha musí být vedena v písemné podobě. [13]

Všechny uvedené informace musí být napsány přehledně a srozumitelně a uspořádány postupně z časového hlediska. Ubytovatel je povinen uchovat ubytovací knihu po dobu 6 let od zaznamenání posledního zápisu. [14]

1.7 Provozovna

Provozovna je prostor, kde podnikatel uskutečňuje svoji živnost. Je to místo, které slouží k prodeji zboží nebo k poskytování služeb. Živnost může být provozována i na více provozovnách, pokud k nim má podnikatel vlastnické nebo užívací právo. Tohle právo je podnikatel povinen prokázat, pokud si to vyžádá živnostenský úřad. Dále je podnikatel povinen zajistit způsobilost provozovny podle stanovených předpisů. Každá provozovna musí být také řádně označena a musí být ustanovena osoba odpovědná za činnost provozovny. Podnikatel musí všechny provozovny ohlásit na finančním úřadu. Každé provozně bude finančním úřadem přiděleno číslo, za účelem řádného evidování tržeb (EET).

„Každá provozovna určená pro prodej zboží nebo poskytování služeb (např. stravovacích nebo ubytovacích) musí být trvale a zvenčí viditelně označena

- *obchodním jménem podnikatele,*
- *identifikačním číslem,*
- *jménem a příjmením osoby odpovědné za činnost provozovny (odpovědný vedoucí),*
- *prodejní nebo provozní dobou určenou pro styk se spotřebiteli, nejedná-li se o stánek nebo obdobné zařízení,*
- *kategorií a třídou u ubytovacího zařízení poskytujícího přechodné ubytování.“*

Provozovnamí ubytovacích služeb se rozumí hromadná ubytovací zařízení, jako jsou například hotely, motely, penziony, kempy, turistické ubytovny. Všechny ubytovací provozovny musí být označeny kategorií a třídou podle oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR. [15]

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Každý úspěšný projekt byl na začátku pouhou myšlenkou. Originální nápad je ovšem hlavní stavební kámen úspěchu. Mezi další důležité faktory lze zařadit dovednosti podnikatele, dostatečné finance a v neposlední řadě také kvalitně zpracovaný podnikatelský plán.

2.1 Charakteristika podnikatelského plánu

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [16]

Podnikatelský plán je dokument, díky kterému je možné porovnat podnikatelskou myšlenku s realitou a zjistit případnou odlišnost. Pokud se od sebe liší, tak je možné identifikovat, kde se liší a v jaké míře. Podnikatelský plán je určen jak pro začínající podnik, tak pro podnik který funguje na trhu již dlouhodobě. Taktéž je možné podnikatelský plán vypracovat pro úspěšný podnik, ale i pro podnik, kterému se příliš nedaří. Úspěšné firmě podnikatelský plán například ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat i vyšší provozní kapitál. Naopak pokud se podniku nedaří, tak upozorní, že je třeba situaci okamžitě řešit, aby podnik dodržel své obchodní závazky. [17]

Každý podnikatelský plán by měl být správně formulován, aby zaujal a měl vyšší rating i u osob mimo podnik. Proto existují určité zásady, které by se měly při vytváření podnikatelského plánu dodržovat, avšak určitě není jejich smyslem podnikatele nijak omezovat. Mezi hlavní zásady tedy patří:

- Srozumitelnost – podnikatelský plán by měl obsahovat jednoduché vyjadřování, nevysvětlovat mnoho myšlenek v jedné větě a také pokud je to vhodné, používat tabulky pro přehlednost.
- Logika – všechny skutečnosti a myšlenky na sebe musí navazovat a být podloženy fakty, také by si neměly navzájem odporovat.
- Stručnost – musí být uvedeny všechny základní fakta, ovšem myšlenky, či závěry by měly být uvedeny stručně.
- Pravdivost a reálnost – uvádění pravdivých informací by měla být samozřejmost.
- Respektování rizika – orientovat se v současné situaci může být obtížné a snažit se předpovídat budoucí vývoj je ještě obtížnější a proto respektování rizik, identifikace rizik či navrhování řešení v kritických momentech zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu. [5]

2.2 SWOT analýza

Mezi nejvíce používané nástroje analýzy patří tzv. SWOT analýza. Jedná se o obecný analytický rámec a postup, který určuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek studovaného objektu. Také z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude daný podnik vystaven. Je důležité porozumět, že silné a slabé stránky patří v podstatě mezi interní faktory, na které má firma určitý vliv. Zatímco hrozby a příležitosti jsou externí vlivy, které samy o sobě nelze ovlivnit, ale je možné na ně v rovině přizpůsobení záměru určitým způsobem reagovat. [17]

Pokud jsou tedy zkoumány silné a slabé stránky podniku, tak se jedná o aspekty, které se nacházejí uvnitř podniku. Podnik je tedy může ovlivňovat a řídit. Tyto aspekty tedy lze nalézt v různých oblastech činnosti podniku jako například v technologickém vybavení, finančním řízení či inovačních schopnostech. Když jsou ovšem zkoumány příležitosti a hrozby okolí, tak jde o aspekty, které podnik nemůže ovlivnit, ale přitom tyto aspekty mají vliv na jeho chod. Každý podnik by měl být připraven využít příležitost, ale také být připraven čelit hrozbě. [4]

SWOT analýza by měla být součástí marketingové činnosti podniku a měla by být prováděna systematicky, minimálně jedenkrát za rok a to na počátku plánovacího cyklu. Nikdy by se nemělo o analýze uvažovat až v momentě, kdy se podnik dostane do špatné situace. [18]

Strategie podniku, které vycházejí z vypracované SWOT analýzy, se liší podle kvadrantu, ve kterém se podnik nachází:

- SO (Strengths, Opportunities) - ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly,
- WO (Weaknesses, Opportunities) – snaha o využití příležitostí z okolí,
- ST (Strengths, Threats) – využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí,
- WT (Weaknesses, Threats) – uvažování o kompromisech. [19]

2.3 PESTEL analýza

Podnikatelské prostředí lze hodnotit kvalitativními nebo kvantitativními měřítky a to na úrovni komplexních indexů nebo jen dobře měřitelných ukazatelů jako například inflace nebo růst HDP.

„Jinou možností je pak podrobná analýza jednotlivých částí makrookolí, pro kterou se vžil pojem PESTEL:

P – politické faktory (např. stabilita vlády),

E – ekonomické faktory (např. makroukazatele, vývoj měnových kurzů, vývoj hospodářského cyklu),

S – sociální faktory (např. kulturní vlivy, demografický vývoj, stárnutí populace apod.),

T – technologické faktory (např. inovace v dané oblasti),

E – environmentální faktory (např. předpisy v oblasti ochrany životního prostředí, odpadů apod.),

L – legislativní faktory (např. zákony týkající se ochrany hospodářské soutěže, ochrany duševního vlastnictví apod.).“ [20]

PESTEL analýza je tedy prostředek, který podnikům slouží ke zjištění změn okolí a odhalení budoucích vývojových trendů, které mohou podnik při rozvoji ovlivňovat.

2.4 Porterova analýza

Analýza konkurenčního prostředí patří mezi nejdůležitější analýzy. Začínající podnikatelé se mohou mylně domnívat, že tomu tak není, protože právě oni přišli na trh s revoluční novinkou a neexistuje pro ně konkurence. Většinou jde ovšem určitý problém vyřešit více způsoby, produkt nahradit jiným substitutem a ve finále není revoluční novinka až tak převratná a originální. Proto je důležité při zpracování podnikatelského plánu věnovat analýze konkurence zvýšenou pozornost a provést ji důkladně. Při analýze konkurenčního prostředí je důležité rozdělit si konkurenty na skutečné a potencionální. Mezi skutečné konkurenty patří firmy, které působí na stejných trzích a prodávají stejné, nebo podobné produkty. Potencionální konkurenti jsou takoví, kteří nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou ji představovat v budoucnu. Dále hraje roli rozdělení konkurence na hlavní a vedlejší. Na trhu se může vyskytovat velké množství konkurentů a důkladně prozkoumat všechny, by mohlo být časově i finančně velmi náročné. Proto je důležité věnovat se především hlavním konkurentům a to jsou hlavně takoví, kteří hrají na daném trhu významnou roli anebo se podobají zkoumanému podniku. [21]

Porterova analýza, kterou lze jinak nazvat taktéž jako Porterův model pěti sil, představuje model pro zkoumání konkurentů v okolí podniku, ať reálně existujících nebo potencionálních. Ačkoliv lze tento model používat v sofistikovanější podobě a zkoumat například možné

chování a síly konkurenčních subjektů, pro záměr tvorby podnikatelského plánu zcela postačí vymezení pěti oblastí. V těchto oblastech je nutno posuzovat hrozby ze strany existující konkurence a možný vznik budoucí konkurence daného podniku. [17]

Model pěti sil spojuje pět faktorů, které zásadně ovlivňují dané odvětví a společnost. Na základě toho lze určit postavení daného podniku na trhu a také určit rizika plynoucí z podnikání v daném sektoru.

Mezi pět sil patří:

- Dodavatelé – pro bezproblémový chod a uspokojování potřeb zákazníků, potřebuje podnik dodavatele, což jsou subjekty, které daný podnik zásobují polotovary, zbožím, materiálem či službami.
- Odběratelé – jedná se o subjekt, který je v přímém vztahu s podnikem. Může se jednat o prodejce, prostředníky či konečné zákazníky.
- Substituty – je to takový produkt, který splňuje obdobnou funkci jako originální produkt. Zákazník tedy může zaměňovat spotřebu jednoho produktu druhým.
- Nová konkurence – hrozba nové konkurence záleží především na atraktivitě daného odvětví.
- Existující konkurence – konkurenty tvoří firmy, které na daném trhu nabízejí stejný nebo velmi podobný produkt. [20]

2.5 Marketingový plán

Jedná se o strategický plán podniku, který ukazuje, jak se podnik chce na trhu odlišit od konkurence a také jak se proti konkurenci hodlá prosadit. Marketingový plán zohledňuje rozdílný marketing pro úspěšné fungování již zavedeného podniku na příslušném trhu z dlouhodobého hlediska anebo pro období vstupu nového podniku na trh. V obou případech se mohou využívat a často se využívají odlišné marketingové nástroje, které se mohou definovat v rámci marketingového mixu 4P. [17]

„Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu.“ [22]

Marketingový mix 4P se tedy skládá z:

- produkt (product) – specifikace služby či výrobku, což zahrnuje šířku a hloubku sortimentu, návrh výrobku aj.
- cena (price) – stanovení prodejních cen, kdy je třeba zvažovat více faktorů, jako je výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika konkurentů aj.
- propagace (promotion) – zviditelnění podniku a produktu na trhu formou reklamy, podporou prodeje
- distribuce (place) – řeší optimální umístění a distribuci produktu či služeb zákazníkům [23]

2.6 Finanční plán

Finanční plán je jeden z nejpotřebnějších, ale zároveň nejnáročnějších plánů, které musí podnik zpracovat. Nejnáročnější je především díky tomu, že je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit, které jsou zaměřeny na růst a provoz podniku. Jedná se o plán, který má sjednocující postavení v systému podnikových plánů a to je především z důvodu, že se v něm spojují všechny jednotlivé plány podniku. [17]

Příjmy a výdaje (finančních toky) představují důležitou část podnikatelského plánu. Plánování finančních toků je velmi významné, protože zajišťuje solventnost podniku. Pokud finanční plánování v podniku neexistuje, projevuje se to například problémy se solventností, nedostatečnou úrovní marketingu nebo nedostatečnou hodnotou základního kapitálu. [24]

„Finanční plán podniku vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Podle délky časového horizontu, na který se plán sestavuje, se může jednat o dlouhodobý (strategický) nebo krátkodobý (operativní) finanční plán.“ [17]

Dlouhodobé (strategické) finanční plány zajišťují dlouhodobé cíle podniku a sestavují se na období delší jednoho roku. Krátkodobé cíle se zabezpečují krátkodobými (operativními) finančními plány a to zpravidla v kratším časovém horizontu - den, měsíc, čtvrtletí a rok.

Základními složkami finančního plánování jsou:

1. plánování aktiv a pasiv (plánování rozvahy)
2. plánování výnosů, nákladů a zisku (plánování výsledovky)
3. plánování peněžních příjmů a výdajů (plánování cash flow)

Jakékoliv finanční rozhodování a tedy jakýkoliv finanční plán musí být podložený finanční analýzou, jejíž výsledky poukazují na finanční zdraví podniku. Podle výsledků finanční analýzy se pak rozhoduje o řízení majetkové i finanční struktury podniku, řízení zásob atd. [6]

2.7 Organizační plán

V každém podniku, který chce být prosperující je potřeba vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. To je hlavním smyslem organizování a organizačního plánu. Organizační plán je postup jak zavést organizační strukturu a ta je důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti podniku. Pokud si to vlastník nepřeje nebo nemůže řídit podnik sám, má možnost přenést tuto funkci na profesionálního manažera. Tím se oddělí vlastnictví od řízení. Hlavní motiv organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení. Omezenost rozpětí řízení znamená, že se v podniku vytváří více organizačních úrovní, protože jeden manažer nezvládne vést celý podnik sám. Dělbá práce je proces, kdy je celková práce rozdělena mezi jednotlivé vykonavatele, aby byla možná její neefektivnější realizace. [25]

2.8 Analýza rizik

„Riziko je spojeno vždy s určitým procesem, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují situaci subjektů (podniků, jejich manažerů), kteří je realizují.“ [26]

Analýza rizik je základní a nezbytný krok pro zvládnutí jakéhokoliv rizika ve společnosti. Existuje řada metod a způsobů, kterými lze rizika hodnotit. Proto je velmi důležité zvolit vhodnou metodu vzhledem k situaci, cíli a kontextu, ve kterém je hodnocení prováděno. Každá metoda hodnocení rizik má své výhody a nedostatky. Největší překážkou, která by mohla při hodnocení nastat, je nedostatek informací a dat. Protože při rozhodování slouží hodnocení rizik jako základní zdroj informací, je důležité znát omezení použitých metod. [27]

Důležité je odlišit od sebe riziko a nejistotu. Riziko je vždy spojeno s určitou akcí či projektem s nejistými výsledky. Tyto výsledky ovlivňují situaci subjektu, který tuto akci uskutečňuje. Pokud určitý projekt neuspěje, může dojít ke vzniku hospodářské ztráty, problémům s peněžními toky či dokonce k ohrožení existence podniku. Když je projekt úspěšný, tak se může posílit konkurenceschopnost podniku, zlepší se hospodářské výsledky a vyvolá to další příznivé dopady. Nejistota je spojena především s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů (faktorů rizika) ovlivňujících výsledky projektů. [28]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Při vypracovávání bakalářské práce je důležité držet se stanovených cílů. Je doporučeno používat ověřené metody, aby byla práce kvalitně zpracována a došlo ke splnění všech cílů.

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je prostřednictvím vhodných metod analyzovat vnější prostředí Chaty Štvanice a zjistit současnou situaci. Důležitou částí této práce je vytvoření kvalitního podnikatelského plánu, který bude popisovat všechny klíčové faktory týkající se chodu podniku. Součástí podnikatelského plánu je analyzování možných rizik spojených s projektem a pojednání o kapitálové náročnosti.

3.2 Metodologie práce

Teoretická část práce je vypracována s využitím metody literární rešerše, kompilace a deskripce. Použité zdroje jsou z velké části relevantní odborná literatura, doplněné o veřejně dostupné informace, které mohou být nalezeny na internetu (EET, GDPR).

Praktická část práce je vypracována s využitím metody analýzy a dedukce. Veškeré informace a podklady použité pro tyto metody jsou čerpány z interních zdrojů Chaty Štvanice a zkušeností autora. Taktéž je čerpáno z veřejně dostupných zdrojů, jako je například Český statistický úřad.

V praktické části práce je využito konceptu strategických analýz, jako jsou SLEPT, SWOT a Porterova analýza.

4 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V této části následuje představení samotného podniku a všech příslušných oblastí, které se týkají podnikatelského plánu. Jsou zde využity znalosti získané v teoretické části bakalářské práce a vlastní zkušenosti autora.

4.1 Charakteristika podniku

Chata Štvanice je podnik, který existuje již od roku 1998. Do roku 2009 tento podnik provozovala rodina Ovčiarikova. Od té doby až do současnosti má chatu v pronájmu obchodní společnost Douny s.r.o., zastoupená panem Ing. Robertem Dolečkem. Pro autora bakalářské práce je tento podnik srdcová záležitost jelikož zde strávil dětství. Po úspěšném dokončení studia a vypršení 10leté nájemní smlouvy by si přál podnik sám provozovat.

4.1.1 Současný stav

V současné době je provozovatelem pan Ing. Robert Doleček. Celý podnik je v provozu dva měsíce v období letních prázdnin a v zimním termínu od konce prosince do poloviny března. Mimo tyto roční období je restaurace i ubytování mimo provoz. Jedinou výjimkou je pořádání firemních akcí. Zaměstnána je zde pouze uklízečka, která zde pracuje na dohodu o provedení práce. Všechny ostatní pracovní činnosti zvládá provozovatel s pomocí rodiny a příbuzných. Restaurace nemá pevnou otevírací dobu a tomu také odpovídá výběr z jídelního lístku a čerstvost surovin použitých k přípravě pokrmů. Podnik v dnešní podobě nabízí ubytování bez dalších možností aktivního prožití dovolené. Náročnost zákazníků ovšem roste každým rokem, a pokud by nedošlo k určitému rozšíření nabízených služeb, tak by mohlo dojít k podstatnému snížení tržeb. Dle dostupných informací a vlastní zkušenosti lze tedy konstatovat, že se podnik nachází na klesající trajektorii.

4.1.2 Cílový stav

Mezi prvními kroky nového provozovatele bude stanovení jasných pravidel provozu podniku. Jedním z hlavních cílů je vybudování dobrého jména restaurace. Proto je nutná přesně určená otevírací doba, aby si lidé mohli návštěvu restaurace naplánovat. Pokud restaurace byť jen jednou zákazníka zklame, je zde velká šance, že se již nikdy nevrátí. Budoucí majitel považuje za nutnost zaměstnat na plný úvazek zkušeného kuchaře, který zná metody a postupy jak z kvalitních surovin připravit chutné pokrmy. Pomoc v kuchyni, úklid a další práce na chatě zvládne i správně motivovaný člověk z rodiny. Kuchař ovšem z velké části

ovlivní návštěvnost restaurace a celkové výnosy podniku. Proto je nutné zaměstnat profesionála. Restaurace bude zaměřena na speciality ze zvěřiny, aby došlo k odlišení od všedních restaurací, které se snaží získat zákazníka především kvantitou nabízených jídel a nikoliv kvalitou.

Hlavní strategií Chaty Štvanice bude vybudování silného jména a postavení na trhu. Tohoto cíle by mělo být dosaženo za pomoci vybudování nové bowlingové dráhy, krytého bazénu a multifunkčního hřiště. Jedná se o značně velkou finanční investici s návratností několika let. Do budoucna by ovšem právě tato investice měla zajistit udržení stálých a nárůst nových zákazníků. V kombinaci s kvalitní kuchyní a příjemným personálem by tak vznikl podnik, kterému by se ve zdejších podmínkách velmi těžko mohlo konkurovat.

Jelikož se podnik nachází v horách, tak tomu odpovídá i sezónnost. Hlavní částí roku tedy bude zimní a letní sezóna. V mimosezónu by mělo být cílem pořádání různých společenských akcí, jako třeba bowlingových turnajů nebo plaveckých soutěží, aby se urychlila návratnost vynaložených financí. Tyto akce dále poslouží k budování dobrého jména a jako reklama.

4.2 Porterova analýza

Pomocí Porterova modelu pěti sil je možné důkladně prozkoumat konkurenční prostředí. Zkoumána bude síla dodavatelů, spotřebitelů a substitutů. Důležité je také zhodnocení existující a nové konkurence. Všechny pět sil bude pro účel podnikatelského plánu ohodnoceno na škále nízká – střední – vysoká vyjednávací síla. Porterova analýza dále poslouží jako podklad pro vypracování SWOT analýzy.

4.2.1 Síla dodavatelů

Cílem podniku je připravovat kvalitní pokrmy, ať už v případě restaurace nebo stravování ubytovaných hostů. Proto je důležité zaměřit se především na lokální dodavatele a BIO potraviny. Vyjednávací síla lokálních dodavatelů je vysoká. Pokud se podnik chce zaměřit na vysokou kvalitu surovin a BIO potraviny, tak počet potencionálních dodavatelů značně klesá.

Dodavatelé masa

Restaurace se bude specializovat především na pokrmy z hovězího masa a zvěřiny. Z toho důvodu bude jedním ze dvou hlavních dodavatelů firma MARWIN, v.o.s., která existuje od roku 1993. Je to firma s dlouholetou tradicí a dobrou pověstí. Veškeré výrobky jsou BIO kvality. Podrobný seznam odebíraného zboží je uveden v tabulce č. 1.

Tab. 1: Odebírané zboží od dodavatele MARWIN, v.o.s.

Název položky	Cena bez DPH / kg	DPH (15%)	Cena celkem / kg
Falešná svíčková	287 Kč	43 Kč	330 Kč
Hovězí zadní	191 Kč	29 Kč	220 Kč
Krk	174 Kč	26 Kč	200 Kč
Kližka	165 Kč	25 Kč	190 Kč
Ořez	104 Kč	16 Kč	120 Kč
Žebro	74 Kč	11 Kč	85 Kč
Kost morková	17 Kč	3 Kč	20 Kč
Hanger steak	291 Kč	44 Kč	335 Kč
Flank steak	296 Kč	44 Kč	340 Kč
Rump steak	239 Kč	36 Kč	275 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [29]

Druhým hlavním dodavatelem bude společnost Šmidrkal. Byla založena roku 1990 panem Zdeňkem Šmidrkalem a za necelých 30 let provozu si vytvořila dobrou pověst. Specializuje se na zpracování a rozvoz zvěřiny, viz tabulka č. 2.

Tab. 2: Odebírané zboží od dodavatele Šmidrkal

Druh zvířete	Název položky	Cena celkem / kg
Jelen lesní	Kýta BK	258 Kč
Jelen lesní	Panenka	445 Kč
Srniec obecný	Hřbet bez kosti	538 Kč
Srniec obecný	Panenka	498 Kč
Daněk evropský	Kýta bez kosti	298 Kč
Daněk evropský	Hřbet bez kosti	458 Kč
Prase divoké	Hřbet bez kosti	328 Kč
Prase divoké	Panenka	378 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

Dodavatelé ostatního sortimentu

Mezi další dodavatele patří firmy, které zásobují odběratele nejrůznějším sortimentem od čerstvého pečiva až po BIO obiloviny či luštěniny. Vyjednávací síla je zde rozdílná. Vysokou vyjednávací sílu z níže uvedených dodavatelů má pivovar Holba. Je to jediný pivovar, který vaří Šerák 11°. Jedná se o nejoblíbenější pivo v okolí Starého Města pod Sněžníkem. Získalo

od roku 2013 přibližně 9 různých ocenění. Pokud se pivovar rozhodne zvýšit ceny, tak je podnik bude muset akceptovat, protože změna značky piva by představovala příliš velké riziko. Dalším silným dodavatelem je PRO-BIO, které vyrábí BIO výrobky vysoké kvality. Zbylý počet dodavatelů, mezi které se řadí například MOREKO, NOWACO nebo Refi-CZ, má střední vyjednávací sílu. Jedná se o spolehlivé firmy, od kterých se odebírají kvalitní výrobky. Pokud ovšem nastane zvýšení cen nebo jiná neřešitelná situace, tak není velký problém zajistit nového dodavatele se stejným sortimentem.

Tab. 3: Dodavatelé ostatního sortimentu

Název	Sortiment
AGROHOLDING Bernartice - Hanušovice	Pečivo
ASTUR Jeseník s.r.o.	Lihoviny
Holba a.s.	Pivo
JASO-DISTRIBUTOR	Nealkoholické nápoje
MOREKO s.r.o.	Ovoce a zelenina
NESTLE CZ	Zmrzlina, zmrazený sortiment
NOWACO	Zmrazený sortiment
PRO-BIO s.r.o.	Obiloviny, luštěniny, mouky
Refi-CZ s.r.o.	Mléko, mléčné výrobky, vejce, koření

Zdroj: vlastní zpracování

Dodavatelé elektrické energie a vody

Podnik si nemůže změnit dodavatele vody, podle toho jestli mu vyhovuje cena nebo čistota. V dané oblasti existuje jediný dodavatel a jedná se tedy o monopol. Díky tomu je jeho vyjednávací síla vysoká. U dodavatele elektrické energie už je situace odlišná. Pokud je cena příliš vysoká není problém zajistit změnu dodavatele. Z toho plyne, že vyjednávací síla je nízká.

4.2.2 Síla odběratelů

Ačkoliv je v obci Stříbrnice síla substitutů malá, tak síla odběratelů je značná. To je způsobeno četnou konkurencí a usilování zákazníka o vyšší kvalitu a lepší služby. Zákazník si přeje většinou co nejnižší cenu služeb a produktů a může si vybrat z více zdrojů. Tím tlačí ceny dolů a staví konkurenty proti sobě. Může zde docházet až k cenovým válkám, kdy podnik funguje na svojí existenční hranici, protože poskytuje služby pod cenou. Proto je

důležité bojovat s konkurencí kvalitou a nabídnout zákazníkům unikátní produkt, který v okolí mít nemohou. Síla odběratelů je tedy vysoká.

4.2.3 Síla substitutů

V posledních letech vznikly na trhu nové formy poskytování služeb a produktů. Velice populární se stala možnost ubytování doma u lidí, kteří mají místo na přespání a chtějí si přivydělat. Nemusí to být živnostníci, ani majitelé hotelu, či penzionu. Nepotřebují k tomu ani žádnou licenci, či oprávnění. Vše je zprostředkováno přes webové stránky jako například Airbnb, kde se nachází hodnocení a recenze ubytování. Ačkoliv se tento trend do České republiky teprve pomalu dostává, tak v zahraničí je již velmi populárním a vyhledávaným způsobem ubytování. Technologie a nové trendy se ovšem do menších obcí dostávají pomaleji než do větších měst. Momentálně se tedy v okolí Stříbrnic bude nacházet minimum těchto ubytovacích možností, pokud vůbec nějaká. Z toho plyne, že síla tohoto substitutu je nízká.

Tak jako nová doba přináší nové možnosti ubytování, tak to stejné platí v možnostech stravování. V posledních letech jsou mnohem více využívány společnosti jako damejídlo.cz a nebo rohlík.cz. První společnost funguje na principu, že si zákazník objedná jídlo online. Vybere si v jakékoli restauraci nebo rychlém občerstvení a oni jídlo vyzvednou a doručí až k němu domů. U druhé společnosti si nakoupí zboží online a oni mu ho doručí domů. Jakákoliv forma tohoto byznysu je velmi silný substitut vůči restauracím. Pokud se chce zákazník stravovat, může to dělat z pohodlí domova a není tak nucen navštěvovat restaurace. Jedná se ovšem o trend posledních let, který obec Stříbrnice zatím nijak neohrožuje. Má na to určitě vliv i umístění obce, která leží daleko od větších měst a rychlá dodávka teplého jídla by tedy byla komplikovaná. I tento substitut má tedy nízkou sílu.

4.2.4 Existující konkurence

Mezi existující konkurencí jsou z geografického hlediska zařazeny podniky, které se nacházejí do vzdálenosti 5 km od Chaty Štvanice. Všechny konkurenční podniky se nacházejí ve Starém Městě pod Sněžníkem a v obcích, které pod něj spadají. Mezi tyto obce se řadí Stříbrnice, Hynčice pod Sušinou, Kunčice a Nová Seninka. Jejich geografická poloha je znázorněna v příloze č. 1. Tyto obce spolu vytváří menší oblast, kterou musí navštívit každý člověk, který by chtěl navštívit Kralický Sněžník směrem z české strany. To zvýhodňuje všechny zmíněné obce, některé méně a některé více.

Stříbrnice (tabulka č. 4)

V této obci se nachází analyzovaný objekt podnikatelského plánu Chata Štvanice. Konkurenční prostředí je zde velmi silné, co se týče ubytovacích zařízení. Konkurence je o hodně slabší v oblasti stravování. Přímo v obci momentálně neexistuje žádná konkurenční restaurace. Stříbrnice představují vstupní bránu na Kralický Sněžník.

Tab. 4: Existující konkurence v obci Stříbrnice

Název	Kontakt	Kapacita	Cena
APARTMÁNY STŘÍBRNICE	www.apartmany-stribrnice.cz	42	270 Kč / noc
UBYTOVÁNÍ U HUBERTA	www.ceskehory.cz/uhuberta	9	250 Kč / noc
CHATA POD TETŘEVÍ HOROU	www.pension.entec.cz	19	19 737 Kč / týden
CHATA NA VYHLÍDCE	www.kralicky-sneznik.cz	6	9 990 / týden
CHATA NA KOVÁRNĚ	www.kralicky-sneznik.cz	20	17 990 / týden
Kanadský srub	www.chaty-andrea.cz	14	24 000 / týden
Horská roubenka Stříbrnice	www.chaty-andrea.cz	12	25 000 / týden
Chalupa pod Kralickým Sněžníkem	severka8@seznam.cz	5	1000 Kč / noc
KRÁLICKÁ CHATA	www.kralickachata.cz	36	330 Kč / noc
CHATA NÁVRŠÍ	www.navrsi.eu	45	350 Kč / noc
PENZION U KAMPŮ	www.ceskehory.cz/ukampu	32	240 Kč / noc
PENZION KRYSTAL	www.penzionkrystal.cz	12	320 Kč / noc

Zdroj: vlastní zpracování dle [31]

Kunčice (tabulka č. 5)

Tato obec měla dříve značnou konkurenční výhodu v počtu a kvalitě lyžařských sjezdovek, které jsou při rozhodování zákazníka jedním z rozhodujících faktorů. Za poslední roky ovšem došlo ve Stříbrnicích a Hynčicích pod Sušinou k vytvoření Ski Areálu Kraličák. Hlavní dominantou tohoto projektu je sedačková lanovka, která spojuje zmíněné obce přes vrchol kopce Štvanice (866 m n. m.). Vzniklo tak středisko, kde se nachází více než 10 sjezdovek. Tímto tato konkurenční výhoda přešla na obce Stříbrnice a Hynčice pod Sušinou.

Tab. 5: Existující konkurence v obci Kunčice

Název	Kontakt	Kapacita	Cena
CHALUPA KARRA	www.chalupakuncice.cz	17	18 900 Kč / týden
CHALUPA U LÍPY	www.jeseniky-kuncice.cz	17	22 000 Kč / týden
CHALUPA STAVĚNKA	www.stavenka.cz	14	20 300 Kč / týden
CHATA U PROFESORA	jiri.matous@email.cz	56	620 Kč / noc
CHATA SNĚŽNÍK	www.chatasneznik.cz	39	350 Kč / noc
CHATA STARÁ ŠKOLA	www.staraskola.eu	48	490 Kč / noc
CHATA JUNIOR	www.chatajunior.cz	66	400 Kč / noc
KUNČICE UBYTOVÁNÍ 119	hrabec.uh@seznam.cz	23	300 Kč / noc

Zdroj: vlastní zpracování dle [32]

Nová Seninka (tabulka č. 6)

Pokud dojde ke srovnání konkurenceschopnosti všech řešených obcí, tak Nová Seninka obsadí poslední místo. Nachází se zde pouze dva objekty, kde se lze ubytovat. I když se v jednom z nich nachází restaurace, tak to nehraje významnou roli. Nová Seninka se totiž nachází na samém okraji České republiky a dále je už cesta do Polska. Navíc zde neexistuje žádný lyžařský vlek či lanovka.

Tab. 6: Existující konkurence v obci Nová Seninka

Název	Kontakt	Kapacita	Cena
CHATA SEDLO	www.kladskesedlo.cz	17	12 000 Kč / týden
CHATA NOVÁ SENINKA	www.chatanovaseninka.cz	47	390 Kč / noc

Zdroj: vlastní zpracování dle [33]

Hynčice pod Sušinou (tabulka č. 7)

V této obci existuje přibližně 17 ubytovacích zařízení, což je nejvíce v okolí. S tím souvisí i maximální ubytovací kapacita všech hotelů, penzionů a chat. Nachází se zde tedy největší koncentrace turistů a ubytovaných hostů. Díky vytvoření lanovkového spojení mezi Hynčicemi pod Sušinou a Stříbrnicemi, vznikla jednoduchá cesta z jedné obce do druhé. To nahrává restauraci, která by se nacházela ve Stříbrnicích, protože tato situace by měla zajistit další zákazníky z Hynčic pod Sušinou.

Tab. 7: Existující konkurence v obci Hynčice pod Sušinou

Název	Kontakt	Kapacita	Cena
HORSKÁ CHATA JIŘÍ	smutny.jiri@c-box.cz	6	7 000 Kč / týden
HORSKÁ CHATA JAVORKA	www.javorka.eu	11	11 500 / týden
HORSKÁ CHATA KAŠTAN	www.chatakastan.unas.cz	6	9 500 / týden
CHATA JAKODOMA	www.jakodoma.cz	10	13 000 Kč / týden
HORSKÁ CHATA BERAN	www.chataberan.cz	12	8 000 Kč / týden
CHATA HYNČICE	www.chatahyncice.wz.cz	8	7 800 Kč / týden
HORSKÁ CHATA U SNĚŽENKY	www.hotel-snezenka.cz	10	11 550 Kč / týden
CHATA HYNČICKÁ PEKÁRNA	www.hyncickapekarna.cz	18	23 000 / týden
CHALUPA KRALIČÁK	www.chalupakralicak.cz	16	28 000 / týden
Horský hotel Sněžka***	www.hotel-snezenka.cz	70	780 Kč / noc
PENZION pod zvonem***	www.relaxpointhyncice.cz	29	530 Kč / noc
PENZION KRALIČÁK	www.muikralicak.cz	22	680 Kč / noc
PENZION KOLOVNA	www.kolovna.cz	31	650 Kč / noc
PENZION POD SUŠINOU	www.penzion-podsusinou.cz	19	580 Kč / noc
STARÁ ŠKOLA - UBYTOVNA	www.relaxpointhyncice.cz	40	310 Kč / noc
CHATA SPARTAK	www.chata-spartak.cz	65	510 Kč / noc
CHATA ERLINA	www.muikralicak.cz	90	600 Kč / noc

Zdroj: vlastní zpracování dle [34]

Tab. 8: Existující konkurence ve Starém Městě pod Sněžníkem

Název	Kontakt	Kapacita	Cena
P. ŽABČÍK	+420 723 261 771	7	180 Kč / noc
BURIANOVI	www.podsneznikem.cz	17	200 Kč / noc
P. FOLTÝN	www.ubytovanifoltyn.cz	12	400 Kč / noc
U MORRISE	www.umorrisse.cz	7	500 Kč / noc
HOTEL POHODA***	www.pohoda-hotel.cz	55	400 Kč / noc
NA DOMKÁCH	www.novedomky.cz	24	1500 Kč / noc
PENZION WINDY	penzionwindy@seznam.cz	18	350 Kč / noc
PENZION ILUZE	kamildavid@post.cz	15	200 Kč / noc
PENZION NÁRODNÍ DŮM**	narodnidum@seznam.cz	51	260 Kč / noc
PENZION ŽEROTÍN	www.penzion-zerotin.cz	16	600 Kč / noc
CHALUPA HAJMRLOV	+420 605 259 070	8	10 850 Kč / týden

Zdroj: vlastní zpracování dle [35]

Staré Město pod Sněžníkem (tabulka č. 8)

Zařízení ve Starém Městě pod Sněžníkem nepředstavují výraznější problém při boji o zákazníky, co se týče ubytování. V dnešní době lidé preferují ubytování v centru dění. Nechtějí sednout do auta při každé cestě za lyžováním, nebo turistikou. Z pohledu stravování zde existuje velmi silná konkurence. Existuje zde několik hospod a restaurací, ale je možné navštívit také třeba pizzerii.

4.2.5 Nová konkurence

Vznik nové konkurence představuje pro Chatu Štvanici malou hrozbu z pohledu nového podnikatele, který by měl zájem vstoupit na stejný trh. V obci Stříbrnice se momentálně nachází jen pár stavebních parcel, kde je možné vybudovat rekreační zařízení. Největší bariérou vstupu je vysoký počáteční kapitál. Další bariérou pro nového investora je koupě vhodného pozemku, protože většina z nich je již nyní v osobním vlastnictví nebo pronájmu. Majitelé těchto pozemků už většinou provozují ve Stříbrnicích, nebo na jiném místě svůj podnikatelský záměr a tudíž nejsou k prodeji těchto pozemků nijak tlačeni. Zcela jiná situace je v sektoru podnikatelů, kteří zde již nějakým způsobem fungují a vlastní zde pozemky a stavby. V nejbližších letech lze očekávat nárůst počtu ubytovacích zařízení v obci Stříbrnice. To představuje pro analyzovaný podnik střední hrozbu.

4.3 PESTEL analýza

PESTEL analýza je důležitý nástroj, který slouží primárně pro odhalení budoucích trendů a změn vnějšího okolí podniku. Úspěšný podnik by měl používat takovou strategii, aby fungoval v souladu s jeho okolím. Při vypracování PESTEL analýzy je nutné se zaměřit na šest následujících faktorů, kterými jsou: politický, ekonomický, sociální, technologický, environmentální a legislativní faktor. Pro potřebu podnikatelského plánu je PESTEL analýza zaměřena na Olomoucký kraj a současně na Staré Město pod Sněžníkem. Součástí města je obec Stříbrnice, ve kterých se nachází objekt podnikatelského plánu Chata Štvanice. V potaz jsou brány i faktory, které působí plošně v celé České republice. PESTEL analýza dále poslouží jako podklad pro vypracování SWOT analýzy.

4.3.1 Politické faktory

Česká republika je od 1. ledna 1993 samostatný demokratický stát a od 1. května 2004 je také členem Evropské unie. Podnikání v České republice je tedy ovlivněno nařízeními, směrnicemi a dalšími právními akty, které pochází z Evropské unie.

Olomoucký kraj je samostatně spravován 55 členným zastupitelstvem, jelikož má více než 600 000 obyvatel. Poslední volby do zastupitelstev krajů proběhly 7-8. října 2016. Volební účast byla 33,20 %, což je o 2,47 % méně, než tomu bylo při minulých volbách v roce 2012. Největší počet mandátů pro období let 2016 až 2020 získala strana ANO 2011. Staré Město pod Sněžníkem má přibližně 1700 obyvatel a spadá tedy do kategorie, kdy je spravováno 15 členným zastupitelstvem. Poslední volby do zastupitelstev obcí proběhly 5-6. října 2018. Volební účast byla 44,78 %, což je o 6,7 % méně, než tomu bylo při minulých volbách v roce 2014. Pro období let 2018 až 2022 získala nejvíce mandátů strana Za Staré Město prosperující. [36]

Politická strana ANO 2011 získala 16 z celkových 55 mandátů v zastupitelstvu kraje Olomouc a skončila na prvním místě. Při volbě zastupitelstva obce ve Starém Městě pod Sněžníkem ovšem ANO 2011 skončilo až na posledním místě se ziskem 1 mandátu z celkových 15. Na posledním místě se umístilo společně s Komunistickou stranou Čech a Moravy, která získala taktéž 1 mandát. Z toho plyne, že politická struktura obce Staré Město pod Sněžníkem je zcela odlišná, než struktura, která reprezentuje celý kraj. To je velmi důležité pro podnikatele v obci Stříbrnice. V současné situaci se zde neplatí vodné a stočné, protože je k dispozici pouze starý vodovod a čistička vody, o které není dobře postaráno. Z toho důvodu zde vznikají závažné problémy s čistotou vody, a protože probíhají časté hygienické kontroly, tak může hrozit uzavření všech podniků v této obci. Politická strana Za Staré Město prosperující má za cíl vybudování nových vrtů a vodovodu v obci Stříbrnice a také rekonstrukci čističky vody. Po zrealizování projektu už nebude vodné a stočné zdarma, ale také už nebude hrozit zákaz podnikatelské činnosti z hygienických důvodů.

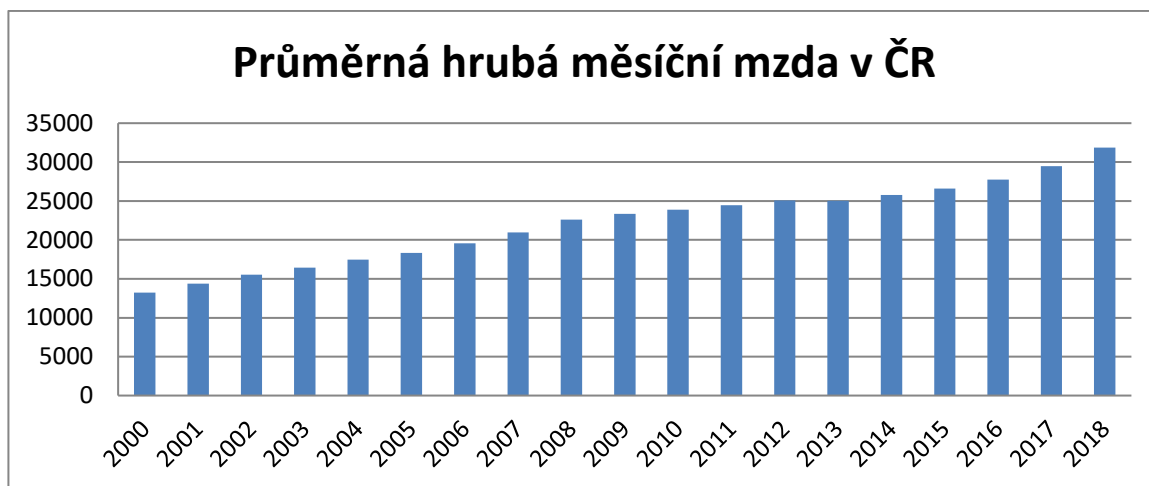
4.3.2 Ekonomické faktory

V celém světě je za jeden z nejdůležitějších ekonomických faktorů považován ukazatel růstu ekonomického blahobytu hrubý domácí produkt (HDP). Mezi lety 2008 až 2009 to bylo naposledy, kdy HDP v České republice zaznamenal meziroční pokles. Od roku 2010 se však daří udržet na růstové trajektorii. V roce 2017 bylo HDP v České republice 5 045 188 mil. Kč. Na jednoho obyvatele 476 432 Kč. [37]

Průměrná roční míra inflace v roce 2017 byla 2,5 %. Od roku 2012 kdy byla průměrná roční míra inflace 3,3 %, je to poprvé co se její hodnota dostala přes 2 %. V roce 2018 se pohybuje její hodnota mezi 2,2-2,4 %. [38]

Podle kurzu České Národní Banky ze dne 22. listopadu 2018 platí, že 1 EUR = 26.03 CZK. V roce 2017 to bylo poprvé od roku 2013, kdy nákup byl za nižší cenu než 26 CZK. [39]

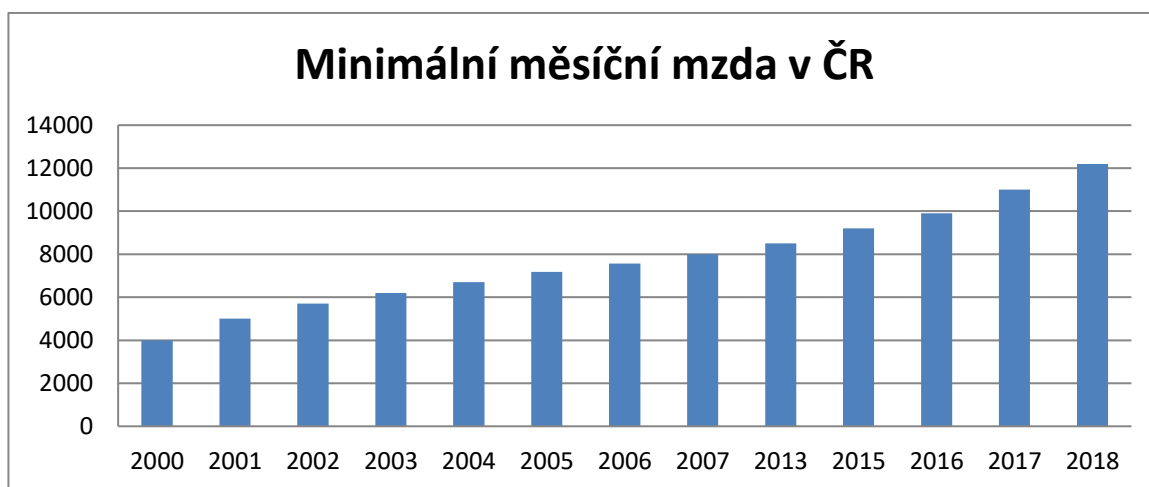
Graf 1: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle [40]

Za poslední roky v České republice dochází k pravidelnému růstu průměrné i minimální mzdy. Tato skutečnost je dobrou zprávou pro podnikatele v oblasti cestovního ruchu. Jednotlivci i domácnosti si mohou více dovolit a to má pozitivní vliv na návštěvnost hotelů, penzionů a dalších ubytovacích zařízení. Je to také jeden z faktorů, který se dotýká návštěvnosti restaurací.

Graf 2: Minimální měsíční mzda v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle [41]

4.3.3 Sociální faktory

V roce 2012 měla podle ČSÚ Česká republika 10 509 286 obyvatel. Od té doby dochází každý rok k navyšování populace až na současný počet 10 625 499. Tento údaj je platný k 30. červnu 2018. Počet obyvatel za posledních 6 let tedy vzrostl o 1,11 %. V roce 2018 žije v Olomouckém kraji 632 492 obyvatel, což je 5,95 % z celkového počtu obyvatel České republiky. Ačkoliv od roku 2012 dochází k růstu populace České republiky, tak v Olomouckém kraji se počet obyvatel snižuje. Mezi lety 2012 až 2018 došlo k poklesu o 5 177 obyvatel. Největší pokles byl zaznamenán mezi lety 2012 až 2013, kdy ubylo 1253 obyvatel. V roce 2017 žilo ve Starém Městě pod Sněžníkem 1721 obyvatel. To je o 64 méně, než v roce 2012. Ze statistik za posledních 10 let se populace Starého Města pod Sněžníkem snižuje každý rok přibližně o 20 obyvatel. [42]

Olomoucký kraj má při rozloze 5 267 km² hustotu zalidnění 120 obyvatel na km². Tímto se tedy řadí mezi kraje, které mají průměrnou hustotu zalidnění. [43]

Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců v České republice v roce 2018 (1. čtvrtletí) činí 30 265 Kč. V Olomouckém kraji byla ke stejnému datu průměrná hrubá měsíční mzda 26 659 Kč. Z celkových 14 krajů je Olomoucký kraj na 12. místě, co se týče výše průměrné hrubé měsíční mzdy. Nižší průměrná hrubá měsíční mzda už je jen ve dvou krajích a těmi jsou Zlínský a Karlovarský kraj. Nejlépe v krajském porovnání vyšlo hl. m. Praha, kde je průměrná hrubá měsíční mzda 38 436 Kč. Rozdíl mezi 1. a 12. místem, které zastupují hl. m. Praha a Olomoucký kraj tedy činí v absolutním vyjádření 11 777 Kč. Tyto faktory mají zásadní vliv na chování spotřebitele a jeho rozhodování. [44]

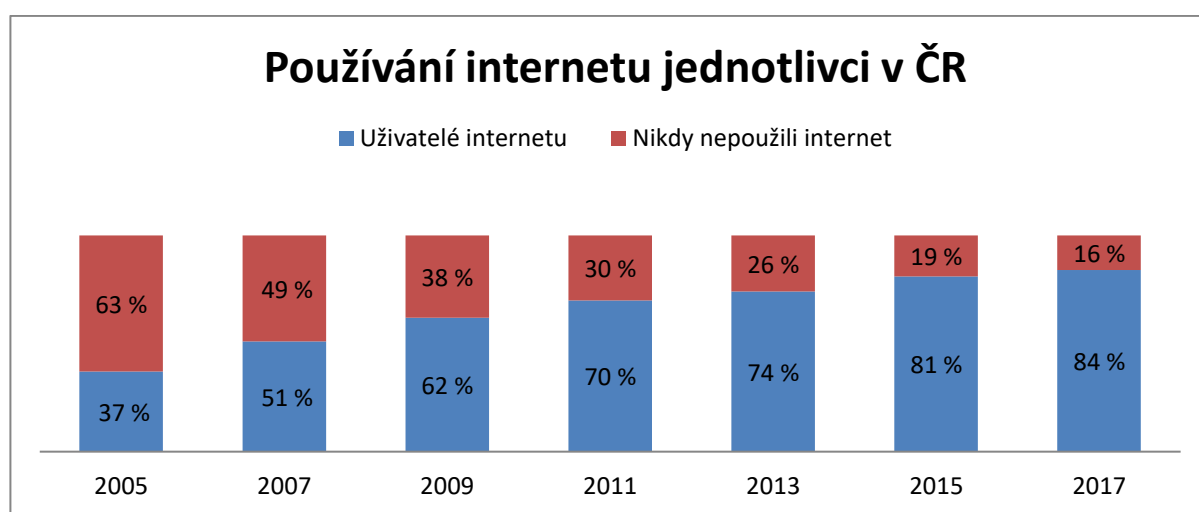
Důležitým ukazatelem pro rozvoj firmy je nezaměstnanost. Ukazuje ochotu jednotlivců pracovat a to se v závislosti na daný region mění. Nezaměstnanost v České republice stále klesá a k 8. listopadu 2018 dosáhla 2,8 %. Jedná se o nejnižší nezaměstnanost za posledních 22 let. ČSÚ uvádí, že v Olomouckém kraji k 31. říjnu 2018 je podíl nezaměstnaných osob 2,97 %. Začátkem roku 2017 byl podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji 5,5 %. Úspěšně se tedy snižuje nezaměstnanost jak v České republice, tak v Olomouckém kraji. [45]

4.3.4 Technologické faktory

V současném světě hraje technologie důležitou roli v každém podnikatelském odvětví. Pro podnikatele, který se snaží prorazit na trhu cestovního ruchu je velmi důležitý rozvoj informačních technologií. Tento rozvoj se neustále posouvá kupředu a otevírá nové možnosti,

hlavně co se týče marketingové komunikace. V dnešní době jsou velmi populární výkonné mobilní telefony, tablety a notebooky. V kombinaci s kvalitním pokrytím internetového připojení se naskytuje uživatelům možnost, najít požadované informace téměř kdykoli a kdekoli. Za poslední roky se rapidně zvýšil počet uživatelů internetu v České republice. Podnikateli se tímto otevírají možnosti, které v minulosti nebyly dostupné. Jedná se například o snadnější a rychlejší komunikaci se zákazníkem. Dále se díky technologiím otevírají nové cesty, jak propagovat daný podnik. Může se jednat o sociální sítě nebo také o různé databáze ubytovacích zařízení.

Graf 3: Používání internetu jednotlivci v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle [46]

Významným faktorem pro podnikání v cestovním ruchu je kvalita dopravní infrastruktury. Na území České republiky postupně dochází ke zkvalitňování jak silničního, tak železničního sektoru. V globálním měřítku ovšem Česká republika stále zaostává za vyspělými zeměmi jako Německo, Rakousko nebo Švýcarsko. V roce 2017 se na území České republiky nachází 55 756 km silnic a dálnic, z toho 5 825 km silnic 1. třídy. Železniční doprava, která je hojně využívána cestujícími, má celkově 15 519 km kolejí. Z toho je 6 955 km elektrifikováno. [47]

4.3.5 Environmentální faktory

S růstem celosvětové populace přibývá problémů a jeden z nich je rostoucí množství odpadu. Proto od 1. ledna 2015 platí v České republice nový plán odpadového hospodářství pro roky 2015-2024. Hlavním cílem je předcházení vzniku odpadů a snižování měrné produkce odpadů. Od stejného data také vznikla povinnost pro obce zajistit místa, kde se mohou soustřeďovat složky komunálního odpadu. Jedná se především o nebezpečné odpady, plasty, sklo, kovy, papír a biologicky rozložitelné odpady. [48]

Česká republika se stejně jako celá Evropa potýká s globálním oteplováním. Podle Ministerstva životního prostředí byl rok 2017 teplotně nadnormální. Průměrná roční teplota se vyšplhala až na 8,6 °C. Průměr v letech 1981-2010 byl přitom 8,1 °C. Také byl za rok 2017 nadprůměrný počet tropických dní. Tropický den znamená teplotu nad 30 °C. [49]

V Olomouckém kraji se nachází CHKO Jeseníky, která byla vyhlášena roku 1969. Svoji rozlohou 744 km² se řadí mezi největší CHKO v České republice. Nachází se zde masiv Kralického Sněžníku (1424 m n. m.), který je významným lákadlem pro turisty. [50]

4.3.6 Legislativní faktory

Legislativa vytváří rámec podnikání, a proto je důležité brát v potaz takové zákony a předpisy, které podnikání usměrňují. Mezi nejdůležitější legislativní faktory v kontextu podnikatelského plánu patří takové legislativní faktory, které ovlivňují chod podniku Chaty Štvanice.

Podnikání se díky změnám v legislativě za poslední roky stalo více komplikované, než tomu bylo dříve. Přibyla nová administrativní činnost jako je například EET či GDPR.

Důležité je seznámení se s platnými zákony a předpisy. Určité zákony platí v každém odvětví podnikání. Jiné zase upravují určitou problematiku a musí se řešit jen v určitých případech. Mezi první zákony, se kterými se potencionální podnikatel musí seznámit, patří zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Tento zákon upravuje problematiku živnostenského podnikání a je tedy klíčový.

Mezi další zákony, kterými je podnikatel povinen se řídit patří:

- Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 338/1992 Sb., Zákon o dani z nemovitých věcí
- Zákon č. 592/1992 Sb., Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- Zákon č. 589/1992 Sb., Zákon o pojistném na sociální zabezpečení
- Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví
- Zákon č. 16/1993 Sb., Zákon o dani silniční

Podnikatel, který podniká v oblasti ubytování, se navíc musí řídit vyhláškami, které stanovují obce. Mezi ty se řadí například:

- Předpis č.565/1990 Sb., Zákon o místních poplatcích

4.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy je možné posoudit významnost faktorů z pohledu silných a slabých stránek. Jedná se o faktory, které se nacházejí ve vnitřním prostředí podniku a mohou tedy být podnikem ovlivněny. Taktéž je důležité posoudit příležitosti a hrozby. Jedná o faktory vnějšího prostředí, které podnik nemůže ovlivnit. Stále je ovšem důležitá jejich identifikace. Podnik se poté může připravit využít příležitost, pokud nastane. Také může být připravený předejít nebo čelit hrozbě, pokud k dané situaci dojde. SWOT analýza vychází z velké části ze skutečností, které byly zjištěny během SLEPT a Porterovy analýzy. Posledním a nejdůležitějším krokem této analýzy je její vyhodnocení a určení strategie, kterou by se podnik měl řídit. V následující tabulce č. 9, je uvedena vypracovaná SWOT analýza.

Tab. 9: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">➤ zkušenosti majitele v gastronomii➤ podnik v osobním vlastnictví➤ vysoká znalost konkurence➤ použití kvalitních surovin➤ lehká dostupnost	<ul style="list-style-type: none">➤ první podnikatelský záměr➤ nedostatek kvalifikovaného personálu➤ nezastupitelnost lidí➤ zařízení bez dobrého jména
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">➤ spolupráce podniků➤ nenaplněné potřeby zákazníků➤ stabilní zimní období➤ nové technologie a zařízení	<ul style="list-style-type: none">➤ změny klimatu➤ početná konkurence➤ rostoucí byrokracie➤ změna zákaznických preferencí

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1 Silné stránky

Důležitým faktorem úspěšného podnikání jsou získané zkušenosti. Budoucí majitel Chaty Štvanice Ovčiarik Michal je také autorem této bakalářské práce. Vystudoval Vyšší odbornou a střední průmyslovou školu v Šumperku, obor Strojírenství. Ačkoliv se tato škola dotýká podnikání v cestovním ruchu jen velmi okrajově, byla to kvalitní cesta pro rozvinutí logického uvažování a smýšlení. Pro úspěšné podnikání je důležité správné pochopení dané situace a logické vyvození závěru. I když byla vystudovaná střední škola mimo obor, tak se díky rodinným podnikům pohybuje v gastronomickém oboru přibližně od svých 10 let. Velké zkušenosti získal během let, kdy pracoval v zahraničí a to především ve Skotsku a Irsku. Prošel hotely, jako jsou Jurys Inn Edinburgh a Leonardo Royal Hotel Edinburgh, kde pracoval celkem přes 3 roky. V hotelech byl zaměstnán jako supervizor a měl na starost celý ubytovací sektor. Díky této zkušenosti došlo ke zdokonalení cizího jazyka, který je v dnešní době nepostradatelný. Taktéž byla náplň práce řídit skupinu zaměstnanců, což je pro nastávajícího majitele podniku důležitá zkušenost. Další velkou zkušenost nabyl z pohledu gastronomie, když byl zaměstnán v restauraci jako kuchař. Jednalo se o podnik The Bard's Den, který se nachází v západním Irsku. V neposlední řadě je důležité zmínit zkušenosti získané během studia na VŠOH Brno, obor Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch. Nejdůležitější získané vědomosti byly v ekonomické oblasti výuky, protože jinde než ve škole, se tyto poznatky získávají obtížně.

Pokud podnikatel nemá podnik v osobním vlastnictví, musí většinou platit nájem za dané prostory či budovu majiteli. To sebou vždy nese určitá rizika, jako je zvýšení nájmu, který se tak může stát neúnosným a to povede k ukončení podnikatelské činnosti. Majitel může taktéž vypovědět pronajímateli smlouvu. Protože bude Chata Štvanice v osobním vlastnictví provozovatele, jsou tyto hrozby eliminovány.

Znalost konkurence může být při podnikání jeden z rozhodujících faktorů. Zároveň se jedná o znalost, kterou je velmi obtížné nastudovat během krátkého období. Budoucí provozovatel podniku žije celý život v oblasti, kde bude podnikat. Protože se už od 10 let pohybuje v rodinném podnikání, které zahrnuje ubytovací a stravovací činnost ve stejné oblasti, tak během let získal široké povědomí o konkurenci. Z toho plyne velká konkurenční výhoda.

Občané České republiky se postupně vyvíjejí, stejně tak jako občané v ostatních státech. V dřívější době zde klientela upřednostňovala nižší cenu na úkor kvality. To se v poslední době s příchodem nové generace začíná obracet a lidé se nebojí si za kvalitu připlatit. Na

tenhle fakt je důležité správně zareagovat, a proto se budou pokrmy připravovat pouze z kvalitních surovin. Ty budou z velké části zastoupeny BIO potravinami.

V zimním období je složitá dostupnost na mnoho konkurenčních zařízení, která jsou zmíněna v Porterově analýze, v části existující konkurence. Silnou stránkou Chaty Štvanice je lehká dostupnost. Nachází se u hlavní cesty, která vede ze Starého Města pod Sněžníkem do obce Stříbrnice. Tato cesta je celé zimní období prohrnována a sypána. Taktéž nejsou potřeba sněžné řetězy na automobil, protože za celou trasu je zde jediné mírné stoupání. Zvládne ji tedy i řidič, který nemá mnoho zkušeností.

4.4.2 Slabé stránky

Většina zkušených manažerů udělala za svoji kariéru špatné rozhodnutí, zvláště v období, kdy začínali. Protože se jedná o první podnikatelský záměr, je zde značná šance, že všechny rozhodnutí nebudou správná. Tahle slabá stránka se ovšem s novými zkušenostmi bude postupně eliminovat, ale získání potřebných zkušeností není otázka jednoho roku. Z toho vyplývá, že je na začátku podnikání důležité mít kolem sebe správný tým schopných lidí. Důležitý je také sběr potřebných informací, díky kterým je možné předejít špatnému rozhodnutí.

Vzdálenost obce Stříbrnice od větších měst přináší mnoho výhod, jako například snížení ohrožení případnými substituty. Na druhou stranu to sebou přináší i nevýhody, mezi něž patří například nedostatek kvalifikovaného personálu. Všeobecně platí, že se lidé stahují do měst, kde mohou najít lépe placenou práci, kvalitnější vzdělání pro své děti či rychlejší přístup ke zdravotní péči. Proto bude velmi obtížné najít přesně takové zaměstnance, které podnik potřebuje a pokud se to nezdaří, tak to bude jedna ze slabých stránek podniku.

Protože se bude jednat z velké části o rodinný podnik, vznikne zde tedy slabá stránka podniku ve formě nezastupitelnosti klíčových lidí. Momentální plán je zaměstnat na plný pracovní úvazek jednoho zaměstnance. Jednalo by se o kuchaře. Zbylé pracovní pozice budou zastupovat členové rodiny. V případě pracovní neschopnosti jednoho nebo více členů pracovního týmu může nastat problém. Tuto slabou stránku je možné eliminovat zaměstnáním více stálých zaměstnanců nebo brigádníků. Majitel ovšem chce vytvořit podnik s rodinnou atmosférou a proto je důležité mít pracovní tým složený převážně z rodinných příslušníků.

V minulých letech byl podnik v pronájmu a nebyl veden takovým stylem, aby si vytvořil dobré jméno. To bylo způsobeno nepravdělnou otevírací dobou, nekvalitními surovinami i

obsluhou. Jedná se o slabou stránku podniku, která by měla být v průběhu podnikání eliminována. Bude to však otázka několika týdnů a měsíců, než se nový podnik dostane do podvědomí a napraví tak svoje renomé.

4.4.3 Příležitosti

Každý podnik by měl být připravený využít ve svůj prospěch příležitost, která se naskytne. V obci Stříbrnice je momentálně jedním z největších lákadel nově vybudovaný Ski areál Kraličák. Velká příležitost se skrývá ve spolupráci s tímto lyžařským areálem. Vytvořením vzájemné podpory a různých výhod pro zákazníky by došlo ke vzniku velké konkurenční výhody.

Každým rokem se postupně zvyšuje zákazníkovo očekávání. Také se zvyšují nároky na to, aby odcházel spokojený. Je tedy důležité pečlivě sledovat chování zákazníka a snažit o identifikaci jeho potřeb. Pokud se ze získaných informací zjistí, že většina zákazníků požaduje něco, co ještě není zrealizováno, je v nejlepším zájmu podniku to zajistit dříve, než konkurence. Může se jednat například o vybudování bowlingové dráhy nebo krytého bazénu.

Zimní sezóna je pro podnikání v obci Stříbrnice stěžejní. Hodnocení uplynulého roku se odvíjí od toho, jak moc byla úspěšná zima. Pokud budou nadcházející zimy minimálně tak kvalitní, jako byla zima na přelomu let 2017/2018, lze předpokládat rozšíření Ski areálu Kraličák. Také je velká pravděpodobnost, že dojde k vybudování nových ubytovacích zařízení. Dojde tak k velkému nárůstu turistů, kteří obci Stříbrnice navštíví. V tom je skrytá příležitost pro restauraci, která se zde bude nacházet, pokud bude mít dostatečné prostory.

V dnešní době jde vývoj technologií rychle kupředu. Proto by mělo být v zájmu každé firmy sledování současných trendů. Při použití správné technologie na správném místě, může dojít ke značnému snížení provozních nákladů. Jako příklad lze uvést koupení nového ekologického vytápěcího kotle, který funguje mnohem efektivněji, než dva staré kotle. V oblasti vývoje technologií je také důležité sledovat nové možnosti způsobu reklamy. Využití nových a efektivních možností reklamy může vést ke zvýšení návštěvnosti podniku.

4.4.4 Hrozby

Změny klimatu patří mezi největší hrozby podniku. Přibližně do roku 2010 byly v Jeseníkách a tedy i ve Stříbrnicích kvalitní zimy. Každou zimu zde bylo dostatek sněhu a teploty hluboko pod nulou. Poslední zimy jsou ale zcela odlišné. Nyní je dobrá zima jen tehdy, kdy teplota klesne alespoň do mínusu, aby se mohli spustit sněžná děla a zasněžovat. Úspěch Chaty

Štvanice je úzce spjatý s úspěchem majitelů lyžařských zařízení. Pokud je dobrá zima a lyžuje se, tak to znamená spoustu návštěvníků v restauraci a také hodně ubytovaných hostů. Důležitý fakt také je, že zimní sezóna v této oblasti je mnohem důležitější a ziskovější, než sezóna letní.

Momentálně je poptávka po ubytování v okolí Starého Města pod Sněžníkem na takové úrovni, že většina provozovatelů má střední až vysokou obsazenost. V budoucích letech lze ovšem předpokládat nárůst počtu ubytovacích zařízení a zvýšení počtu konkurence, což při nasycení trhu může vést ke snížení obsazenosti jednotlivých zařízení.

Rostoucí byrokracie je z jednou z hrozeb, která může podnik zanechat bez následků, ale také ho může stát existenci. Česká republika je země, kde podnikatel netuší, jestli zde bude moci za pár let stále podnikat. Jako příklad lze uvést zavedení EET (Elektronická Evidence Tržeb). Bez určení jestli se jedná o správný či nesprávný krok, lze konstatovat fakt, že kvůli zavedení EET ukončilo svoji činnost mnoho drobných podnikatelů. Navíc je v dnešní době složitější podnikat, než tomu bylo dříve. Podnikatel musí řešit a zařizovat spoustu náležitostí, které je ze zákona povinen zajistit. To stojí hodně času a pak ho už moc nezbyvá na opravdové podnikání. Otázka, jak to bude v budoucnu, tak v sobě skrývá pro podnik určitou hrozbu.

Pro úspěšné podnikání je důležité správně uspokojit potřebu zákazníků. Může se ovšem stát, že se preference zákazníků dostanou mimo ovlivnitelný dosah. Lidé v České republice vybírají dovolenou často podle ceny. Může nastat situace, kdy bude cenově výhodnější vybírat zahraniční dovolené, než dovolené v České republice. Ceny komodit jako jsou energie nebo zemědělské produkty stále rostou. Tím jsou podnikatelé nuceni zvyšovat ceny a dostávají se tak na zahraniční cenovou úroveň. Další značný vliv by mohlo mít případné zavedení eura, které by mohlo znevýhodnit domácí podnikatele.

4.4.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Všechny skutečnosti, které byly zjištěny během vypracování SWOT analýzy, je nutné vyhodnotit, aby mohla být určena strategie podniku. Každému zjištění uvedenému ve SWOT analýze je v této části přiděleno číslo ze stupnice 1-10. Přidělená hodnota určuje významnost dané skutečnosti pro Chatu Štvanici, přičemž vyšší hodnota znamená větší významnost. Po obodování jednotlivých částí analýzy, jsou tyto výsledky pomocí syntézy zaneseny do grafu. Dále následuje určení strategie podniku, které vychází z výsledků uvedených v grafu a poznatků zjištěných v teoretické části bakalářské práce.

Silné stránky

- | | |
|-------------------------------------|--------|
| • zkušenosti majitele v gastronomii | 7 bodů |
| • podnik v osobním vlastnictví | 9 bodů |
| • vysoká znalost konkurence | 8 bodů |
| • použití kvalitních surovin | 5 bodů |
| • lehká dostupnost | 5 bodů |

Celkem 34 bodů

Slabé stránky

- | | |
|--|--------|
| • první podnikatelský záměr | 7 bodů |
| • nedostatek kvalifikovaného personálu | 5 bodů |
| • nezastupitelnost lidí | 9 bodů |
| • zařízení bez dobrého jména | 6 bodů |

Celkem 27 bodů

Příležitosti

- | | |
|--------------------------------|--------|
| • spolupráce podniků | 5 bodů |
| • nenaplněné potřeby zákazníků | 7 bodů |
| • stabilní zimní období | 7 bodů |
| • nové technologie a zařízení | 5 bodů |

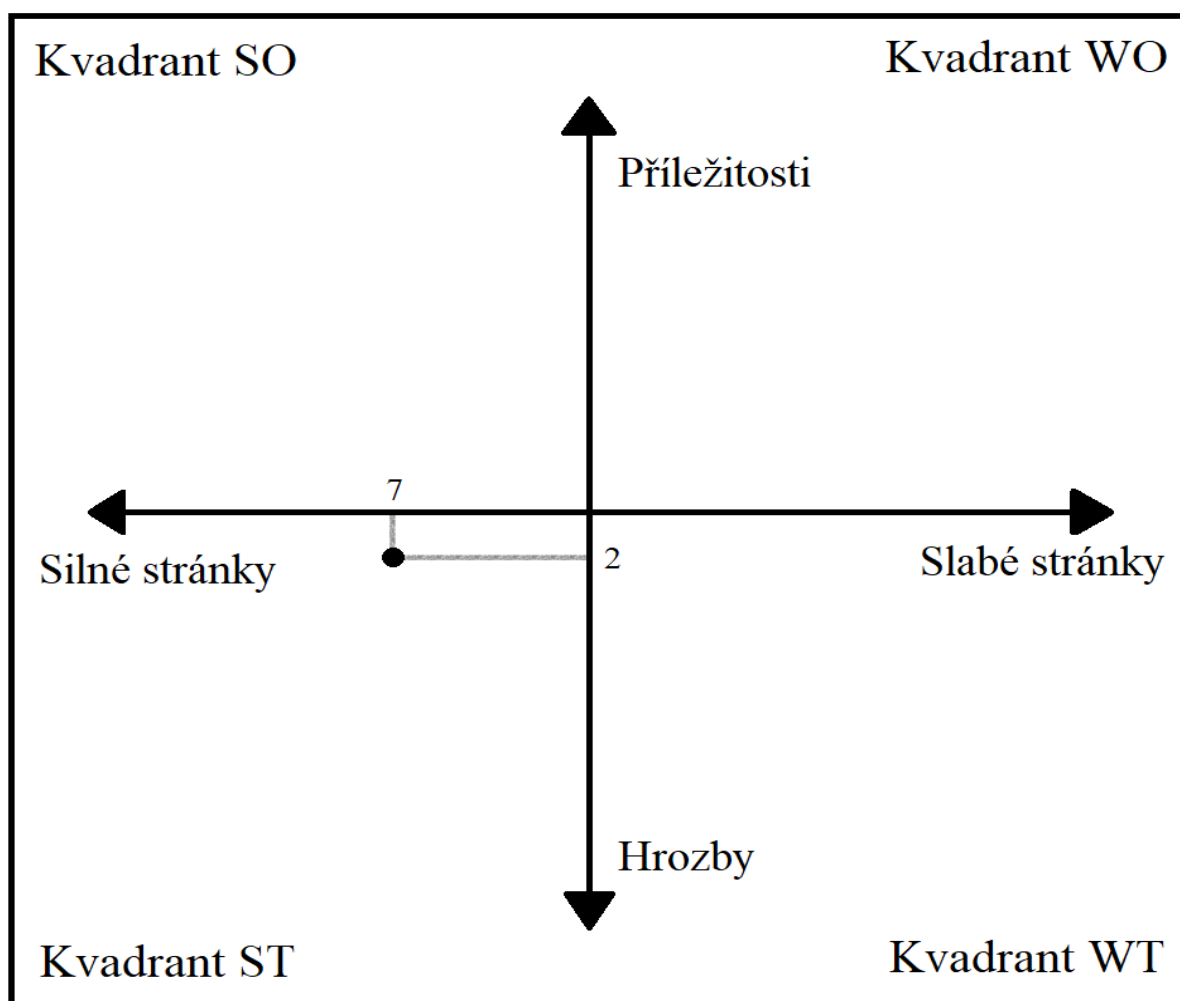
Celkem 24 bodů

Hrozby

- | | |
|---------------------------------|--------|
| • změna klimatu | 8 bodů |
| • početná konkurence | 7 bodů |
| • rostoucí byrokracie | 6 bodů |
| • změna zákaznických preferencí | 5 bodů |

Celkem 26 bodů

Obr. 1: Vyhodnocení SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Po zanesení hodnot do grafu vyplývá, že se podnik nachází v ST kvadrantu. V tomto místě převažují hrozby nad příležitostmi a silné stránky nad slabými. Podle teorie, která je uvedena v kapitole 2.2, by se měl podnik snažit využít svých silných stránek k eliminaci hrozeb. Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že největší hrozbou je změna klimatu a poté početná konkurence. Pokud dojde ke změně klimatu a zhoršení lyžařských podmínek, bude potřeba nabídnout lidem náhradní aktivity. Z toho důvodu je navrženo vybudování nového zázemí chaty, které zahrnuje krytý bazén, bowlingovou dráhu a multifunkční hřiště. Tento krok by měl taktéž pomoci k vytvoření značné konkurenční výhody a oslabení konkurence.

4.5 Marketingový plán

Pro úspěšné podnikání v ubytovacích a pohostinských službách je důležité se odlišit od konkurence a snažit se nabídnout zákazníkovi unikátní a kvalitní produkt. K dosažení tohoto cíle může sloužit marketingový mix 4P – produkt, cena, propagace, distribuce. Tyto marketingové nástroje podniku je potřeba nastavit a použít tak, aby podnik vzbudil poptávku po produktech, které nabízí.

4.5.1 Produkt

Hlavními produkty Chaty Štvanice budou pohostinství a ubytování. Dále bude také využito nově vybudované bowlingové dráhy, sportovního hřiště a krytého bazénu. Budou zde pořádány akce pro širokou veřejnost, které by měly přispět k vytvoření dobrého jména a reklamy. V blízkém okolí se nachází spousta menších ubytovacích zařízení, kde se hosté mohou ubytovat, ale již zde nemají možnost aktivního prožití dovolené a musí se tak porozhlédnout v okolí. Jedná se tedy o druh produktu, který zde momentálně chybí a v budoucnu by ho Chata Štvanice nabízela.

Ubytování tvoří hlavní část podnikatelského záměru a mělo by být hlavním zdrojem příjmu. Celková kapacita objektu je 50 osob. Nachází se zde celkem 12 pokojů. Největší pokoj pojme až 8 hostů a ten nejmenší je navržen pro 2 ubytované hosty. Každý z těchto pokojů má k dispozici samostatnou sprchu a WC. Dále se zde nachází 5 buněk, kdy je každá tvořena 2 pokoji se společnou sprchou a WC. Hostům je k dispozici velká společenská místnost s TV a kulečnickem, která současně slouží jako jídelna. Během realizace podnikatelského plánu je počítáno s vytvořením bowlingové dráhy, sportovního hřiště a krytého bazénu. Tyto relaxační aktivity budou sloužit primárně pro ubytované hosty. V mimosezóně by měly sloužit z velké části také pro veřejnost, aby se urychlila návratnost vynaložených financí. Stravování je navrženo formou polopenze nebo plné penze. Příklad plné penze je uveden v tabulce č. 10.

Další podstatnou částí podnikatelského plánu je vytvoření restaurace v přízemí Chaty Štvanice. Základním produktem budou BIO produkty vysoké kvality a to především hovězí maso a zvěřina. Tomu bude podřízena i nabídka jídel v restauraci. Důraz bude kladen na čerstvost surovin, a proto bude jídelní lístek obsahovat menší počet položek. Jídla jsou navržena tak, aby se v každém pokrmu střídaly podobné suroviny upravené na různé způsoby. Jídelní lístek je navržen na hlavní sezónu, která probíhá v zimních měsících. V letní sezónu je zde možnost zařazení různých zeleninových salátů či čerstvých limonád. Protože se v okolí

Stříbrnic nachází především restaurace, které mají široký výběr jídel na úkor kvality pokrmů, tak restaurace Štvanice se bude snažit o pravý opak. Hlavní bude získat si zákazníky kvalitou a příjemným prostředím a obsluhou. Jídelní lístek je znázorněn v příloze č. 2.

Tab. 10: Příklad plné penze

Sobota	večeře	Kuřecí smažený řízek, brambory, čalamáda
Neděle	snídaně	Pečivo, salámový talíř, zelenina, pitný program
	oběd	Čočková polévka + Štvanické plecko na smetaně, knedlík
	večeře	Vepřové na žampionech, těstoviny
Pondělí	snídaně	Pečivo, sýrový talíř, zelenina, pitný program
	oběd	Rajská polévka + Džuveč s rýží, moučník
	večeře	Pečené kuře, brambory, kompot
Úterý	snídaně	Pečivo, žervé, džem, máslo, zelenina, pitný program
	oběd	Zeleninová polévka s vločkami + Vepřová pečeně po selsku, těstoviny
	večeře	Kuřecí maso na zelenině, rýže
Středa	snídaně	Pečivo, máslo, med, sýr, ovoce, pitný program
	oběd	Vývar s játrovými knedlíčky + Plněná treska, brambor, zelenina, moučník
	večeře	Guláš, knedlík
Čtvrtek	snídaně	Pečivo, párek/klobás, máslo, džem, pitný program
	oběd	Drůbeží polévka s rýží + Přírodní medailonky se sýrem, rýže
	večeře	Vepřo, knedlo, zelo
Pátek	snídaně	Pečivo, salámo-sýrový talíř, zelenina, pitný program
	oběd	Kulajda + Žemlovka s jablky
	večeře	Medailonky v sýrovém závoji, brambor
Sobota	snídaně	Pečivo, jogurt, med, džem, máslo, pitný program

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Cena

Nastavená výše ceny hraje velice důležitou roli při rozhodování zákazníka. Proto je důležité ze začátku nastavit ceny tak, aby lidé byli ochotni přijít a vyzkoušet nabízené produkty. Jakmile je podnik zaběhnutý a má vytvořenou dobrou pověst, tak může nastat pozvolné zvyšování cen. To by mělo pokračovat do doby, dokud se nezačne snižovat návštěvnost a zisk. I díky nižší ubytovací ceně může být finální zisk vyšší, protože se podaří obsadit o jeden či dva týdny více. Při určování cen je bráno v potaz, že se jedná o ceny v první provozní sezóně. Jelikož je v nejbližší době v plánu ve Stříbrnicích vybudování nové šesti-sedačkové lanovky, lze předpokládat i následný vzrůst cen. Podrobné ceny hlavní sezóny i mimo sezóny jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Tab. 11: Ceník ubytování

Hlavní sezóna	Polopenze	Plná penze
DOSPĚLÝ	300 ubytování + 290 strava = 590,- Kč	300 ubytování + 430 strava = 730,- Kč
DÍTĚ	250 ubytování + 240 strava = 490,- Kč	250 ubytování + 350 strava = 600,- Kč
Mimosezóna	Polopenze	Plná penze
DOSPĚLÝ	200 ubytování + 290 strava = 490,- Kč	200 ubytování + 430 strava = 630,- Kč
DÍTĚ	150 ubytování + 240 strava = 390,- Kč	150 ubytování + 350 strava = 500,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Chata Štvanice bude nabízet celoroční ubytování, a proto je ceník rozdělen na hlavní sezónu a mimosezónu. Dále je zde uveden cenový rozdíl mezi dospělým a dítětem. Cena stravování u dospělé osoby i dítěte zůstává stejná nezávisle na ročním období. Taky je nutné vzít v potaz, že cena silvestrovského týdne bude rozdílná, viz tabulka č. 12. Po tomto termínu je vždy vysoká poptávka a proto se řadí k nejdůležitějším týdnům v roce. Součástí silvestrovského týdne je i speciální pohoštění a ohňostroj.

Tab. 12: Ceník ubytování silvestrovského týdne

Silvestrovský týden	Polopenze	Plná penze
DOSPĚLÝ	500 ubytování + 290 strava = 790,- Kč	500 ubytování + 430 strava = 930,- Kč
DÍTĚ	450 ubytování + 240 strava = 690,- Kč	450 ubytování + 350 strava = 800,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vytvoření cen jídelního lístku je použita nákladová strategie. Ceny jsou určeny kalkulací nákladů jednotlivých pokrmů a to jak variabilních, tak i fixních. Stejný postup byl použit při tvoření ceny stravování pro ubytované hosty. Zde jsou brány v potaz i skutečnosti, že při plné obsazenosti chaty a plné penzi všech ubytovaných je provoz společně s plnou restaurací časově velmi náročný.

4.5.3 Propagace

Hlavním informačním médiem bude internet. Nabízí se zde spousta možností jak propagovat téměř každý podnik. Některé z těchto služeb jsou zadarmo a jiné za poplatek. Využito bude sociálních sítí, jako jsou Facebook či Instagram. Bude zde vytvořen profil, kde bude stručně představený podnik. Také se zde bude nacházet fotodokumentace zázemí chaty, vybavení a v neposlední řadě také nabízených pokrmů. Dále bude využito webových stránek, jako jsou www.e-chalupy.cz nebo www.ceskehory.cz. Tyto weby slouží primárně k propagaci ubytování a jsou placené. Velmi důležité je maximálně uspokojit potřebu všech zákazníků, protože spokojený zákazník má tendenci doporučit podnik dalším potenciálním zákazníkům a tak dopřát podniku tu nejlepší reklamu.

Další důležitou formou propagace budou informační cedule umístěné na strategických místech. Prvním místem bude rodinný dům majitele podniku, který se nachází ve Starém Městě pod Sněžníkem. Dům se nachází na takovém místě, že ceduli bude mít šanci vidět drtivá většina zákazníků, kteří mají namířeno do obce Stříbrnice nebo jen projíždí skrze Staré Město pod Sněžníkem. Druhá informační cedule se bude nacházet na vlastním pozemku majitele podniku. Tento pozemek leží vedle křižovatky, která je jednou z prvních, na kterou člověk narazí, pokud přijíždí směrem z Polska.

Tab. 13: Ceny propagace

Druh propagace	Cena / rok
Facebook	bez poplatku
Instagram	bez poplatku
www.e-chalupy.cz	760,- Kč / rok
www.ceskehory.cz	1000,- Kč / rok
informační cedule	bez poplatku

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Distribuce

Stravovací i ubytovací služby budou poskytovány v jednom objektu. Místo kde budou k dispozici tyto služby, bude Chata Štvanice. Využita bude tedy přímá distribuční cesta, od výrobce přímo k zákazníkovi. Jelikož se bude jednat o přímý kontakt se zákazníkem, je důležité správné vybavení interiéru restaurace a přístup personálu. Protože se podnik nachází v horách, bude podle toho zařízený interiér. Součástí restaurace bude tradiční velký krb a stylové obložení ze dřeva a kamene.

4.6 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí celého podnikatelského plánu. Finanční plán Chaty Štvanice zpracovává dohromady údaje týkající se ubytovací části i restaurace. Ubytovací část je zpracována ve třech variantách obsazenosti. Těmito variantami jsou optimistická, realistická a pesimistická varianta. Návštěvnost restaurace je odhadnuta na tři roky a v každém nadcházejícím roce se počítá s mírným nárůstem zákazníků.

Před zahájením činnosti bude potřeba značná investice do rekonstrukce a vybavení celého podniku. I když bude mít majitel k dispozici 2 500 000,- Kč z vlastních zdrojů, bude potřeba úvěr od České spořitelny, který se momentálně poskytuje s přibližně 7% úrokem. Vlastní zdroje se skládají z vlastních úspor majitele a z prodeje pozemku ve Stříbrnicích. Pozemkové parcely určené k prodeji jsou č. 350/2, 354/3 a 356/6, viz příloha č. 3. Podrobnější složení počátečního kapitálu je uvedeno v tabulce č. 14.

Tab. 14: Počáteční kapitál

Počáteční kapitál	
Vlastní úspory	500 000,- Kč
Prodej pozemku	2 000 000,- Kč
Úvěr v bance	1 000 000,- Kč
Celkem	3 500 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 15 je uvedena zahajovací rozvaha podniku, která znázorňuje počáteční stav majetku a zdroje jeho krytí v začátku podnikání.

Tab. 15: Zahajovací rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Stavby	2 575 000,- Kč	Základní kapitál	2 500 000,- Kč
Drobný hmotný majetek	291 600,- Kč		
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
Pokladna	126 900,- Kč	Úvěr	1 000 000,- Kč
Zásoby	106 500,- Kč		
Bankovní účet	400 000,- Kč		
3 500 000,- Kč		3 500 000,- Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.1 Předpokládané náklady

Před otevřením podniku je nutné provést počáteční investice kvůli vybudování nového zázemí. Nově bude postavena bowlingová dráha od firmy EURO-BOWLING s.r.o., která se zabývá jak výrobou, tak i instalací a servisem. Dále bude s pomocí firmy Linhart spol. s.r.o., postaveno multifunkční hřiště. Hřiště bude umožňovat hru volejbalu, nohejbalu, basketbalu, tenisu a neparametrové malé kopané. Poslední velkou stavbou bude krytý bazén o rozměrech 10x5x1,5 metru. U bazénu většinu stavebních úprav obstará majitel podniku. Podrobné ceny jednotlivých počátečních investic jsou uvedeny v tabulce č. 16.

Tab. 16: Počáteční investice

Počáteční investice	Cena
Stavební opravy	90 000,- Kč
Vybudování bowlingové dráhy	895 000,- Kč
Vybudování krytého bazénu	390 000,- Kč
Vybudování multifunkčního hřiště	1 200 000,- Kč
Dodatečné vybavení chaty	86 600,- Kč
Dodatečné vybavení restaurace	190 000,- Kč
Posouzení schopnosti úvěru	20 000,- Kč
Informační cedule	15 000,- Kč
Součet počátečních investic	2 686 600,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Veškerý majetek, který je pořízen za vyšší cenu než 40 000,- Kč, musí být do nákladů zařazen pomocí odpisů. V tomto případě se to týká bowlingové dráhy, multifunkčního hřiště a krytého bazénu. Každá z těchto položek se nachází v jiné odpisové skupině, a proto se liší délka doby, po kterou se bude daný majetek muset odpisovat, viz tabulka č. 17.

Tab. 17: Odpisy

Druh investice	Odpisová skupina	Počet let	Roční odepsaná částka
Krytý bazén	4	20	19 500,- Kč
Multifunkční hřiště	5	30	40 000,- Kč
Bowlingová dráha	6	50	17 900,- Kč
Celkové roční odpisy			77 400,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 18: Předpokládané náklady za 1. rok provozu

Náklady	Provozní náklady	Finanční náklady
Dodatečné vybavení chaty	86 600,- Kč	
Dodatečné vybavení restaurace	190 000,- Kč	
Drobné opravy	20 000,- Kč	
Elektronická evidence tržeb	6960,- Kč	
Informační cedule	15 000,- Kč	
Mzdový náklad	360 000,- Kč	
Nákup surovin	426 000,- Kč	
Odpisy	77 400,- Kč	
Platba třetím osobám	20 000,- Kč	
Pojištění nemovitosti		12 500,- Kč
Poplatky	100 600,- Kč	
Posouzení schopnosti úvěru		20 000,- Kč
Praní prádla	48 000,- Kč	
Reklama	1760,- Kč	
Revize	15 000,- Kč	
Spotřeba elektřiny	120 000,- Kč	
Spotřeba tuhých paliv	100 000,- Kč	
Spotřeba plynu	10 000,- Kč	
Spotřeba úklidových prostředků	28 000,- Kč	
Stavební opravy	90 000,- Kč	
Svoz komunálního odpadu	22 000,- Kč	
Úrok z úvěru		63 000,- Kč
Vedení účtu a pojištění úvěru		7000 Kč
Vodné a stočné	-	
Mezisoučet nákladů	1 737 320,- Kč	102 500,- Kč
Celkový součet nákladů	1 839 700,- Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový součet předpokládaných nákladů za 1. rok provozu, který je uveden v tabulce č. 18, je výrazně vyšší, než další roky provozu. To je dáno především nutností dodatečně vybavit ubytovací část a také restauraci a kuchyň. Do pokojů je v plánu dokoupit malé ledničky, nástěnné hodiny a závěsné police. Do koupelen se pořídí nový fén a doplňky. V restauraci je potřeba modernější kávovar a v kuchyni bude nutné zabudovat nový nerezový gril a dokoupit gastronomické nádobí. V provozních nákladech není zahrnuto vodné a stočné, protože v obci Stříbrnice je voda zdarma. V zimním období může být potřeba odhrnování parkoviště od sněhu a v létě sekání trávy. Tyto poplatky jsou zahrnuty v platbě třetím osobám.

V následující tabulce č. 19, jsou uvedeny poplatky, které je nutno hradit a hrají v nákladech významnou část. Poplatky obci činí 15,- Kč za ubytovanou dospělou osobu za den.

Tab. 19: Druhy poplatků

Druh poplatku	Cena / rok
Telefon	6000,- Kč
Internet	6000,- Kč
Poplatky obci	55 500,- Kč
OSA a Integram	33 100,- Kč
Celkový součet poplatků	100 600,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při vybavování ubytovací části bylo v plánu koupit a nainstalovat na každý pokoj novou televizi. Každý rok je ovšem nutné hradit poplatky Ochrannému svazu autorů. Tyto poplatky se platí za každou televizi, rádio nebo reproduktor, které jsou k dispozici veřejnosti.

Tab. 20: Srovnání poplatků pro OSA, při různé vybavenosti podniku

Varianta	Počet televizí	Počet rádií	Cena / rok
1.	14	2	140 965,- Kč
2.	2	2	33 100,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování s použitím [51]

První varianta by nastala při vybavení všech pokojů televizí. Rozdíl mezi uvedenými variantami činí 107 865,- Kč. Po kalkulaci obou možností, bylo rozhodnuto, že se televize bude nacházet pouze ve společenské místnosti a v restauraci. Na stejných místech bude k dispozici také rádio. Pokud bude podnik v budoucnu prosperovat, je možné tento poplatek akceptovat a televize pořídit. Momentálně by ale představoval značnou finanční zátěž.

Během druhého roku podnikání se předpokládá snížení provozních nákladů. Nákup surovin ovšem bude stát více financí, jelikož se počítá s mírným nárůstem návštěvnosti restaurace. Finanční náklady budou o 34 000,- Kč nižší, protože každým rokem dochází ke snižování placeného úroku z úvěru. Také už nebude nutné zaplatit znovu posouzení schopnosti úvěru, které banka před poskytnutím úvěru požaduje. Předpokládané náklady za 2. rok provozu jsou uvedeny v příloze č. 4.

Předpokládané náklady během 3. roku provozu, které jsou uvedeny v příloze č. 5, jsou mírně vyšší než předchozí rok. V průběhu tohoto roku se už očekává vyšší návštěvnost restaurace,

což je spojeno s vyšším množstvím potřebných surovin. Taktéž už bude potřeba více drobných oprav, a proto je nutné vyhradit v tomto směru více financí.

4.6.2 Předpokládané výnosy

Předpokládané výnosy jsou rozděleny mezi dvě hlavní příjmové oblasti. V první oblasti je zahrnuto ubytování a jsou zde odhadnuty výnosy ve třech možných variantách obsazenosti podniku. Jedná se o optimistickou variantu, která počítá s 90% obsazeností. Dále je odhadnut výnos při 30% obsazenosti a tahle varianta je považována za pesimistickou. Jako poslední je odhadnuta realistická varianta, která počítá s vysokou obsazeností v zimních a letních měsících a s nižšími příjmy v mimosezóně. To odpovídá 60% obsazenosti. Realistická varianta je uvedena v tabulce č. 21 a zbylé dvě varianty jsou umístěny v příloze č. 6 a č. 7.

Tab. 21: Předpokládané výnosy z ubytování při 60% vytíženosti (realistická varianta)

Měsíc	Počet ubytovaných	Průměrná cena	Měsíční tržba
Leden	150	603,- Kč	90 450,- Kč
Únor	120	603,- Kč	72 360,- Kč
Březen	150	603,- Kč	90 450,- Kč
Duben	120	503,- Kč	60 360,- Kč
Květen	120	503,- Kč	60 360,- Kč
Červen	120	503,- Kč	60 360,- Kč
Červenec	150	603,- Kč	90 450,- Kč
Srpen	150	603,- Kč	90 450,- Kč
Září	120	503,- Kč	60 360,- Kč
Říjen	120	503,- Kč	60 360,- Kč
Listopad	120	503,- Kč	60 360,- Kč
Prosinec	150	603,- Kč (803,-Kč)	96 450,- Kč
Celková roční tržba			892 770,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou oblastí příjmu je restaurace. Zde je odhadnuta návštěvnost restaurace pro první tři roky provozu. Nejvytíženější měsíce se očekávají v zimním a letním období. V létě patří k nejsilnějším měsícům červenec a srpen. Je to z důvodu, že jsou letní prázdniny a také zde míří hodně turistů, kteří chtějí zdolat Kralický Sněžník. V zimě je nejvytíženější prosinec a únor. Důvodem je silvestrovský týden a také pololetní prázdniny, které bývají ve většině krajů právě v únoru. Návštěvnost pro 1. rok provozu je odhadnuta v tabulce č. 22.

Tab. 22: Odhad návštěvnosti a tržeb restaurace za 1. rok provozu

Měsíc	Zákazníků / den	Průměrná útrata	Průměrná denní tržba	Průměrná měsíční tržba
Leden	41	169,- Kč	6929,- Kč	214 799,- Kč
Únor	55	172,- Kč	9460,- Kč	264 880,- Kč
Březen	34	165,- Kč	5610,- Kč	173 910,- Kč
Duben	10	162,- Kč	1620,- Kč	48 600,- Kč
Květen	25	165,- Kč	4125,- Kč	123 750,- Kč
Červen	32	171,- Kč	5472,- Kč	164 160,- Kč
Červenec	49	170,- Kč	8330,- Kč	258 230,- Kč
Srpen	45	172,- Kč	7740,- Kč	239 940,- Kč
Září	14	151,- Kč	2114,- Kč	63 420,- Kč
Říjen	12	155,- Kč	1860,- Kč	57 660,- Kč
Listopad	10	151,- Kč	1510,- Kč	46 810,- Kč
Prosinec	51	179,- Kč	9129,- Kč	282 999,- Kč
Celková roční tržba				1 939 158,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Během dalších let provozu restaurace se očekává postupný nárůst zákazníků. Tato situace by měla nastat z důvodu kvalitních služeb, které zde budou zákazníkům nabízeny. Restaurace už bude mít vybudované dobré jméno a bude v podvědomí širšího okolí. Jakmile tato situace nastane, může dojít k mírnému zvyšování prodejních cen. Odhad návštěvnosti pro 2. a 3. rok provozu je uveden v příloze č. 8 a č. 9.

4.6.3 Výkaz zisku a ztráty

V této části finančního plánu je zjištěno, zdali se podnik bude nacházet v zisku či ztrátě. Na základě tohoto zjištění se banka rozhoduje, jestli schválí úvěr, o který bylo požádáno. Nejdůležitější částkou je tedy celkový čistý zisk. Jsou to peníze, které už bude mít podnikatel k dispozici na splácení úvěru a k úhradě vlastních potřeb. Z této části zisku je již odečtena daň a také sociální a zdravotní pojištění, které je podnikatel povinen platit.

V prvním roce podnikání jsou celkové náklady značně vyšší, než roky následující. To je způsobeno existencí zřizovacích nákladů. Z výkazů zisku a ztráty uvedeného v tabulce č. 23, lze již první rok očekávat při 60% vytíženosti celkový čistý zisk 656 394,- Kč. V tomto případě by tedy bylo správné vytvořit finanční rezervu, která by mohla sloužit do dalších let. Optimistický a pesimistický výkaz zisků a ztrát je uveden v příloze č. 10 a č. 11. Důležité je zjištění, že i v případě pesimistické varianty vytížení podniku, bude dosaženo zisku. To je základní předpoklad, aby mohl být schválený úvěr v bance.

Tab. 23: Výkaz zisku a ztráty při 60% vytíženosti (realistická varianta)

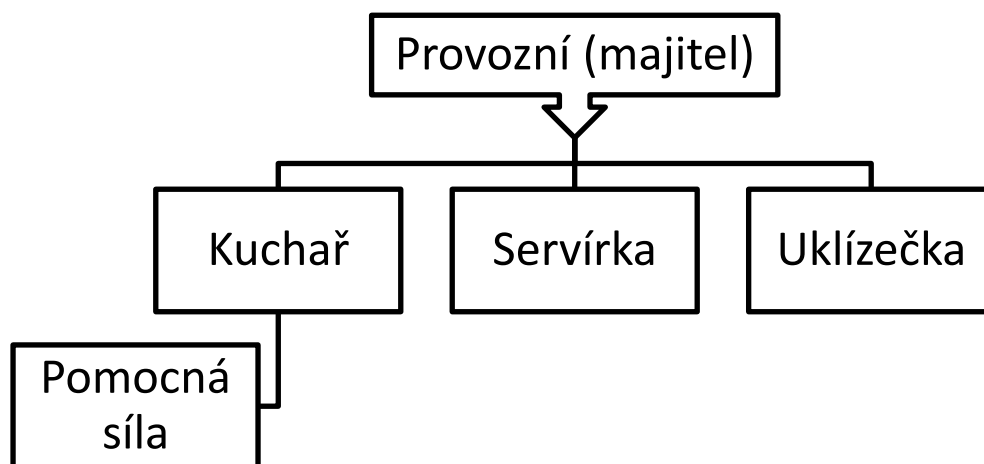
Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok
Výnos z ubytování	892 770,- Kč	892 770,- Kč	892 770,- Kč
Výnos z restaurace	1 939 158,- Kč	2 167 894,- Kč	2 337 508,- Kč
Celkové výnosy	2 831 928,- Kč	3 060 664,- Kč	3 230 278,- Kč
Celkové náklady	1 839 700,- Kč	1 468 220,- Kč	1 490 220,- Kč
Celkový hrubý zisk	992 228,- Kč	1 592 444,- Kč	1 740 058,- Kč
Daň (15%)	148 834,- Kč	238 867,- Kč	261 009,- Kč
Daň po uplatnění slevy	123 994,- Kč	214 027,- Kč	236 169,- Kč
Zdravotní pojištění	66 975,- Kč	107 490,- Kč	117 454,- Kč
Sociální pojištění	144 865,- Kč	232 497,- Kč	254 048,- Kč
Celkový čistý zisk	656 394,- Kč	1 038 430,- Kč	1 132 387,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Organizační plán

Chata Štvanice by měl být menší rodinný podnik, a proto organizační plán nebude složitý. Na hlavní pracovní poměr zde bude zaměstnán kuchař, který bude mít na starost celý kuchyňský úsek. Obsluhu v restauraci, výpomoc v kuchyni a úklid chaty budou zastávat rodinní příslušníci. V hlavní sezóně zde bude možnost najmutí brigádníků na výpomoc do kuchyně. Majitel podniku bude také zároveň vedoucím provozovny.

Obr. 2: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Analýza rizik

Identifikace a analýza rizik je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Při použití správných metod a dostatečné znalosti vnějšího i vnitřního okolí podniku, může dojít ke značnému snížení výskytu rizik nebo zcela k jejich eliminaci. Existují ovšem i situace, kterým nelze předejít, ale i tak je nutná jejich identifikace, aby se na ně mohl podnik připravit a úspěšně jim čelit.

Tab. 24: Rizika ohrožující projekt

Druh rizika	Míra rizika	Ovlivnitelnost rizika
Změna klimatu	vysoká	nízká
Neschválení úvěru	nízká	střední
Absence kvalifikovaného kuchaře	střední	vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

Největší riziko podniku je případná změna klimatu. Jedná se o rizikový faktor, který téměř nelze ovlivnit. Je tedy nutné vymyslet a realizovat opatření, aby podnik mohl fungovat i když nastane zhoršení počasí. Podnik bude reagovat na tuto skutečnost vybudováním nového zázemí, které bude obsahovat bowlingovou dráhu, krytý bazén a multifunkční hřiště.

Neschválení úvěru by znamenalo nedostatek financí pro uskutečnění podnikatelské vize. Tohle riziko lze značně eliminovat pomocí vytvoření kvalitního podnikatelského plánu, kterým lze doložit reálnost záměru. Dalším pozitivem je výše požadovaného úvěru. Jelikož se nejedná o půjčku v řádu milionů, je míra rizika stanovena na nízkou.

Chata Štvanice se nachází v oblasti, která není u mladých a perspektivních zaměstnanců příliš vyhledávaná. Mohl by tedy nastat problém najít a zaměstnat kvalifikovaného kuchaře, který by uměl připravovat pokrmy v požadované kvalitě. Riziko lze do značné části ovlivnit mzdou, která by byla kuchaři nabídnuta. Čím vyšší částku bude podnik schopen nabídnout, tím se dané riziko bude snižovat.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo prostřednictvím vhodných metod analyzovat vnější prostředí Chaty Štvanice a vytvořit kvalitní podnikatelský plán, včetně všech důležitých souvazežitostí. Tento dokument by měl sloužit novému provozovateli při rozhodování, protože obsahuje podrobné analýzy a strategie, kterými by se měl podnik řídit.

V teoretické části práce byly vymezeny základní informace, které se týkají podnikatelského plánu a podnikání všeobecně. Z větší části se jedná o všeobecně známé pojmy jako je podnikání, podnikatel či provozovna. Uvedeny jsou zde ovšem i novější termíny jako elektronická evidence tržeb nebo ochrana osobních údajů (GDPR).

Praktická část práce se ze začátku věnovala představení současné a cílové situace podniku. Následně bylo provedeno analyzování vnějšího okolí Chaty Štvanice. V současné situaci je v obci Stříbrnice nízká konkurenční síla, jelikož se zde nachází převážně ubytovací jednotky bez možnosti stravování. Pomocí SWOT analýzy byla určena strategie a směr podniku. V budoucnu by mělo být využito silných stránek k eliminaci hrozeb a upevnění pozice na trhu. Z tohoto zjištění vzniklo rozhodnutí vytvořit nové zázemí chaty, které zahrnuje krytý bazén, bowlingovou dráhu a multifunkční hřiště. Realizováním této vize by došlo ke značné konkurenční výhodě, upevnění pozice na trhu a částečné eliminaci některých hrozeb.

Navazující marketingová část se zabývala detailním popisem nabízeného produktu. Pomocí návrhu jídelního lístku do restaurace a jídelníčku pro ubytované hosty, byl vytyčen směr, kterým se bude kuchyně ubírat. Základem budou BIO suroviny včetně masa, které budou hrát důležitou roli a budou se z nich vařit hlavní speciality podniku. V této části byly taktéž navrhnutы ceny ubytování, kdy je uveden cenový rozdíl mezi výběrem plné penze, či polopenze. Další důležitý faktor, který byl při tvorbě ceny brán v potaz, bylo roční období. Jelikož bude společně s novým vybudovaným zázemím vytvořen i nový jídelní lístek a směr restaurace, další část marketingového plánu se věnovala reklamě. Podnik bude využívat k propagaci především sociální sítě, jako jsou Facebook nebo Instagram. Moderní technologie se stávají čím dál více dostupné, a proto je možné touto cestou oslovit velké množství potenciálních zákazníků.

Finanční plán je nejdůležitější částí podnikatelského plánu, protože poukazuje na reálnost podnikatelského záměru. Jsou zde spojeny všechny předchozí znalosti a získané informace. Podnikatelský záměr bude financován z vlastních zdrojů a z úvěru. Kvalitně vypracovaný

finanční plán je tedy hlavní předpoklad pro úspěšně sjednaný úvěr v bance. V této části práce byla odhadnuta jak návštěvnost restaurace pro první tři roky provozu, tak i obsazenost ubytovací části při různé vytíženosti. Posléze bylo pomocí výkazu zisku a ztráty zjištěno, že i při pesimistické variantě obsazenosti bude podnik první rok v zisku 353 327,- Kč. Tohle zjištění je důležité pro schválení potřebného úvěru.

Poslední část bakalářské práce byla zaměřena na vytyčení rizik, které mohou nastat a podnik ohrozit. Za největší hrozbu je považována možnost změny klimatu, která by mohla způsobit úbytek turistů a příznivců zimního sportu. Mezi další možná rizika patří absence kvalifikovaného kuchaře či možnost neschválení úvěru. Každé riziko je identifikováno a je stanovena jeho ovlivnitelnost a postup jak by mu měl podnik předejít, popřípadě čelit.

Bakalářská práce byla zaměřena na vytvoření kompletního podnikatelského plánu, který popisuje všechny klíčové faktory týkající se chodu podniku. Prostřednictvím vhodných metod bylo nutné analyzovat vnější prostředí zamýšleného subjektu, pojednat o kapitálové náročnosti a analyzovat rizika spojená s projektem. Cíl bakalářské práce byl splněn.

ZDROJE

- [1] SUCHÁNEK, Petr. *Ekonomika a řízení podniku ubytovacích služeb: distanční studijní opora*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2008. ISBN 978-80-87300-00-8.
- [2] JANOTOVÁ, Markéta. *Venkovský cestovní ruch: příležitost pro nové podnikání*. Klatovy: Úhlava, 2011. ISBN 978-80-903851-7-7.
- [3] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [4] ŠVANDOVÁ, Eva, Eva ŠTĚPÁNKOVÁ a Sylva ŽÁKOVÁ TALPOVÁ. *Ekonomika malých a středních podniků*. 2., rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5494-3.
- [5] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [6] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [7] 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. *Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- [8] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [9] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-x.
- [10] Průvodce podnikáním: EET (elektronická evidence tržeb) - Elektronická evidence tržeb (E-tržby) - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. Copyright © 2007 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/elektronicka-evidence-trzeb/eet/>

- [11] O co jde | Elektronická evidence tržeb (EET). *Úvodní stránka / Elektronická evidence tržeb (EET)* [online]. Copyright © AMSP ČR [cit. 2018-08-06]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/o-co-jde>
- [12] Průvodce podnikáním: GDPR - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. Copyright © 2007 [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/gdpr/>
- [13] Stanovisko č. 7/2012 – Evidence ubytovaných osob: Názory Úřadu: Úřad pro ochranu osobních údajů. *Úřad pro ochranu osobních údajů: Titulní stránka* [online]. Copyright © 2013 Úřad pro ochranu osobních údajů. Všechna práva vyhrazena. [cit. 2018-08-11]. Dostupné z: <https://www.uouu.cz/stanovisko-c-7-2012-evidence-ubytovanych-osob/d-1543/p1=1099>
- [14] *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. [cit. 2018-08-10] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-565#p3>
- [15] BERÁNEK, Jaromír. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: Grada, 2004. Hotely a restaurace. ISBN 80-86724-02-6.
- [16] HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. 3rd ed. Chicago: Irwin, c1995. ISBN 0256141479.
- [17] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [18] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.
- [19] VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Strategický management*. 2. vyd., Ve VŠTE ČB 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-7-1.
- [20] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [21] SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

- [22] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [23] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [24] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
- [25] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- [26] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [27] KOUDELKA Ctirad, VRÁNA Václav. *Rizika a jejich analýza*, 1. vyd. Ostrava: VUT Ostrava, 2006. ISBN 978-80-252-1212-4.
- [28] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [29] JATKA MARWIN. *JATKA MARWIN* [online]. Copyright © 2015 Všechna práva vyhrazena. [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://www.jatka-marwin.cz/>
- [30] Šmidrkal – ceník pro restaurace. *Šmidrkal VÁŠ DODAVATEL ZVĚŘINY* [online]. Copyright © 2015 Všechna práva vyhrazena. [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <http://www.prodej-zveriny.cz/cenik-pro-restaurace/>
- [31] Stříbrnice - Oficiální stránky města Staré Město. *Kulturní zařízení města - Oficiální stránky města Staré Město* [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.staremesto.info/turisticke-informacni-centrum/ubytovani/stibrnice>
- [32] Kunčice - Oficiální stránky města Staré Město. *Kulturní zařízení města - Oficiální stránky města Staré Město* [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.staremesto.info/turisticke-informacni-centrum/ubytovani/kuncice/>

- [33] Nová Seninka - Oficiální stránky města Staré Město. *Kulturní zařízení města - Oficiální stránky města Staré Město* [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.staremesto.info/turisticke-informacni-centrum/ubytovani/nova-seninka/>
- [34] Hynčice pod Sušinou - Oficiální stránky města Staré Město. *Kulturní zařízení města - Oficiální stránky města Staré Město* [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.staremesto.info/turisticke-informacni-centrum/ubytovani/hyncice-pod-susinou/>
- [35] Staré Město - Oficiální stránky města Staré Město. *Kulturní zařízení města - Oficiální stránky města Staré Město* [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.staremesto.info/turisticke-informacni-centrum/ubytovani/stare-mesto/>
- [36] Volby.cz - Český statistický úřad | ČSÚ. *Volby.cz - Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Copyright © Český statistický úřad, 2018 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/>
- [37] Hlavní makroekonomické ukazatele | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- [38] Inflace - druhy, definice, tabulky | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [39] Kurzy měn, kurzovní lístek ČNB, kurz eura, převodník měn | Peníze.cz. *Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně* [online]. Copyright © 2000 [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kurzy-men>
- [40] Průměrná hrubá měsíční mzda | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>
- [41] MPSV.CZ: Přehled o vývoji částek minimální mzdy. [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>
- [42] Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2018 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-see2a5tx8j>
- [43] O Olomouckém kraji | Olomoucký kraj. [online]. Copyright © [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/o-olomouckem-kraji-cl-1362.html>

- [44] Mzdy a náklady práce - Grafy | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mzdy-a-naklady-prace-grafy>
- [45] Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [46] *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. Copyright © [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/61601892/061004-18_C.pdf/d972dac5-2c5b-4330-9280-12e219604519?version=1.0
- [47] Dopravní infrastruktura - časové řady | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/dopravni_infrastruktura_casove_rady
- [48] Odpadové hospodářství | Olomoucký kraj. [online]. Copyright © [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/odpadove-hospodarstvi-cl-269.html>
- [49] Zpráva o životním prostředí ČR 2017: Díky rozvoji technologií a zaváděným opatřením nadále klesá zátěž našeho životního prostředí - Ministerstvo životního prostředí. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Copyright © 2008 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_20112018_zprava_o_stavu_zivotniho_prostredi
- [50] Správa CHKO Jeseníky. *Správa CHKO Jeseníky* [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://jeseniky.ochranaprirody.cz/>
- [51] BB | You are music. [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://barboxapp.com/kalkulacka>

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK:

<i>Tab. 1: Odebírané zboží od dodavatele MARWIN, v.o.s.</i>	27
<i>Tab. 2: Odebírané zboží od dodavatele Šmidrkal</i>	27
<i>Tab. 3: Dodavatelé ostatního sortimentu</i>	28
<i>Tab. 4: Existující konkurence v obci Stříbrnice</i>	30
<i>Tab. 5: Existující konkurence v obci Kunčice</i>	31
<i>Tab. 6: Existující konkurence v obci Nová Seninka</i>	31
<i>Tab. 7: Existující konkurence v obci Hynčice pod Sušinou</i>	32
<i>Tab. 8: Existující konkurence ve Starém Městě pod Sněžníkem</i>	32
<i>Tab. 9: SWOT analýza</i>	39
<i>Tab. 10: Příklad plné penze</i>	47
<i>Tab. 11: Ceník ubytování</i>	48
<i>Tab. 12: Ceník ubytování silvestrovského týdne</i>	48
<i>Tab. 13: Ceny propagace</i>	49
<i>Tab. 14: Počáteční kapitál</i>	50
<i>Tab. 15: Zahajovací rozvaha</i>	50
<i>Tab. 16: Počáteční investice</i>	51
<i>Tab. 17: Odpisy</i>	51
<i>Tab. 18: Předpokládané náklady za 1. rok provozu</i>	52
<i>Tab. 19: Druhy poplatků</i>	53
<i>Tab. 20: Srovnání poplatků pro OSA, při různé vybavenosti podniku</i>	53
<i>Tab. 21: Předpokládané výnosy z ubytování při 60% vytiženosti (realistická varianta)</i>	54
<i>Tab. 22: Odhad návštěvnosti a tržeb restaurace za 1. rok provozu</i>	55
<i>Tab. 23: Výkaz zisku a ztráty při 60% vytiženosti (realistická varianta)</i>	56
<i>Tab. 24: Rizika ohrožující projekt</i>	57

SEZNAM GRAFŮ:

<i>Graf 1: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR</i>	35
<i>Graf 2: Minimální měsíční mzda v ČR</i>	35
<i>Graf 3: Používání internetu jednotlivci v ČR</i>	37

SEZNAM OBRÁZKŮ:

<i>Obr. 1: Vyhodnocení SWOT analýzy</i>	45
<i>Obr. 2: Organizační struktura</i>	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Geografická situace kolem Starého Města pod Sněžníkem

Příloha 2: Jídelní lístek

Příloha 3: Pozemek určený k prodeji

Příloha 4: Předpokládané náklady za 2. rok provozu

Příloha 5: Předpokládané náklady za 3. rok provozu

Příloha 6: Předpokládané výnosy z ubytování při 90% vytíženosti (optimistická varianta)

Příloha 7: Předpokládané výnosy z ubytování při 30% vytíženosti (pesimistická varianta)

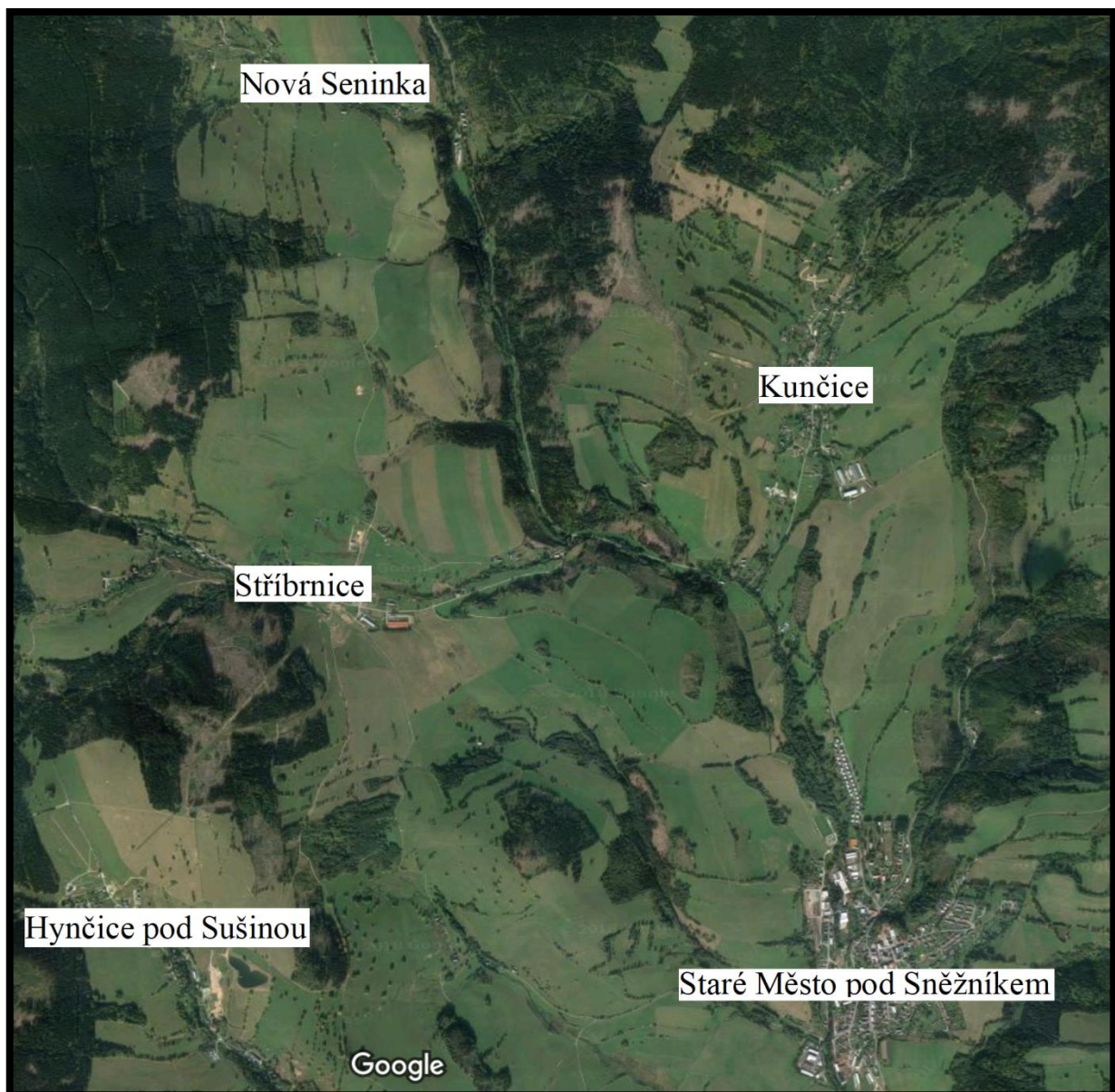
Příloha 8: Odhad návštěvnosti a tržeb restaurace za 2. rok provozu

Příloha 9: Odhad návštěvnosti a tržeb restaurace za 3. rok provozu

Příloha 10: Výkaz zisku a ztráty při 90% vytíženosti (optimistická varianta)

Příloha 11: Výkaz zisku a ztráty při 30% vytíženosti (pesimistická varianta)

Příloha 1: Geografická situace kolem Starého Města pod Sněžníkem



Zdroj: vlastní zpracování s použitím <https://www.google.com/maps>

RESTAURACE ŠTVANICE



JÍDELNÍ LÍSTEK

POLÉVKY

0,3l	Hovězí vývar s domácími nudlemi	45,- Kč
0,3l	Česneková – lahůdková (niva, vejce, anglická slanina, opečený chléb)	45,- Kč

CHUŤOVKY

4ks	Bramboráčky s nivou	55,- Kč
200g	Mexické fazole, chléb (2 druhy fazolí, slanina, cibule, česnek, chilli)	55,- Kč
150g	Cibulové kroužky	65,- Kč

HLAVNÍ JÍDLA

BEZMASÉ

130g	Smažený sýr, obloha	79,- Kč
200g	Obalovaný květák, obloha	89,- Kč
200g	Zapečená brokolice na másle se sýrem	95,- Kč
180g	Kapustové karbanátky, obloha	95,- Kč

RYBY

200g	Labužnické filé s brokolicí, obloha	129,- Kč
200g	Losos steak, obloha (aljašský divoký)	139,- Kč

KUŘECÍ MASO

150g	Smažený kuřecí řízek, obloha	139,- Kč
150g	Kuřecí plátek s bylinkami, obloha	129,- Kč
150g	Kuřecí hřebínek, obloha (niva, smetana, ananas)	149,- Kč

PRO DĚTI

100g	Kuřecí řízek smažený, obloha	80,- Kč
100g	Kuřecí plátek s bylinkami, obloha	80,- Kč

SPECIALITY PODNIKU

200g	Štvanický zvěřinový guláš s domácím houskovým knedlíkem	200,- Kč
200g	Kančí kýta s brusinkovou omáčkou, domácí houskový knedlík	220,- Kč
200g	Jehněčí hřbet na slanině pečený v bramborách	220,- Kč
200g	Jelení ragú, rýže	200,- Kč
200g	Hovězí burger, hranolky, salát coleslaw	200,- Kč
200g	Hanger steak, obloha, opečený brambory, restovaná zelenina	250,- Kč
200g	Rump steak, opečený brambory, restovaná zelenina	250,- Kč
200g	Flank steak, opečený brambory, restované žampiony na másle	250,-Kč

PŘÍLOHY

150g	Hranolky	35,-Kč
150g	Americké brambory	35,-Kč
150g	Opečené brambory	35,-Kč
4ks	Bramboráčky	35,-Kč
1ks	Chleba	4,-Kč

TEPLÉ NÁPOJE

ČAJE – ROYAL TEA EXCLUSIVE

Divoká třešeň (černý čaj)	29,- Kč
Jasmínový (zelený)	29,- Kč
Citronový (zelený)	29,- Kč
Banán a třešeň (ovocný)	29,- Kč
Lesní ovoce (ovocný)	29,- Kč
Jahoda a smetana (ovocný)	29,- Kč

KÁVY

Presso	45,- Kč
Presso piccolo	40,- Kč
Turecká	38,- Kč
Vídeňská	48,- Kč
Alžírská	53,- Kč

NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE

Sprite (0,3l)	28,- Kč
Kofola (0,3l)	25,- Kč
Kofola (0,5l)	35,- Kč
Mattoni perlivá (0,3l)	32,- Kč
Mattoni neperlivá (0,3l)	32,- Kč

ALKOHOLICKÉ NÁPOJE

PIVO

Holba Šerák 11° (0,5l)	25,- Kč
Holba Šerák 11° (0,3l)	19,- Kč

VÍNO

Veltlínské zelené (1dcl)	39,- Kč
Frankovka (1dcl)	42,- Kč

Příloha 3: Pozemek určený k prodeji



Zdroj: vlastní zpracování s použitím <https://nahlizenidokn.cuzk.cz/VyberParcelu.aspx>

Příloha 4: Předpokládané náklady za 2. rok provozu

Náklady	Provozní náklady	Finanční náklady
Drobné opravy	30 000,- Kč	
Elektronická evidence tržeb	6960,- Kč	
Mzdový náklad	360 000,- Kč	
Nákup surovin	460 000,- Kč	
Odpisy	77 400,- Kč	
Platba třetím osobám	20 000,- Kč	
Pojištění nemovitosti		12 500,- Kč
Poplatky	100 600,- Kč	
Praní prádla	48 000,- Kč	
Reklama	1760,- Kč	
Revize	15 000,- Kč	
Spotřeba elektřiny	120 000,- Kč	
Spotřeba tuhých paliv	100 000,- Kč	
Spotřeba plynu	10 000,- Kč	
Spotřeba úklidových prostředků	28 000,- Kč	
Svoz komunálního odpadu	22 000,- Kč	
Úrok z úvěru		49 000,- Kč
Vedení účtu a pojištění úvěru		7000 Kč
Vodné a stočné	-	
Mezisoučet nákladů	1 399 720,- Kč	68 500,- Kč
Celkový součet nákladů	1 468 220,- Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Předpokládané náklady za 3. rok provozu

Náklady	Provozní náklady	Finanční náklady
Drobné opravy	40 000,- Kč	
Elektronická evidence tržeb	6960,- Kč	
Mzdový náklad	360 000,- Kč	
Nákup surovin	486 000,- Kč	
Odpisy	77 400,- Kč	
Platba třetím osobám	20 000,- Kč	
Pojištění nemovitosti		12 500,- Kč
Poplatky	100 600,- Kč	
Praní prádla	48 000,- Kč	
Reklama	1760,- Kč	
Revize	15 000,- Kč	
Spotřeba elektřiny	120 000,- Kč	
Spotřeba tuhých paliv	100 000,- Kč	
Spotřeba plynu	10 000,- Kč	
Spotřeba úklidových prostředků	28 000,- Kč	
Svoz komunálního odpadu	22 000,- Kč	
Úrok z úvěru		35 000,- Kč
Vedení účtu a pojištění úvěru		7000 Kč
Vodné a stočné	-	
Mezisoučet nákladů	1 435 720,- Kč	54 500,- Kč
Celkový součet nákladů	1 490 220,- Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Předpokládané výnosy z ubytování při 90% vytiženosti (optimistická varianta)

Měsíc	Počet ubytovaných	Průměrná cena	Měsíční tržba
Leden	225	603,- Kč	135 675,- Kč
Únor	180	603,- Kč	108 540,- Kč
Březen	225	603,- Kč	135 675,- Kč
Duben	180	503,- Kč	90 540,- Kč
Květen	180	503,- Kč	90 540,- Kč
Červen	180	503,- Kč	90 540,- Kč
Červenec	225	603,- Kč	135 675,- Kč
Srpen	225	603,- Kč	135 675,- Kč
Září	180	503,- Kč	90 540,- Kč
Říjen	180	503,- Kč	90 540,- Kč
Listopad	180	503,- Kč	90 540,- Kč
Prosinec	225	603,- Kč (803,-Kč)	144 675,- Kč
Celková roční tržba			1 339 155,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7: Předpokládané výnosy z ubytování při 30% vytiženosti (pesimistická varianta)

Měsíc	Počet ubytovaných	Průměrná cena	Měsíční tržba
Leden	70	603,- Kč	42 210,- Kč
Únor	56	603,- Kč	33 768,- Kč
Březen	70	603,- Kč	42 210,- Kč
Duben	56	503,- Kč	28 168,- Kč
Květen	56	503,- Kč	28 168,- Kč
Červen	56	503,- Kč	28 168,- Kč
Červenec	70	603,- Kč	42 210,- Kč
Srpen	70	603,- Kč	42 210,- Kč
Září	56	503,- Kč	28 168,- Kč
Říjen	56	503,- Kč	28 168,- Kč
Listopad	56	503,- Kč	28 168,- Kč
Prosinec	70	603,- Kč (803,-Kč)	45 010, Kč
Celková roční tržba			416 626,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8: Odhad návštěvnosti a tržeb restaurace za 2. rok provozu

Měsíc	Zákazníků / den	Průměrná útrata	Průměrná denní tržba	Průměrná měsíční tržba
Leden	45	169,- Kč	7605,- Kč	235 755,- Kč
Únor	60	172,- Kč	10320,- Kč	288 960,- Kč
Březen	38	165,- Kč	6270,- Kč	194 370,- Kč
Duben	10	162,- Kč	1620,- Kč	48 600,- Kč
Květen	25	165,- Kč	4125,- Kč	123 750,- Kč
Červen	38	171,- Kč	6498,- Kč	246 924,- Kč
Červenec	55	170,- Kč	9350,- Kč	289 850,- Kč
Srpen	50	172,- Kč	8600,- Kč	266 600,- Kč
Září	14	151,- Kč	2114,- Kč	63 420,- Kč
Říjen	12	155,- Kč	1860,- Kč	57 660,- Kč
Listopad	10	151,- Kč	1510,- Kč	46 810,- Kč
Prosinec	55	179,- Kč	9845,- Kč	305 195,- Kč
Celková roční tržba				2 167 894,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Odhad návštěvnosti a tržeb restaurace za 3. rok provozu

Měsíc	Zákazníků / den	Průměrná útrata	Průměrná denní tržba	Průměrná měsíční tržba
Leden	50	169,- Kč	8450,- Kč	261 950,- Kč
Únor	64	172,- Kč	11 008,- Kč	308 224,- Kč
Březen	43	165,- Kč	7095,- Kč	219 945,- Kč
Duben	15	162,- Kč	2430,- Kč	72 900,- Kč
Květen	30	165,- Kč	4950,- Kč	153 450,- Kč
Červen	40	171,- Kč	6840,- Kč	205 200,- Kč
Červenec	60	170,- Kč	10 200,- Kč	316 200,- Kč
Srpen	55	172,- Kč	9460,- Kč	293 260,- Kč
Září	14	151,- Kč	2114,- Kč	63 420,- Kč
Říjen	12	155,- Kč	1860,- Kč	57 660,- Kč
Listopad	10	151,- Kč	1510,- Kč	46 810,- Kč
Prosinec	61	179,- Kč	10 919,- Kč	338 489,- Kč
Celková roční tržba				2 337 508,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10: Výkaz zisku a ztráty při 90% vytíženosti (optimistická varianta)

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok
Výnos z ubytování	1 339 155,- Kč	1 339 155,- Kč	1 339 155,- Kč
Výnos z restaurace	1 939 158,- Kč	2 167 894,- Kč	2 337 508,- Kč
Celkové výnosy	3 278 313,- Kč	3 507 049,- Kč	3 676 663,- Kč
Celkové náklady	1 839 700,- Kč	1 468 220,- Kč	1 490 220,- Kč
Celkový hrubý zisk	1 438 613,- Kč	2 038 829,- Kč	2 186 443,- Kč
Daň (15%)	215 792,- Kč	305 824,- Kč	327 966,- Kč
Daň po uplatnění slevy	190 952,- Kč	280 984,- Kč	303 126,- Kč
Zdravotní pojištění	97 106,- Kč	137 621,- Kč	147 585,- Kč
Sociální pojištění	210 037,- Kč	297 669,- Kč	319 221,- Kč
Celkový čistý zisk	940 518,- Kč	1 322 555,- Kč	1 416 511,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11: Výkaz zisku a ztráty při 30% vytíženosti (pesimistická varianta)

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok
Výnos z ubytování	416 626,- Kč	416 626,- Kč	416 626,- Kč
Výnos z restaurace	1 939 158,- Kč	2 167 894,- Kč	2 337 508,- Kč
Celkové výnosy	2 355 784,- Kč	2 584 520,- Kč	2 754 134,- Kč
Celkové náklady	1 839 700,- Kč	1 468 220,- Kč	1 490 220,- Kč
Celkový hrubý zisk	516 084,- Kč	1 116 300,- Kč	1 263 914,- Kč
Daň (15%)	77 413,- Kč	167 445,- Kč	189 587,- Kč
Daň po uplatnění slevy	52 573,- Kč	142 605,- Kč	164 747,- Kč
Zdravotní pojištění	34 836,- Kč	75 350,- Kč	85 314,- Kč
Sociální pojištění	75 348,- Kč	162 980,- Kč	184 531,- Kč
Celkový čistý zisk	353 327,- Kč	735 365,- Kč	829 322,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování