



Bakalářská práce

Podnikatelský plán – rozšíření aktivit podniku služeb

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Kateřina Koubková

Vedoucí práce:

Ing. Eliška Valentová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky
a managementu

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Podnikatelský plán – rozšíření aktivit podniku služeb

<i>Jméno a příjmení:</i>	Kateřina Koubková
<i>Osobní číslo:</i>	E20000023
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a vymezení základních pojmů z oblasti podnikatelského plánu.
2. Charakteristika referenčního podniku služeb.
3. Sestavení podnikatelského plánu
4. Finanční analýza vybraného podniku služeb.
5. Formulace závěrů a vyhodnocení investice do podniku služeb.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

BP min. 30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- EKANEM, Ignatius, 2017. *Writing a Business Plan: A Practical Guide*. New York: Taylor & Francis. ISBN 978-0-367-78817-9.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2093-8.
- PETERSON, Pamela a Frank FABOZZI, 2012. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-11-182-9998-2.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2016. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- VEBER, Jaromír, Jana SRPOVÁ, Zdeňka CARDOVÁ, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Blanka HABRMANOVÁ, Ladislav HARTMAN, Jindřich HRABAL, Filip KREJČÍ, Miroslav KŘIŽEK, Markéta KUBÁLKOVÁ, Vilém KUNZ, Zdeněk MIKOLÁŠ, Jana MÜLLEROVÁ, Ondřej PEŠEK, Jan SEKANINA, Ivana SVOBODOVÁ, Josef ŠIMAN, Jaromír VEBER (ml.) a Vladimír VOJÍK, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Konzultant: Jan Srb RNDr. – společník a jednatel referenční firmy

Vedoucí práce:

Ing. Eliška Valentová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky
a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Podnikatelský plán – rozšíření aktivit podniku služeb

Anotace

Práce se zabývá vyhodnocením investice do podniku poskytujícího ubytovací služby pomocí zkráceného podnikatelského plánu. Jedná se o investici spočívající v rozšíření ubytovací činnosti. V první části je definován podnikatelský plán dle autorů, zabývajících se touto tematikou, dále jeho dělení, účel a následně jsou popsány jeho jednotlivé kapitoly, včetně charakteristiky podnikatelského plánu zvláště pro služby. V druhé části je sestaven zkrácený podnikatelský plán pro provoz a koupi penzionu s následným vyhodnocením potencionální investice především na základě finančních ukazatelů.

Klíčová slova

podnikatelský plán, Porterova analýza, finanční analýza, marketingový mix, efektivnost, investice, penzion, ubytovací služby

Business plan – expansion of service business activities

Annotation

The thesis deals with the evaluation of an investment in a company providing accommodation services. Investment consisting in the expansion of the accommodation business. In the first part, a business plan is defined according to literature research, then its division, purpose, and its individual chapters are described, including the characteristics of a business plan for services. In the second part, an abbreviated business plan for the operation and purchase of the pension is drawn up, followed by an evaluation of the potential investment mainly based on financial indicators.

Key words

business plan, Porter's analysis, financial analysis, marketing mix, efficiency, investment, pension, accommodation services

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Elišce Valentové, Ph.D., za cenné rady, podněty a pomoc, které mi byly velkým přínosem po dobu psaní závěrečné práce. Stejně tak mé poděkování patří i Janu Srbovi, RNDr. za poskytnutí všech potřebných informací týkajících se jeho podnikání.

Také bych ráda poděkovala své rodině, která mi byla velkou oporou po celou dobu studia.

Obsah	
Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....	15
Úvod	16
1 Podnikatelský plán.....	18
1.1 Funkce podnikatelského plánu	19
1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	20
1.3 Druhy podnikatelských plánů.....	21
1.3.1 Elevator pitch	21
1.3.2 Executive summary	22
1.3.3 Zkrácený podnikatelský plán.....	22
1.3.4 Plný podnikatelský plán.....	22
1.4 Struktura podnikatelského plánu	23
1.4.1 Titulní list	23
1.4.2 Obsah.....	24
1.4.3 Shrnutí.....	24
1.4.4 Úvod.....	24
1.4.5 Popis podniku	24
1.4.6 Popis podnikatelské příležitosti	25
1.4.7 Analýza prostředí.....	26
1.4.8 Analýza konkurence	26
1.4.9 Provozní činnosti a zdroje	27
1.4.10 Marketingová strategie	28
1.4.11 Finanční analýza	30
1.4.12 Analýza rizik.....	31
1.4.13 Přílohy	31
1.5 Kritéria hodnocení podnikatelských plánů	32
2 Podnikatelský plán služeb	34
3 Zkrácený podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit podniku	
Pivovar Falkenštejn s.r.o.	35
3.1 Titulní strana	35
3.2 Popis podniku	36
3.2.1 Popis ubytovacích služeb.....	37

3.3 Popis podnikatelské příležitosti.....	37
3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	38
3.5 Finanční analýza.....	41
3.5.1 Odhad kapitálových výdajů.....	42
3.5.2 Odhad příjmů.....	42
3.5.3 Odhad provozních nákladů.....	44
3.5.4 Výpočet cash flow a diskontní sazba	47
3.6 Cílová skupina a marketingový mix 7P.....	50
3.6.1 Cílová skupina	50
3.6.2 Marketingový mix	50
4 Vyhodnocení investice.....	56
4.1 Čistá současná hodnota	56
4.2 Vnitřní výnosové procento	57
4.3 Index rentability.....	58
4.4 Rentabilita Investice	59
4.5 Doba návratnosti	60
Závěr	61
Seznam použité literatury	63
Seznam příloh.....	68

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Logo Pivovaru Falkenštejn	36
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané konkurenční penziony.....	41
Tabulka 2: Kapitálové výdaje	42
Tabulka 3: Ceny ubytování.....	43
Tabulka 4: Příjmy – optimistická varianta	44
Tabulka 5: Příjmy – pesimistická varianta.....	44
Tabulka 6: Odpisy.....	46
Tabulka 7: Náklady – optimistická varianta	47
Tabulka 8: Náklady – pesimistická varianta.....	47
Tabulka 9: Zisk po zdanění – optimistická varianta	48
Tabulka 10: Zisk po zdanění – pesimistická varianta.....	48
Tabulka 11: Cashflow – optimistická varianta	49
Tabulka 12: Cashflow – pesimistická varianta	49

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

CF	Cash flow
ČSH	Čistá současná hodnota
DPH	Daň z přidané hodnoty
IR	Index rentability
ROI	Rentabilita investice (<i>Return of investment</i>)
VVP	Vnitřní výnosové procento
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál (<i>Weighted average cost of capital</i>)

Úvod

Cestovní ruch je nedílnou a velmi významnou součástí ekonomiky. Investice do třetího sektoru ekonomiky jsou v České republice velmi rozšířené a žádané. Ubytovací a stravovací zařízení jsou vyhledávána hosty všech věkových kategorií a různých národností. Během pandemie Covid-19 a restriktivních vládních opatřeních zaznamenalo toto odvětví velmi výrazné ztráty jak ze strany personálu, tak ze strany zákazníků, neboť cestovní ruch byl jedním ze sektorů, na který měla vládní omezení největší dopad. V poslední době se ale návštěvnost opět zvedá a provozovatelé doufají ve větší zájem a příliv zákazníků i v budoucnu. Trh s ubytovacími a stravovacími službami je proměnlivý, proto se snaží vyhovět měnícím se požadavkům a nárokům zákazníků, které se postupem času zvětšují. Často očekávají lepší osobní přístup, vyšší kvalitu služeb, více doplňkových produktů, větší nabídku. Na takovou poptávku se provozovatelé snaží vytvořit co nejlepší nabídku, aby nalákali nové zákazníky, udrželi si ty stávající, a zajistili si tak co nejvyšší možnou konkurenceschopnost a rentabilitu. Snaží se proto inovovat své podnikání a investovat finanční prostředky, aby maximalizovali zisk. Pro zajištění co možná nejlepšího výsledku investice je třeba dobrá a důkladná příprava, která dokáže předejít případným škodám a minimalizovat rizika s investováním spojená. Podnikatelský plán, který je náplní této práce, slouží jako pomoc při vyhodnocení investičního záměru a k utřídění všech nápadů a myšlenek podnikatele. Díky jednotlivým kapitolám a zejména díky finanční části plánu je jeho autor schopen posoudit realizovatelnost navrženého záměru.

Cílem této bakalářské práce je vyhodnocení efektivnosti investice do podniku poskytujícího ubytovací služby, tedy zda bude případná investice pro podnik přínosem, či nikoliv. Vybraným podnikem je Pivovar Falkenštejn v Krásné Lípě a hodnocenou investicí je možnost koupě a provoz penzionu, neboli rozšíření ubytovací činnosti. Tento penzion se nachází na území národního parku České Švýcarsko ve velice známé, vyhledávané turistické oblasti s velkým potenciálem růstu a naplnění stanovených cílů.

První část práce zaměřená na teoretické poznatky, definuje podnikatelský plán na základě literární rešerše děl jednotlivých autorů zabývajících se touto

problematikou a věnuje se také náplni jednotlivých kapitol plánu. V této části je také upřesněna definice podnikatelského plánu zaměřujícího se na služby.

Druhá část práce je věnována praktickému sestavení zkrácené podoby podnikatelského plánu, jenž obsahuje popis podnikatelské příležitosti, analýzu konkurence, finanční analýzu, výběr cílové skupiny a sestavení marketingového mixu. Dále je zde zahrnuta finanční část, spočívající v rozboru příjmů a výdajů za prvních pět let provozu, výpočet výsledku hospodaření a sestavení tokového výkazu cashflow pro optimistickou a pesimistickou variantu obsazenosti penzionu. V poslední kapitole je zhodnocena efektivita a výhodnost investice dle jednotlivých ukazatelů investiční efektivnosti, jako je čistá současná hodnota, doba návratnosti, index ziskovosti aj., dále je zde začleněno zhodnocení na základě konkurenceschopnosti penzionu a jeho marketingové strategie.

1 Podnikatelský plán

Definicí podnikatelského plánu je několik a mnoho autorů ho definuje různě.

Veber a kol. (2012) charakterizují podnikatelský plán jako písemný dokument zpracovaný za účelem popisu vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících podnikatelskou činnost, její zahájení či fungování. Podnikatelský plán sestavuje sám podnikatel nebo je to výsledek týmové práce řídicích pracovníků, kteří společně stanoví a konkretizují záměry do budoucna.

Dle Šafrové Drášilové (2019) je podnikatelský plán dokument, při jehož soupisu podnikatel zjistí a odhalí veškerá slabá místa svého podnikatelského záměru a pomůže mu lépe reagovat na případné překážky. Mnohdy je plán také rozhodujícím dokumentem obsahujícím výsledek možnosti realizace daného projektu.

Dle Svobodové a Andrei (2017) je podnikatelský plán neboli *business plan* shrnutí myšlenek a nápadů podnikatele pomocí slov a vět do určitého písemného útvaru podloženého analýzami jednotlivých složek podnikání a výpočtem návratnosti investice do podnikatelského záměru v podobě finanční analýzy.

Dle Synka a Kislingerové (2010) je podnikatelský plán představou strategického rozhodnutí podniku pro určité časové období, sloužící jako komunikační nástroj a zároveň nástroj pro řízení podnikových činností, k jehož zpracování je třeba představa o výši realizovaného zisku a velikosti rentability vloženého kapitálu.

Dle Hučky a kol. (2021) je podnikatelský plán možnost, jak překonat určitý pocit neshody a nevyrovnanosti vůči externím subjektům při získávání potřebných zdrojů. Je to také způsob, jak prokázat způsobilost vést firmu a vyzdvihnout kvality podniku způsobem, kterému externí subjekty rozumí.

V rámci této bakalářské práce bude podnikatelský plán chápán jako možnost zhodnocení plánované investice do podniku služeb, zabývajících se rozšířením podnikatelských aktivit.

1.1 Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je tvořen k interním nebo externím účelům. Ve většině případů je pro externí čtenáře, tedy subjekty, které plán nejčastěji vyžadují. Podnikatel sám má tak možnost setřídít, uspořádat a shrnout své myšlenky, vize, cíle a nápady do jednoho přehledného dokumentu. Vytvoří tedy přesvědčovací nástroj, který je možné předložit těmto subjektům k porovnání s ostatními podnikatelskými plány jiných podniků (Šafrová Drášilová 2019). Na jeho základě poté hodnotí a analyzují schopnost podniku realizovat investici, žádat o určitý dotační program či o bankovní úvěr. Hlavním cílem plánu je tedy ve většině případů přesvědčit investory o výhodnosti investice a poskytnutí potřebného kapitálu na daný podnikatelský záměr. Kvalita zpracování může významně ovlivnit rozhodnutí investora, výši poskytnutého kapitálu a následně i výsledek celé plánované investice.

Interně tento plán slouží jako podklad pro rozhodovací, plánovací a kontrolní proces při zakládání nového podniku nebo rozšíření podnikatelských aktivit či při plánování výrazných změn s dlouhodobými důsledky. Těmito změnami se rozumí například velká investice, fúze neboli sloučení s jiným podnikem, rozdělení na části, odprodej nebo ukončení činnosti některých částí. Zkrácená verze plánu s jeho zásadními body může být poskytována k nahlédnutí zaměstnancům, kteří se zde mohou seznámit s podnikem, jeho cíli, posláním a strategií, což je důležité pro vazbu mezi zaměstnanci a firmou. Velkým přínosem je tento dokument také pro management, který díky jeho zpracování získá přehled o užitečných výsledcích analýz vnějšího okolí podniku, jako je politická, společenská, ekonomická situace atd., dále pak o vnitřním okolí, zejména o finančních zdrojích, o predikci a potřebách tvorby finančních prostředků, na kterých podnikatelské záměry závisí, umožňuje také odhalení možných rizik při dosahování stanovených cílů, a jak už bylo zmíněno, management má možnost díky tomuto plánu seznámit své zaměstnance s budoucími záměry, a podporovat tak firemní kulturu (Veber a kol. 2012).

Vypracování podnikatelského plánu je jakousi podmínkou správného fungování firmy, jelikož jen málo podniků dokáže dlouhodobě operovat bez něj, neboť důkladné plánování a příprava jsou nezbytnými kroky k úspěchu (Hayes 2022).

1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Dle Vebera a kol. (2012) je při zpracování plánu nutné dodržet určité zásady, které napomáhají lépe zhodnotit podnikatelský záměr a také se v něm lépe zorientovat. Dodržení těchto obecných zásad může podniku pomoci při získání potřebného kapitálu pro realizaci projektu, jelikož jedním z hlavních účelů dokumentu je zapůsobit na potencionální investory. Podnikatelský plán by tedy měl být:

- srozumitelný – informace uvedené v podnikatelském plánu by měly být jednoznačné, přehledné a celkové vyjadřování jednoduché. Není příliš vhodné používat dlouhá a složitá souvětí, jež ztěžují a mnohdy komplikují celkové porozumění. Číselné údaje je příhodné zpracovat do tabulky, která jim dodá na přehlednosti a podloží uvedené informace a zlepší orientaci,
- logický – aby byla zachována celistvost a srozumitelnost plánu, musí na sebe jednotlivé kapitoly a skutečnosti logicky navazovat a informace si nesmí navzájem odporovat, neboť to může vést ke zmatečnosti sdělení. Každé tvrzení musí být podloženo fakty, případně graficky znázorněno,
- stručný – informace je nutné popsat stručně a co nejlépe vystihnout fakta, která chceme předat. Stručnost ale nesmí být v rozporu s řádným popisem myšlenek a dat důležitých k hodnocení,
- pravdivý a reálný – všechny údaje obsažené v podnikatelském plánu musí být pravdivé. Reálný popis skutečností týkajících se podnikových aktivit je neodlučitelnou součástí každého plánu,
- respektující rizika – plán by měl dokázat shrnout rizika, která jsou do budoucna hrozbou pro úspěšnost záměru podniku. Pro tato případná rizika by měly být popsány možné varianty řešení. Pokud podnik počítá s riziky a je připraven na jejich vhodné odstranění, zvyšuje se tím důvěryhodnost plánovaného projektu a také podniku samotného.

Fotr a kol. (2017) uvádí navíc zásady:

- sledovat tvorbu hodnoty, konkurenceschopnost a hodnotový řetězec,
- prokázat finanční realizovatelnost, stabilitu a zhodnocení vložených kapitálových zdrojů.

Dle Svobodové a Anderi (2017) je nutné dodržet ještě jednu zásadu:

- uvádění zdrojů – uvedení zdrojů je důležité hlavně pro investora, který si tak může ověřit, že poskytnuté informace v plánu jsou podloženy pravdivými fakty, a nejsou tudíž mylné.

Obecnou zásadou společnou pro všechny dokumenty je dodržení určité kvality formálního zpracování, pravopisné a slohové správnosti (Fotr a Souček 2011).

Podnikatelský plán nelze brát jako pevný a neměnný dokument. Podnikatelské prostředí se stále mění a vyvíjí, a proto je třeba plán stále aktualizovat a pravidelně do něj zahrnovat nově zjištěné poznatky a odchylky. (Fotr a kol. 2017).

1.3 Druhy podnikatelských plánů

Rozlišuje se několik druhů podnikatelských plánů, zejména na základě jejich rozsahu. V této kapitole jsou popsány čtyři obecné typy, a to: elevator pitch, executive summary, zkrácený podnikatelský plán a plný podnikatelský plán. Vzhledem ke stanovenému rozsahu se bude tato bakalářská práce zabývat především zkráceným podnikatelským plánem.

1.3.1 Elevator pitch

Prvním typem plánu je anglicky nazývaný *elevator pitch*, v překladu prezentace ve výtahu. Jedná se o krátký ústní výťah, který je možný odprezentovat prakticky během jedné minuty a dostatečně přitom zaujmout, tedy hlavně potencionální investory. Je třeba, aby tento výťah byl krátký, výstižný, srozumitelný a zajímavý. Prezentace nenahrazuje podnikatelský plán, je vhodná pouze v případech, kdy chce podnikatel zaujmout investora při nahodilém setkání nebo při určité příležitosti (CzechInvest 2005).

1.3.2 Executive summary

Druhým typem plánu je tzv. výkonný souhrn, který představuje písemnou verzi podnikatelského plánu. Jedná se o velmi krátký souhrn o obsahu maximálně dvou stran velikosti A4 popisující podstatu podnikatelského záměru jednoduše a co možná nejatraktivnějším způsobem bez zbytečných a přehnaných detailů, které čtenář obdrží až v plném podnikatelském plánu. Tento dokument by měl mít podnikatel vždy k dispozici, aby ho mohl poskytnout, kdykoliv to bude třeba (CzechInvest 2005).

1.3.3 Zkrácený podnikatelský plán

Zkrácený podnikatelský plán se liší od *executive summary* obsáhlostí a počtem detailů, které jsou zde popsány již více do hloubky. Tento druh plánu se používá tehdy, pokud podnik nechce investorům na začátku přesvědčovacího procesu předložit všechny informace, které by mohly být případně zneužity, jako například přesný popis výrobního procesu, know-how aj. (CzechInvest 2005).

1.3.4 Plný podnikatelský plán

Poslední typem plánu je plný podnikatelský plán, který obsahuje kompletní a detailní popis podnikatelského záměru. Rozsah je již podstatně delší, minimální počet je kolem 5-10 stran A4. Investoři by měli mít na základě tohoto dokumentu již všechny potřebné informace pro rozhodnutí o investici (CzechInvest 2005).

Firmy obvykle tvoří dvě varianty. Variantu optimistickou a variantu pesimistickou. Optimistická varianta popisuje průběh projektu v případě, že vše jde takzvaně podle plánu a realizace se nesesetkala s nějakými překážkami, které by významně ovlivnily výsledek podnikání nebo jeho průběh. Pesimistická varianta naopak zohledňuje rizika, která by v budoucnosti mohla podniku uškodit, a popisuje rozsah škod. Tato varianta plánu pomáhá podniku připravit se a lépe reagovat na případná rizika (Michalská 2013).

Dále se plány dělí dle toho, pro jaký typ podniku je plán sestavován, zda se jedná pro podnik zaměřený na výrobu nebo poskytování služeb. Dokument musí také zohledňovat velikost podnikatelské jednotky, zda se jedná o jednotku mikro, malou, střední nebo velkou (Veber a kol. 2012).

Dle Paige (2019) je třeba rozlišovat také podnikatelský plán vytvořený pro zcela nový podnik a plán pro již existující podnik, neboť tento dokument připravovaný pro založení nové firmy bude mnohem detailnější, delší a propracovanější, jelikož musí všechny čtenáře přesvědčit, že nově vzniklá firma má šanci na úspěch. Naopak plán pro již fungující firmu nebude muset být tak obsáhlý vzhledem k tomu, že vedení podniku má již fungující koncept, a proto může některé části jen poupravit a znovu použít, případně rozšířit.

1.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není ve většině případů pevně stanovena, avšak měla by být sestavena tak, aby plán obsahoval vše důležité zejména pro investory. Struktura plánu bude obsahovat jiné informace pro externí subjekty a jiné pro interní subjekty. Její rozsáhlost bude ovlivňovat typ a složitost investičního projektu. Každý potenciální investor má jiné požadavky na to, co se chce z plánu dozvědět, proto je třeba upravit jej takzvaně na míru (Srpková a kol. 2011). Podnik zpravidla zahrnuje do plánu informace a kapitoly, které mají potřebnou vypovídací schopnost, dávají největší smysl a pokrývají potřeby firmy a jejích vlastníků (Hayes 2022). Existují ale i doporučené nebo již stanovené předlohy, které jsou například součástí žádosti o úvěr od banky nebo v případě vypsání dotačního programu (Svobodová a Andrea 2017).

1.4.1 Titulní list

Titulní list je vizitkou celého dokumentu, jelikož je to první strana, kterou investor uvidí, měl by tedy obsahovat obchodní název firmy, její logo, název podnikatelského

plánu, jméno autora, jména zakladatelů, společníků, datum založení, sídlo firmy a také upozornění na copyright či na vyzrazení informací týkajících se obchodního tajemství obsažených v dokumentu (Srpová a kol. 2011).

1.4.2 Obsah

Obsah je často opomíjenou součástí plánu a měl by být umístěn před samotný písemný obsah. Obsah ulehčuje orientaci a vyhledávání v dokumentu, umožňuje také čtenáři rychle se zorientovat a zaměřit se na podstatné body (Veber a kol. 2012).

1.4.3 Shrnutí

Do shrnutí se uvádí výtah nejdůležitějších a hlavních bodů obsažených v plánu. Tyto informace by měly po přečtení zaujmout a vzbudit zájem v potenciálních investorech, aby ve čtení plánu pokračovali a seznámili se s detaily záměru. Z tohoto důvodu bývá shrnutí jednou z nejpodstatnějších částí podnikatelského plánu. Sestavuje se jako poslední část plánu, jelikož jsou známy kompletní informace o projektu. Shrnutí se liší dle typu podnikatelského plánu. (Srpová a kol. 2011).

1.4.4 Úvod

Úvod je stejně jako shrnutí umístěn na začátku dokumentu a seznamuje čtenáře s doplňujícími informacemi o dokumentu, například zda se jedná o úplnou nebo zkrácenou verzi, za jakým účelem byl plán sepsán a pro koho. Všechny tyto informace by měly předejít nedorozuměním a nesrovnalostem při čtení obsahu (Srpová a kol. 2011).

1.4.5 Popis podniku

Tato část plánu seznamuje potenciální investory se základními informacemi o podniku, je zde upřesněn název, právní forma, vznik a historie firmy, zaměření

podnikání, vlastníci a důležití pracovníci podniku. Je vhodné firmu popsat pomocí schématu organizační struktury, kde je možné dobře přiblížit vedení podniku, rozhodovací proces, přístup k řízení dané firmy, rozdělení odpovědnosti a podpůrné články (Fotr a Souček 2011). Dále jsou zde zmíněny služby a produkty, které firma nabízí či vyrábí. Nejdůležitější částí charakteristiky firmy jsou cíle, a to jak celé firmy, tak cíle vlastníků, doplněné o poslání firmy. Je vhodné je popsat jak z krátkodobého hlediska, tak z dlouhodobého, jelikož je nutné při jejich dosahování nalézt určitou rovnováhu. (Srpová a kol. 2011)

1.4.6 Popis podnikatelské příležitosti

Zde je potřeba pečlivě popsat příležitost, která vedla firmu, a tedy její majitele či vedení k sepsání podnikatelského plánu. Může se jednat například o pořízení nového výrobního zařízení ke zvětšení objemu výroby či zvýšení efektivnosti nebo o založení nové pobočky firmy. Důležité je přesvědčit čtenáře, tedy hlavně investory, že nyní je správný čas na realizaci záměru a že podnik a daná příležitost je tou nejlepší možností, kam investovat. Také se z této kapitoly musí dozvědět, jak daná podnikatelská příležitost pomůže řešit současnou situaci a jaký pro podnik bude mít do budoucna přínos, tedy zda má smysl daný projekt vůbec realizovat.

Je nutné zaměřit se hlavně na popis produktu, výrobku nebo služby, která je předmětem podnikání, pozici produktu vůči konkurenci a užitku pro zákazníka.

Popis produktu nebo služby charakterizuje typické a klíčové vlastnosti a účel, k jakému bude sloužit. U služeb je třeba uvést, v čem spočívá a co je třeba vykonat a zařídit k jejímu poskytování. Obecně je doporučováno zdržet se nadměrného používání odborných výrazů, jelikož investoři ne vždy musí odborným textům rozumět, lepší je tedy jednoduchý výstižný popis. Konkurenční výhodu je třeba zmínit, aby potenciální investoři zjistili, zda má navrhovaný záměr potenciál udržet se na trhu a získat si dobrou a strategickou pozici mezi firmami operujícími v daném odvětví. Proto je třeba oslovit čtenáře výjimečnými vlastnostmi, provedením, servisem apod., tedy promyšlenou neotřelou koncepcí. Zásadní pro úspěšnost celého plánu je velikost užitku pro zákazníka, na kolik si zákazníci produkt či službu cení a jaký z ní budou mít prospěch (Srpová a kol. 2011).

1.4.7 Analýza prostředí

V podnikatelském plánu je nutné čtenářům dokázat výbornou znalost prostředí, ve kterém firma operuje. Tato znalost je velice důležitým faktorem úspěchu, neboť síly zde působící je třeba pečlivě sledovat a reagovat na ně co nejpružněji a nejrychleji. (Martinovičová a kol. 2019) Prostředí se dělí na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí podniku jsou vnější faktory, jež firma nemůže ovlivnit, jedná se o identifikaci hrozeb a příležitostí, k čemuž se používá například analýza PESTLE, popisující politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy.

Mikrookolí podniku vyjadřuje vnitřní faktory a jejich působení. Analýza mikroprostředí pomáhá odhalit silné a slabé stránky firmy. Jsou zde zahrnuté vlivy prostředí, jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence aj. (Jakubíková 2012)

Výsledkem je sestavení SWOT analýzy, která uvádí podrobný popis hrozeb, příležitostí, slabých a silných stránek. SWOT analýza je také důležitým podkladem pro investory při rozhodování o poskytnutí kapitálu a potenciálu projektu (Veber a kol. 2012).

1.4.8 Analýza konkurence

Každá firma je ovlivňována svými konkurenty, ať přímými nebo nepřímými. Prvním krokem je zjistit, kdo je přímým konkurentem, tedy firmou prodávající substituční výrobky, tedy výrobky nebo služby mající pro zákazníka stejný užitek. Firma musí zhodnotit silné a slabé stránky své konkurence, marketingovou strategii, výrobní technologii aj. Míra konkurence je zásadním rozhodujícím faktorem pro potenciální investory, neboť na konkurenci závisí životaschopnost produktu/služby a s tím spojená návratnost investice (Veber a Srpová 2012). Firma by avšak měla pamatovat na vnímání konkurenční výhody z pohledu zákazníka, neboť tento pohled je pro analýzu klíčový (Srpová a kol. 2011).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Dle Jakubíkové (2012) konkurenční analýza souvisí s analýzou odvětví a k jejímu sestavení se používá Porterův model pěti konkurenčních sil, avšak záleží na podniku, jakým způsobem svoji konkurenci zanalyzuje.

Tento model umožňuje podniku detailně popsat a zhodnotit jednotlivé konkurenční faktory, a vytvořit tak podklad pro rozhodování a vytvoření konkurenční výhody. Pět konkurenčních sil ovlivňuje sílu konkurence v daném prostředí, jsou to:

- zákazníci,
- nově vstupující firmy,
- dodavatelé a odběratelé,
- substituty a komplementy,
- konkurenční prostředí.

1.4.9 Provozní činnosti a zdroje

V této kapitole plánu jde o zachycení potřebných vstupů a aktivit vedoucích k zajištění hladkého provozu podniku a samotné realizace projektu. Jedná se o systém činností zahrnující potřebné zdroje, jako jsou vstupní faktory, propustnost a zpracování vstupů, požadovaný výstup a zpětná vazba od zákazníků. Neopomenutelným prvkem jsou také podpůrné a řídicí systémy jako například zázemí, prostory, ale také samotné plánování, řízení a následná kontrola kvality (Ekanem 2017).

Cílem této kapitoly je přesvědčit čtenáře, že podnik je schopen zajistit vše potřebné k úspěšné realizaci a v čem vyniká. Jde například o:

- výrobní postupy,
- stroje a zařízení,
- výrobní kapacity,
- materiálové a surovinové zabezpečí,
- prostory a vybavení,
- personál.

Popis jednotlivých vstupů se liší dle typu projektu a dle toho, zda se jedná o výrobní podnik nebo o podnik poskytující služby. Rozdíl je také ve velikosti. U větších podniků se doporučuje věnovat personálnímu zabezpečení celou jednu kapitolu plánu, kdežto u menších je možné personální otázky začlenit do jedné z kapitol (Veber a kol. 2012).

1.4.10 Marketingová strategie

Popis marketingové strategie je jednou z klíčových částí plánu. Určení marketingových cílů a marketingové strategie má zásadní vliv na úspěch projektu i celé firmy. Marketingová strategie se dle Srpové a kol. (2011) soustředí na tři základní otázky:

- výběr cílového segmentu,
- určení tržní pozice produktu,
- vytvoření marketingového mixu.

Výběr cílového segmentu

Dle Jakubíkové (2013) je základním předpokladem pro segmentaci znalost zákazníka, poznání jeho potřeb, což je zároveň podstatou celého marketingu. Jde o rozdělení zákazníků dle různých kritérií a charakteristik, jako je postoj k produktu, ke značce, k firmě, dle jejich nákupních zvyklostí, preferencí atd. Trhy se dělí na dva základní typy, trh spotřební a trh organizací (průmyslové, obchodní, státní). Podnik tedy nejprve musí vědět, na jakém trhu bude své produkty nabízet. Dalším krokem je vytyčení cílové skupiny dle určitých faktorů: kulturní – rozdělení zákazníků podle společenské vrstvy a kulturních prvků,

- společenské – rozdělení zákazníků podle toho, jakou roli ve společnosti zastávají, jakou mají pozici v rámci rodiny atd.,
- osobní – Rozdělení zákazníků podle věku, zaměstnání, pohlaví, životního statusu atd.,
- psychologické – Rozdělení zákazníků podle toho, jak jsou schopni se učit, poznávat, vnímat nebo jak jsou motivovaní.

Určení tržní pozice produktu

V této fázi je třeba vytvořit takovou pozici produktu na trhu, aby byl co nejméně ohrožen a získal si co nejlepší místo mezi konkurenčními produkty. Důležité je také dosáhnout co nejlepšího umístění v myslích a povědomí zákazníků, tzv. positioning, jedná se o snahu maximalizace hodnoty produktu pro zákazníka, neboť to, jak je výrobek nebo služba vnímána zákazníkem, je pro tvorbu tržní pozice a konkurenční výhody zásadní. Mezi prvky positioningu patří vlastnosti produktu, vnímání značky, image a design produktu, cena atd (Srpková a kol. 2011).

Vytvoření marketingového mixu

Vytvoření marketingového mixu je poslední částí marketingové strategie. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které podniku pomáhají k dosažení stanovených marketingových cílů a následně i cílů celopodnikových. Jednotlivá "P" vždy vychází z anglických výrazů.

Základní struktura mixu má podobu 4 P:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce, umístění (place),
- komunikace (propagation).

Někdy se používá i rozšířený marketingový mix 8P:

- 4P,
- lidé (people),
- balíčky služeb (packaging),
- programy (programming),
- materiální prostředí (physical evidence).

Philip Kotler následně rozšířil mix ještě o dva nástroje na 10P:

- prezentace (presentation),
- proces (process).

Bez ohledu na to, zda podnik použije 4P, 8P nebo 10P, jedná se o marketingový pohled ze strany výrobce. Základem úspěchu marketingové strategie je orientace na zákazníka, tudíž se doporučuje kombinovat marketingový mix producenta s marketingovým mixem z pohledu zákazníka neboli 4C:

- hodnota z pohledu zákazníka (customer value),
- náklady na zákazníka (cost to the customer),
- pohodlí zákazníka (convenience),
- komunikace (communication).

Volba marketingového mixu se liší dle typu produktu, velikosti trhu, typu zákazníků a dle mnoha dalších faktorů. Jednotlivé nástroje mixu musí co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a pružně reagovat na změny tržního prostředí. Je třeba mix důkladně do plánu popsat, aby čtenáři měli jasnou představu o plánované marketingové strategii (Jakubíková 2013).

1.4.11 Finanční analýza

Finanční analýza je systém postupů vedoucích ke zjištění finanční situace podniku. Je to možnost, jak vytvořit potřebné finanční podklady pro řídicí, plánovací a rozhodovací proces napříč časem, jelikož analýza hodnotí finanční minulost, současnost, i predikuje budoucnost. Základními cíli její tvorby je zajištění platební schopnosti podniku a s tím spojená tvorba zisku a rentabilita vloženého kapitálu (Růčková 2019).

Z hlediska podnikatelského plánu je zřejmě nejdůležitějším účelem finanční analýzy přesvědčit a informovat současné i potencionálních investory, věřitele a vedení podniku při posuzování plánovaného podnikatelského projektu a finančního rizika s ním spojeného Peterson a Fabozzi (2012). Proto je dle Vebera a kol. (2012) nutné do plánu zahrnout poměrové finanční ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Tyto ukazatele vypovídají o míře zhodnocení vložených prostředků, platební schopnosti krátkodobých závazků, míře využití složek majetku a

o dlouhodobé zadluženosti a stabilitě podniku. U projektů, kde je základem investice, je třeba provést hodnocení efektivnosti investice, což je možné například díky výpočtu doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Aby měla finanční kapitola plánu dobrou vypovídací schopnost, je nutné do ní dle Fallon O'Leary (2021) zahrnout ještě tři finanční výstupy a to: výkaz zisku a ztrát, plánovanou rozvahu a tokový výkaz cash flow, neboť pečlivě a dobře podložená finanční analýza je jedním z rozhodujících kritérií plánu a je důležitým krokem k úspěchu celého projektu.

Celková analýza je velice obsáhlý a komplexní dokument a v běžném podnikání se se s ní spíše nelze setkat, neboť její zpracování je složité. Podnikatelé volí jen určité finanční ukazatele, které jsou důležité a týkají se dané problematiky. Jen tyto vybrané údaje poté zanášejí do svého podnikatelského plánu (Růčková 2019).

1.4.12 Analýza rizik

Tato část plánu popisuje možné odchylky od předpokládaného výsledku. Je třeba, aby podnikatel racionálně zohlednil všechna možná rizika, která by mohla podniku a plánovanému výsledku nějakým způsobem uškodit. Riziko je spojené s realizací každého projektu, proto je třeba provést kvalitní přípravu, neboť ta velikost rizika a dopady případných škod zmírňuje. V rámci přípravy je nutné identifikovat a rozpoznat rizika, poté zhodnotit, do jaké míry ovlivní výsledek, a nakonec promyslet kroky, které pomohou zmírnit tato rizika (Fotr a Hnilica 2014).

Rizika se dají obecně dělit na ta, jež lze ovlivnit a na ta, která ovlivnit nelze, dále podle oboru nebo části podnikání, jako například rizika finanční, konkurenční, politická, dodavatelská, výrobní aj. (Srpová a kol. 2011)

1.4.13 Přílohy

Přílohy podnikatelského plánu se přikládají ke kompletnímu hotovému dokumentu. Jedná se o doplňující informace k plánu, aby jeho rozsah nebyl příliš dlouhý.

Velikost samotných příloh se poté odvíjí od typu plánu a typu podnikatelského záměru. Součástí přílohy mohou být dokumenty jako životopisy, tabulky, grafy, výpisy obchodního rejstříku, finanční výkazy typu rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow, aj. Mohou zde být také obrázky, smlouvy, články, odkazy, patenty, atd. (Veber a kol 2012).

1.5 Kritéria hodnocení podnikatelských plánů

Zpracovaný podnikatelský plán je následně předložen externím subjektům, které ho hodnotí podle několika kritérií. Dle Srpová a kol. (2011) každý subjekt hodnotí dokument specificky, jelikož se každý z nich zaměřuje na to, co je pro něj důležité. Existují ale i všeobecná kritéria, jež platí pro každý podnikatelský záměr.

Jasnost a zřetelnost

Je důležité, aby informace v plánu byly srozumitelné a jasné, aby z něj čtenář snadno vyčetl, jaký produkt firma bude nabízet, jakým způsobem získá zákazníky nebo jaká bude marketingová komunikace. Hlavní podstatou tohoto kritéria je, aby čtenáři pochopil, jaký je podnikatelův záměr a jak chce dosáhnout požadovaného výsledku.

Komplexnost informací

Subjekty, kterým plán předkládáme, hodnotí plán dle toho, zda mají k dispozici potřebné informace, zda jsou součástí dokumentu podrobné rešerše, průzkumy trhu, analýzy konkurence apod. Je třeba, aby investor usoudil, že má pro případnou investici všechny potřebné podklady a jeho rozhodování bude dostatečně podloženo.

Propracovanost marketingové strategie a finanční atraktivita

Toto kritérium hodnotí plán z hlediska připravenosti marketingové strategie, tedy zda podnik má detailně zpracovaný marketingový mix, ví, kdo a proč je jejich potenciálním zákazníkem a jaký finanční výdělek mu to v budoucnu přinese.

Finanční část je zejména pro věřitele a investory velice podstatná. Hodnotí zde dostatečnost a reálnost výsledků finančních ukazatelů, dle kterých se rozhodují o poskytnutí potřebného kapitálu.

Míra rizika a návrhy jejich zmírnění

Hodnotící subjekty se soustředí zejména na to, jak velké je celkové riziko projektu a s tím spojená možná ztráta vloženého kapitálu, dále kolik času ztratí, když budou investovat do projektu, který nepřinese natolik uspokojivý výsledek a následně jak detailně a jak dobře je vypracovaná analýza rizik.

Existují i další obecná kritéria hodnocení podnikatelského plánu, jako například:

- kvalita a zkušenosti zakladatele a kvalita pracovního týmu,
- možnosti ochrany myšlenky,
- promyšlenost prvních kroků,
- důvěra podnikatele ve svůj podnikatelský plán,
- společenský přínos plánu.

2 Podnikatelský plán služeb

Podnikatelský plán služeb se liší v první řadě tím, že je vypracováván podnikem poskytujícím služby, a ne výrobním podnikem. Hlavní rozdíl je tedy v produktu, služba se liší od výrobku tím, že se jedná o nehmotnou činnost, jejíž podstatou je neoddělitelnost, pomíjivost, proměnlivost a v případě koupě vlastnictví nepřechází na zákazníka. Podnikatelský plán bude mít stejnou strukturu, ať už se jedná o výrobek nebo službu, bude se ale odlišovat v informacích v jednotlivých částech plánu, zejména v části obchodní a marketingové. Rozdíly budou kromě typu produktu i ve výběru cílového segmentu, v distribuci, v komunikaci atd. Odlišný bude též výběr a struktura dodavatelů nebo vybavení a prostory provozovny. Tyto všechny aspekty se promítnou v podnikatelském plánu, proto je nutné plán upravit dle potřeby podniku (Vašítková 2014).

3 Zkrácený podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit podniku Pivovar Falkenštejn s.r.o.

V rámci této kapitoly je zpracována zkrácená verze podnikatelského plánu na rozšíření ubytovací činnosti regionálního pivovaru Falkenštejn s.r.o. v podobě koupě nové provozovny. Jedná se o malý podnik založený v roce 2010 celkem čtyřmi společníky. Jedním z nich je i nynější jednatel firmy a odborný konzultant této bakalářské práce Jan Srb, RNDr.

3.1 Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat základní údaje o podniku Falkenštejn s.r.o. Zde jsou informace dle výpisu z obchodního rejstříku (Justice.cz 2023).

Název podniku:	Pivovar Falkenštejn s.r.o.
Sídlo podniku:	Na Hanspaulce 1034/7 A, Dejvice, 160 00 Praha
Datum vzniku:	27. prosinec 2010
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	247 83 463
Základní kapitál:	200 000 Kč
Statutární orgán:	RNDr. Jan Srb, Mgr. Petr Brož
Společník a jednatel:	RNDr. Jan Srb
Společník:	Mgr. Petr Brož
Společník:	Ing. Michal Zlesák
Společník:	Ing. Otakar Setínek
Email:	piju@pivofalkenstejn.cz
Webové stránky:	www.pivofalkenstejn.cz
Telefon:	478 048 673

Na obrázku č. 1 je zachyceno logo podniku, které představuje bílý pivní půllitr na červeném poli. Červená a bílá barva někdy doplněná o barvu černou je pro pivovar kmenovou kombinací barev.



Obrázek 1: Logo Pivovaru Falkenštejn

Zdroj: www.pivofalkenstejn.cz

3.2 Popis podniku

Pivovar Falkenštejn vznikl v roce 2013 a navázal na dlouholetou pivovarskou tradici ve Šluknovském výběžku. Pivovar byl založen v budově bývalého měšťanského domu na Křinickém náměstí v Krásné Lípě, která je centrem národního parku České Švýcarsko. Zpočátku podnik nesl název Křinický pivovar a byla zde vybudována restaurace s pivnicí. Regionální pivo se rychle stalo velmi oblíbené mezi místními obyvateli, a to i přes prvotně skeptické názory ze strany veřejnosti. Během prvních let provozu se pivnice stala nejnavštěvovanější restaurací ve městě a během letní sezóny zde bez rezervace již prakticky není možné sehnat místo vzhledem k velkému turistickému ruchu a velkému zájmu zákazníků. V roce 2016 došlo k přejmenování Křinického pivovaru na pivovar Falkenštejn a o rok později společnost přikoupila a zrekonstruovala vedle stojící budovu. Obě budovy byly propojeny a do nových prostor byl přesunut původní pivovar. Ten byl také rozšířen a kompletně zmodernizován. V horním patře vznikl nový penzion s kapacitou 30 lůžek, došlo také ke zvětšení kapacity restaurace. Pension i restaurace se stále těší velkému zájmu zákazníků. Prestiž podniku a kvalita poskytovaných služeb se stále zvyšuje. Falkenštejn se zaměřuje na tyto typy živností: hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, pivovarnictví a sladovnictví a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

3.2.1 Popis ubytovacích služeb

Součástí Pivovaru Falkenštejn je kromě pivovarské restaurace i moderní penzion s možností ubytování v osmi pokojích a dvou apartmánech o kapacitě 30 lůžek, který je v provozu od roku 2017. Díky svému umístění je v sezóně vyhledáván z větší části k rekreačním účelům a mimo sezónu také na firemní školení, pořádání teambuildingů či služební cesty. Každý pokoj je vybaven vlastním sociálním zařízením. Ve dvou apartmánech je navíc k dispozici kuchyňka. Pro ubytované hosty je k dispozici kolárna, terasa, wi-fi připojení, společná lednička a také možnost snídaní ve formě bufetu. Parkování je umožněno na přilehlém náměstí přímo před pivovarem. Hostům penzionu jsou zde k dispozici snídaně formou bohatého bufetu od 8.30 do 10.00 hodin a pivovarská restaurace formou á la carte, kde je možné objednat si i prohlídku samotného pivovaru.

3.3 Popis podnikatelské příležitosti

Náplní této práce je vyhodnocení investice do podniku pivovar Falkenštejn s.r.o. Podnikatelská příležitost se týká rozšíření podnikatelských aktivit v oblasti ubytovacích služeb. Jedná se o koupi budovy v nedalekém Kyjově, která by sloužila jako další penzion. Restaurace a penzion nesoucí název Kyjovská terasa se nachází ve velice turisticky navštěvované oblasti jen pár desítek metrů od vstupu do známého Kyjovského údolí. Budova o třech podlažích a užité ploše 480 m² byla nabídnuta k prodeji jejím majitelem prostřednictvím M&M reality na konci roku 2022. Kyjovská terasa byla dlouho úspěšně fungující restaurací a penzionem, následně došlo k jejímu uzavření a v době pandemie Covid-19 byla kompletně zrekonstruována. Restaurační prostory o kapacitě 35 míst jsou doplněny odděleným salonkem s kapacitou 12 míst a venkovní terasou s kapacitou až 50 míst, kde je v letních měsících velmi příjemné posezení. Interiér restaurace je laděn do venkovského stylu. Kuchyň je kompletně vybavená a připravená k okamžitému provozu. Zařízení a spotřebiče jsou nerezové, tudíž velmi praktické na údržbu. V kuchyni se nachází dva plynové sporáky, dvě trouby, lednice, velký dvojitý dřez, digestoř a kuchyňská linka s velkou pracovní plochou.

Penzion o deseti pokojích s kapacitou 28 lůžek je taktéž zcela vybaven. V každém pokoji je vlastní sociální zařízení se sprchovým koutem. Ve sklepních prostorách je vytvořeno zázemí v podobě vinného sklípku, který je vhodný na pořádání oslav nebo různých soukromých či firemních akcí. Vzhledem k typu a stáří budovy se sice jedná o ne příliš energeticky ekonomický objekt, nicméně celý objekt je vytápěn tepelným čerpadlem, voda je brána z vlastního 130 m hloubkového studničního vrtu, tudíž jsou zde vyřešeny dřívější problémy s nedostatkem vody v letních suchých měsících. K budově náleží vyasfaltované parkoviště v bezprostřední blízkosti a pozemky o celkové rozloze 5 706 m².

Kupní cena Kyjovské terasy je 10 500 000 Kč, včetně DPH a provize realitní kanceláři. Pivovar Falkenštejn by koupí této budovy mohl rozšířit svoji ubytovací kapacitu i do jiné turisticky zajímavé oblasti, která má hlavně v sezónních měsících obrovský potenciál. Provoz restaurace by v této lokalitě měl taktéž výjimečnou pozici vzhledem k tomu, že se v Kyjově nachází jen jeden podnik, který se ale zaměřuje převážně na okénkový prodej, tudíž by se i provoz restaurace jistě setkal s pozitivním ohlasem nejen mezi hosty, ale i mezi místními obyvateli. Otevření restaurace by se v prvních letech nerealizovalo, a podnik by se tedy soustředil z počátku pouze na ubytování. Vzhledem k vybavenosti a stavu budovy nejsou nutné žádné výrazné změny. Jednalo by se hlavně o přenesení části konceptu pivovaru a jeho přizpůsobení na tento typ provozu. (mmreality.cz 2023)

3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Šluknovský výběžek je díky národnímu parku České Švýcarsko velmi vyhledávanou turistickou oblastí, a to nejen v sezónních měsících, proto je třeba zahrnout také analýzu konkurenčního prostředí vzhledem k tomu, že hrozba konkurence je pro nový penzion důležitým faktorem pro budoucí úspěch. Konkurenční prostředí penzionu Kyjovská terasa je popsáno a zhodnoceno pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Těmito silami jsou nové vstupující firmy, substituty, dodavatelé, odběratelé a konkurenční prostředí.

Nové vstupy

Hrozba vstupu nových firem zabývajících se ubytováním je v tomto případě stále celkem velká i přesto, že se trh v této oblasti stává čím dál tím více nasyceným. V poslední době se do této podnikatelské sféry zapojuje stále více lidí, kteří předělávají své rodinné domy nebo jejich části na malé penziony či apartmány, a to i lidé, kteří s podnikáním v této oblasti neměli dosud žádné zkušenosti. V posledních dvou letech vedení Pivovaru Falkenštejn zaznamenalo mírný nárůst nových subjektů v regionu. Na základě toho je možné se domnívat, že se pravděpodobnost vstupu dalších firem bude v čase zmenšovat, jelikož poptávka je v tomto směru stále více uspokojována. Velkou překážkou pro nově vstupující subjekty jsou bariéry vstupu do odvětví představující vysoké pořizovací náklady, neboť na založení penzionu je třeba velké množství finančních prostředků a zejména v loňském roce se vlivem inflace některé tyto náklady několikanásobně zvýšily.

Substituty

Další silou ovlivňující analyzovaný podnik jsou substituty, tedy poskytovatelé služeb na stejné neboli zaměnitelné úrovni, ze kterých má zákazník stejný užitek. Důležité je, aby se firma odlišila od ostatních, aby se pro své dobré a známé jméno dostala do povědomí zákazníků a díky kvalitě poskytovaných služeb si zákazníky ze své cílové skupiny udržela. Podnik za substituty své služby považuje penziony, které nabízejí ubytovací služby na úrovni tří hvězd, tedy střední kvality. Velkou hrozbou pro firmu jsou penziony blíže k centru a v celkově lepší dostupnosti jako je například Penzion Lípa nebo Penzion Goliáš a také penziony nabízející navíc možnost stravování nebo mají jako součást vybavení pokojů kuchyňskou linku, jako Apartmány Alfy, Bohemian Cottage nebo Penzion Na Bělidle. Další substitut, který je třeba zmínit, je pronájem rekreačních chalup a domů. Jako příklad lze uvést Chalupu u Bedrnů, Doubické chalupy nebo Vlčihorskou chaloupku.

Odběratelé

Odběratelé neboli zákazníci mají v tomto případě dobrou vyjednávací schopnost, neboť mají spoustu možností, kde se v této lokalitě ubytovat. Pokud nebudou s poskytovanými službami spokojeni, mohou tlačit na trvalé snížení ceny, poskytnutí

slev nebo na zvýšení kvality ubytování, což povede ke zvýšení nákladů podniku a zhoršení jeho vyjednávací pozice. V dnešní době je také k vidění značná citlivost na špatné recenze, které mohou nenávratně poškodit reputaci. To vše může vést až k ukončení podnikání, proto je nezbytné, aby se firma snažila vytvořit si se svými zákazníky dlouhodobý vztah, neboť dobrá pověst penzionu je v tomto případě klíčová a může zaručit podniku stabilnější pozici na trhu.

Dodavatelé

Vliv dodavatelů není pro podnik rozhodující, jelikož penzion jich nevyužívá mnoho. Proto není pro podnik kvůli případnému tlaku z jejich strany až tak náročné je vyměnit. Nejpravidelnějším a nejdůležitějším dodavatelem je prádelna v Hrádku nad Nisou, která nabídla pivovaru za své služby velice přívětivé ceny včetně dopravy. Pokud by případně došlo ke zrušení dodavatelské smlouvy, znamenalo by to mírné zvýšení nákladů na praní prádla spojené s využíváním místní krásnolipské prádelny Kolíček, která je sice blízko, ale její ceny jsou vyšší a služby jsou bohužel méně kvalitní. Toto případné zvýšení spojené s výměnou prádelny by však nemělo na analyzovaný podnik nijak významný vliv. Problém by mohl nastat v již zmíněné kvalitě poskytovaných služeb a také v komunikaci s vedením prádelny, s čímž má podnik již nemilé zkušenosti. Proto by nejspíše bylo třeba přistoupit k nalezení jiné, byť i opět vzdálenější prádelny. Problém s vysokou vyjednávací silou dodavatelů by mohl nastat až v případě potřeby využití řemeslných služeb, jako jsou instalatéři, topenáři, údržbáři atd., neboť těch je nedostatek a v případě urgentních situací spojených s provozem penzionu je téměř nemožné tyto profese sehnat, a tak firma musí dbát na to, aby si tento typ dodavatelů udržela.

Konkurenční prostředí

Pátou silou je vliv samotného prostředí, ve které podnik operuje, tedy jeho hlavních konkurentů, kteří by ho mohli nějakým způsobem ohrozit. V následující tabulce č. 1 jsou vypsány některé penziony nabízející stejnou úroveň služeb, tedy spadající do přímé konkurence ve vzdálenosti maximálně 10 km od Krásné Lípy. Ceny za osobu na noc jsou kvůli lepší představě a porovnání uvedeny včetně DPH.

Tabulka 1: Vybrané konkurenční penziony

Název penzionu	Cena za osobu na noc	Restaurace	Poloha	Hodnocení na Booking.com	Snídaně v ceně
Na Bělidle	1 220	Ne	Kyjov	9,0/10	Ano
Penzion Vlčárna	820	Ano	Zahrady	8,5/10	Ano
Cefe Nostalgie	1 275	Ne	Krásná Lípa	9,4/10	Ne
Dymník	1 350	Ano	Rumburk	8,5/10	Ano
Penzion Lípa	1 750	Ano	Krásná Lípa	9,0/10	Ano
Na Stodolci	1 000	Ano	Chřibská	9,3/10	Ano
Kyjovská terasa	990	Ne	Kyjov	-	Ne

Zdroj: booking.com

Do tabulky byly vybrány penziony, které jsou v této lokalitě velmi vyhledávané a také s podobným charakterem a polohou. Dle hodnocení uživatelů platformy booking.com jsou všechna tato ubytovací zařízení na vysoké úrovni, a právě na tyto hodnoty by se Falkenštejn se svým novým penzionem chtěl dostat také. Cafe Nostalgie je z hlediska hodnocení nejlepší, pro své hosty ale nenabízí možnost snídání, ani se nenachází v nijak zvlášť hezkém prostředí. Největším konkurentem pro podnik bude dle hodnocení i ostatních aspektů nejspíše penzion Na Stodolci a penzion Na Bělidle. Ceny ubytování jsou až na Penzion Vlčárna vyšší, než by nabídl analyzovaný penzion, ale naopak jejich velkou výhodou je, že mají již v ceně zahrnutý snídaně a hostům je k dispozici ve většině případů i restaurace. Tuto zmíněnou konkurenční nevýhodu by podnik chtěl do budoucna odstranit tím, že bude inovovat své služby, neboť inovace jsou určitou jistotou, že produkty budou stále oblíbené a mohou tedy garantovat do určité míry realizaci a také zvýšení zisku (Gburová a Matušíková 2023). V následujících letech by tedy podnik uvedl do provozu restauraci, a tím také poskytl hostům možnost snídání a stravování v místě ubytování. Dalším možným vylepšením by byla i modernizace vybavení pokojů a prostor penzionu.

3.5 Finanční analýza

Investičním záměrem firmy Pivovar Falkenštejn a.s. je koupě nového objektu a s tím spojené rozšíření podnikatelské činnosti v oblasti ubytování a v budoucnu i případně provozu restauračního. Tato podkapitola je věnována finanční analýze zvolené

investice a jejímu vyhodnocení, zda bude realizace pro firmu přínosem či nikoliv. Informace použité pro výpočet byly poskytnuté majitelem a jednatelem pivovaru panem RNDr. Janem Srbem. Veškeré finanční částky jsou uvedeny v Kč a bez DPH.

3.5.1 Odhad kapitálových výdajů

Kapitálové výdaje na investici se skládají z veškerých finančních výdajů vynaložených na koupi nové provozovny. Cena objektu nabízeného přes realitní kancelář je 10 500 000 Kč, včetně provize. Bez DPH je tato hodnota snížena o 21 %, tudíž cena vychází na 8 295 000 Kč. Dále je zde zahrnutý poplatek za návrh na vklad při přepisu v katastru nemovitostí ve výši 2 000 Kč.

Tabulka 2: Kapitálové výdaje

Náklad	Částka
Kupní cena penzionu a restaurace bez DPH	8 295 000
Poplatek za návrh na vklad	2 000
Celkové kapitálové výdaje bez DPH	8 297 000

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 2 jsou uvedeny celkové kapitálové výdaje na investici ve výši 297 000 Kč bez DPH. Společnost by z vlastních zdrojů financovala 4 800 000 Kč, tedy přibližně 57,9 % neboť dle majitele je schopna právě tuto částku uvolnit k možné investici. Zbylé 3 497 000 Kč by financovala z cizích zdrojů díky bankovnímu úvěru. Firma by nejpravděpodobněji zvolila úvěr od České spořitelny s úrokovou mírou 5,49 % ročně na dobu 10 let s desetiletou fixací. Za těchto podmínek by měsíční splátka dle výpočtu csas.cz (2024) činila 38 073 Kč.

3.5.2 Odhad příjmů

Investice by se týkala provozu penzionu, jelikož v prvních letech, počínaje rokem 2024, by se firma chtěla soustředit především na ubytovací činnost v tomto objektu a do budoucna uvést do provozu i restauraci/pivnici. Příjmy z penzionu jsou rozděleny na variantu pesimistickou a optimistickou podle předpokladů obsazené

kapacity vycházející ze zkušeností podniku, dále je zde zohledněna sezónnost ovlivňující ubytovací služby, neboť se jedná o oblast s výrazným rozdílem obsazených lůžek a návštěvnosti v sezónních a mimosezónních měsících.

Příjmy plynoucí z ubytovací činnosti jsou závislé na obsazenosti penzionu. Kapacita penzionu je 24 lůžek. Ceny za dospělého a dítě do 12 let zachycuje tabulka č. 3. Děti do dvou let mají ubytování zdarma, bez nároku na lůžko. Ceny za ubytování byly stanoveny dle cen již fungujícího penzionu Pivovaru Falkenštejn, po konzultaci s provozní paní Alenou Šamšovou. Ceny byly oproti Falkenštejnu sníženy vzhledem k absenci možnosti snídání a stravování v místě ubytování a jsou uvedeny bez povinného městského poplatku.

Tabulka 3: Ceny ubytování

	Cena v sezóně	Cena mimo sezónu
Dospělý/noc	871	730
Dítě/noc	739	598
Dítě do 2 let/noc	Zdarma	Zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování

Při optimistické variantě mimo sezónu, tedy v období říjen až duben, bude uvažována 50% obsazenost penzionu, tedy 9 dospělých/noc a 3 děti do 12 let/ noc. Pokud se tyto hodnoty vynásobí cenou za noc z tabulky č. 3 a poté se vynásobí počtem nocí v jednotlivých měsících, výsledkem jsou měsíční tržby. Při takové obsazenosti budou celkové optimisticky odhadované tržby za ubytování z mimo sezónního provozu penzionu v prvním roce ve výši 1 722 984 Kč.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velice turisticky vytíženou oblast, podnik si může dovolit ceny na sezónu zvýšit, jelikož poptávka je v letních měsících opravdu velká. Sezóna v této lokalitě začíná obecně začátkem května a končí v září. V optimistické variantě odhadu příjmů se bude uvažovat 85% obsazenost, což vychází na 16 dospělých/noc a dále na 5 dětí do 12 let/noc. Při takové obsazenosti bude celková výše odhadovaných tržeb za celou sezónu v prvním roce 2 661 576 Kč. Souhrn příjmů v průběhu prvních 5 let provozu ukazuje následující tabulka č. 4. Od třetího roku podnik předpokládá přibližně 2% nárůst tržeb.

Tabulka 4: Příjmy – optimistická varianta

Rok	Sezóna (85 %)	Mimo sezónu (50 %)	Příjmy celkem
2024	2 609 388	1 722 984	4 332 372
2025	2 609 388	1 722 984	4 332 372
2026	2 661 576	1 757 444	4 419 020
2027	2 661 576	1 757 444	4 419 020
2028	2 661 576	1 757 444	4 419 020

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta v mimo sezónních měsících bude uvažovat 35% obsazenost penzionu, tedy 7 dospělých/noc a 2 děti do 12 let/noc. Při stejném postupu výpočtu budou celkové pesimisticky odhadované příjmy za ubytování ze všech mimosezónních měsíců prvního roku ve výši 1 112 400 Kč.

Pokud bude předpokládán pesimistický průběh sezóny, pak odhadovaná obsazenost penzionu bude 60 %, tedy 11 dospělých/noc a 4 děti do 12 let/noc. Celková výše tržeb za sezónu byla odhadnuta na 1 682 760 Kč.

Souhrn pesimisticky odhadovaných příjmů za prvních 5 let provozu ukazuje následující tabulka č. 5. Od třetího roku je opět předpokládán 2% nárůst příjmů.

Tabulka 5: Příjmy – pesimistická varianta

Rok	Sezóna (60 %)	Mimo sezónu (35 %)	Příjmy celkem
2024	1 855 476	1 296 036	3 151 512
2025	1 855 476	1 296 036	3 151 512
2026	1 892 586	1 321 957	3 214 543
2027	1 892 586	1 321 957	3 214 543
2028	1 892 586	1 321 957	3 214 543

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.3 Odhad provozních nákladů

Provozní náklady na poskytování ubytování se skládají z mnoha částí. Některé jsou fixní, u některých je rozlišena pesimistická, optimistická varianta nebo vliv sezónnosti.

Mzdové náklady

Prvním faktorem ovlivňujícím výši nákladů jsou mzdové náklady na pracovníky zabezpečující úklid a chod recepce. Pro tyto účely by bylo třeba zaměstnat dva nové zaměstnance, mzdové náklady by při hrubé hodinové sazbě 140 Kč/hod činily 44 800 Kč/měsíc.

Energie

Největší vliv na velikost nákladů mají platby za energie. Fixní měsíční zálohy na elektrickou energii, vzhledem k tomu, že objekt má vlastní tepelné čerpadlo, dle předešlých zkušeností podniku s pronájemem tohoto objektu byly odhadnuty na 55 000 Kč měsíčně, vodné a stočné není třeba zahrnout, jelikož voda je čerpána z vlastního vrtu a kanalizace zde není zavedena.

Daň z nemovitosti a pozemku

Je nezbytné zde zahrnout také daň z nemovitosti a z pozemku, která byla vypočtena na částku 4 841 Kč/rok. Výpočet byl proveden dle Zákona č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitých věcí.

Údržba a úklid

Složkami nákladů, které jsou velmi ovlivněny sezónností a vlivem pesimistických a optimistických odhadů, je praní ložního prádla a ručníků, které je standardním vybavením každého pokoje. Průměrné náklady na vyprání, dle cen prádelny Pertec s.r.o. z Hrádku nad Nisou, jsou odhadovány při optimistické variantě na 274 428 Kč a při pesimistické variantě na 199 584 Kč za rok. Dalším závislým nákladem je nákup čisticích a hygienických prostředků, což bylo opět odhadnuto dle předešlých zkušeností podniku na částku 55 000 Kč ročně s tím, že pesimisticky odhadovaná částka je snížena o 25 % na 41 250 Kč, dále pravidelný vývoz jímky v částce 42 000 Kč, která by se pro potřeby penzionu vyvážela dvanáctkrát do roka, pro pesimistickou variantu obsazenosti je tato částka snížena o tři vývozy na 31 500 Kč.

Jako jednorázový náklad je zde v prvním roce zahrnut také prvotní nákup ložního prádla a ručníků za částku 40 200 Kč.

Na drobné případné opravy a údržbu je vyhrazena částka 40 000 Kč.

Marketing a IT

Na účely marketingu by dle majitele pana Jana Srba a zkušeností podniku byla vyhrazena celková částka 66 000 Kč ročně, z níž by 21 000 Kč bylo použito na internetovou reklamu a reklamu na sociálních sítích, 24 000 Kč by bylo investováno do provozu webových stránek a za zbylých 21 000 Kč by podnik zaplatil za tištěné propagační materiály jako vizitky, letáčky, vouchery, upoutávkové bannery atd. Náklady na wifi připojení byly přibližně odhadnuty na 21 600 Kč ročně.

Odpisy

Nedílnou součástí nákladů jsou také odpisy. Odepisovaným majetkem je v tomto případě budova. Podnik by zvolil rovnoměrné odpisování. Nemovitost sloužící jako penzion je dle Zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů zařazena do 6. odpisové skupiny a je odepisována po dobu 50 let. Výpočet odpisů v prvních pěti letech zachycuje tabulka č. 6.

Tabulka 6: Odpisy

Rok odpisování	Odpis	Zůstatková cena
2024	81 111	7 870 889
2025	160 631	7 710 258
2026	160 631	7 549 627
2027	160 631	7 338 996
2028	160 631	7 228 365

Zdroj: Vlastní zpracování

Průběh celkových předpokládaných provozních nákladů při optimistické během prvních pěti let investice je uveden v následující tabulce č. 7. Poslední sloupec zobrazuje celkové roční náklady při obsazenosti 85 % v sezóně a 50 % mimo sezónu.

Tabulka 7: Náklady – optimistická varianta

Rok	Zálohy na energie	odpisy	Mzdové náklady	Údržba a úklid	Daň z nemovitosti a pozemku	Ostatní	Náklady celkem
2024	660 000	81 111	537 600	451 628	4 841	87 600	1 822 780
2025	660 000	160 631	537 600	411 428	4 841	87 600	1 862 100
2026	660 000	160 631	537 600	411 428	4 841	87 600	1 862 100
2027	660 000	160 631	537 600	411 428	4 841	87 600	1 862 100
2028	660 000	160 631	537 600	411 428	4 841	87 600	1 862 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 8 ukazuje taktéž průběh předpokládaných provozních nákladů, ale tentokrát při pesimistické variantě, kdy v posledním sloupci jsou zobrazeny celkové roční náklady při obsazenosti 60 % v sezóně a 35 % mimo sezónu.

Tabulka 8: Náklady – pesimistická varianta

Rok	Zálohy na energie	odpisy	Mzdové náklady	Údržba a úklid	Daň z nemovitosti a pozemku	Ostatní	Náklady celkem
2024	660 000	81 111	537 600	352 534	4 841	87 600	1 723 686
2025	660 000	160 631	537 600	312 334	4 841	87 600	1 763 006
2026	660 000	160 631	537 600	312 334	4 841	87 600	1 763 006
2027	660 000	160 631	537 600	312 334	4 841	87 600	1 763 006
2028	660 000	160 631	537 600	312 334	4 841	87 600	1 763 006

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.4 Výpočet cash flow a diskontní sazba

Před samotným výpočtem tokového výkazu cash flow je třeba vypočítat zisk po zdanění za jednotlivé roky provozu, neboť je jedná o nepřímou metodu výpočtu. Čistý zisk je vypočten jako rozdíl nákladů a výnosů, kdy provozní náklady jsou navýšeny ještě o finanční náklady představující úroky z úvěru. Následně je hrubý zisk zdaněn sazbou daně z příjmu právnických osob, která je dle zákona o dani z příjmu 19 %. Zisk po zdanění je opět vypočten pro obě varianty obsazenosti penzionu a je zobrazen v posledních sloupcích tabulek č. 9 a 10.

Tabulka 9: Zisk po zdanění – optimistická varianta

Rok	Příjmy celkem	Provozní náklady a odpisy	Finanční náklady	Zisk před zdaněním	Daň z příjmu 19 %	Zisk po zdanění
2024	4 332 372	1 822 780	185 260	2 324 332	441 624	1 882 708
2025	4 332 372	1 862 100	170 061	2 300 211	437 041	1 863 170
2026	4 419 020	1 862 100	154 007	2 402 913	456 554	1 946 359
2027	4 419 020	1 862 100	137 048	2 419 872	459 776	1 960 096
2028	4 419 020	1 862 100	119 134	2 437 786	463 180	1 974 606

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Zisk po zdanění – pesimistická varianta

Rok	Příjmy celkem	Provozní náklady a odpisy	Finanční náklady	Zisk před zdaněním	Daň z příjmu 19 %	Zisk po zdanění
2024	3 151 512	1 723 686	185 260	1 242 566	236 088	1 006 478
2025	3 151 512	1 763 006	170 061	1 218 445	231 505	986 940
2026	3 214 543	1 763 006	154 007	1 297 530	246 531	1 050 999
2027	3 214 543	1 763 006	137 048	1 314 489	249 753	1 064 736
2028	3 214 543	1 763 006	119 134	1 332 403	253 157	1 079 246

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskontní sazba

Vzhledem k tomu, že prostý výpočet cashflow nezohledňuje čas ani riziko, je třeba vypočítat také diskontované cash flow, které se diskontuje pomocí diskontní sazby představující veličinu WACC, neboli nákladů na kapitál (Knápková a kol. 2013). Náklady na vlastní kapitál byly podnikem stanoveny na 12 %.

Průměrné vážené náklady na kapitál se vypočítají dle následujícího vzorce (Vochozka 2011):

$$WACC = r_d \times (1 - d) \times \frac{D}{V} + r_e \times \frac{E}{V} \quad (1)$$

Kde:

r_d – úroková míra

d – daň z příjmu

D – cizí kapitál

V – celkový kapitál

r_e – náklady na vlastní kapitál

E – vlastní kapitál

$$WACC = 0,0549 \times (1 - 0,19) \times \frac{3\,497\,000}{8\,297\,000} + 0,12 \times \frac{4\,800\,000}{8\,297\,000}$$

$$WACC = 0,0881 = 8,81 \% = 9 \%$$

Průměrné vážené náklady na kapitál jsou přibližně 9 %.

Tabulky č. 11 a 12 zobrazují výpočet prostého a diskontovaného cash flow v prvních pěti letech provozu pro obě varianty obsazenosti. Cash flow ve zbylých 15 letech životnosti investice, která je celkem přibližně 20 let, bylo vypočteno i se zohledněním 3% průměrné dlouhodobé inflace, je uveden v příloze.

Tabulka 11: Cash flow – optimistická varianta

	01. 01. 2024	2024	2025	2026	2027	2028
Zisk po zdanění		1 882 708	1 863 170	1 946 359	1 960 096	1 974 606
Odpisy		81 111	160 631	160 631	160 631	160 631
Splátka úvěru		456 876	456 876	456 876	456 876	456 876
Cash flow	-4 800 000	1 506 943	1 566 925	1 650 114	1 663 851	1 678 361
Kumulované CF	-4 800 000	-3 293 057	-1 726 132	-76 018	1 587 833	3 266 194
Diskontované CF		1 382 517	1 318 849	1 274 191	1 178 714	1 090 819
Diskont. a kumul. CF	-4 800 000	-3 417 483	-2 098 634	-824 443	354 271	1 445 090

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Cash flow – pesimistická varianta

	01. 01. 2024	2024	2025	2026	2027	2028
Zisk po zdanění		1 006 478	986 940	1 050 999	1 064 736	1 079 246
Odpisy		81 111	160 631	160 631	160 631	160 631
Splátka úvěru		456 876	456 876	456 876	456 876	456 876
Cash flow	-4 800 000	630 713	690 695	754 754	768 491	783 001
Kumulované CF	-4 800 000	-4 169 287	-3 478 592	-2 723 838	-1 955 347	-1 172 346
Diskontované CF		578 636	581 344	582 809	544 418	508 899
Diskont. a kumul. CF	-4 800 000	-4 221 364	-3 640 020	-3 057 211	-2 512 793	-2 003 894

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Cílová skupina a marketingový mix 7P

Marketingová strategie je neodlučitelnou částí každého správně fungujícího podniku a určitým předpokladem pro realizaci zisku. Pro účely zkráceného podnikatelského plánu je v této podkapitole definována cílová skupina a následně zpracován marketingový mix v podobě 7P pro provoz penzionu na Kyjovské terase.

3.6.1 Cílová skupina

Podnik by cílil hlavně na rodiny s dětmi pocházející z větších měst, které vyhledávají aktivní dovolenou zaměřenou na turistiku v klidném prostředí, jelikož je zde pro ně spousta aktivit a možností, jak trávit volný čas mimo velkoměsta. Celkově je penzion uzpůsobený na rodinné rekreace, protože je zde možnost půjčení grilu nebo dětské hřiště a v létě možnost nedalekého koupání. Jedná se především o rodiny se středním příjmem vlastníci auto, vzhledem k dostupnosti penzionu. Druhou možnou cílovou skupinou jsou páry přibližně ve věku od 40 do 65 let, které rády objevují krásy přírody, vyhledávají aktivní dovolené převážně na čerstvém vzduchu a nevdají jim absence televize nebo mobilního signálu. Podnik by na rodiny s dětmi cílil především reklamou na sociálních sítích, hlavně instagramu a na ubytovacích platformách. Další možné zacílení je prostřednictvím vyhledávání klíčových slov, jako například národní park, České Švýcarsko, pivovar, Kyjov, Krásná Lípa, ubytování aj. V případě zacílení na starší páry by podnik taktéž komunikoval pomocí facebooku, neboť ten dnes používají už spíše starší ročníky, nebo pomocí ubytovacích platforem a vzhledem k vyššímu věku cílové skupiny by se daly využít také upoutávky v menších městských novinách, časopisech o turistice nebo pivovarnictví.

3.6.2 Marketingový mix

Vzhledem k tomu že se jedná o službu, je v této podkapitole marketingová část plánu doplněna o marketingový mix 7P. Klasický tradiční mix 4P je zde doplněn o další 3P představující položky „lidé“, „materiální prostředí“ a „procesy“. Tato tři rozšiřující P mají za úkol prohloubit důvěru zákazníka v produkt a pokud možno co

nejvíce pozitivně ovlivnit jeho myšlení a zkušenost spojenou s koupí služby. (Bačuvčík 2015)

Produkt

Produktem je v tomto případě služba, neboť produktem nemusí být pouze hmotný statek, který označujeme pojmem zboží, ale jedná se i o nehmotné statky jako jsou služby nebo například myšlenky (Jakubíková 2012). Kotler (2007 str. 615) definuje službu následovně: *"Služby jsou aktivity, výhody nebo uspokojení, které jsou na prodej."* V tomto případě se jedná o produkt cestovního ruchu – ubytovací službu (Jakubíková 2012). Jednalo by se o ubytování v malém penzionu s dlouholetou tradicí. Ubytování by se pohybovalo na úrovni tří hvězdiček, každý z pokojů je již zařízený ve venkovském rustikálním stylu navozujícím útulnou a uklidňující atmosféru, součástí pokojů je samostatná koupelna s vlastním WC zařízením, postele podle počtu osob, velká šatní skříň, stůl a židle, neboť byla celá budova nabídnuta k prodeji i s veškerým vybavením. Úklid by probíhal vždy před příjezdem hostů, na každou postel by připadalo čisté povlečení a dva ručníky, jeden malý a jeden velký. Výměna ručníků, povlečení nebo případný mimořádný úklid by byl možný dle potřeby hostů za příplatek.

Na pokojích se nenachází televize a nebyli by povoleni domácí mazlíčci, aby byla dodržena co nejvyšší možná úroveň hygieny. Jako doprovodné služby by bylo možné využít bezplatné wifi připojení, venkovní gril, prostory vinného sklípku s možností zapůjčení deskových her nebo soukromé parkoviště. Pro rodiny je k dispozici malé dětské hřiště na přilehlých pozemcích. Recepce pro ubytované hosty by byla otevřena každý den od 8.00 do 16.00 hodin, tedy do nejzazší možné doby check-inu. Check-out by bylo možné provést do 10.00 hod. Snídaně je za poplatek možné využít v pivovaru Falkenštejn v Krásné Lípě.

Cena

Firma volí ke stanovení cen za ubytování celkem dvě strategie, a to nákladovou a dle konkurence, proto by i ceny ubytovacích služeb byly stanoveny dle předešlých zkušeností podniku, aby příjmy převýšily vynaložené provozní náklady a také dle cen konkurenčních penzionů v oblasti. Částky za ubytování musí být

taktéž stanoveny v takové výši, aby byly akceptovatelné ze strany zákazníků. Ceny jsou závislé na typu ročního období a v průběhu roku jsou ovlivněny sezónním faktorem, který je v této lokalitě velmi výrazný. V sezónních měsících jsou ceny zvýšeny z důvodu vysoké poptávky a velké obsazenosti ostatních ubytovacích zařízení. V mimo sezónních měsících se cena snižuje přibližně o 16 %, aby došlo k přilákání zákazníků. Souhrn cen je zobrazen již výše v tabulce č. 3. Falkenštejn by chtěl do budoucna tyto sezónní výkyvy co nejvíce eliminovat případným začleněním nových výhodných pobytových balíčků do své nabídky, v dalších letech by podnik uvažoval i nad případnou modernizací pokojů např. koupí nových televizí, rychlovarných konvic se šálky na každý pokoj aj.

Umístění

Penzion se nachází ve Šluknovském výběžku v severních Čechách nedaleko německých hranic. Kyjov, který spadá pod město Krásná Lípa a je jeho místní částí, je vzdálený od centra necelých 4,5 km, je velice turisticky vyhledávanou oblastí, jelikož se jedná o centrum národního parku České Švýcarsko a vstup do známého Kyjovského údolí, kam se lidé sjíždějí z celé republiky obdivovat krásy přírody. Nedaleko se nachází také Kyjovská přehrada, jež je dobrým místem na letní koupání. Celkově se jedná o výjimečně klidné, sousedské a přátelské místo, těšící se každoročně přílivu chatařů a nových návštěvníků. Mezi hlavní lokalizační faktory, které firma analyzovala, proto patří nejen umístění penzionu v klidném a příjemném prostředí, ale také dostupnost a možnost trávení volného času a stravování. Je zde možné využívat pravidelné i speciální linky hromadné dopravy, nebo využívat zdejší turistické stezky. Nevýhodou je absence bezbariérového přístupu do budovy i uvnitř ní, neboť se pokoje nachází v prvním a druhém patře. Trávení volného času, stravování a nakupování je možné v blízkých městech a obcích, jako je Rumburk, Varnsdorf, Jiřetín pod Jedlovou, Šluknov aj. K dispozici je ve zmíněném regionu nespočet vyhlášených restaurací, sportovní areál, bowling, kino, wellness nebo plavecký bazén.

Hosté by si mohli udělat rezervaci ubytování několika způsoby. Telefonicky, e-mailem, osobně, nebo prostřednictvím webových stránek či internetové platformy jako je booking.com nebo Slevomat, kde by bylo možné si objednat i speciální balíčky v podobě ubytování spojeného s pivní degustací nebo prohlídkou pivovaru či

volného vstupu do expozice Českého Švýcarska v infocentru na náměstí Krásné Lípy. Rezervace ubytování je velice snadná a v případě bookingu lze udělat i předem online check-in a provést platbu. Jinak je možné zaplatit kartou online nebo kartou či hotově na místě.

Propagace

Za účelem propagace firma využívá externí firmu, která zajišťuje správu webových stránek, návrh, výrobu propagačních materiálů a komunikaci podniku s okolím. Proto by i tuto část propagace penzionu měla na starost stejná firma. O správu sociálních sítí, tedy instagramového a facebookového profilu se stará sám majitel a jednatel firmy, proto by se toho ujal i v tomto případě. Pivovar také využívá pro propagaci placené reklamy na sociálních sítích, na Google a Seznam. Na ubytování, jak už bylo zmíněno výše, firma navázala spolupráci s platformami Booking.com a Slevomat.cz. Falkenštejn nabízí i koupi dárkových poukazů na ubytování, tato možnost by byla také v novém penzionu. Všechny části marketingové komunikace a propagace by měly být sladěny do stejného konceptu jako je komunikace kmenové provozovny, aby zde byla znatelná soudržnost a provázanost obou ubytovacích zařízení, přesto je třeba upravit a trochu odlišit tento koncept tak, aby vyjadřoval potenciál a styl. Jednou z možností přizpůsobení vizuální stránky a image je ponechání loga Falkenštejn, zároveň ale zcela změnit barevný fond k rozlišení identity, například černou nebo hnědou barvu, která by vyjadřovala venkovský rustikální styl budovy a jejího okolí. Důležité také je, aby komunikace byla pravidelná a důkladně zacílená, což je věc, kterou by měl Pivovar Falkenštejn do budoucna vylepšit.

Lidé

Lidé jsou nezbytným a dá se říci, že jedním z nejdůležitějších faktorů při poskytování služby, neboť podnik potřebuje nejen zákazníky, kteří službu využívají, ale hlavně zaměstnance, kteří zpřístupňují službu zákazníkům. V případě zaměstnanců je důležité, aby byli vybráni tak, aby splňovali požadavky vedení podniku a byli náležitě zaučeni a proškoleni. Informace v následujících odstavcích byly

konzultovány s provozní pivovaru, která se stará mimo jiné o personální stránku podniku.

Zaměstnanci – Pro provoz penzionu by bylo potřeba zaměstnat celkem dva zaměstnance, a to jednu uklízečku a jednoho recepčního, kteří by spolu s paní provozní již fungujícího pivovaru v Krásné Lípě zajišťovali hladký chod penzionu.

Uklízečka zaměstnána na hlavní pracovní poměr by měla za úkol každodenní úklid pokojů a společných, volně přístupných prostor v pracovní době od 8.00 do 14.00 hodin. Náplní práce by byl především úklid sociálních zařízení, výměna ložního prádla, úklid prachu z veškerého nábytku a úklid podlah. Nad rámec každodenního úklidu je do náplně práce zahrnuto mytí oken v celé budově, v zimních měsících odklízení sněhu a námrazy či ledovky a ve zbylých měsících úprava a úklid ostatních ploch v okolí penzionu včetně terasy a parkoviště a travnatých ploch.

Práce recepčního by spočívala v ubytovávání a odubytovávání hostů v pracovní době od 8.00 do 16.00 hodin od pondělí do pátku. O víkendech a po pracovní době recepčního by bylo možné se ubytovat prostřednictvím paní provozní. Další náplní práce by byla správa rezervačního systému, komunikace s hosty, dodavateli a úřady, spojené s příslušnou administrativou.

Zákazníci – Největší množství zákazníků by se v penzionu ubytovávalo nejspíše v sezónních měsících, kdy jsou kapacity penzionů v okolí velice vytížené. Optimistická varianta počítá s obsazeností 85 % neboli 21 osob denně, přičemž délka pobytu je dle zkušeností podniku nejčastěji 4-5 dní.

Materiální prostředí

Podnik si zakládá na vizuální stránce všech svých zařízení, a proto by ani Kyjovská terasa nebyla výjimkou. Rustikální vzhled budovy zaujme zákazníka už při příjezdu k penzionu, tentýž styl je zachován i ve vstupní hale a v pokojích. Povlečení a ručníky by se sladily do bílé barvy, neboť ta je barvou čistoty a v koupelnách by byly k dispozici malé jednorázové varianty toaletních potřeb jako je šampon, sprchový gel a odličovací tampony. Díky spolupráci s kosmetickou firmou Nobilis Tilia, která sídlí nedaleko, by společné prostory i recepce byly vybaveny difuzéry s jejich typickými aroma olejčky k navození příjemné atmosféry. Pokoje by byly také

vybaveny vonnými tyčinkami k zachování trvalé vůně a svěžesti. V teplých měsících hosté mohou posedět na velké dřevěné terase s mohutnými stoly a lavicemi v úkrytu pod velkými slunečníky s logem Falkenštejn, odkud je výhled na přilehlé pozemky, hřiště a velký gril, který přímo láká k večernímu grilování.

Procesy

Proces začíná vytvořením rezervace, kterou si zákazník vytvoří využitím webové platformy nebo telefonicky či e-mailem. Zákazníkovi posléze přijde potvrzení o rezervaci, případně o platbě. Recepční po obdržení všech informací zaznamená ubytování do rezervačního systému Previo a následně zajistí, aby byl pokoj řádně předem připraven a uklizen. Další fází procesu je příjezd hosta do penzionu, kdy ho po zaparkování svého vozu na soukromém parkovišti a vstupu do budovy přivítá recepční, který provede check-in, tedy zaznamená identifikační údaje z občanského průkazu do ubytovací knihy a následně inkasuje sumu za ubytování včetně městského poplatku, poté hosta provede po penzionu, sdělí mu všechny potřebné informace a ukáže mu jeho pokoj, po předání klíčů je na recepci k dispozici hostovi po celou dobu pobytu během své pracovní doby. Po ukončení pobytu recepční provede check-out hosta, který navrátí klíče a uhradí všechny případné mimořádné poplatky za služby. V případě, že host nebude schopen dodržet čas check-inu a check-outu, neboli pracovní dobu recepčního, bude možné si po předchozí domluvě klíče od penzionu a pokoje vyzvednout v pivovaru v Krásné Lípě, kde jsou zaměstnanci pivovaru přítomni každý den od 7.00 do 22.00 hodin. Důležité je, aby bylo dbáno na provázanost veškerých aktivit a procesů při zachování co nejvyšší možné kvality a profesionálnosti.

4 Vyhodnocení investice

Vyhodnocení plánovaného investičního projektu je možné provést z různých hledisek a různými metodami. Výpočetní metody použité v této kapitole metody se dělí na statické a dynamické podle toho, zda respektují faktor času.

Pro zhodnocení investice podniku Pivovar Falkenštejn byly použity převážně metody dynamické, jako je čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability a doba návratnosti. Jako metoda statická byla použita rentabilita investice, neboť ta je v praxi využívána poměrně často.

4.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota se používá k přepočtu hodnoty budoucích finančních toků na hodnotu současnou, tudíž je zde zohledněn faktor času, který na všechny finanční toky v ekonomice působí, a proto je nezbytné ho do výpočtu zahrnout (Synek 2011). Čistá současná hodnota, zkratkou ČSH, je počítána jako rozdíl diskontovaných ekonomických výnosů a kapitálových výdajů. Diskontní mírou podniku bude hodnota WACC, jejíž hodnota byla vypočtena v podkapitole 3.3.4. Čím vyšší je hodnota vypočtené čisté současné hodnoty, tím se dá předpokládat větší ziskovost a přínosnost investičního projektu, přičemž přijatelná hodnota musí být větší než nula. ČSH se počítá dle následujícího vzorce (Máče 2012).

$$\text{ČSH} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

Kde:

i – diskontní míra podniku, WACC

t – počet let

CF – peněžní tok v daném roce

Čistá současná hodnota pro optimistickou variantu obsazenosti:

$$\text{ČSH} = 12\,198\,536 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota pro pesimistickou variantu obsazenosti:

$$\check{C}SH = 3\,738\,069 \text{ Kč}$$

Z výpočtu $\check{C}SH$ vyplývá, že obě varianty obsazenosti jsou vhodné k realizaci, jelikož obě hodnoty jsou kladná čísla, a přinesou tedy podniku stanovenou míru výnosu.

4.2 Vnitřní výnosové procento

Metoda výpočtu vnitřního výnosového procenta, zkráceně VVP, umožňuje srovnání přínosu investice s mírou výnosnosti. Jedná se o nalezení takové diskontní sazby, při které se čistá současná hodnota rovná nule. Investici je vhodné přijmout tehdy, pokud je VVP vyšší než podnikem požadovaná míra výnosnosti. Pro výpočet je nezbytné zvolit dvě diskontní míry v takové výši, aby při jedné čistá současná hodnota vyšla kladná a při druhé záporná.

Následně se vypočtené hodnoty dosadí do vzorce lineární interpolace (Kovář, Hrazdilová Bočková 2016):

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_1}{\check{C}SH_1 + \check{C}SH_2} \times (i_v - i_n) \quad (3)$$

Kde:

$\check{C}SH_1$ – čistá současná hodnota při nižší úrokové míře

$\check{C}SH_2$ – čistá současná hodnota při vyšší úrokové míře

i_n – nižší úroková míra

i_v – vyšší úroková míra

Pro výpočet vnitřního výnosového procenta pro obě varianty byla použita funkce v MS Excel: *MÍRA.VÝNOSNOSTI*.

Vnitřní výnosové procento pro optimistickou variantu obsazenosti:

VVP= 34 %

Vnitřní výnosové procento pro pesimistickou variantu obsazenosti:

VVP= 17 %

Dle výsledků VVP je zřejmé, že obě varianty obsazenosti jsou vyšší, než je podnikem požadovaná míra výnosnosti, tudíž mohou být obě doporučeny k realizaci. Optimistická varianta je ale vzhledem k vyššímu výnosovému procentu přijatelnější.

4.3 Index rentability

Index rentability nebo také index ziskovosti, značí se jako IR, je ukazatel pomáhající zhodnotit, jak velký zisk připadá na jednotku vloženou do investice. Slouží jako doplňkový výpočet k čisté současné hodnotě. IR se vypočítá jako podíl současné hodnoty investice a nákladů na investici, dle následujícího vzorce (Synek 2011):

$$IR = \frac{SH}{I} \quad (4)$$

Kde:

SH – současná hodnota

I – investiční výdaj

Index rentability pro optimistickou variantu obsazenosti:

$$IR = \frac{16\,998\,536}{4\,800\,000} = 3,54$$

Index rentability pro pesimistickou variantu obsazenosti:

$$IR = \frac{8\,538\,069}{4\,800\,000} = 1,78$$

Index rentability v obou případech obsazenosti nabyl hodnoty vyšší než 1, tudíž jsou obě varianty pro podnik přijatelné.

4.4 Rentabilita Investice

Rentabilita nebo také výnosnost investice, značící se ROI, charakterizuje, jak velký zisk bude generovat daný kapitálový investiční výdaj v budoucnu. ROI se vypočítá jako podíl průměrného ročního zisku z investice a celkových investičních nákladů. Tato metoda je statická a není v ní zohledněno působení faktoru času, přesto je investory při hodnocení využívána často. Výpočet je proveden dle následujícího vzorce (Synek 2011):

$$ROI = \frac{Z_r}{I}$$

(5)

Kde:

Z_r – průměrný roční zisk

I – investiční výdaj

Rentabilita investice při optimistické variantě:

$$ROI = \frac{2\,072\,274}{4\,800\,000}$$

$$ROI = 0,4317 = 43 \%$$

Rentabilita investice při pesimistické variantě obsazenosti:

$$ROI = \frac{1\,158\,680}{4\,800\,000}$$

$$ROI = 0,2414 = 24 \%$$

Dle výpočtu rentability investice je zřejmé, že optimistická varianta vynesou podniku průměrně přibližně 43 % čistého zisku ročně a pesimistická varianta vynesou

průměrně 24 % čistého zisku ročně. Obě varianty ROI jsou vyšší, než je podnikem stanovená míra výnosnosti, tudíž jsou obě varianty obsazenosti penzionu vhodné k realizaci.

4.5 Doba návratnosti

Doba návratnosti je doba, kdy jsou finanční prostředky vložené do investičního projektu vráceny podniku. Tato doba je rovna roku, kdy se kumulované cashflow stane kladným. V tomto roce jsou pokryty vložené kapitálové výdaje přínosem z investice. Dle výše vypočítaného cashflow v prvních pěti letech provozu je zřejmé, že kumulované cashflow se stane kladným ve čtvrtém roce provozu v případě optimistické varianty, tedy v roce 2027. V případě, že se jedná o pesimistickou variantu obsazenosti penzionu, investiční výdaje budou splaceny investičními příjmy v sedmém roce provozu, v roce 2030. Proto je tato varianta obsazenosti méně žádoucí, a je proto třeba zajistit co nejvyšší možnou obsazenost, aby se doba návratnosti snížila, podnik tak mohl generovat větší zisk, rychleji získal vložený kapitál zpět a mohl ho investovat dále. Obě varianty jsou dle doby návratnosti vhodné k realizaci, neboť je tato doba v obou případech kratší než celková životnost investice, která je v tomto případě alespoň 20 let.

Závěr

Náplní této bakalářské práce bylo vyhodnocení nové investice do podniku Pivovar Falkenštejn v podobě zkráceného podnikatelského plánu. Cílem bylo vyhodnotit, zda se realizace investice podniku vyplatí, či nikoliv a na základě vyhodnocení doporučit tento záměr k realizaci.

V první části práce byla provedena literární rešerše, díky níž byl definován pojem podnikatelský plán, následně jeho druhy, účel, obsah a využití.

Ve druhé kapitole byla upřesněna charakteristika podnikatelského plánu pro služby.

Třetí kapitola byla věnována sestavení zkráceného podnikatelského plánu obsahující titulní stranu, popis podnikatelské příležitosti, konkurenční analýzu v podobě Porterových pěti konkurenčních sil, včetně sestavení stručného přehledu konkurenčních podniků v dané oblasti. Dále byl vytvořen finanční plán, který obsahuje odhad kapitálových investičních výdajů, náhled a rozbor příjmů a výdajů za prvních pět let provozu penzionu, výpočet výsledku hospodaření a tokový výkaz cash flow pro optimistickou a pesimistickou variantu obsazenosti. Tato kapitola obsahuje také marketingový mix 7P a charakteristiku cílového segmentu. Poslední kapitola byla věnována výpočtu jednotlivých ukazatelů hodnocení investic. Metody zde použité byly převážně dynamické, jako metoda statická byla použita pouze rentabilita investice.

Dle výpočtů provedených v poslední části vyšla čistá současná hodnota kladná pro obě varianty a v případě optimistické varianty nabývá celkem vysoké hodnoty, tudíž by tato investice znamenala pro podnik značný přínos. Vnitřní výnosové procento vyšlo také ve prospěch obou variant, avšak pro optimistickou variantu vyšlo IRR dvojnásobně vyšší. Index rentability taktéž hovoří ve prospěch obou variant, stejně tak jako doba návratnosti, která je vždy nižší než životnost plánované investice, v tomto případě nižší než 20 let. Rentabilita investice, jako jediná statická metoda použitá pro zhodnocení, je dle výsledků taktéž nakloněna více realizaci optimistické varianty, ale připouští i variantu pesimistickou, i když by zde byl realizovaný zisk nižší. Na základě finanční části plánu, obsahující výpočet cashflow, odhadu prvních

pěti let provozu a výpočtu jednotlivých ukazatelů efektivity, je zřejmé, že investici je možné doporučit k realizaci.

Pokud se podnik rozhodne investici realizovat, musí ale myslet i na ostatní části plánu. Určitě je třeba zaměřit se na marketingovou strategii firmy a upravit ji s ohledem na požadavky zákazníků i podniku samotného tak, aby byl maximalizován užitek na obou stranách. Pokud se podnik bude snažit snížit riziko spojené s investicí nebo bude chtít zvýšit zisky z investice plynoucí, musí se zaměřit na zvýšení obsazenosti penzionu. K tomu by mohlo pomoci zvýšení výdajů na marketing v oblasti propagace, lepšího zacílení na cílový segment a komunikaci se zákazníky, ve které má podnik v poslední době jisté pozorovatelné mezery. Tyto nedostatky spočívají například ve špatném načasování příspěvků na sociálních sítích, malém dosahu jejich obsahu nebo v nedostatečné aktualizaci webových stránek, což by v případě vylepšení mohlo případnou obsazenost zvýšit, a to i v mimosezónních měsících, kdy je v této lokalitě o zákazníky mezi penziony mírný boj. Pomoci by mohlo i začlenění výhodných pobytových balíčků do nabídky, nebo pořádání eventových akcí, jako jsou pivní degustace, koncerty, přednášky aj. Podnik už má ale po České republice i mimo ni vcelku dobré jméno, proto by tato slabá místa neměla mít pro investiční záměr fatální dopad.

Dalším možným rizikem by mohla být konkurence, která je stále v této oblasti velká a pro podnik představuje hrozbu. Firma by se měla do budoucna snažit získat určitou konkurenční výhodu a odlišit se od své konkurence například tím, že zmodernizuje vybavení pokojů, dovybaví je televizory, či nabídne svým hostům další doplňkové služby, jako je restaurace, kterou by v dalších letech plánovala otevřít, nebo malý wellness, který by se dal v budoucnu vybudovat ve sklepních prostorách budovy. Ani konkurence by ale v tomto případě neměla mít na investici výrazný vliv, neboť si podnik vybudoval za léta svého provozu velice dobrou reputaci a umí se v podnikatelském prostředí dobře pohybovat.

Seznam použité literatury

- BAČUVČÍK, Radim a kol., 2015. *Teorie a praxe v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-68-2
- BOOKING, 2024. *Hotely Krásná Lípa* [online]. [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://1url.cz/cuyDD>
- CSAS, 2024. *Hypoteční kalkulačka*. [online]. [Cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://1url.cz/8uyDZ>
- CZECHINVEST, 2005. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest. ISBN 80-260-2064-2.
- EKANEM, Ignatius, 2017. *Writing a Business Plan: A Practical Guide*. New York: Routledge. ISBN 978-1-135-46581-4
- FALLON O'LEARY, Danielle, 2021. *Business Plan Financials: 3 Statements to Include*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné z: <https://www.uschamber.com/co/start/startup/business-plan-financial-statements>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3293-0
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-9186-9
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9983-9
- GBUROVÁ, Jaroslava a Daniela MATUŠÍKOVÁ, 2023. *Vnímanie inovácií a inovačného manažmentu vo vybranej oblasti cestovného ruchu* [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2909211667/fulltextPDF/3CA9417FCABE4DD0PQ?accountid=17116&sourcetype=Scholarly%20Journals>

- HAYES, Adam, 2022. *Business Plan: What it is, What's Included, and How To Write One. Business* [online]. [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>
- HUČKA, Miroslav, Jiří FRANEK a Zuzana ČVANČAROVÁ, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-4098-5
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4209-0
- JUSTICE, 2023. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=397137&typ=UPLNY>
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4456-8
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Dubnice nad Váhom: Martin Koláček – E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-608-5
- KYJOVSKÁ TERASA, 2024. *Kyjovská terasa, penzion a hostinec* [online]. Dostupné z: <https://www.kyjovskaterasa.cz/cs/>
- MARTINOVIČOVÁ Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0366-9
- MÁČE, Miroslav, 2012. *Finanční analýza investičních projektů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1557-0
- M&M REALITY, 2023. *Prodej hotelu, penzionu, 480 m², Krásná Lípa* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: https://www.mmreality.cz/nemovitosti/821020/?fbclid=IwAR2D6D1hRjz0E-7IFx_rjbZ6jzbAL9ynLqNni2_IG1o3fqucK2J2Cb0KXW0

- MICHALSKÁ, Petra, 2013. *15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. Inspirace a rady* [online]. [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://beta.www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
- PAIGE, Alyson, 2022. *6 Types of Business Plans. Small Business, Business Planning & Strategy, Business Plans* [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/develop-oneyear-business-plan-60476.html>
- PIVOFLKENŠTEJN, 2024. *Pivovar Falkenštejn* [online]. Dostupné z: <https://www.pivofalkenstejn.cz/>
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2028-4
- PETERSON, Pamela a Frank FABOZZI, 2012. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-11-182-9998-2.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4103-1
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDREA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9985-3
- SYNEK, Miloslav, DVOŘÁČEK Jiří, DVOŘÁK Jiří, KISLINGEROVÁ Eva a Gustav TOMEK, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3494-1
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-336-3
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-1161-9
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5037-8
- VEBER, Jaromír, Jana SRPOVÁ, Zdeňka CARDOVÁ, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Blanka HABRMANOVÁ, Ladislav HARTMAN, Jindřich HRABAL, Filip KREJČÍ, Miloslav KŘÍŽEK, Markéta KUBÁLKOVÁ, Vilém KUNZ, Zdeněk MIKOLÁŠ, Jana MÜLLEROVÁ, Ondřej PEŠEK, Jan SEKANINA, Ivana SVOBODOVÁ, Josef

ŠIMAN, Jaromír VEBER (ml.) a Vladimír VOJÍK, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3647-1

Seznam příloh

Příloha A	Cash flow a výsledek hospodaření pro dalších 15 let provozu	69
Příloha B	Fotografie penzionu a restaurace Kyjovská terasa.....	73

Příloha A Cash flow a výsledek hospodaření pro dalších 15 let provozu

Výsledek hospodaření – optimistická varianta:

Rok	Výnosy celkem	Provozní náklady a odpisy	Finanční náklady	Zisk před zdaněním	Daň z příjmu 19 %	Zisk po zdanění
2024	4 332 372	1 822 780	185 260	2 324 332	441 624	1 882 708
2025	4 332 372	1 862 100	170 061	2 300 211	437 041	1 863 170
2026	4 419 020	1 862 100	154 007	2 402 913	456 554	1 946 359
2027	4 419 020	1 862 100	137 048	2 419 872	459 776	1 960 096
2028	4 419 020	1 862 100	119 134	2 437 786	463 180	1 974 606
2029	4 551 591	1 912 999	109 431	2 529 161	480 540	2 048 621
2030	4 551 591	1 912 999	80 224	2 558 368	486 090	2 072 278
2031	4 551 591	1 912 999	59 111	2 579 481	490 101	2 089 380
2032	4 551 591	1 912 999	36 753	2 601 839	494 349	2 107 490
2033	4 551 591	1 912 999	11 231	2 627 361	499 199	2 128 162
2034	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260
2035	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260
2036	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260
2037	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260
2038	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260
2039	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260
2040	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260
2041	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260
2042	4 551 591	1 912 999	0	2 638 592	501 332	2 137 260

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek hospodaření – pesimistická varianta:

Rok	Výnosy celkem	Provozní náklady a odpisy	Finanční náklady	Zisk před zdaněním	Daň z příjmu 19 %	Zisk po zdanění
2024	3 151 512	1 723 686	185 260	1 242 566	236 088	1 006 478
2025	3 151 512	1 763 006	170 061	1 218 445	231 505	986 940
2026	3 214 543	1 763 006	154 007	1 297 530	246 531	1 050 999
2027	3 214 543	1 763 006	137 048	1 314 489	249 753	1 064 736
2028	3 214 543	1 763 006	119 134	1 332 403	253 157	1 079 246
2029	3 310 979	1 810 932	109 431	1 390 616	264 217	1 126 399
2030	3 310 979	1 810 932	80 224	1 419 823	269 766	1 150 057
2031	3 310 979	1 810 932	59 111	1 440 936	273 778	1 167 158
2032	3 310 979	1 810 932	36 753	1 463 294	278 025	1 185 269
2033	3 310 979	1 810 932	11 231	1 488 816	282 875	1 205 941
2034	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2035	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2036	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2037	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2038	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2039	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2040	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2041	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2042	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038
2043	3 310 979	1 810 932	0	1 500 047	285 009	1 215 038

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow – optimistická varianta:

	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	C6	C7	C8	C9	C10	C11
Zisk po zdanění	2 048 621	2 072 278	2 089 380	2 107 490	2 128 162	2 137 260
Odpisy	160 631	160 631	160 631	160 631	160 631	160 631
Splátka úvěru	456 876	456 876	456 876	456 876	456 876	0
Cash flow	1 752 376	1 776 033	1 793 135	1 811 245	1 831 917	2 297 891
Kumulované cash flow	5 018 570	6 794 603	8 587 738	10 398 983	12 230 900	14 528 791
Diskontované cash flow	1 044 885	971 551	899 914	833 948	773 822	890 508
Diskont. Kumul. CF	2 489 975	3 461 526	4 361 440	5 195 388	5 969 210	6 859 718

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow – optimistická varianta:

	2035	2036	2037	2038	2039	2040
	C12	C13	C14	C15	C16	C17
Zisk po zdanění	2 137 260	2 137 260	2 137 260	2 137 260	2 137 260	2 137 260
Odpisy	160 631	160 631	160 631	160 631	160 631	160 631
Splátka úvěru	0	0	0	0	0	0
Cash flow	2 297 891	2 297 891	2 297 891	2 297 891	2 297 891	2 297 891
Kumulované cash flow	16 826 682	19 124 573	21 422 464	23 720 355	26 018 246	28 316 137
Diskontované cash flow	816 980	749 523	687 636	630 859	578 769	530 981
Diskont. Kumul. CF	7 676 698	8 426 221	9 113 857	9 744 716	10 323 485	10 854 466

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow – optimistická varianta:

	2041	2042	2043
	C18	C19	C20
Zisk po zdanění	2 137 260	2 137 260	2 137 260
Odpisy	160 631	160 631	160 631
Splátka úvěru	0	0	0
Cash flow	2 297 891	2 297 891	2 297 891
Kumulované cash flow	30 614 028	32 911 919	35 209 810
Diskontované cash flow	487 139	446 916	410 015
Diskont. Kumul. CF	11 341 605	11 788 521	12 198 536

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow – pesimistická varianta:

	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	C6	C7	C8	C9	C10	C11
Zisk po zdanění	1 126 399	1 150 057	1 167 158	1 185 269	1 205 941	1 215 038
Odpisy	160 631	160 631	160 631	160 631	160 631	160 631
Splátka úvěru	456 876	456 876	456 876	456 876	456 876	0
Cash flow	830 154	853 812	870 913	889 024	909 696	1 375 669
Kumulované cash flow	-342 192	511 620	1 382 533	2 271 557	3 181 253	4 556 922
Diskontované cash flow	494 994	467 064	437 081	406 331	384 265	356 062
Diskont. Kumul. CF	-1 508 900	-1 041 836	-604 755	-198 424	185 841	541 903

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow – pesimistická varianta:

	2035	2036	2037	2038	2039	2040
	C12	C13	C14	C15	C16	C17
Zisk po zdanění	1 215 038	1 215 038	1 215 038	1 215 038	1 215 038	1 215 038
Odpisy	160 631	160 631	160 631	160 631	160 631	160 631
Splátka úvěru	0	0	0	0	0	0
Cash flow	1 375 669	1 375 669	1 375 669	1 375 669	1 375 669	1 375 669
Kumulované cash flow	5 932 591	7 308 260	8 683 929	10 059 598	11 435 267	12 810 936
Diskontované cash flow	489 098	448 714	411 664	377 673	346 489	317 880
Diskont. Kumul. CF	1 031 001	1 479 715	1 891 379	2 269 052	2 615 541	2 933 421

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow – pesimistická varianta

	2041	2042	2043
	C18	C19	C20
Zisk po zdanění	1 215 038	1 215 038	1 215 038
Odpisy	160 631	160 631	160 631
Splátka úvěru	0	0	0
Cash flow	1 375 669	1 375 669	1 375 669
Kumulované cash flow	14 186 605	15 562 274	16 937 943
Diskontované cash flow	291 633	267 553	245 462
Diskont. Kumul. CF	3 225 054	3 492 607	3 738 069

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B Fotografie penzionu a restaurace Kyjovská terasa



Zdroj: www.kyjovskaterasa.cz