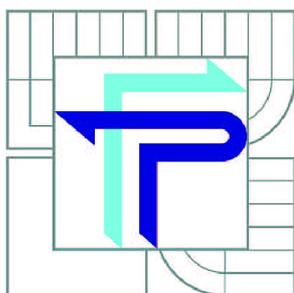


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR: VÝSTAVBA A PROVOZ HOTELU

BUSINESS PROJECT: HOTEL CONSTRUCTION AND MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAL KRČMAŘ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Krčmař Michal, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr: Výstavba a provoz hotelu**

v anglickém jazyce:

**Business Project: Hotel Construction and Management**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V. Založení a řízení společnosti, Computer Press, 2005, 252 s., ISBN: 80-251-0592-X.

KOTLER, P. Marketing management. Publi-Union Éditions, 2001., 741 s., ISBN: 2-85790-039-2.

KOTLER, P. Moderní marketing. Grada, 2007, 1041 s., ISBN: 978-80-247-1545-2.

PORTER, M. Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, 1993., 626 s., ISBN: 80-85605-12-0.

VLACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, Ekopress, 2006, 465 s. ISBN: 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 25.05.2010

### **Anotace**

Cílem této diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru pro výstavbu a provoz hotelu, který poskytne návštěvníkům příjemné zázemí se spoustou kvalitních služeb včetně stravování a četného sportovního vyžití, pro poklidnou rekreaci v jedné z přírodně i turisticky nejatraktivnějších lokalit naší vlasti.

### **Annotation**

The aim of this Master thesis is the elaboration of a bussines project for a hotel construction and management that will offer to visitors a comfortable background with many quality servises including catering and multiple sports activities as a peaceful resort in one of the natural and turistic most attractive locations in our country.

### **Klíčová slova**

Hotel, ubytování, Šumava, podnikatelský plán, Doba návratnosti, Čistá současná hodnota. Vnitřní výnosové procento.

### **Key words**

Hotel, accommodation, Bohemian Forest, business plan, pay-off period, Net present value, Internal rate of return.

**Bibliografická citace mé práce:**

KRČMAŘ, M. *Podnikatelský záměr: Výstavba a provoz hotelu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 72 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 20. května 2010

.....

## **Poděkování**

Rád bych zde poděkoval panu Ing. Tomáši Heraleckému Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěl k tvorbě mé diplomové práce. Poděkoval bych i příteli Marku Ječmenovi studentovi VUT fakulty architektury, který mi pomohl zachytit vizi hotelu do výkresů.

## Obsah:

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
3.1	PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	12
3.1.1	<i>Struktura podnikatelského plánu.....</i>	<i>13</i>
3.2	ANALÝZA TRHU A PROSTŘEDÍ .....	16
3.2.1	<i>Vnější analýza SLEPTE.....</i>	<i>16</i>
3.2.2	<i>SWOT .....</i>	<i>17</i>
3.3	MARKETINGOVÝ MIX.....	17
3.3.1	<i>Porterova analýza konkurenčního prostředí.....</i>	<i>18</i>
3.4	FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	21
3.4.1	<i>Interní zdroje financování.....</i>	<i>22</i>
3.4.2	<i>Externí zdroje financování.....</i>	<i>22</i>
3.4.3	<i>Podpory a dotace.....</i>	<i>23</i>
3.5	MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE.....	24
3.5.1	<i>Doba návratnosti investice (DN).....</i>	<i>25</i>
3.5.2	<i>Čistá současná hodnota (ČSH) .....</i>	<i>25</i>
3.5.3	<i>Vnitřní výnosové procento (VVP) .....</i>	<i>26</i>
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>28</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA MÍSTA VÝSTAVBY A OKOLÍ .....	28
4.1.1	<i>Turistické zajímavosti okolí Železné Rudy.....</i>	<i>29</i>
4.2	ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ SLEPTE .....	31
4.2.1	<i>Sociální prostředí .....</i>	<i>31</i>
4.2.2	<i>Legislativní prostředí.....</i>	<i>32</i>
4.2.3	<i>Ekonomické prostředí .....</i>	<i>32</i>
4.2.4	<i>Politické prostředí .....</i>	<i>33</i>
4.2.5	<i>Technologické prostředí.....</i>	<i>33</i>
4.2.6	<i>Ekologické prostředí.....</i>	<i>34</i>
4.3	ANALÝZA SWOT.....	34
4.3.1	<i>Silné stránky.....</i>	<i>34</i>
4.3.2	<i>Slabé stránky.....</i>	<i>35</i>
4.3.3	<i>Příležitosti .....</i>	<i>36</i>
4.3.4	<i>Hrozby.....</i>	<i>36</i>

4.4	SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU .....	36
4.4.1	<i>Produkt (Product)</i> .....	37
4.4.2	<i>Cena (Price)</i> .....	37
4.4.3	<i>Místo (Place)</i> .....	38
4.4.4	<i>Propagace (Propagacion)</i> .....	38
4.4.5	<i>Lidé (People)</i> .....	39
4.5	ANALÝZA KONKURENCE .....	39
4.5.1	<i>Kempy</i> .....	39
4.5.2	<i>Chaty a chalupy</i> .....	40
4.5.3	<i>Penziony</i> .....	40
4.5.4	<i>Hotely</i> .....	41
4.5.5	<i>Analýza konkurence dle Porterova modelu</i> .....	41
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>43</b>
5.1	PŘEDSTAVENÍ HOTELU .....	43
5.1.1	<i>Podzemní podlaží</i> .....	44
5.1.2	<i>První podlaží</i> .....	45
5.1.3	<i>Druhé podlaží</i> .....	46
5.1.4	<i>Třetí podlaží</i> .....	47
5.1.5	<i>Čtvrté podlaží</i> .....	47
5.1.6	<i>Páté podlaží</i> .....	48
5.2	INVESTIČNÍ NÁKLADY NA REALIZACI PROJEKTU.....	49
5.2.1	<i>Pozemek</i> .....	49
5.2.2	<i>HSV (hlavní stavební výroba)</i> .....	50
5.2.3	<i>PSV (pomocná stavební výroba)</i> .....	53
5.2.4	<i>Náklady na dopravu materiálu</i> .....	58
5.2.5	<i>Provozní náklady na první rok provozu</i> .....	58
5.3	PŘÍJMY Z PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI .....	62
5.4	EFEKTIVNOST INVESTICE.....	67
5.4.1	<i>Doba návratnosti</i> .....	67
5.4.2	<i>Čistá současná hodnota</i> .....	68
5.4.3	<i>Vnitřní výnosové procento</i> .....	69
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>POUŽITÉ ZDROJE.....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>72</b>

## 1 Úvod

Podnikatelské subjekty tvoří jedny z nejvýznamnějších pilířů ekonomického systému, bez kterých by náš svět, tak jak jej známe, snad už ani nemohl existovat. Podniky jsou zde pro zákazníky, kteří by bez nich měli spousty potřeb, které by jen stěží dokázali uspokojit. Podniky tedy vytváří výrobky a služby, které sloužící pro uspokojování potřeb zákazníků. Podniky očekávají, že za svou produkci dostanou od zákazníků zaplacení. Aby podniky mohly produkovat výrobky a služby, potřebují zdroje, tyto zdroje poptávají na trzích výrobních faktorů. Podniky tedy poptávají mimo jiné i práci svých zaměstnanců a za tuto práci jim vyplácí mzdu. Pro zaměstnance, kteří nedisponují půdou nebo kapitálem, které by pro ně generovaly příjmy, je práce často jediným možným zdrojem příjmů, který jim slouží k tomu, aby mohly uspokojit všechny své potřeby pomocí produkce jednotlivých podniků. V ekonomickém systému tak lidé a podniky žijí ve vzájemně prospěšném vztahu. Proto jsem se rozhodl vypracovat podnikatelský záměr, který po své realizaci vytvoří ekonomickou jednotku, která bude schopna na základě vlastnictví všech tří výrobních faktorů produkovat služby, které uspokojí potřeby svých zákazníků a tak bude pro společnost prospěšná. Podnik bude spoléhat na to, že místa pro rekreaci budou stále potřeba, protože vždy bude spousta pracujících lidí, kteří si alespoň jednou za rok budou chtít dopřát příjemnou dovolenou, na které budou chtít v příjemném prostředí se zázemím znovu načerpat síly do další práce.

## 2 Vymezení problému a cíle práce

Cílem této diplomové práce je kompletace podnikatelského plánu na výstavbu hotelu v příhodné turistické oblasti se širokými možnostmi sportovního a rekreačního využití. Investiční záměr je konstruován tak, aby umožnil vlastníkům pokud možno co nejkratší dobu návratnosti investice. Podnikatelský záměr je tvořen co nejreálněji, aby mohla proběhnout jeho realizace a to nejlépe i za podpory dotací nejen ze strukturálních evropských fondů.

Práce je členěna do tří stěžejních kapitol. V první z nich, nazvané teoretická východiska práce, se zabývám výčtem potřebných teoretických podkladů, které poskytnou teoretický základ pro analýzu a vlastní návrhy řešení. V této kapitole se zabývám podnikatelským plánem, k čemu slouží a jak by měl vypadat. Dále jsou zde představeny analýzy pro průzkum vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, včetně metody pro analýzu konkurenčního prostředí, do kterého bude společnost situována. Je zde představena teorie marketingového mixu zkoumající potřeby zákazníků a možnosti, jak tyto potřeby uspokojit. Nechybí ani metody pro měření efektivnosti investic a teorie pro efektivní financování projektu, včetně představení evropských dotačních programů, které by se na financování investice mohly spolupodílet. V druhé kapitole, nazvané analýza současného stavu, jsou pak použity metody a analýzy představené v teorii k zmapování prostředí okolo místa, do kterého bude hotel umístěn. Bude představeno místo se všemi svými zajímavostmi a zvláštnostmi, které budou lákat hosty. V závěrečné kapitole, vlastní návrhy řešení, bude představen hotel jako takový se vším, co bude moci svým zákazníkům nabídnout. V této kapitole se budu dále zabývat propočtem potřebných zdrojů k profinancování podnikatelského záměru pro výstavbu a provoz hotelu, ale také propočty očekávaných příjmu z investice pro různé varianty využitosti hotelového komplexu. Budou zde také propočítány metody, jako je doba návratnosti, čistá současná hodnota investice a vnitřní výnosové procento pro tři možné scénáře vývoje a to pesimistického, realistického a optimistického.

### 3 Teoretická východiska práce

V této kapitole se zaměřím na teoretické poznatky nezbytné pro vypracování této práce. V první řadě se zaměříme na podnikatelský plán, objasníme si, k čemu slouží a proč je pro podnik tak důležitý, nebude chybět ani výčet prvků, které by v kvalitním podnikatelském plánu neměly chybět. Dále budou představeny analýzy pro průzkum podnikatelského prostředí včetně trhu, na kterém se podnikatel bude pohybovat. Kapitola pokračuje výčtem možností financování realizace podnikatelského záměru. Závěr kapitoly patří metodám pro výpočty a měření výkonnosti podnikatelského záměru.

#### 3.1 Podnikatelský plán

Základním kamenem každého podnikatelského plánu je podnikatelský záměr, tedy nápadu jak hodlá podnikatel pomocí podniku vydělat peníze. Jde tedy o předběžnou dokumentaci a zmapování projektu, na jehož základě by se podnikatel měl rozhodnout, zdali hodlá projekt zrealizovat. Podnikatelský plán je důležitým dokumentem nejen pro samotného zakladatele podniku, tedy majitele, ale o podnikatelský plán se mohou zajímat také investoři, bankéři, manažeři, ale také třeba zákazníci, zaměstnanci a konzultanti. Protože každý z výše uvedených uživatelů podnikatelského plánu jej bude číst z různých důvodů, musí být zpracován natolik komplexně, aby obsáhl důvody zainteresovanosti každého z nich. (4) Podnikatelský plán se zabývá třemi základními otázkami: Kde jsme nyní? Kam směřujeme? Jak se tam hodláme dostat? Při vypracování podnikatelského plánu by měl být kladen důraz na jeho jednoduchost. Tak jak radí i úspěšný americký podnikatel a spisovatel Robert T. Kiyisaky ve své příručce pro začínající podnikatele, který věřil v zásadu “KISS – Keep It Simple Stupid”. (3) Další vlastností podnikatelského plánu by měla být jeho strukturovanost, struktura pak bude popsána v samostatné podkapitole. Podnikatelský plán by dále měl být přesný a reálný, tím je myšleno, aby nebyl přehnaně optimistický ke svému tržnímu potenciálu, ale současně aby nezakrýval své slabé stránky a rizika, která by mohla při podnikání nastat. Zároveň by však podnikatelský plán měl obsahovat

i výčet výhod, které nový produkt či služba přinese našim zákazníkům, díky čemuž by mohl zaujmout i případného investora, aby tak do naší společnosti vložil cizí kapitál a poskytl nám tak tolik potřebné zdroje k financování našeho projektu. Podnikatelský plán vykresluje, jak si podnikatel představuje budoucnost svého podnikání. Stanovuje cíle podniku, uvádí možnosti jak těchto cílů dosáhnout a za pomoci jakých zdrojů bude cílů dosaženo.

Podnikatelský plán tak představuje koncepci podniku v písemné podobě, která by měla sloužit jednak k tvorbě taktiky společnosti, ale také slouží jako podpora pro manažerská rozhodování. Podnikatelský plán taktéž umožňuje v průběhu podnikání zpětnou kontrolu, tedy porovnání jestli se skutečnost liší od plánů a jestliže ano, umožňuje identifikovat jak a proč.

### **3.1.1 Struktura podnikatelského plánu**

Neexistuje žádná závazná pevná struktura, které by se podnikatelský plán měl držet. O podnikatelském plánu nejsou zmínky ani v živnostenském zákoníku ani v obchodním zákoníku a jeho sestavení tedy není povinností při založení podniku. Někteří investoři, hlavně banky, sice předkládají strukturu podnikatelského plánu, která by měla být dodržena, pokud u nich podnikatel hodlá žádat o finance, přesto však podnikatelský plán neslouží pouze investorům, jak se mylně domnívají někteří podnikatelé, proto existují spíše jen doporučení ohledně struktury podnikatelského plánu a jeho sestavení je výhradně věcí podnikatele. Přesto však existuje doporučená struktura, jejíž prvky by v kvalitním podnikatelském plánu rozhodně neměly chybět a ty si teď blíže představíme.

#### **3.1.1.1 Titulní strana**

Obsahuje základní skutečnosti o podnikatelském subjektu jako je název a sídlo společnosti, stručný popis podnikatelského subjektu, kontakty na společnost, povahu podnikání a způsob financování projektu. Na titulní straně se uvádí základní koncepce, kterou podnikatel hodlá dále rozvíjet.

### **3.1.1.2 Exekutivní souhrn**

Obsahuje stručný popis hlavního podnikatelského záměru. Definuje cílové zákaznické skupiny na trhu, na kterém se o zákazníky hodlá ucházet. Vykresluje stručně strategii, pomocí které by mělo být dosaženo výsledků, popisuje také, jak tuto strategii v podniku implementovat. Hodnotí hlavní manažerské, ale i jiné dovednosti podnikatelského subjektu. Uvádí dostupné finanční prostředky v kontextu se všemi prostředky potřebnými pro realizaci podnikatelského záměru. Představuje konkurenční výhodu a jedinečnost produktu či služby. Tato část podnikatelského plánu slouží hlavně pro prvotní zaujetí investora tak, aby si poté podnikatelský plán přečetl až do konce.

### **3.1.1.3 Analýzy odvětví**

Charakterizuje odvětví podnikání v makroekonomickém prostředí, líčí specifika oboru a důvody pro podnikání. Vykresluje stávající konkurenci v oboru, její silné a slabé stránky, hledá příležitost k uplatnění. Snaží se předpovědět vývojové trendy v odvětví. Blíže specifikuje zákazníka a jeho potřeby.

### **3.1.1.4 Popis podniku**

Pomocí této kapitoly přiblížíme potencionálnímu investorovi velikost a záběr podniku. Popřípadě přiblížíme lokalitu, ve které společnost bude pracovat, včetně jejích specifik, jako je schopnost zajistit potřebné pracovníky, nebo hodnotící vzdálenosti dodavatelů. Představíme organizační strukturu společnosti. Nastíníme znalosti a zkušenosti podnikatele. Chybět nebude ani popis výrobků a služeb, pomocí kterých se podnik pokusí oslovit nové zákazníky.

### **3.1.1.5 Obchodní plán**

U výrobních podniků je tato část pojmenována výrobní plán a je zde popsán celý výrobní proces vzniku nového produktu. Zachycuje alokaci zdrojů potřebných k provozu. U nevýrobních společností informuje o nákupu zboží a služeb potřebných k činnosti podniku. Hodnotí subdodavatele a uvádí důvody, proč byli vybráni. Tato část podnikatelského plánu mapuje celý proces poskytování služeb.

### **3.1.1.6 Marketingový plán**

V této pasáži popisujeme distribuci a propagaci našich výrobků a služeb. Obsahuje analýzu a výzkum trhu od zákazníků, přes dodavatele, až po konkurenci. Obsahem jsou i odhady odbytu produkce a služeb podniku mající zásadní vliv na rentabilitu podniku a výhodnosti celé investice do podnikatelského záměru.

### **3.1.1.7 Organizační plán**

Zde se zaměřujeme na informace o managementu nové společnosti, její organizační strukturu včetně povinností a rozdělení odpovědnosti jednotlivých složek organizační struktury. Odhadovaný počet pracovníků a velikost mzdových nákladů na ně vyčleněných. Nechybí ani majetková struktura podniku a její vlastnictví, informace o obchodních podílech ve společnosti a tak podobně.

### **3.1.1.8 Hodnocení rizik**

Podnikatel by zde měl zvážit možná rizika plynoucí z provozu podniku a připravit i předběžnou strategii pro zvládnutí daných rizik. Možné nepříznivé trendy nejen na trzích zákazníků, ale i dodavatelů. Hodnocení rizik, která představuje pro náš podnik konkurence, ale také hodnotit rizika plynoucí ze slabých stránek podniku. Jsou zde také vyčísleny odhady nákladů potřebných ke vstupu na trh a rizika s tím spojená. Snaží se představit strategii pro minimalizaci podnikatelských rizik.

### **3.1.1.9 Finanční plán**

Zahrnuje plán financování. Sestavuje přibližný propočet tržeb a jejich vývoj v časovém horizontu několika málo let dopředu. Kalkuluje všechny druhy nákladů spojených s podnikatelskou činností. Hodnotí finanční náročnost investic a počáteční náklady. Snaží se odhadnout cash flow, sestavuje předběžný výkaz zisků a ztrát společnosti, sestavuje předběžnou rozvahu. Snaží se odhadnout finanční ukazatele podniku a propočet bodu zvratu a jiných ukazatelů finanční analýzy.

### **3.1.1.10 Časový harmonogram činností**

Stanovuje odhady časové náročností jednotlivých etap projektu včetně předprojektových fází. Stanoví milníky projektu a časový odhad jejich dosažení. Hledá

kritickou cestu mezi projektovými činnostmi pomocí metod CPM a PERT, aby mohlo být dosaženo minimální doby trvání příprav projektu a aby mohl být podnik co nejdříve připraven na ostrý provoz a zahájení své činnosti.

### **3.1.1.11 Přílohy**

Mohou obsahovat různé dokumenty charakteristické pro daný podnikatelský záměr, jako například architektonické výkresy podnikových budov, nebo technické výkresy nového produktu, se kterým se firma pokusí dobýt trh a uspět u zákazníků.

## **3.2 Analýza trhu a prostředí**

Je velmi důležitá, protože zkoumá poptávku po jistých statcích či službách. Podnik tak zkoumá, zdali na trhu není místo s ohledem na konkurenci, kde by měl zákazníkům co nabídnout, zpravidla buď levněji než konkurence, nebo něco odlišného než nabízí konkurence a na tomto procesu ve výsledku profitovat.

### **3.2.1 Vnější analýza SLEPTE**

SLEPT analýza je označována jako prostředek pro analýzu změn v okolí. Představuje tak komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se v čase. V rámci analýzy SLEPT se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- social – sociální hledisko
- legal – právní a legislativní hledisko
- economic – ekonomické hledisko
- policy – politické hledisko
- technology – technické hledisko (7)

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění. Používá se i analýza SLEPTE, která navíc zohledňuje ekologické hledisko.

### **3.2.2 SWOT**

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym v 60. a 70. letech na Stanfordově univerzitě. SWOT analýza je metoda strategické analýzy stavu podniku, díky níž můžeme identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) spojené s určitým projektem nebo podnikatelským záměrem. Vedení musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jímž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. (6) Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, které lze ovlivňovat a kontrolovat. Naproti tomu hodnocení příležitostí a hrozeb se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik už nemůže tak dobře ovlivňovat, ale měl by na ně být schopný reagovat. SWOT analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Eliminuje-li společnost svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a využívá své silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti.

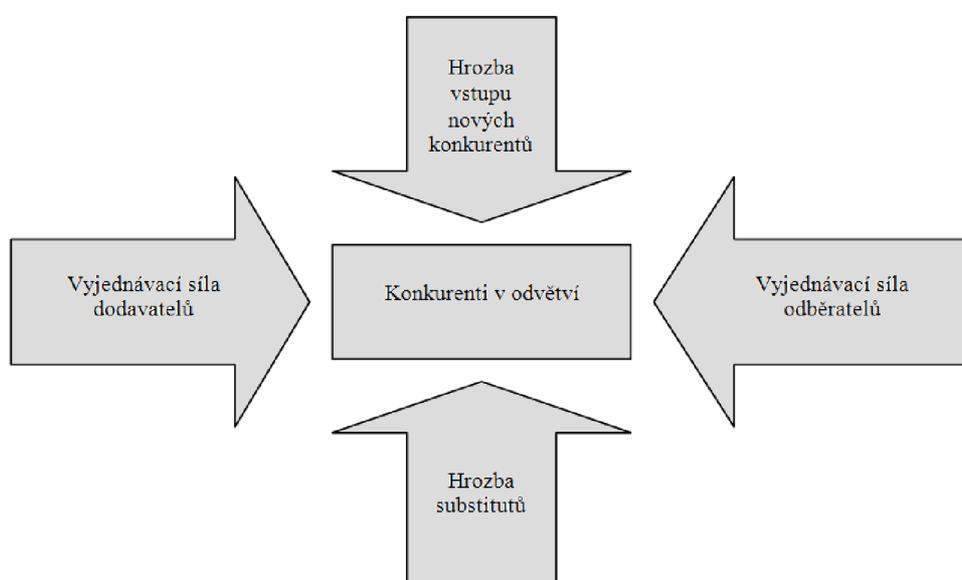
### **3.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. (6) Teorie marketingového mixu svými počátky sahá do 60. let 20. století, kdy profesor Jerome McCarthy navrhl čtyři složky marketingových aktivit podniku, označené jako čtyři P: product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace). Jak šel čas, přidávala se i další P, která se mohou v různých oborech lišit. Pro cestovní ruch a pohostinství se mohou použít krom čtyř základních P i čtyři rozšiřující P: people (lidé), packaging (balení), programming (program), partnership (partnerství). (2)

- Produkt – Výrobek nebo služba, která slouží k uspokojení potřeb zákazníka do té míry, že je za ni ochoten zaplatit.
- Cena – Množství peněz, které bude na jedné straně zákazník ochoten zaplatit za náš výrobek nebo službu, a na druhé straně množství peněz, za které bude firma ochotna výrobek nebo službu prodat.
- Místo – Kde a na jakém trhu bude podnik své výrobky nebo služby zákazníkům nabízet, popřípadě řeší distribuci pomocí distribučních kanálů až přímo k zákazníkům.
- Propagace – Jakým způsobem se zákazníci o našem výrobku nebo službě dozví, tak aby zjistili, že je to přesně to, co teď potřebují, a tím se u nich vyvolala poptávka po výrobku či službě.

### 3.3.1 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porterův model analýzy konkurence je zaměřen především na vyřešení otázky, jak je konkurenční prostředí ovlivňováno přitažlivostí určitého trhu. Jedná se tedy o metodu, která se zaměřuje na oborové vnější prostředí podniku a na rivalitu v něm. Porterův model vymezuje pět sil, které ovlivňují přitažlivost na trhu. Ve vztahu k těmto silám pak definuje pět skupin ohrožení, které zobrazuje následující obrázek.



Obr1. Porterův model pěti konkurenčních sil. Pramen: PORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. 1993. s. 23 (Upraveno autorem.)

Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly a pokud je to možné, změnit je ve prospěch podniku. (8)

Porterova analýza konkurenčního prostředí může být vhodná pro doplnění SWOT analýzy. Společnost totiž získá výhodu, pokud se jí podaří zjistit důležité charakteristiky konkurence například jejich cíle, strategii, popřípadě silné a slabé stránky, kterých může posléze využít ve svůj prospěch. Při zkoumání konkurentů je vhodné sledovat nejen jejich podíl na trhu, ale i jejich podíl v povědomí či oblibě zákazníků. Lze totiž obecně konstatovat, že firmy, jejichž podíl na povědomí a oblibě stoupá, zákonitě zvětší i svůj podíl na trhu a dosáhnou tak větší rentability. (5)

### ***3.3.1.1 Rivalita firem působících na daném trhu***

Soupeřivost mezi podniky již působícími na daném trhu bývá ve většině případů nejsilnějším z pěti uvedených faktorů a může mít různou podobu i intenzitu. Intenzita rivality konkurence se většinou dramaticky zvyšuje v případech, kdy se jedná o nové, lukrativní odvětví. Rivalita nabývá na síle i na zaběhlých trzích a to v případě, kdy výrobky jednotlivých podniků jsou málo diferencované. Silná konkurence panuje hlavně na trzích, kde se vyskytuje mnoho navzájem konkurujících si podniků zhruba stejné velikosti. Naopak rivalita slábne na pomalu rostoucích popřípadě zmenšujících se trzích, kde již působí velký počet konkurentů, kteří postupně odchází hledat perspektivnější ne tak obsazené trhy umožňující rychlejší růst. Slabší konkurenční prostředí je typické v odvětví, ve kterém se vyskytuje firma s dominujícím postavením a menší konkurenti nemají sílu toto postavení změnit. Významnou roli v konkurenčním prostředí pak hrají i obtížně nebo naopak snadno překonatelné bariéry vstupu či výstupu z odvětví. Je dobré se také zabývat otázkou, jaké jsou záměry rozhodujících konkurentů na trhu nebo jaký vliv má globalizace v daném konkurenčním odvětví.

### **3.3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Faktor této síly v konkurenčním prostředí závisí do značné míry na míře nabídky a poptávky surovin, které dodavatelé poskytují podnikům, které potřebují tyto komodity k výrobnímu procesu. Když poptávka po těchto surovinách převyšuje nabídku dodavatelů, mohou si výrobci a poskytovatelé surovin klást nepřiměřené požadavky při uzavírání smluv s odběrateli a také neúměrně navyšovat cenu za tyto poskytnuté suroviny. Podobná situace může také nastat v rostoucích odvětvích, kde je těchto surovin nedostatek a dodavatelé nejsou schopni se tak rychle přizpůsobit dané situaci a pokrýt všechny požadavky svých odběratelů. Prostředí vyznačující se velkou vyjednávací silou dodavatelů jsou pak samozřejmě taková, kde existuje jen několik málo dodavatelů a co hůř dnes se objevují i takové tendence, kdy se těchto několik málo dodavatelů mezi sebou domluví na nastavení cen a vznikne mezi nimi takzvaná kartelová dohoda. V takové situaci by pak měl zasáhnout antimonopolní úřad a udělit těmto dodavatelům pokuty. Situace pro odebírající podnik je špatná i ve chvíli, kdy má dodavatel spousty odběratelů a může si tak dovolit ztratit jednoho méně významného odběratele místo toho, aby přistoupil na pro něj nevýhodné podmínky. Odvětví s nejintenzivnější vyjednávací silou dodavatelů jsou pak taková, kde má dodavatel surovin takové postavení, že je pro nakupující podniky nesnadné či nákladné tohoto dodavatele zaměnit za jiného.

### **3.3.1.3 Vyjednávací síla odběratelů**

Dalším faktorem působícím v konkurenčním prostředí je vyjednávací síla zákazníků. Stejně jako u jiných sil zde hraje významnou roli struktura odvětví, pokud se daný trh vyznačuje převisem nabídky nad poptávkou, pak je potřeba brát požadavky kupujícího vážněji než obvykle, protože zde zákazník disponuje vysokou vyjednávací silou. Nespokojený zákazník zde totiž může velmi snadno změnit dodavatele a my tak o něj můžeme nadobro přijít. Případů, kdy je vyjednávací síla zákazníka vysoká, existuje spousta, zde je výčet několika z nich. Vysoká vyjednávací síla odběratelů se vyskytuje nejčastěji v odvětví, kde je málo zákazníků a mnoho dodavatelů. Dalším faktorem může být, že nabízený výrobek či služba pro kupujícího nemá charakter nezbytného statku. Další možností je, že na trhu existuje mnoho podobných statků a zákazník může přecházet od jednoho ke druhému s žádnými nebo minimálními náklady na změnu

poskytovatele. Nebo tehdy pokud je pro zákazníka výhodnější nakupovat u více dodavatelů než jen u jednoho. Vyjednávací síla zákazníka samozřejmě roste s objemem produkce a frekvence, s jakou od podniku odebírá zboží či služby.

#### **3.3.1.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Míra konkurence je závislá na počtu konkurentů v odvětví, čím více jich zde je, tím hůře se v odvětví hledá nový zákazník, ale i u těch stávajících se vede tvrdý boj o každou zakázku. Čím více konkurentů je v odvětví, tím menší chuť mají další podniky do odvětví vstupovat a naopak. Významnými faktory ovlivňujícími příchody nové konkurence do odvětví jsou bariery vstupu, které mohou mít několik podob. Ty nejobtížnější bariery pro vstup bývají schopnosti disponovat potřebnou technologií a znalostí know how k uplatnění v oboru. Další významnou bariérou je kapitálová náročnost pro vstup do odvětví. Významnou roli hraje také síla značky a loajalita zákazníků jednotlivým podnikům nacházejícím se již v daném sektoru. Velmi významnou překážkou pro vstup nové konkurence do odvětví mohou být také legislativní opatření a státní intervence.

#### **3.3.1.5 Hrozba substituce**

Tato hrozba určuje, do jaké míry je náš výrobek či služba nahraditelná, tedy do jaké míry má zákazník možnost volby uspokojit danou potřebu jiným výrobkem či službou než tou naší. Pokud je míra substituce velká, pak podniky nemají moc možností hýbat s cenou, aby zákazník nevyhledal levnější řešení pro uspokojení svých potřeb. Zde je pak možnost stavět na vyšší ceně pouze, pokud jsme si jistí, že jakost našeho výrobku či služby je vysoká a zákazník to ocení. Významnou roli v hrozbě substituce opět hrají zákaznickovy náklady spojené se změnou poskytovatele.

### **3.4 Financování podnikatelského záměru**

Při realizaci podnikatelského záměru je jednou z nejdůležitějších věcí zajistit podniku dostatek zdrojů financování, protože bez nich nemá šanci na úspěch sebelepší podnikatelský záměr. Dále je popsáno několik možných způsobů pro financování realizace podnikatelského záměru, při čemž výhodné může být použití kombinací těchto

zdrojů, tak aby došlo k optimalizaci kapitálové struktury a náklady na financování byly co nejnižší.

### **3.4.1 Interní zdroje financování**

Za interní zdroje financování můžeme považovat volné finance, které vznikly v podniku samotném. Jedná se především o odpisy, které chápeme jako peněžní opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Přičemž majetek může efektivně sloužit po celou dobu své životnosti a podnik uvolněné odpisy potřebuje až po uplynutí doby životnosti majetku na jeho obnovu. To znamená, že po určitou dobu je možné s odpisy volně disponovat. (9) Dalším interním zdrojem financování v podniku je nerozdělený zisk, který představuje část zisku po zdanění, který nebyl použit na výplatu dividend nebo na tvorbu fondů ze zisku a je tak možné s ním dále volně disponovat. Další možností interního financování jsou rezervní fondy, které jsou součástí vlastního kapitálu a jsou vytvářeny za účelem ochrany podniku před různými riziky a mohou tak být dočasně použity na financování rozvoje podniku. Poslední možností interního financování podniku jsou pak rezervy sloužící v podniku jako účelově vytvořené zdroje financování pro krytí jistých budoucích výdajů, které mohou být opět dočasně použity k jinému účelu. Nákladem za tento zdroj financování je daň z příjmu, kterou musí podnik zaplatit a ta je často vyšší než náklady na kapitál u externích zdrojů financování.

### **3.4.2 Externí zdroje financování**

Externí zdroje financování můžeme členit na vlastní a cizí. Do vlastních zdrojů financování patří zdroje ze základního kapitálu, ale také financování prostřednictvím emise akcií u akciových společností, popřípadě financování formou venture capital, kde investor poskytne podniku finanční zdroje výměnou za majetkovou účast ve společnosti. Do cizích zdrojů pak řadíme finance podnikem získané například pomocí emisí dluhopisů. Dluhopisem chápeme cenný papír, s nímž je spojeno právo majitele požadovat splacení dlužné částky ve jmenovité hodnotě a vyplacení výnosu z dluhopisu k určitému datu a povinnost emitenta tyto závazky splnit. (9) Dalším z významných cizích zdrojů financování pro podnik je využití dlouhodobých bankovních úvěrů, pro které je typické postupné umořování dluhu během doby splatnosti úvěru, nákladem

tohoto cizího zdroje financování je pak úrok placený ze zapůjčené částky. Bankovních úvěrů je celá řada, v našem případě pravděpodobně využijeme hypotečního úvěru, který představuje účelový úvěr určený výhradně k financování investic do nemovitostí zajištěný zástavním právem k nemovitosti. Další možností cizího zdroje financování při investicích v podniku bývá leasing. Při leasingu je typické, že podnik využívá dlouhodobý majetek po určitou dobu, aniž by se majetek stal vlastnictvím podniku. Pronajímatel nenes žádná rizika spojená s užíváním majetku a vystupuje pouze jako věřitel, který poskytl zdroje pro nákup tohoto majetku. Náklady leasingu pak zahrnují cenu pořizovaného majetku, úrok z úvěru a leasingovou marži pronajímatele. Leasing se zpravidla splácí formou pravidelných splátek ve stejné výši, pro které používáme pojem anuita. Využití cizích zdrojů bývá v celé řadě případů efektivnější a levnější než využití zdrojů vlastních. To však nemusí být pravidlem. Se zvyšující se zadlužeností firmy stoupá i její rizikovost, což se může negativně promítnout do růstu nákladů různých externích zdrojů, například úvěrů.

### **3.4.3 Podpory a dotace**

Zvláštním zdrojem financování podnikatelských záměrů mohou být podpory a dotace poskytované nejčastěji ze strukturálních evropských fondů popřípadě ze státního rozpočtu. Pokud se podniku podaří získat podporu pomocí dotací, bývá tento zdroj financování připsán k vlastním zdrojům financování. ČR může v období 2007–2013 čerpat z fondů EU přibližně 26,7 miliard €. Projekty spolufinancované z fondů EU jsou realizovány prostřednictvím tematických a regionálních operačních programů. Podpora je poskytována v různých formách, od poradenství, školení až po finanční podporu. Existuje ještě několik programů a výzev k čerpání peněz, které ještě nebyly uzavřeny. Programy, do kterých by se podnik stihl ještě přihlásit se žádostí o dotaci, jsou následující.

#### **3.4.3.1 Program Start**

Cílem programu je umožnit realizaci podnikatelských záměrů začínajících podnikatelů. Dotace se vztahuje na pořízení a financování aktiv a dalších výdajů k provádění podnikatelské činnosti. Podpora je poskytována ve formě zvýhodněné záruky

s finančním příspěvkem k zaručovanému úvěru. Pro tuto výzvu je vyčleněno 150 milionů Kč. (12)

### **3.4.3.2 Program Nemovitosti**

Cíl programu Nemovitosti, je stimulovat vznik a rozvoj podnikatelských nemovitostí, včetně související infrastruktury, a přispět tak ke vzniku funkčního trhu nemovitostí a ke zlepšení investičního a životního prostředí. Prostředky lze čerpat na projekt výstavby nájemního objektu, tedy projekt, jehož realizací vznikne nový podnikatelský objekt určený k pronájmu. Dále je možné čerpat prostředky na vyhotovení projektové dokumentace. Podpora je poskytována formou dotace. Minimální výše podpory je stanovena na 1 mil. Kč, maximální výše podpory na 500 milionů Kč. V případě vyhotovení projektové dokumentace je minimální výše podpory stanovena na 500 tisíc Kč, maximální na 50 milionů Kč. Pro tuto výzvu jsou vyčleněny 4 miliardy Kč. (12)

### **3.4.3.3 Program Zelená úsporám**

Cílem programu Zelená úsporám je zajistit realizaci opatření vedoucích k úsporám energie a využití obnovitelných zdrojů energie. Program je členěn do tří základních oblastí podpory:

- Úspora energie na vytápění
- Výstavba v pasivním energetickém standardu
- Využití obnovitelných zdrojů energie pro vytápění a přípravu teplé vody
- Dotační bonus na vybrané kombinace opatření

Česká republika získala na tento Program finanční prostředky prodejem emisních kreditů Kjótského protokolu o snižování emisí skleníkových plynů. Celková očekávaná alokace programu je až 25 miliard korun. (13)

## **3.5 Měření efektivity investice**

Investicí rozumíme vklad volných zdrojů do komodit, technologii, nemovitostí nebo zkrátka nějakého druhu kapitálu, který bude schopen v čase generovat pro investora hodnotu. K měření efektivity investice slouží dva druhy metod, statické a

dynamické. Statické metody neberou vůbec v potaz faktor času a jejich užití je tedy značně omezené a účel spíše pomocný, přesto jsou však pro svou jednoduchost hojně využívány v praxi. Statické metody se uplatňují hlavně ve finanční analýze. Mezi statické metody patří i doba návratnosti investice, kterou jako jedinou statickou metodu ve své práci použiji. Mnohem zajímavější pro hodnocení efektivnosti investice jsou metody dynamické, které jsou vhodné pro hodnocení efektivnosti většiny investičních záměrů. Díky skutečnosti, že dynamické metody zohledňují ve výpočtech faktor času a protože koruna vydaná dnes nemá stejnou hodnotu jako získaná koruna v budoucnu a to díky míře rizika, inflaci a dalším vlivům, jsou tyto metody vhodné při měření efektivnosti investice po celou dobu její životnosti. Ve své práci budu dále pracovat se dvěma dynamickými metodami čistou současnou hodnotou investice a vnitřním výnosovým procentem investice.

### 3.5.1 Doba návratnosti investice (DN)

Doba návratnosti investice hodnotí, za jak dlouhou dobu v letech příjmy z investice pokryjí výdaje na investici vynaložené. Při výběru z většího počtu investičních záměrů pak investor preferuje investice s nejkratší dobou návratnosti, protože mu umožní navrácení investovaného kapitálu v co nejkratší době. Důležité však také je, aby doba návratností byla menší nebo rovna době životnosti projektu, protože jinak jde o nepřijatelnou investici. Při výpočtech doby návratnosti investice se používá následujícího vzorce.

$$DN = \frac{KV}{Z_r}$$

Kde:

DN – Doba návratnosti investice v letech

KV – Kapitálový výdaj v Kč

$Z_r$  – Průměrný roční zisk z investice v Kč (10)

### 3.5.2 Čistá současná hodnota (ČSH)

Čistá současná hodnota představuje ve finanční teorii jednu z nejpřesnějších metod pro ekonomický způsob vyhodnocování investičních projektů. Popisuje přírůstek

investice k tržní hodnotě podniku. Vyjadřuje v absolutní hodnotě rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investici. Čistá současná hodnota bere v potaz faktor času díky diskontnímu počtu, stejně tak jako peněžní výdaje a příjmy po celou dobu investice. Za efekt investice považuje celý peněžní příjem nikoliv jen účetní zisk. Čistou současnou hodnotu můžeme definovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovým výdajem. Jestliže se kapitálový výdaj uskutečňuje delší dobu, pak je čistá současná hodnota rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z projektu a diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech. (11) Čistou současnou hodnotu investice pak můžeme spočítat dle následujících vzorců.

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

Popřípadě:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Kde:

$\check{C}SH$  – čistá současná hodnota v Kč;

$P_t$  – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč;

$KV$  – kapitálový výdaj v Kč (pokud je rozložený v čase, je potřebné diskontovat výdaje k okamžiku zahájení výstavby, což zohledňuje druhá varianta vzorce);

$N$  – doba životnosti investice;

$t$  – jednotlivé roky životnosti investice;

$i$  – diskontní sazba investičního projektu;

$CF_t$  – cash flow z investice v jednotlivých letech v Kč (zahrnuje příjmy i výdaje z investice). (10)

### 3.5.3 Vnitřní výnosové procento (VVP)

Vnitřní výnosové procento můžeme definovat jako takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z projektu se rovná kapitálovým výdajům (eventuálně současné hodnotě kapitálových výdajů). (11) Přínos investice se v tomto případě vyjadřuje relativně, tedy v procentech. Dle vnitřního výnosového procenta je

investice přijatelná, pokud projekt vykazuje vyšší výnos než je požadovaná minimální výnosnost. Při porovnávání investičních projektů dle vnitřního výnosového procenta platí, že z investičních projektů je pro investora výhodnější ten, který dosahuje vyššího vnitřního výnosového procenta. Vnitřní výnosové procento můžeme spočítat dle následujícího vzorce.

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \cdot (i_v - i_n)$$

Kde:

VVP – vnitřní výnosové procento;

$i_v$  – vyšší hodnota diskontní míry (požadované výnosnosti);

$i_n$  – nižší hodnota diskontní míry (požadované výnosnosti);

$\check{C}SH_v$  – čistá současná hodnota při vyšší diskontní míře (záporná);

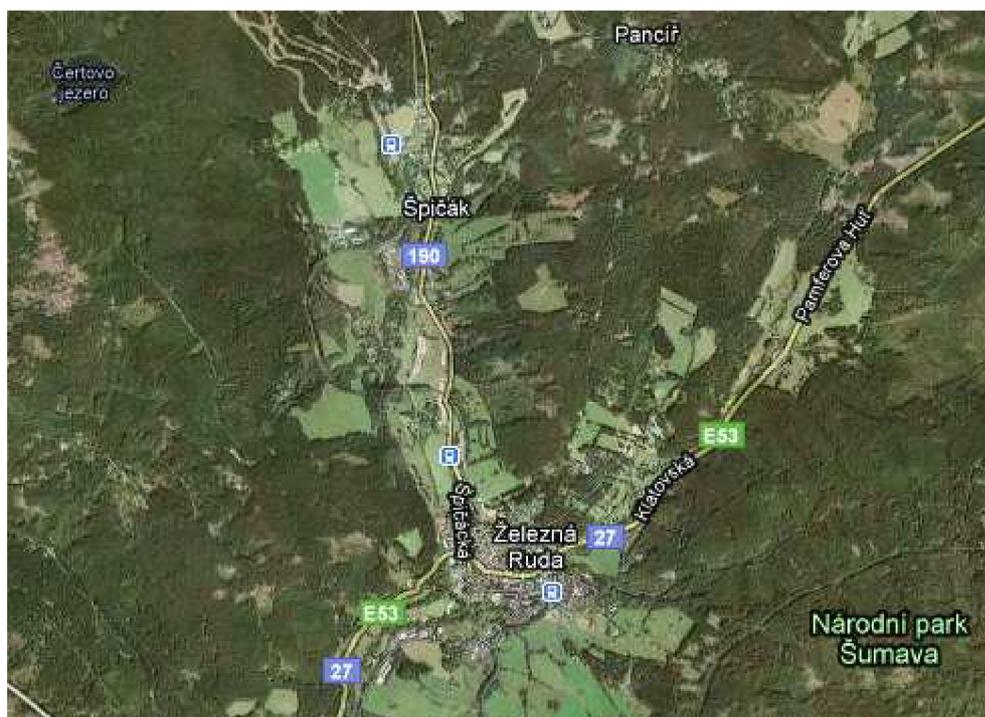
$\check{C}SH_n$  – čistá současná hodnota při nižší diskontní míře (kladná). (10)

## 4 Analýza současného stavu

V této kapitole bude představeno místo, na kterém proběhne výstavba našeho hotelu s popisem blízkého okolí. Dále budou vypracovány jednotlivé analýzy, které byly představeny v teoretické části práce.

### 4.1 Charakteristika místa výstavby a okolí

Pro svůj podnikatelský záměr jsem si vybral místo výstavby na Šumavě konkrétně v obci Železná Ruda na Klatovsku. Horské městečko Železná Ruda se nachází v nadmořské výšce 754m v údolí říčky Řezné a ze všech stran je lemováno horskými vrcholy. Svojí polohou vytváří Železná Ruda ideální podmínky jak pro zimní a letní turistiku, tak pro relaxaci a je proto právem označováno jako jedno z nejoblíbenějších středisek turistického ruchu nejen na Šumavě, ale i v celé ČR. Velkou výhodou v tomto městečku představuje i kvalitní vlakové a autobusové spojení na Klatovy, Plzeň, Prahu, ale také spojení s Bavorskem.



Obr2. Satelitní mapka okolí. Pramen: <http://maps.google.cz/>

Původní osada vznikla v první polovině 16. století na důležité obchodní stezce z Čech do Bavorska při nalezištích železné rudy, odtud také pochází název města. Roku 1849 dostala osada statut městyse a nový majitel Kníže Hohenzollern-Sigmaringen rozšířil v roce 1852 území na více než 6.000 ha. Koncem 19. století nabylo město na významu vybudováním železniční tratě z Plzně do Bavorska s nejdelším tunelem v tehdejší Rakousko – Uhersku. Od konce 19. století zde dochází k významnému rozvoji cestovního ruchu.

#### **4.1.1 Turistické zajímavosti okolí Železné Rudy**

V Železné Rudě je umístěno Muzeum Šumavy, které návštěvníkům nabízí nespočet zajímavých fotografií z okolí, obsahuje expozici z dějin hamernictví z dob kdy se zde těžila železná ruda, ale také například unikátní sbírku historického skla, které se zde vyrábělo od 16. století.

Zajímavou místní turistickou atrakcí je také Zámeček v Železné Rudě, který je nejstarší zachovalou budovou v Železné Rudě. Byl postaven již v roce 1706 a je v něm umístěna expozice historických motocyklů, loutek a hodinářská dílna.

Na železniční trati z Železné Rudy do Plzně leží i nejdelší tunel v České republice, měří 1 747 metrů a byl vystavěn v letech 1874 - 1877 jako jeden z prvních železničních tunelů v tehdejší Rakousko-Uhersku.

V okolí Železné Rudy se nachází i překrásná jezera ledovcového původu, která jsou přírodními perlami Šumavy. Nejznámější z těchto jezer Černé a Čertovo jezero svou krásou inspirovala řadu českých umělců, jsou vzdálena 3,5 a 5 kilometrů od Železné Rudy a jsou tak vhodná jako cíle pro pěší i cyklistickou turistiku.

Kousek dále za Černým jezerem zhruba 12 kilometru od Železné Rudy se nachází Bílá strž, která je nejvyšším šumavským vodopádem. Nachází se v údolí Bílého potoka a výška vodopádu dosahuje 7 metrů. U vodopádu se nachází vyhlídková terasa, která umožňuje nádherný pohled na tuto přírodní scenérii. Vodopád je součástí národní přírodní rezervace Bílá strž, která rovněž chrání zbytky původního lesa, který má pralesní podobu.

Jeden z nejkrásnějších výhledů na Šumavě se naskýtá z vrcholu Pancíře (1214 m n.m.) vzdáleného asi 4 kilometru od Železné Rudy. Otevírá se zde pohled na Šumavu a

daleko do Bavorska. Jako na dlani zde máme scenérii Železnorudska a za jasného počasí se nabízí nezapomenutelný pohled na Alpy.

Velký Javor (1456 m n.m.) je nejvyšší a nejnavštěvovanější horou Bavorského lesa. Jeho vrchol tvoří čtyři skály, které jsou dosažitelné kabinovou lanovkou nebo pěšky a nabízí rozhled do všech světových stran. Pěší túra lesem na vrcholek Velkého Javoru je opravdovým zážitkem v jakoukoli roční dobu. Určité oblasti jsou od roku 1939 chráněny, například plovoucí ostrůvky s lekníny v ledovcových jezerech, nebo kosodřeviny v okolí vrcholu.

Na území Klatovska je možné navštívit také množství historických památek, jako jsou hrady, zámky a zříceniny například Vodní hrad Švihov, Hrad a zámek Klenová, gotický hrad Velhartice, zřícenina hradu Rábí, hrad Kašperk, zámek Lužany a zámek Chudenice, ale také zde lze nalézt i jiné pamětihodnosti jako je Černá a Bílá věž, Děkanský kostel, kostel Sv. Vavřince, Jezuitský kostel, katakomby, barokní lékárna U Bílého jednorožce, Muzeum Dr. Hostaše nebo Klatovské hradby z 15. století.

Okolí Železné Rudy umožňuje i celou řadu sportovního vyžití. V zimě zde návštěvníci mohou nalézt kilometry udržovaných běžkařských tratí. Možné je využít i nedalekého lyžařského areálu Špičák, obsahujícího několik lanovek s mnoha různými trasami pro sjezd. Tento lyžařský areál je označován jako nejlepší místo pro lyžování na Šumavě a je možné z něj na lyžích dojet až dolů do Železné Rudy. V létě zde návštěvníci zase ocení nespočet turistických tras, jak pro pěší výletníky, tak pro cyklisty. V Železné Rudě se také nachází přírodní koupaliště pro letní relaxaci u vody. Koncem léta a na podzim si na své přijdou také milovníci hub, kterých bývá v okolních lesích tou dobou požehnaně.

Co však turisté na Železné Rudě cení nejvíce, je fakt, že tato vesnička je obklopena národním parkem Šumava, který zajišťuje, že ať se turista vydá jakýmkoliv směrem, může se cestou kochat nespočtem přírodních krás, které tato oblast skýtá k vidění. Přitom se pohybuje na čerstvém vzduchu, který je zde opravdu velmi kvalitní, ne nadarmo totiž bývá toto místo na České straně nazývané Šumava a na straně Německé Bavorské lesy označováno jako plíce Evropy.

## **4.2 Analýza obecného okolí SLEPTE**

U této analýzy je potřeba brát na zřetel vlivy okolí podniku na úspěšnost celého projektu. Proto byla zvolena analýza SLEPTE, zkoumající vlivy sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů na projekt výstavby a provoz hotelu.

### **4.2.1 Sociální prostředí**

Území Šumavy je osídleno 2,5 – 3 x méně než činí celorepublikový průměr. Tento fakt je způsoben z jedné strany nádhernou státem chráněnou přírodou, kterou je škoda ničit výstavbou lidských obydlí spojenou infrastrukturou s civilizací, druhá strana mince je přičítána historickému vývoji, který byl ovlivněn odsunutím sudetských Němců a posléze časy železné opony, kdy bylo pohraničí uzavřeno a stagnoval hospodářský vývoj na obou jejích stranách. Naštěstí jsou tyto časy již minulostí a společenské prostředí se vyvíjí. I u nás byl zaznamenán hlavně v posledních dvaceti letech trend objevující se ve většině jiných vyspělých zemí a to rozevírání pomyslných nůžek mezi bohatou a chudou částí populace. Naše služby tak budou zaměřeny hlavně na střední a vyšší třídu. V regionu jihozápadním, ve kterém se budeme snažit podnikat, je situace relativně dobrá jak v počtu nezaměstnaných, tak v tvorbě HDP na hlavu a region je tak srovnatelný s ostatními regiony vyjma Prahy, kde se přece jen ukazatelé pohybují na mnohem lepší úrovni. Takže by v tomto regionu neměl být problém nalézt kvalifikovanou pracovní sílu mnohem levnější než v našem hlavním městě, která si nabídnuté práce v hotelu bude vážit a bude ji provádět svědomitě a pečlivě. Jediné, co bude trochu na obtíž, je skutečnost, že hotel bude ležet dále od velkých měst v přírodě málo zasažené civilizací a pracovní síly tak pravděpodobně nebudou z úplně nejbližšího okolí. Zaměstnanecká politika bude flexibilně reagovat na vytíženost hotelu. Náš hotel nebude zaměřen nažádnou speciální skupinu klientů jako například na děti, a proto by neměl být ohrožen například demografickým vývojem společnosti spojeným se stárnutím obyvatelstva a nízkou porodností.

#### **4.2.2 Legislativní prostředí**

V rámci české legislativy existuje několik zákonů a vyhlášek ovlivňujících sektor ubytování a pohostinství. Touto legislativou je potřeba se řídit, protože v opačném případě hrozí vysoké sankce od výkonných státních orgánů, které kontrolují dodržování těchto zákonů. Dalším faktorem tohoto prostředí je, že v průběhu let musel sektor hotelů a restaurací čelit neustále sílícímu tlaku legislativy Evropské unie. Směrnice, direktivy, doporučení a další opatření ovlivňují, ať již přímo či nepřímo, domácí legislativu celkem dvaceti sedmi členských států Evropské unie, včetně ČR. S přihlédnutím k výjimečné povaze evropských institucí i k neustálému přesunování legislativních opatření mezi komisí, radou a parlamentem, se stav určitých legislativních opatření často a velmi rychle mění, je proto velmi důležité být v tomto oboru stále ve střehu a sledovat aktuální legislativní dění, jak to domácí tak i to evropské. Současné legislativní prostředí na úrovni EU totiž čítá okolo 250 aspektů, na které hoteliéři musí brát zřetel. Jde o celou řadu legislativních opatření od ochrany turistů, zaměstnanců a přírody, přes hygienické normy až po daňovou politiku hotelu. Legislativa v tomto oboru podnikání je tedy velmi složitá, naštěstí zde existuje Národní federace hotelů a restaurací jako reprezentant oboru hotelnictví a gastronomie v konfederaci HOTREC (Hotels Restaurants Cafeés Europe), které hájí zájmy podnikatelských subjektů v tomto oboru a je i velmi vstřícná co se týká konzultací a pomoci odborné veřejnosti.

#### **4.2.3 Ekonomické prostředí**

Současná ekonomická situace je výrazně ovlivněna ekonomickou recesí, která postupně zasáhla všechna odvětví podnikání. Jsou-li ohroženy nejvyspělejší státy světa, o to výrazněji se recese podepsala na ekonomikách států, které nejsou v tak dobré ekonomické kondici a mezi ně se musí počítat i ČR. Naše republika si sebou nese hluboký ekonomický propad z let vlády komunismu, kdy odstranění přirozeného konkurenčního prostředí a uzavření se pouze do prostoru socialistických států způsobilo výrazné zpoždění rozvoje oproti ostatním státům, jejichž ekonomiky měli možnost plynulého rozvoje během předchozích 40 let. Naše ekonomika po roce 1989 je ještě stále v procesu dohánění vyspělých ekonomik a potýká se proto s větším množstvím problémů, které je třeba řešit. Patří k nim například nízká produktivita práce, nižší

úroveň využití nejmodernějších technologií, rychlý růst státního dluhu, závislost na exportu a tím i na ekonomické situaci států, s nimiž obchodujeme. Jistou výhodou je, že je stále ještě možné najít na trhu takové odvětví, u nichž je možné očekávat rychlejší rozvoj, jakmile se proces recese zvrátí. Mezi tato odvětví patří právě cestovní ruch, který v posledních desetiletích zaznamenal celosvětově významný posun. Zachytíme-li tento vývoj dostatečně v čas, můžeme očekávat, že by se toto odvětví mohlo stát v budoucnu tahounem celého hospodářského rozvoje ČR.

#### **4.2.4 Politické prostředí**

Aktuální politické prostředí v zemi je v současné době nestabilní, což negativně ovlivňuje i podnikatelské prostředí. V momentě kdy není jasné, kdy a které zákony budou schváleny a jednotlivé politické strany přicházejí s nepropracovanými a často protichůdnými návrhy zákonů, jeví se příchod s většími investičními projekty jako poněkud riskantní. Rozvoji podnikání nepříspěvá ani pomalé a hlavně nedostatečné řešení protikorupčních opatření, která by tuto situaci řešila radikálně, se zatím zdají být v nedohlednu. Výrazným kladem všech současných vlád je však podpora pro ty podnikatele, kteří umějí přijít s investičním záměrem, který dokáže čerpat prostředky z různých fondů rozvoje poskytovaných EU. Podpora státu v podobě úpravy daní z podnikání, případných daňových úlev pro místní podnikatele a lehčí přístup k finančním prostředkům by mohli rovněž kladně ovlivnit rozvoj podnikatelského prostředí v ČR. Přesto však v době, kdy se stát stále více a rychleji zadlužuje nelze předpokládat, že by se podnikatelé dočkali nějakých daňových úlev, spíše naopak vzhledem k tomu, že dluhy se splácet musí lze očekávat, že stát se pokusí chybějící prostředky získat o to více výběrem daní, na která největší měrou státu přispívají právě podniky.

#### **4.2.5 Technologické prostředí**

Technologický pokrok hraje významnou roli při tvorbě inovací, které mohou velmi rychle získat úspěch na trhu a oslabit, či dokonce úplně potlačit poptávku po výrobcích či službách tvořených teď už zastaralými technologiemi. U služeb je to trochu jiné než u výrobků, přesto však i při poskytování služeb je velmi důležité

pracovat s určitým technickým vybavením, které by mělo být na vysoké technologické úrovni, už jen proto, aby si zákazník připadal jak v bavlnce. Zákazníci mají rádi moderní ubytování aby si, když už nepřipadali, tak alespoň cítili jako doma. Důležité bude hotel vystavět s moderními materiálovými prvky za pomoci moderních technologií. Stejně tak doplnit stavbu moderními technologiemi pro získávání energií, jako jsou solární panely na střeše a příslušným dalším vybavením pro výrobu a rozvod elektrické a tepelné energie z části určené pro vytápění, ale z části i pro ohřev teplé vody, aby byl hotel pokud možno co nejvíce nezávislý na dodávkách těchto energií ze sítě a inteligentně tak snižoval provozní náklady hotelu.

#### **4.2.6 Ekologické prostředí**

Poslední dobou ekologie podniků nabývá na významnosti. Každý přece chce žít v pěkném a zdravém prostředí. Zákazníci také dokážou ocenit výrobky a služby šetrné k životnímu prostředí a dokonce jsou za ně ochotni si připlatit často o desítky procent více než u výrobků či služeb neekologických a náš hotel bude ekologický, vystavěn v pasivním standardu v malebném přírodním zákoutí Šumavy nabízející v místní restauraci i pokrmy připravené z bio potravin nakupovaných v místních farmách.

### **4.3 Analýza SWOT**

V silných a slabých stránkách SWOT analýzy se zrcadlí hlavně aktuální situace v oblasti cestovního ruchu na Šumavě. Při rozvoji je potřeba využít příležitostí, které se nabízejí a vyloučit či alespoň omezit působení hrozeb.

#### **4.3.1 Silné stránky**

- Nově postavený hotel bude nabízet zákazníkům vyšší standard služeb než desítky let stará ubytovací zařízení.
- Součástí hotelu bude restaurace, krytý bazén, sauna a půjčovna sportovního vybavení. Tyto služby budou moci využívat i hosté z jiných, ne tak dobře vybavených ubytovacích zařízení v okolí.

- Přírodní a krajinná krása celé Šumavy, ve spojení s Bavorským lesem a Mühlviertelem tvoří největší zalesněnou plochu ve střední Evropě, které je velmi oblíbená a vyhledávaná nejen mezi zákazníky z Česka.
- Dobré a zdravé klima.
- Existence chráněných území NP a CHKO.
- Přírodní dědictví umožňuje hospodářské a turistické využití celé oblasti.
- Oblast má dobrý potenciál pro možnosti celoročního využití.
- Atraktivní ceny pro hosty ze zahraničí.
- Tradice cestovního ruchu zde tvoří silnou pozici služeb pro zaměstnanost v regionu.
- Velké množství památek v okolí (zříceniny, hrady a zámky)
- Region si je vědom hodnoty svých památek a snaží se je turisticky využívat.
- Jedinečné územní dispozice pro aktivní turistiku, dobrá síť stezek pro pěší a cyklisty.
- Velmi dobrý krajinný potenciál pro běh na lyžích, atraktivní síť lyžařských běžeckých stop.
- Velmi kvalitní lyžařský areál v blízkosti hotelu.
- Kvalitní dopravní infrastruktura okolí, četné autobusové a vlakové spoje.

#### **4.3.2 Slabé stránky**

- Omezené možnosti večerní zábavy pro návštěvníky.
- Problém najít a udržet si kvalifikovaný a jazykově vybavený personál (práce v Bavorsku bývá lépe placená).
- Nestálé, často se měnící počasí. Léto bývá v této oblasti o něco chladnější než v místech s nižší nadmořskou výškou.
- Chybí lákadla pro hosty mimo sezonu, z čehož plynou neobsazené kapacity hlavně v jarních a podzimních měsících.
- Hotel bude po otevření málo známý mezi návštěvníky, bude potřeba si postupně vychovat zákazníky, kteří si hotel oblíbí a budou se do něj rádi vracet.

### **4.3.3 Příležitosti**

- Možnosti pro získání dotací na projekt.
- Vysoká sezónní poptávka po této lokalitě.
- Možnost propagace hotelu na webových stránkách obce a regionálních stránkách. Možnost využít existující portály sdružující ubytovací zařízení k vlastní propagaci.
- Při získávání zákazníků je možné využít cestovních agentur nejen z ČR.
- Vytvoření atraktivních nabídek, slev a akcí.
- Silnější orientace NPŠ na cestovní ruch může přispět k vyšší atraktivitě regionu.
- Typické regionální pokrmy z Šumavské kuchyně zvyšují atraktivitu pro návštěvníky.
- Lepší využití mimosezónních období a prodloužení pobytů sestavením zajímavých nabídek.

### **4.3.4 Hrozby**

- Silná konkurence v Železné Rudě a i na Šumavě celkově. Průměrná a zaměnitelná nabídka neuspěje v boji s konkurencí.
- Nezískání finančních dotací na projekt od EU a státu.
- Druhá vlna propadu cen nemovitostí.
- Živelné pohromy.
- Nenalezení dostatečně kompetentního personálu pro provoz hotelu.
- Nižší návštěvnost hostů než návštěvnost předpokládaná.
- Nejisté sněhové podmínky mohou negativně ovlivnit vytíženost hotelu v hlavní sezóně.
- Nebezpečí poškození přírody a znehodnocení krajiny neuváženými investičními projekty.

## **4.4 Sestavení marketingového mixu**

Zabývá se základními otázkami typu, jak by podnik mohl být užitečný pro své okolí. Tedy co, kde, komu a pokud možno s co největší marží prodat.

#### **4.4.1 Produkt (Product)**

Hlavním produktem, díky kterému se budeme ucházet o budoucí zákaznky, budou prostory pro ubytování a relaxaci poskytující zázemí pro příjemné strávení dovolené našich zákazníků. K ubytovacím službám bude poskytován i dopolední úklid pokojů, popřípadě praní a žehlení oblečení hostů. Kromě ubytování náš hotel bude nabízet i spoustu doplňkových služeb. Jednou s těchto doplňkových služeb bude i možnost stravování, které bude probíhat v místní restauraci. Zákazníci budou mít možnost stravování polopenzí nebo plnou penzí. Snídaně bude probíhat formou švédských stolů, obědy a večeře pak výběrem příslušného chodu z denního menu hotových jídel. Restaurace bude samozřejmě nabízet mnoho dalších zajímavých jídel dle jídelního lístku, které si budou moci dopřát jak hosté ubytování v hotelu tak i hosté, kteří k nám zavítají pouze za účelem stravování. Dále bude možná konzumace nápojů na hotelovém baru. Jako další doplňkové služby k ubytování bude možné využít krytého bazénu a sauny umístěných pod hotelem. V prostoru sauny bude možné využívat i služeb masáží. Pro sportovce zde bude připravena úschovna, ale i půjčovna sportovního vybavení jakými jsou lyže, snowboardy, horská kola, windsurfingy a další sportovní vybavení. Po domluvě se zákaznky může hotel nabídnout například i kurzy jednotlivých sportovních aktivit. Nejcennějším produktem pro zákaznky však bude využití neoposkvrněných okolních hvozdů národního parku Šumava, které produkují čistý exhalacemi neznečistěný vzduch, který patří k jedněm z nejčistších v celé Evropě. Hotel vystavěný v pasivním standardu co nejméně zatěžující okolní přírodu a i v jiných ohledech snažící se být co nejvíce ekologický, bude moci nalákat velmi specifickou tržní niku zákaznic, která bude hlavně v budoucnu na čím dál více znečištěné planetě nabývat na mohutnosti, tedy skupinu zákaznic, které můžeme označit jako ekoturisty.

#### **4.4.2 Cena (Price)**

Ceny poskytovaných služeb budou závislé hlavně na ročním období, tedy zdali zákazník přijede na dovolenou v hlavní či vedlejší sezóně. Přičemž bude důležité přihlídnout i k ceně konkurence, aby zákazníci nevolili levnější a přitom stejně kvalitní substituci. Cena za ubytování jedné osoby na jednu noc s plnou penzí by se tak mohla

pohybovat okolo 700 Kč v sezoně a okolo 500 Kč mimo sezonu. Cena doplňkových služeb by se pak měla pohybovat tak, aby se z této ceny uhradily všechny zdroje potřebné na vyprodukování této služby. To znamená na baru nastavit ceny drinků tak, aby se pokryla nákupní cena nápoje, plat barmana, ostatní provozní náklady baru a pokud možno zbylo i na příspěvek k zisku celého zařízení. U stravování nastavit cenu tak, aby pokryla nákupní cenu potravin, platy kuchařů a číšníků, všechny další náklady kuchyně a přispívala také na tvorbu zisku celého hotelového komplexu. U půjčovny sportovního vybavení tak, aby se pokrylo opotřebení zapůjčené věci, případně nákup náhradních dílu, plat správce půjčovny a část příjmu přispívala k tvorbě zisku celého zařízení. Díky doplňkovým službám tak budeme schopní pokrýt většinu provozních nákladů hotelu hlavně na nákup zdrojů a výplatu mezd. Samozřejmě pokud bude o doplňkové služby hlavně stravovací a výpůjční velký zájem i ze strany návštěvníků ubytovaných mimo náš hotel, můžeme tyto služby nabídnout i jim. Díky této skutečnosti získáme dostatečný manévrovací prostor pro určování ceny za ubytování. Cena za ubytování by pak měla být nastavena tak, aby poskytovala konkurenční výhodu a udržovala vysokou návštěvnost hotelu. Pokud cenu nastavíme moc vysoko, pak budeme mít jen pár klientů s vysokou marží na osobu a noc. Pokud cenu budeme držet na nižší úrovni, kde bude sice marže za osobu a noc podstatně nižší, zato však bude mít hotel spoustu klientely, která bude stačit na to, aby bylo dosaženo srovnatelné ziskovosti celého hotelového komplexu.

#### **4.4.3 Místo (Place)**

Místo poskytování služeb bylo detailněji přiblíženo výše v práci. Jedná se tedy o Železnou Rudu v okrese Klatovy na Šumavě. Díky faktu, že hotel je majetkem nemovitým a nelze jej tedy přesouvat během existence z jedné lokality do druhé, bude místo poskytování služeb stále stejné. Jediná místa, která se budou s postupem času lišit, budou místa propagace našeho ubytovacího zařízení.

#### **4.4.4 Propagace (Propagacion)**

K propagaci hotelu bude využito převážně elektronických komunikačních kanálů s potencionálním zákazníkem. V první řadě to budou webové stránky hotelu

samotného. V druhé řadě pak informační weby o Šumavě, které většinou obsahují i záložku ubytování, ve které se bude nacházet obrázek s krátkým popisem hotelu a odkazem na naše webové stránky. Dalšími weby, ze kterých se budou moci zákazníci o našem hotelu dozvědět, nebo si budou moci rovnou zarezervovat potřebnou kapacitu na určitý termín, může být například celosvětový portál jako [www.booking.com/Hotels](http://www.booking.com/Hotels) a další portály. Ubytování může hotel také nabízet prostřednictvím zahraničních cestovních agentur. Protože specifika neposkvrněné okolní přírody jsou v určitých pohledech nejen v celé Evropě jedinečné.

#### **4.4.5 Lidé (People)**

Pokud bychom do marketingového mixu zařadili i zaměstnance hotelu, pak bychom měli říci, že při výběru zaměstnanců budou kladeny vysoké nároky. Takový zaměstnanec by měl být v první řadě čestný, aby peníze vydělané v hotelu neodcizoval ani nijak nekrátil a pečlivě dokumentoval všechny příjmy. V druhé řadě by se mělo jednat o osoby tvářící se k hostům velmi přátelsky komunikující s nimi o běžných věcech zjišťující, zdali jsou hosté maximálně spokojeni. Z tohoto ohledu by se také mělo jednat o zaměstnance dobře jazykově vybavené. V neposlední řadě budou pro výběr zaměstnanců klíčové jejich profesní schopnosti.

### **4.5 Analýza konkurence**

V oblasti Šumavy i v Železné Rudě samotné máme mnoho konkurentů, se kterými se budeme muset poprat o své hosty. Za konkurenci pro náš hotel můžeme považovat jakékoliv ubytovací prostory určené k pronájmu hostům. Nyní se podíváme na jednotlivé typy ubytovacích zařízení, zhodnotíme do jaké míry pro nás představují konkurenci a nebude chybět ani výpis konkrétních konkurentů nacházejících se poblíž Železné Rudy.

#### **4.5.1 Kempy**

Pro náš hotel představují nejslabší konkurenty, protože lidé navštěvující tyto typy ubytovacích zařízení jsou zákazníci nejskromnější, kteří se snaží na ubytování co

nejvíce ušetřit. Těmto lidem stačí, když si na kousku země rozbalí svůj stan a poblíž mají umývárnu s pitnou vodou a víc k ubytování nepotřebují. Druhým typem zákazníků navštěvujícím kempy jsou lidé, kteří na dovolenou jezdí s karavanem, ve kterém mají své vlastní zázemí a stačí jim tak místo, kde mohou tento domeček na kolečkách zaparkovat. Oba druhy těchto lidí sice jsou zákazníci pro cestovní ruch na Šumavě, ale pro náš hotel nepředstavují cílovou skupinou. Navíc kempy představují konkurenci jen v letních měsících, kdy je teplo a dá se spát venku. Pro náš hotel však bude hlavní sezóna během zimních měsíců. Jediným podnikem nabízejícím tento typ ubytování v okolí je Autokemp Železná Ruda.

#### **4.5.2 Chaty a chalupy**

O něco vážnějšího konkurenta pro náš hotel představují chaty a chalupy. Jejich výhodou je, že jejich pronájem je docela levný a umožňuje ubytovat pohromadě menší skupiny návštěvníků vhodné pro rodiny a party kamarádů, tím však výčet jejich výhod končí. Chaty a chalupy nenabízí žádné doplňkové služby rekreativním, jejich návštěvníci si musí sami shánět potraviny a ty pak vařit, což zabere každý den značný čas, který pak návštěvníci nemohou strávit rekreací. Další služby kromě stravování, které mohou rekreativní oproti ubytování v našem hotelu postrádat je sauna, krytý bazén a půjčovna sportovního vybavení. V chatách a chalupách navíc rekreativní nemají tak kvalitní zázemí, jako by měli u nás, a co hůře, v některých případech musí chatu sdílet s nevrlym majitelem, který v chatě přebývá, stále hosty kontroluje, a když se mu něco nelíbí, tak neustále hosty omezuje výčtem zákazů. Chaty a chalupy určených k pronájmu se na Železnorudsku nachází třináct.

#### **4.5.3 Penziony**

Dalšími konkurenty pro náš hotel budou okolní penziony. Penziony jsou často rodinné podniky nabízející ubytování v zařízeních o něco větších než chaty a chalupy, ale o něco menších než hotely. Penziony jsou pro zákazníky opět o něco levnější variantou než hotely a stejně tak jsou i méně kvalitní než hotely. Penziony převážně nenabízí doplňkové služby pro hosty tak jako hotely. Chybí zde možnost stravování, občerstvení na baru, koupání v bazénu či sauna. Pokoje jsou také vybaveny o dost méně

nákladně než pokoje hotelové. Překvapením pro hosty zde může být i společná koupelna či toalety na chodbách. Na Železnorudsku je aktuálně k dispozici pětadvacet penzionů.

#### **4.5.4 Hotely**

Nejvýznamnější konkurenty pro nás představují stejné typy ubytovacích zařízení jako to naše a tím jsou hotely. Přesto však se vybavení jednotlivých hotelů liší. Kvalita ubytování v hotelích je odstupňována hvězdičkami od jedné do pěti, při čemž nejvyšší luxus ubytování nabízí hotely pětihvězdičkové. Hvězdičky určují standardy ubytování v hotelech, jako je velikost a vybavenost pokojů stejně tak jako doplňkové služby v hotelech poskytované. Počet hvězdiček si určuje hotel sám, přesto však existují kontrolní úřady, které špatně označené hotely může finančně sankcionovat, proto je v zájmu každého hotelu, aby zákazníkům podával správné informace. V okolí Železné Rudy se nachází 14 hotelů, z nich jsou 4 dvouhvězdičkové, 8 tříhvězdičkových, 2 čtyřhvězdičkové a žádný hotel v okolí nedosahuje na pět hvězdiček. Náš hotel bude splňovat standart čtyřhvězdičkového hotelu, potěšující pak je, že v okolí se nenachází žádný hotel, který by umožnil ještě luxusnější ubytování než ten náš a budeme se tak moci ucházet o nejnáročnější klientelu, která navštíví tento kraj.

#### **4.5.5 Analýza konkurence dle Porterova modelu**

Z výše uvedeného výčtu konkurentů je na první pohled hned patrné, že v místě konkurenčního střetu bude jistě silný boj o potenciální i stávající zákazníky. Proto budeme moci označit rivalitu firem na daném trhu jistě jako velmi vysokou. Přesto však náš hotel se pokusí získat výhodu oslovením hlavně nových zahraničních zákazníků, kteří dané místo ještě neznají. Tyto zákazníky se pokusíme přesvědčit, že i v srdci Evropy existuje krásný přírodní kout vhodný pro strávení dovolené se zázemím, na jaké jsou zvyklí. Zároveň však se hotel pokusí přetáhnout i stávající stálé zákazníky, jejichž ekonomická úroveň roste, aby si svou již tradiční dovolenou strávenou na Šumavě vychutnali v pohodlí luxusnějšího ubytování, než na jaké jsou v daném kraji zvyklí. Vyjednávací síla zákazníků však bude vyšší, protože nabídka míst ke strávení dovolené je opravdu velká, ne jen v místním kraji, ale i jinde ve světě, přesto však nebude

nejvyšší, protože v daném místě, na kterém stálí zákazníci rádi tráví svůj čas dovolené, je přece jen omezená možnost výběru mezi těmi kvalitnějšími typy ubytovacích zařízení. Náš hotel však bude kladt hlavní důraz na přání zákazníků s maximální snahou o jejich uspokojení, a proto bychom neměli zákazníkům dát příležitost, aby si mohli na cokoli stěžovat, ba naopak, budeme se moci ucházet o nespokojené zákazníky z okolních ubytovacích zařízení. Při provozu poskytovaných ubytovacích služeb nebudeme potřebovat mnoho stálých dodavatelů snad jen dodávky čerstvých potravin a nápojů pro hotelovou kuchyni a bar. Při výstavbě pak budeme poptávat stavební firmy, kterých je také dost, a budeme si tak moci vybrat mezi jednorázovým dodavatelem dle jeho nabídky. Využijeme navíc, že po období recese s omezenou poptávkou po nových stavbách, budou stavební firmy vyhladovělé a budou mít snahu získat větší zakázku i za cenu nižší provize za provedení a my si tak budeme moci vybrat tu neoptimálnější nabídku. Vyjednávací síla dodavatelů proto bude spíše nižší. Co se týče vstupu nových konkurentů do odvětví lze říci, že vstupní náklady na vybudování zařízení jsou vyšší, trh také vypadá už docela nasyceně, proto by se další noví konkurenti do odvětví zas tak hrnout nemuseli, i když případnému vstupu nové konkurence nezabráníme. Riziko vstupu nových konkurentů lze proto označit jako střední. Hrozba substituce je v daném odvětví vysoká. Závěrem pak můžeme říci, že se silnější konkurencí na trhu budeme muset počítat, což nebude pro naše tržby nejpříznivější, přesto však v tomto odvětví stále existuje velmi silný potenciál, a tudíž možnost se s kvalitním ubytovacím zařízením na trhu uchytit a přilákat dostatek zákazníku, aby byl projekt dostatečně rentabilní.

## 5 Vlastní návrhy řešení

Těžiště práce spočívá v představení stavby, která bude realizována na konkrétním pozemku za účelem dosažení zisku, tento hotel si představíme hned v první podkapitole, aby mohly být vyčísleny náklady na realizaci v podkapitole druhé, zde budou zahrnuty i odhady provozních nákladů pro první rok provozu. Ve třetí podkapitole se budeme zabývat odhadem návštěvnosti, abychom mohli sestavit scénáře možných variant příjmů. Posléze bude ohodnocena efektivnost investice, aby bylo zjištěno, zda kapitál do investice vložený přináší dostatečný výnos, aby se investorovi vůbec vyplatilo do této investice daný kapitál vložit.

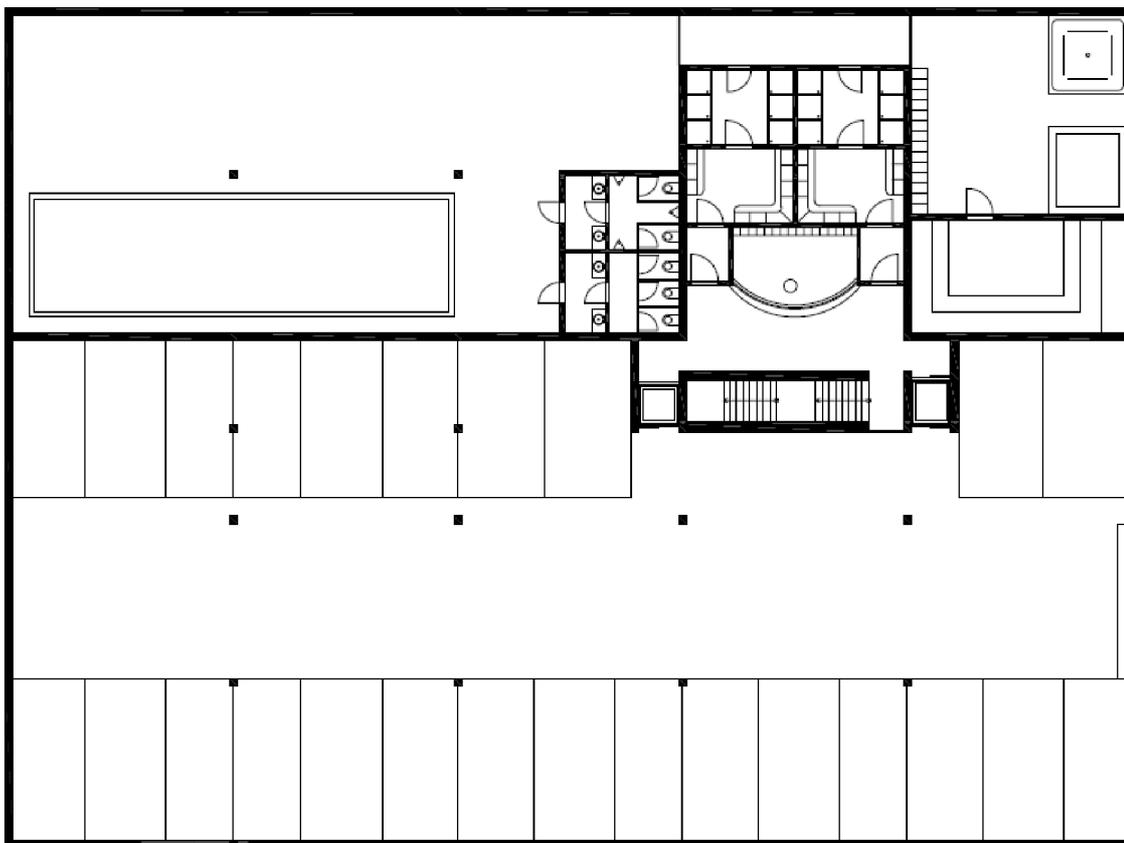
### 5.1 Představení hotelu



Obr3. Vizualizace hotelu

Na obrázku již vidíme vizualizaci hotelu, před nímž bude ještě zahrádka s posezením. Jedná se o šesti podlažní budovu. Vjezd do podzemního podlaží je z boční strany budovy, která není z tohoto úhlu vidět. Hotel bude dosahovat standardu čtyř hvězdiček. Budova obsahuje podzemní garáže, půjčovnu sportovního vybavení, saunu s vířivkou, bazén, restauraci, bar a 30 pokojů schopných ubytovat celkem 102 návštěvníků. Jednotlivá podlaží si blíže představíme v následujících podkapitolách.

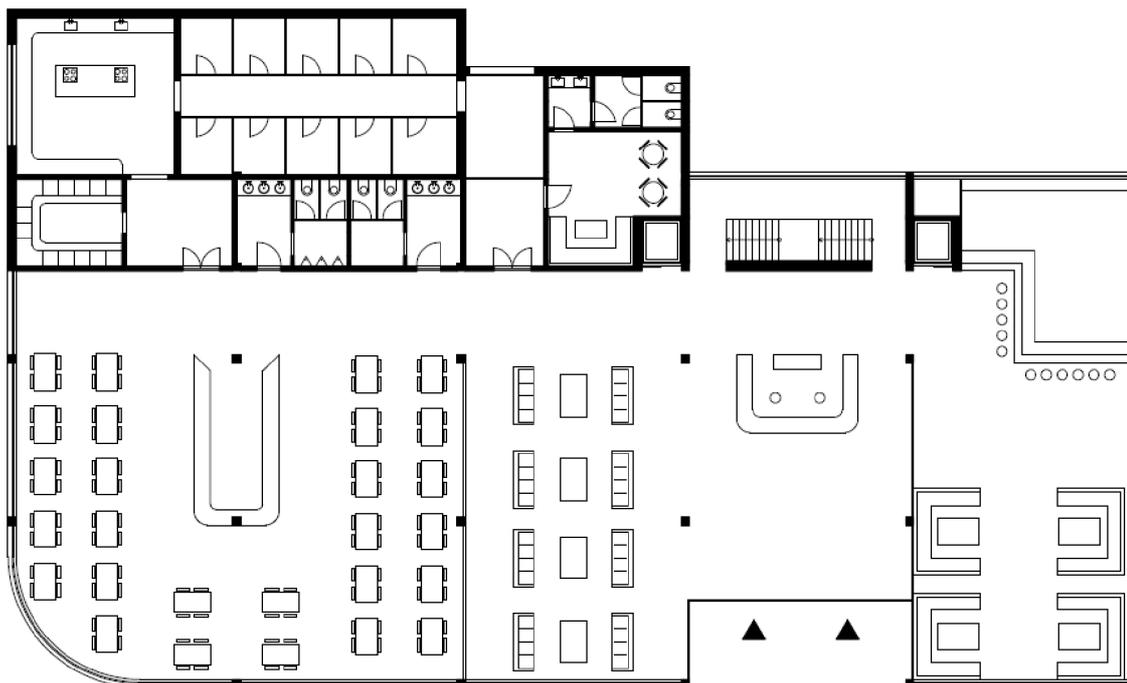
### 5.1.1 Podzemní podlaží



Obr4. Půdorys podzemního podlaží

V podzemním podlaží na pravé straně výkresu se nachází vjezd pro automobily návštěvníků vedoucí do podzemní garáže, která pojme celkem třiadvacet automobilů. Z garáží se zákazníci pomocí výtahů či schodiště mohou dostat do dalších podlaží. V podzemí jsou umístěny i další místnosti sloužící k rekreaci návštěvníků. Od schodiště a výtahů na druhou stranu se lze dostat ke vstupu do dámských a pánských šaten vybavených sprchami, které pak vedou na jedné straně do sauny a na druhé k hotelovému bazénu. U finské sauny se dále nachází vířivka a malý bazének s chladnou vodou. Bazén na druhé straně pak dovoluje návštěvníkům koupání i v zimních měsících.

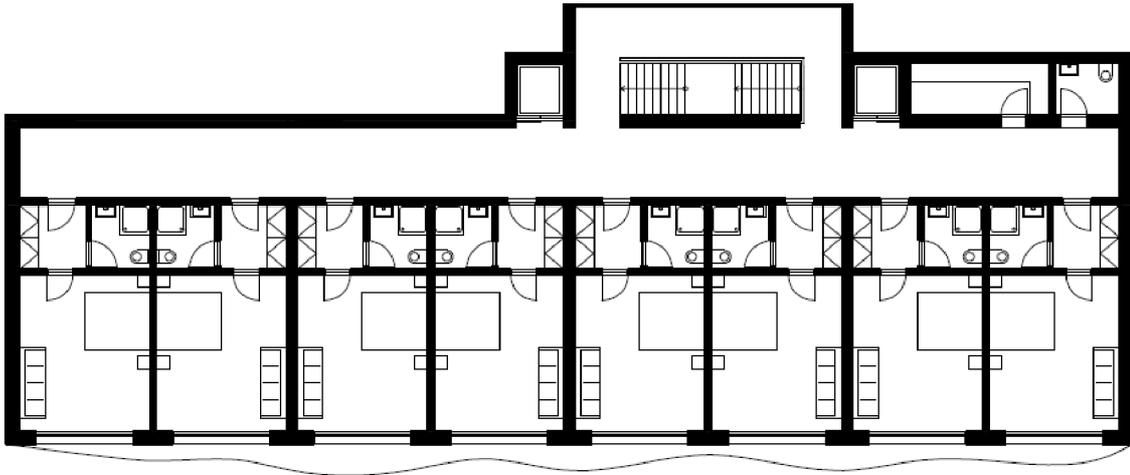
### 5.1.2 První podlaží



Obr5. Půdorys prvního podlaží

V prvním podlaží se na spodní straně výkresu nachází hlavní vstup do hotelu vedoucí k recepci. Za recepcí mohou zákazníci projít k výtahům a schodišti, které je vyvedou k jejich pokojům. Návštěvníci ještě před tím, než se ubytují, mohou navštívit hotelový bar na pravé straně, u kterého je i odpočinková místnost s pohovkami a stolky, na levé straně od výtahů a recepcie se pak nachází kavárna a za ní hotelová restaurace, které nebudou vyhrazeny čistě pro návštěvníky hotelu, ale občerstvit se sem může přijít i jakýkoliv jiný návštěvník z okolí. Za restaurací se nachází další prostory určené pro zaměstnance, kam návštěvníci nebudou mít vstup povolen. Z chodby zde umístěné bude možné projít do šatny personálu, kuchyně, hotelových skladů. K těmto skladům bude přístup z příjezdové cesty v zadu za hotelem a tudy bude probíhat zásobování hotelu.

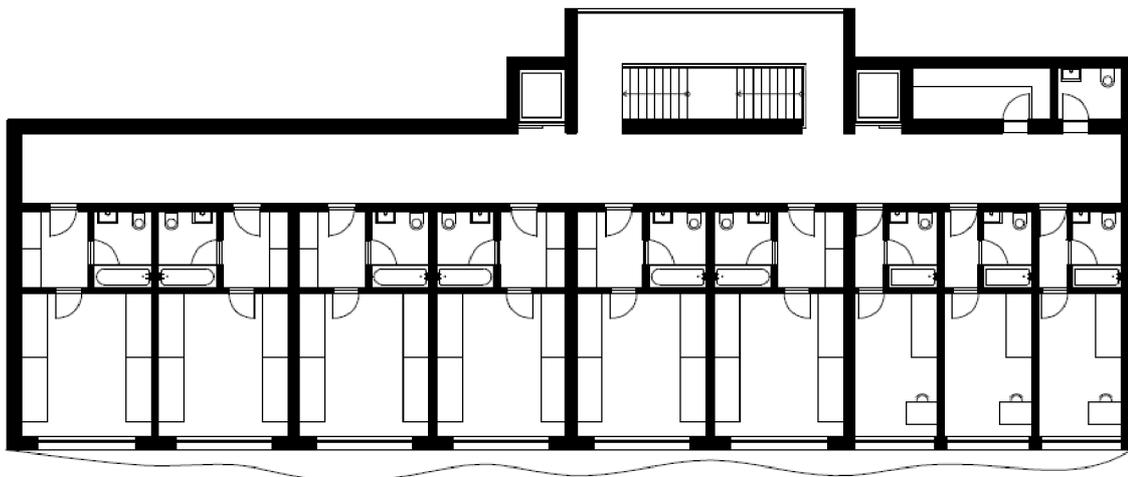
### 5.1.3 Druhé podlaží



Obr6. Půdorys druhého podlaží

Na druhém podlaží dle výkresu výše, se nachází dva výtahy a mezi nimi se rozkládá schodiště, tyto přístupové body na podlaží ústí do prostorné chodby. Z jedné strany chodby jsou místnosti vyhrazené pro úklidový personál hotelu, je zde čistící místnost a vedle ní skladovací místnost, ve které se budou nacházet regály se vším potřebným pro úklid od ložního prádla, přes ručníky, čisticí prostředky, ale také jiné vybavení potřebné pro úklid pokojů. Druhá strana chodby vede do jednotlivých pokojů, na tomto podlaží se nachází celkem osm dvoulůžkových pokojů, v těchto pokojích je možné využít také přistýlku pro třetí popřípadě čtvrtou ubytovanou osobu. Každý pokoj je vybaven vlastním sociálním zařízením, koupelnou výhled s okna je směřován na Železnou rudu. Detailní vybavení pokojů bude popsáno níže. Toto podlaží bude moci ubytovat šestnáct osob popřípadě dalších šestnáct na přistýlkách, které budou o něco levnější. Celkem tedy na tomto podlaží budeme moci ubytovat třicet dva osob.

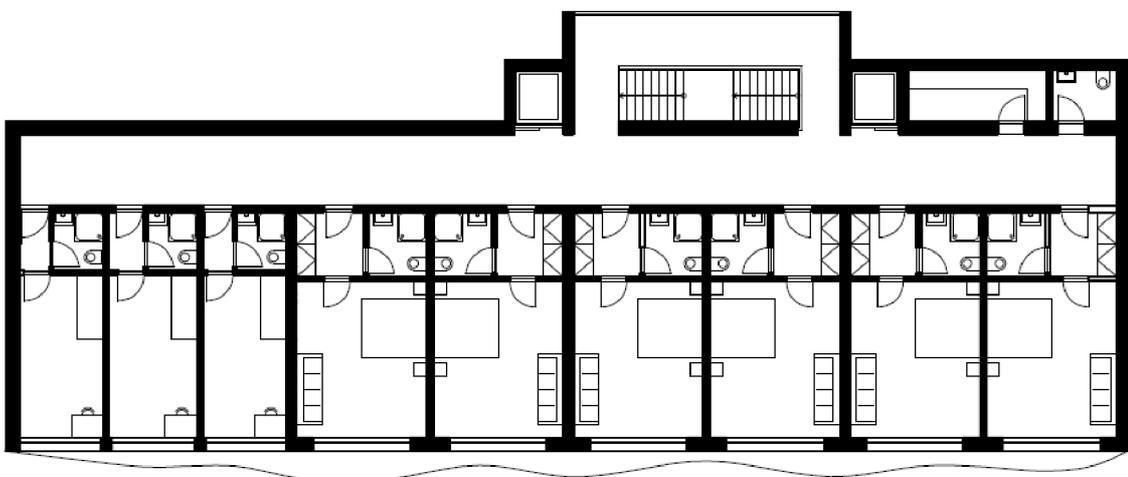
### 5.1.4 Třetí podlaží



Obr7. Půdorys třetího podlaží

Třetí podlaží ztvárněné na výkresu výše je podobné jako podlaží druhé. Rozložení přístupových bodů, skladiště, veřejného sociálního zařízení a chodby je stejné jako u podlaží předchozího. Rozdílné jsou, jen kapacity jednotlivých pokojů, na patře se nachází šest čtyřlůžkových pokojů a tři jednolůžkové pokoje, každý opět s vlastním sociálním zařízením, koupelnou disponující na místo sprchového koutu vanou. Z okna v tomto podlaží je už celkem pěkný výhledem na Železnou Rudu a přilehlé okolí. Na tomto podlaží bude možné ubytovat celkem dvacet sedm návštěvníků.

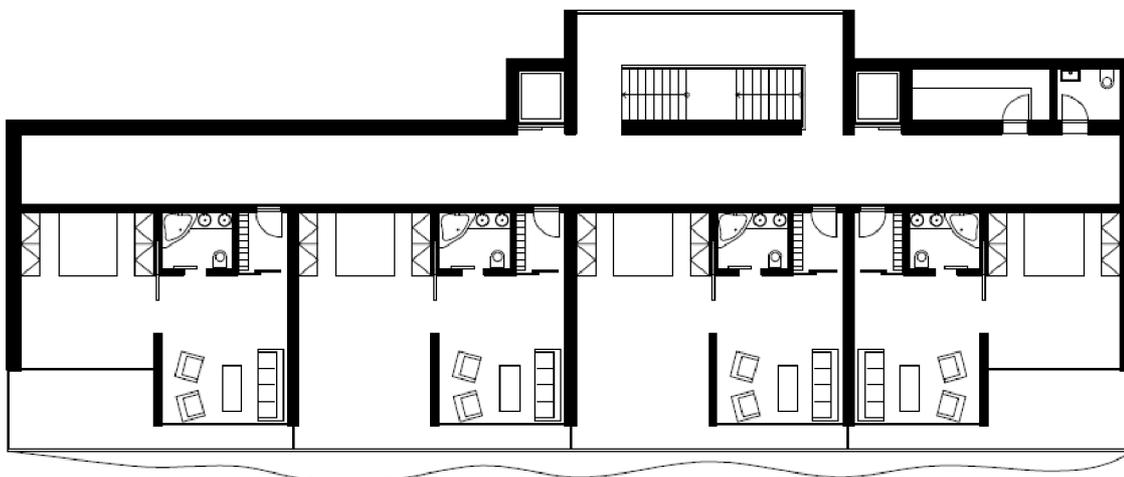
### 5.1.5 Čtvrté podlaží



Obr8. Půdorys čtvrtého podlaží

Čtvrté podlaží je opět obytné s pokoji pro hosty a je znázorněno na výkresu výše. Na tomto podlaží jsou výtahy, schodiště, úklidové místnosti a chodba ve stejném rozložení jako na podlažích předchozích. Pokoje se však opět trochu liší, i když jsou poskládány ze stejných typů pokojů jako podlaží předchozí. Ve čtvrtém podlaží se nachází šest dvoulůžkových pokojů, každý opět s možností přistýlky až pro dvě osoby a tři pokojů jednolůžkových, každý pokoj má opět vlastní koupelnu a sociální zařízení, výhodou je, že z tohoto podlaží je už opravdu krásně vidět na celé panorama Železné Rudy s přilehlými hvozdy.

### 5.1.6 Páté podlaží



Obr9. Půdorys pátého podlaží

Poslední podlaží slouží k ubytování nejnáročnějších hostů. Výtahy, schodiště a úklidové místnosti ve stejném rozložení jako na podlaží předchozím, jen chodba je o něco užší a dovoluje tak vybudování prostornějších pokojů. Na tomto podlaží jsou umístěny čtyři dvoulůžkové apartmány, rozkládací gauče umožňují opět přistýlku pro dvě osoby v každém z apartmánů. Každý z apartmánů je vybaven koupelnou, v těchto pokojích však nejsou již klasické sprchové kouty či vany jako v pokojích ostatních, ale jsou zde návštěvníkům k dispozici rohové vany s masážními tryskami, nechybí opět vlastní sociální zařízení v každém z pokojů. Apartmány budou vybaveny i spoustou doplňků a vše v nich bude ještě o něco stylovější než v ostatních pokojích. Tyto apartmány pak disponují ještě jedním trumfem oproti ostatním pokojům a to, že každý má vlastní terasu, ze které budou mít návštěvníci městečko Železná Ruda obklopené

národním parkem Šumava jako na dlani. Na podlaží s apartmány je možné ubytovat, až šestnáct hostů, budeme-li počítat i s přistýlkami.

## **5.2 Investiční náklady na realizaci projektu**

V této kapitole si vyčíslíme veškeré náklady spojené s realizací daného projektu. Hlavně jde o náklady spojené s koupí pozemku, stavbou hotelu a instalací interiérového vybavení uvnitř budovy. Celkové náklady na realizovaný projekt dosáhly výše 75 104 079 Kč, v následujících kapitolách je podrobně rozepsáno průběh kalkulace nákladů.

### **5.2.1 Pozemek**

Stěžejním prvkem pro realizaci výstavby je získání potřebného pozemku splňujícího potřebné parametry pro výstavbu. Je potřeba, aby pozemek byl opravdu velký, dobře přístupný se všemi potřebnými inženýrskými sítěmi a hlavně s povolením pro výstavbu komerční nemovitosti o takové velikosti schváleném v místním územním plánu. Štěstím bylo, že takový pozemek se podařilo najít a od 4.12.2009 ho bylo možné zakoupit od společnosti ŠOLO spol. s r.o., která s ním pravděpodobně měla podobný záměr, vyřídila všechna povolení pro realizaci stavby, ale po příchodu celosvětové hospodářské krize bohužel neměla už tolik prostředků pro realizaci projektu a rozhodla se raději lukrativní pozemek prodat. Pozemek na ulici Lyžařská na okraji obce Železná Ruda o celkové výměře 26 035 m<sup>2</sup> bylo možné zakoupit do osobního vlastnictví za cenu 7 500 000 Kč. Pro splnění účelu práce předpokládáme, že pozemek ještě toho dne zakoupila naše společnost, založená konkrétně pro realizaci daného projektu. Obrovskou výhodou pozemku je, že jej na okraji protínají i dvě sjezdovky s funkčními lyžařskými vleky. Ve chvíli, kdy máme vhodný pozemek k realizaci výstavby se můžeme ponořit do propočtu nákladů, spojených se samotnou výstavbou hotelu.



Obr10. Mapka pozemku. Pramen: <http://www.levnebydlení.cz>

## 5.2.2 HSV (hlavní stavební výroba)

V této kapitole budou vyčísleny náklady vynaložené na zhotovení hrubé stavby objektu.

### 5.2.2.1 Zemní práce

Na začátku realizace stavby budeme potřebovat vyhloubit v zemi prostor pro základy budovy. Pro stavbu těchto rozměrů bude zapotřebí 0,4 metrů hluboké základy, bude totiž potřeba počítat jen s tloušťkou základové desky, pod ní nebudou klasické základy pro nosné zdi jako u většiny staveb, ale hotel bude mít skeletovou konstrukci, vyznačující se tím, že je nesená sloupy. Tyto sloupy pak přenášejí zatížení budovy do pilotů zapuštěných v zemi. Prostory pro tyto piloty se vrtají do nosné zeminy pod stavbou a není tak potřeba pro ně hloubit další výkopové jámy. Hloubka vyhloubeného kráteru by ovšem měla počítat i s jedním podlažím pod úrovní země, toto podzemní podlaží má výšku 3 metrů, v místě kde bude do základů zapuštěn bazén je potřeba počítat ještě se dvěma metry navíc. Šířka základů je 33,1 metrů a délka 43,8 metrů. Dohromady tedy budeme potřebovat odstranit 5 140 metrů krychlových zeminy. Cena za výkop 1 m<sup>3</sup> zeminy je 360 Kč, v této ceně je zahrnuto hloubení jam, příplatek za lepivost, svislé a vodorovné přemístění výkopu, poplatek za odvoz zeminy, zhutnění i zajištění výkopu proti sesuvu. Celkem tedy za zemní práce zaplatíme 1 850 400 Kč.

### 5.2.2.2 Základy

Před tím, než se položí základy je potřeba vyhloubit vrty pro piloty, na kterých bude stát skelet budovy. Piloty se používají jako hlubinné základy pro přenesení zatížení do únosné základové půdy. Při tvorbě základů je potřeba brát v úvahu zavedení inženýrských sítí pod základy budovy, ceny těchto prací jsou však rozpočítány pro jednotlivé sítě a vyčísleny v příslušné podkapitole. V kalkulacích základů se objeví také ceny bednění základových patek. Tyto patky jsou tvořeny ze železobetonu, ten se tvoří vložením železných prutů do ještě čerstvého betonu před jeho zatuhnutím, bednění základových patek je pak potřeba ještě odstranit po zatuhnutí betonu, vyštěrkování a hutnění prostoru mezi základovými patkami, pak už jen stačí vybetonovat základní desku. Ceny výše uvedených operací zachycené v následující tabulce v sobě mají započítanu i práci strojů, které bude potřeba k provedení těchto operací, jejichž obstarání bude starost zhotovovatele stavby.

Tab1. Materiál a činnosti tvorby základů. Vypracoval autor.

Název položky	MJ	Množství	Cena/MJ	Celkem (Kč)
Bednění stěn základových patek	m2	144	350	50400
Odstranění bednění stěn základových patek	m2	144	80	11520
Výstuž základových patek	t	3,7	35200	130240
Železobeton základových patek a základové desky	m3	585,6	3250	1903200
Drcené struskové kamenivo	t	7	230	1610
Vrty pro piloty	m	144	860	123840
Piloty hladká část	m	48	1100	52800
Piloty manžetová část	m	96	1350	129600
Injektážní směs	m3	16	3500	56000
Injektáž tlakem	hod	29	1120	32480
hlavy pilotů	kus	36	2250	81000
				2572690

V ceně materiálu na měrnou jednotku je přičtena i cena práce firmy, která zaručí provedení všech potřebných úkonů při začleňování materiálu do stavby. Za zhotovení základů pro hotel tedy celkem zaplatíme 2 572 690 Kč.

### 5.2.2.3 Skelet, zdění skeletu a tvorba stropů

Skelet neboli kostra budovy zapuštěná v základech a probíhající stěnami objektu, je tím prvkem, který drží pohromadě a na místě celou budovu. V našem případě bude stavba vystavěna z montovaného železobetonového skeletu. Tento skelet

se skládá ze sloupů a průvlaků. Sloupy jsou čtvercové se stranou o délce 300 mm a jsou vidět ve stěnách v několika průřezích podlažími vloženými výše. Sloupy jsou skládací a spojují se čelně, v každém podlaží je na nich osazen i průvlak, který si můžeme představit jako železobetonový trám mezi dvěma sloupy. Tyto průvlakky jsou uvnitř cihlových překladů, na těchto průvlastcích pak leží stropy jednotlivých podlaží, střechu budeme považovat také jen za strop, bude totiž plochá, ač s vyšší mírou izolace. Prostory mezi sloupy a průvlakky se v některých případech vyzdívají převážně po obvodu stavby. Při vyčíslování nákladů v následující tabulce jsou u dílčích materiálových prvků na měrnou jednotku přičteny kromě ceny práce i ceny pomocných spojovacích materiálů jako je malta u cihlových bloků a tak podobně.

Tab2. Materiál a činnosti tvorby skeletu, zdění a stropů.

Název položky	MJ	Množství	Cena/MJ	Celkem (Kč)
Železobeton sloupů a průvlaků	m3	135,3	3850	520905
Bednění sloupů a stropů	m2	4773	350	1670550
Odstranění bednění sloupů a stropů	m2	4773	80	381840
Výstuž sloupů, průvlaků a stropů z betonářské oceli	t	61,2	38250	2340900
Zdivo POROTHERM 40 CB	m2	753	1451	1092603
Zdivo POROTHERM 30 CB	m2	1454	1074	1561596
Zdivo POROTHERM 20 CB	m2	1628	789	1284492
Překlad POROTHERM vysoký 23, 300 cm	kus	27	1232	33264
Překlad POROTHERM vysoký 23, 150 cm	kus	103	568	58504
Izolace mezi překlady polystyren 9 cm	m	235,5	142	33441
Stropní trámová kazeta ŽB C30/37	m3	1192	3650	4350800
Instalace pronajatého pomocného stavebního výtahu	kus	1	57000	57000
				13385895

Za hlavní část stavby tedy skelet, jeho montáž, zdění stěn a tvorbu stropů zaplatíme dohromady 13 385 895 Kč.

#### 5.2.2.4 Schodiště

Mezi stěnami kde bude stát schodiště, jehož zhotovení se provádí tak, že se vysekají drážky do zdí a kousek pod nimi se na přitlučené laťky přibijí desky, čímž vznikne šikmina. Mezi drážky nad šikminou se vloží síť s ocelových prutů pro zpevnění schodiště, poté od shora bedníme hrany schodů tak, že vznikají trojúhelníkové příhrádky, které se vyplní betonem, po zatuhnutí se toto bednění odstraní a máme schody, na kterých proběhnou už jen povrchové úpravy, které dají schodišti jeho finální podobu. V následující tabulce jsou započítány všechny potřebné náklady na tvorbu šesti

schodišť, každé v jednom z pater hotelového komplexu. Dohromady tyto náklady představují částku 104 393,8 Kč.

Tab3. Materiál a činnosti tvorby schodišť.

Název položky	MJ	Množství	Cena/MJ	Celkem (Kč)
Železobeton schodiště	m3	14,7	3850	56595
Bednění schodiště	m2	61	350	21350
Odstranění bednění schodiště	m2	61	80	4880
Povrchové úpravy horní části schodů	m2	81,7	264	21568,8
				104393,8

### 5.2.3 PSV (pomocná stavební výroba)

Zde se jedná o náklady spojené s provedením všech přidružených stavebních činnostech, po jejímž úspěšném dokončení vzniká novostavba.

#### 5.2.3.1 Úpravy povrchů

Povrchové úpravy jsou členěny do několika druhů dle umístění na budově. Vnitřní úpravy povrchů představující omítku stropu a stěn zevnitř místnosti včetně vymalování, na některých místech bude povrchová úprava řešená pomocí keramických obkladů s lepší izolací proti vodě, například v koupelnách a u bazénu, popřípadě pro splnění estetických důvodů například v přízemí v okolí recepcce restaurace a baru. Vnější povrchové úpravy představují izolace povrchů, ať už tepelné nebo proti povětrnostním vlivům vně budovy, rozdílné úpravy budou probíhat na vnějších stěnách budovy a na střeše, při povrchových úpravách vnějších stěn bude potřeba kolem budovy postavit lešení. Dalším významný druh povrchových úprav představují podlahy, které se opět budou lišit dle umístění, převážně se však bude jednat o podlahy laminátové plovoucí. Všechny tyto povrchové úpravy plní několik funkcí, první z nich je funkce ochranná, chrání konstrukci před mechanickým poškozením, vnějšími vlivy, biologickými vlivy (plísně, houby), ale povrchové úpravy také plní další funkce, jako izolační, hygienické nebo estetické. Náklady na všechny tyto povrchové úpravy jsou vyčísleny v následující tabulce a k ceně za měrnou jednotku materiálu je přičtena i práce dělníků, kteří tyto úpravy budou provádět.

Tab4. Materiál a činnosti povrchových úprav.

Název položky	MJ	Množství	Cena/MJ	Celkem (Kč)
<b>Vnitřní zdivo</b>				
Omítka vnitřního zdiva hrubá zastřená	m2	5636	239	1347004
Omítka vnitřního zdiva a stropů ze suche směsi, štuková	m2	6828	442	3017976
Tekutá malba primalex plus	m2	6828	66	450648
<b>Vnější zdivo</b>				
Montáž a demontáž zapůjčeného lešení na 2 měsíce	m2	1837	366	672342
Zateplovací systém baunit tl. 70mm, silikádová omítka	m2	1837	780	1432860
Obklad vnějších stěn polystyrenem tl 50 mm	m2	1837	160	293920
Zateplovací systém EPS - F tl. 30mm, silikádová omítka	m2	1837	760	1396120
Uprava vnějších stěn jednozrnou omítkou	m2	1837	265	486805
<b>Podlahy</b>				
Mazanina betonová tl 12 cm B 20	m3	377	3560	1342120
Výstuž mazaniny ze svařovaných drátů kari	t	20,4	26350	537540
Příplatek za konečnou opravu mazaniny a sklon	m3	377	400	150800
Násyp ze štěrkopísku zpevňující	m3	21	1120	23520
Potěr samonivelační anhydritovou směsí	m2	3974	677	2690398
Plovoucí laminátová podlaha	m2	2012	723	1454676
Keramické obklady	m2	1286,4	594	764121,6
<b>Střecha</b>				
Parotěsná zábrana jutafol N 110	m2	398	116	46168
Spadová vrstva ORSIL T - SD spád 2%	m2	398	678	269844
Tepelná izolace ORSIL S	m2	398	489	194622
Hydroizolační nátěr ALUMINIUM COATING	m2	398	396	157608
				16729092,6

Dohromady za úpravy všech povrchů budeme muset zaplatit zhotovujícím firmám částku 16 729 092,6 Kč.

### 5.2.3.2 Rozvody sítí

Na rozvody sítí je potřeba myslet již při stavbě budovy a vyčlenit pro ně vhodné průchody ve zdech a stropích. Po objektu bude potřeba rozvést kanalizaci, vodovod, plynovod, elektřinu, vytápění a vzduchotechniku. Na střeše budovy o ploše 340 m<sup>2</sup> bude možné rozmístit solární panely. Tyto panely budou produkovat stejno proud, který se v měniči transformuje na střídavý proud. Získanou elektrickou energii bude možné využít pro zásobení objektu elektřinou, popřípadě pro ohřev vody. Z této plochy je možné vyprodukovat 45 000 kWh, což by pro potřeby hotelu mělo stačit. V následující tabulce je opět rozepsáno, kolik zaplatíme za jednotlivé inženýrské sítě včetně přípojek. Celkové náklady na zasíťování objektu budou ve výši 18 237 085 Kč.

Tab5. Materiál a činnosti rozvodu sítí.

Název položky	MJ	Množství	Cena/MJ	Celkem (Kč)
Vnitřní kanalizace	kpl	1	2087435	2087435
Vnitřní plynovod	kpl	1	303750	303750
Vnitřní vodovod	kpl	1	1270875	1270875
Elektroinstalace silnoproud	kpl	1	2145600	2145600
Elektroinstalace slaboproud	kpl	1	4576725	4576725
Střešní solární elektrárna	kpl	1	4140000	4140000
Ústřední vytápění včetně radiátorů	kpl	1	3617700	3617700
Vzduchotechnika větrání WC a sprch	kpl	38	2500	95000
				18237085

### 5.2.3.3 Řemeslnické práce, dokončení novostavby

Pro doplnění stavby bude potřeba řada řemeslnických prací jako jsou práce klempířské, do těchto prací řadíme okapy, žlaby, parapety, rohože a další plechové prvky, jimiž bude stavba vybavena. Dále bude potřeba osadit výplně otvorů ve stavbě, rámy dveří a prahů, parapety oken, následně pak instalovat samotná okna a dveře, což bude zčásti práce zámečnická zčásti truhlářská, mezi truhlářské práce budeme dále počítat i část nábytku pro interiér hotelu jako recepční stůl, kuchyňské linky, bar a další prvky interiéru vyrobené na míru. Máme zde také práce instalatérské jako je instalace umyvadel, van, sprchových koutů ale i radiátorů. Opět zde budeme počítat s náklady jak samotné práce, tak i s cenami příslušných instalovaných prvků, podrobný soupis je vyčíslen v následující tabulce. Celková hodnota těchto prací a prvků pak dosahuje částky 7 292 814 Kč.

Tab6. Materiál a činnosti řemeslnických prací.

Název položky	MJ	Množství	Cena/MJ	Celkem (Kč)
Konstrukce klempířské	kpl	1	138050	138050
Výplně otvorů, zárubně dveří	kus	117	660	77220
Výplně otvorů, parapetní desky	kus	28	820	22960
Osazení dveří FEST 80x197 s vnitřním laminátem, prahy	kus	117	8250	965250
Vchodové dveře a vrata	sada	1	274660	274660
Osazení oken, okno aluplast ideal 6000	kus	27	9224	249048
Prosklené fasády	m2	397	2780	1103660
Výtahy	kus	2	1146295	2292590
Kuchyňská linka s vestavěnými spotřebiči	kus	1	246337	246337
Recepce	kus	1	89900	89900
Bar	kus	1	178992	178992
Finská sauna smrková	kus	1	364800	364800
Bazén velký	kus	1	418780	418780
Bazén malý	kus	1	59842	59842
Výřivka	kus	1	137488	137488
Umyvadla	kus	56	1264	70784
Toalety	kus	42	2693	113106
Vany	kus	9	12587	113283
Vany masážní	kus	4	26459	105836
Sprchové kouty	kus	18	9722	174996
Trezory	kus	31	3072	95232
				<b>7292814</b>

#### 5.2.3.4 Interiérové vybavení

V této podkapitole jsou vyčísleny ceny všech zbylých doplňků, po jejich instalaci do interiéru budovy bude možné považovat hotel za dokončený a připravený pro ubytování prvních hostů. Celková hodnota tohoto interiérového vybavení byla vyčíslena na 3 278 122 Kč.

Tab7. Prvky interiérového vybavení.

Název položky	MJ	Množství	Cena/MJ	Celkem (Kč)
Stůl jídelní	kus	36	7644	275184
Židle	kus	108	3038	328104
Barová židle	kus	11	4862	53482
Stůl nízký	kus	12	6744	80928
Pohovka rozkládací	kus	26	16782	436332
Křeslo	kus	8	8640	69120
Skříň	kus	56	5835	326760
Skříňka	kus	34	2311	78574
Regál	kus	54	1719	92826
Postel dvoulůžková	kus	18	9663	173934
Postel jednolůžková	kus	30	4593	137790
Noční stolek	kus	48	2049	98352
Lampička	kus	48	664	31872
Telefón	kus	43	242	10406
Lustr	kus	218	121	26378
Závěsová tyč	kus	35	328	11480
Stoly a lavice na zahrádce	sada	1	46700	46700
Interiérové doplňky	sada	1	999900	999900
				3278122

### 5.2.3.5 Ostatní vybavení budovy

Zde jsou vyčísleny v první řadě běžné drobné předměty, které budou zákazníkům poskytnuty k užívání během jejich návštěvy. V druhé řadě pak jde o soupis přístrojů, ať již pro užití zákazníků, nebo pro účely práce personálu hotelu. V neposlední řadě je zde uveden soupis sportovního vybavení, které bude k dispozici nejen návštěvníkům ubytovaným v našem hotelu, ale i dalších osob z okolí, které budou mít zájem o zapůjčení daného sportovního náčiní. Hodnota tohoto majetku bude dosahovat výše 3 942 986 Kč.

Tab8. Prvky dalšího vybavení.

Název položky	MJ	Množství	Cena/MJ	Celkem (Kč)
Ubrusy	kus	36	230	8280
Povlečení	kus	186	370	68820
Ručníky	kus	186	119	22134
Osušky	kus	186	209	38874
Náčiní pro vybavení kuchyně a baru	sada	1	27832	27832
Pračky	kus	2	9880	19760
Sušičky	kus	2	11784	23568
Žehličky	kus	2	799	1598
Uklízeč vozík	kus	1	2089	2089
PC	kus	4	16690	66760
Wifi routery	kus	6	1685	10110
Televize	kus	31	21870	677970
Pokladny	kus	4	23180	92720
Zabezpečovací prvky objektu	sada	1	242821	242821
Horská kola	kus	65	14990	974350
Snowboardy	kus	110	11870	1305700
Lyže	kus	40	8990	359600
				3942986

Za zmínku stojí, že poslední tři položky mají charakter investičního majetku o hodnotě 2 639 650 Kč. Vzhledem k tomu, že tento majetek bude pronajímán, lze od něj očekávat tvorbu příjmu, s nímž budeme moci kalkulovat dále.

#### 5.2.4 Náklady na dopravu materiálu

Všechny výše uvedené materiálové a jiné prvky stavby budeme muset nechat přepravit od jejich dodavatele na místo výstavby. Vzhledem k tomu, že Železná Ruda je jedním z míst spíše vzdálenějším od civilizace, budeme muset počítat s příslušnými náklady na převoz. Proto za průměrnou vzdálenost od dodavatele považujeme 120 kilometrů. Cena nákladního kamionů o nosnosti 17 tun za kilometr je 39 Kč včetně DPH. Pro přepravu všeho potřebného na místo výstavby bude potřeba průběžně celkem 45 kamionů. Celkové náklady na přepravu se tak vyšplhají na 210 600 Kč.

#### 5.2.5 Provozní náklady na první rok provozu

Nejvýznamnější částí provozních nákladů budou mzdové náklady, náklady na nákup potravin a nápojů pro stravovací služby, náklady pro nákup čisticích prostředků pro služby ubytovací a poslední položku provozních nákladů tvoří náklady na nákup

energii. Všechny tyto náklady budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách. Suma provozních nákladů na rok provozu, byla vyčíslena na 8 863 714 Kč pro pesimistickou variantu, 10 483 212 Kč pro realistickou variantu a 13 354 684 Kč pro optimistickou variantu.

#### **5.2.5.1 Mzdové náklady**

Hotel bude poskytovat osm pracovních pozic na trhu práce. Přičemž bude potřeba, aby lidé zaměstnaní v těchto pozicích byli návštěvníkům k dispozici přinejmenším šestnáct hodin denně, 365 dní v roce. Je tedy jasné, že bude potřeba do každé pozice najít několik vhodných zaměstnanců. Budeme předpokládat, že pro plynulý provoz hotelu bude stačit, když v daném okamžiku pracovní doby bude na dané pozici přítomen právě jeden odpovědný zaměstnanec. Mzdové náklady pak budou rovny součtu hodinových sazeb daných pozic vynásobené jejich ročním časovým fondem. Vzhledem k tomu, že náš hotel dosahuje standardu čtyř hvězdiček, bude potřeba, aby recepce byla zákazníkům k dispozici čtyřadvacet hodin denně připravená ubytovat příchozího zákazníka, v první řadě budeme tedy potřebovat recepční. Dále bude potřeba uklízečka pokojů, což bude zároveň i osoba mající na starost praní a žehlení nejen ložního prádla. Další osoby budou potřeba hlavně pro zajištění občerstvení zákazníků. Půjde o šéf kuchaře a pomocného kuchaře. K distribuci uvařeného jídla budou zapotřebí servírky, které budou nosit nejen jídlo z kuchyně, ale i nápoje od baru. V baru pak bude zapotřebí barmana. Další pracovníci budou pracovat v půjčovně sportovního vybavení. Všichni tito pracovníci se budou zodpovídat hotelovému manažerovi, který bude mít na starost i jiné věci, jako například účetnictví nebo podporu marketingu, od kterého očekává, že zajistí dostatečný počet budoucích návštěvníků hotelu. Roční mzdové náklady jednotlivých profesí jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tab9. Mzdové náklady.

Pozice	Hodinová sazba	Počet hodin za rok	Roční plat
Recepční	130 Kč/hod	8760	1138800
Šef kuchař	130 Kč/hod	5840	759200
Kuchař	100 Kč/hod	5840	584000
Servírka	70 Kč/hod	5840	408800
Barman	70 Kč/hod	5840	408800
Správce půjčovny	100 Kč/hod	5840	584000
Uklízečka	80 Kč/hod	2920	233600
Hotelový manager	200 Kč/hod	2920	584000
			<b>4701200</b>

Hodinové sazby v tabulce uvedené představují hrubé mzdy zaměstnanců, k tomu, abychom se dostali k celkovým mzdovým nákladům, budeme muset k této sumě připočítat i sociální pojištění ve výši 26 % a zdravotní pojištění ve výši 9 %, které budeme platit jakožto zaměstnavatelé za naše zaměstnance ještě před tím, než jim vyplatíme jejich hrubé mzdy. Celková mzdové náklady na rok provozu tak budou činit 6 346 620 Kč.

#### **5.2.5.2 Náklady na nákup potravin a nápojů**

Výraznější položkou v provozních nákladech bude zásobení hotelové kuchyně potravinami a stejně tak bude potřeba obstarávat nápoje pro hotelový bar. Tyto náklady budou pohyblivé závislé na počtu ubytovaných hostů, ale také počtu externích strážníků. Při pesimistické variantě byl vyčíslen počet návštěvníků za rok na 17 371 při realistické na 28 540 a při optimistické na 48 328, přičemž polovina jsou strážníci ubytovaní v hotelu, u kterých je předpoklad, že budou jíst za den víckrát a druhá polovina připadá na strážníky, kteří se přijdou k nám během dne jen občerstvit. Předpokládejme, že průměrný strážník spořádá za den jídlo a pití o hodnotě 138 Kč, což představuje průměr mezi zákazníkem s plnou penzí, polopenzí nebo zákazníkem jen ubytovaným bez stravy, co si do hotelové restaurace stejně zajde, stejně tak představuje zákazníky externí, co přijdou jen na jedno jídlo denně. Zákazník za toto jídlo a pití zaplatí více, ale pro tuto chvíli nám postačí vědět, že roční náklady na nákup potravin pro chod restaurace a baru pro pesimistickou variantu budou činit 2 397 198 Kč pro

realistickou variantu 3 938 520 Kč a pro optimistickou variantu představují částku 6 669 264 Kč.

### ***5.2.5.3 Náklady na nákup čisticích prostředků***

Náklady tohoto typu jsou náklady spojené s poskytováním ubytovací služby. Čisticí prostředky jako prací prášky a aviváže pro praní převážně ložního prádla po ubytovaných hostů, nová mýdla, toaletní papíry a jiná vybavení koupelen. Jiné materiální náklady spojené s ubytováním hostů mít hotel nebude. Náklady na tyto prostředky vyčíslíme jako počet zákazníků za rok ubytovaných, které získáme podílem počtu přespaných nocí, průměrným počtem nocí, které u nás daný zákazník stráví. Předpokládejme, že tento průměr na zákazníka bude tvořit čtyři noci. Pro pesimistickou variantu počítáme s 2 141 ubytovanými zákazníky za rok, pro realistickou variantu s 3 537 ubytovanými zákazníky za rok a pro optimistickou s 6 050 ubytovanými zákazníky za rok. Součet čisticích prostředků vypořebovaných na zákazníka bude představovat částku 56 Kč. Dostáváme se tak k materiálním nákladům vynaloženým na ubytovaného zákazníka za rok při pesimistické variantě na částku 119 896 Kč, při realistické variantě 198 072 Kč a při optimistické variantě na částku 338 800 Kč.

### ***5.2.5.4 Náklady na energie***

Náklady na nákup energií čímž myslíme všechny potřebné komodity, jako elektřina, voda, teplo, plyn, budou z části závislé na počtu zákazníků a z části fixní. Hotel je však navržen tak, aby tyto náklady byly co nejvíce minimalizovány. Na střeše budou umístěny solární panely, které budou produkovat dostatek elektřiny na provoz hotelu, takto získaná energie bude sloužit jak pro vaření, tak i pro ohřev vody. Takto ohřátá voda bude sloužit i pro vytápění objektu. Výkon ze solárních panelů je dostatečný pro pokrytí spotřeby elektrické energie celého hotelu a navíc zhruba polovina elektrické energie ještě zbude na odprodej do veřejné sítě. Střešní solární elektrárna je schopná vyrobit elektrickou energii za 534 000 Kč ročně. Přebytek energie, kterou nespotebujeme a prodáme do sítě, bude sloužit pro nákup vody a plynu. Pro okruh radiátorů můžeme využívat vodu odčerpanou ze studny, která je již na pozemku vybudována. Díky výrobě elektrické energie pro vlastní spotřebu a zbytku

odprodaného do sítě, budeme náklady na nákup vody a plynu, které nepokryjí výnos z odprodané elektrické energie považovat za zanedbatelné.

### **5.3 Příjmy z podnikatelské činnosti**

Příjmy s podnikatelské činnosti budou ovlivněny počtem zákazníků, kteří se k nám přijedou ubytovat, ubytování hosté budou pro podnik představovat největší příjem. Další příjmy podniku poplynou z vedlejších služeb jako je stravování, občerstvení na baru, popřípadě půjčovné za sportovní vybavení. Pro přehled příjmů plynoucích z podnikatelské činnosti, byly vypracovány tři varianty pesimistická, realistická a optimistická přičemž skutečné příjmy budou pravděpodobně oscilovat okolo realistické varianty. Počet návštěvníků bude během roku kolísat, nejsilnější sezóna bude pro hotel během zimních měsíců, kdy lidé jezdí na hory lyžovat a provádět jiné zimní radovánky. Vysokou návštěvnost lze očekávat také během letních měsíců, během hlavní turistické sezóny, kdy lidé si nejčastěji plánují letní dovolenou. Nejméně početnou návštěvnost lze očekávat během několika měsíců na jaře a na podzim.

Hotel je limitován svojí kapacitou, která představuje 66 lůžek a 36 přistýlek. S ohledem na ceny konkurence byla cena lůžka stanovena na 700 Kč za noc a cena přistýlky na 500 Kč za noc. Provozních náklady spojené s ubytováním osob jsou vyjádřeny nákupem čisticích prostředků, platem uklízeček, recepčních a z 0,6 násobku platu hotelového manažera. Tyto příjmy je potřeba zdanit sazbou DPH pro ubytování tato sazba činí 10%. Příjmy, náklady a zisk před zdaněním pro jednotlivé měsíce z ročního provozu jsou znázorněny v následujících tabulkách jedna pro pesimistickou, druhá pro realistickou a třetí pro optimistickou variantu.

Tab10. Příjmy a náklady ubytování pesimistická varianta.

Měsíc	Vytíženost	Příjmy z ubytování	Náklady ubytování	Zisk z ubytování
Leden	45%	806031	276343	529688
Únor	35%	566244	251792	314452
Březen	25%	447795	239664	208131
Duben	10%	173340	211563	-38223
Květen	5%	89559	202985	-113426
Červen	15%	260010	220437	39573
Červenec	30%	537354	248834	288520
Srpen	35%	626913	258004	368909
Září	10%	173340	211563	-38223
Říjen	5%	89559	202985	-113426
Listopad	25%	433350	238185	195165
Prosinec	40%	716472	267173	449299
	23%	4919967	2829527	2090440

Tab11. Příjmy a náklady ubytování realistická varianta.

Měsíc	Vytíženost	Příjmy z ubytování	Náklady ubytování	Zisk z ubytování
Leden	70%	1253826	322192	931634
Únor	55%	889812	284921	604891
Březen	45%	806031	276343	529688
Duben	25%	433350	238185	195165
Květen	10%	199020	212155	-13135
Červen	25%	433350	238185	195165
Červenec	50%	895590	285513	610077
Srpen	55%	985149	294683	690466
Září	20%	346680	229311	117369
Říjen	10%	179118	212155	-33037
Listopad	35%	606690	255933	350757
Prosinec	60%	1074708	303853	770855
	38%	8103324	3153428	4949896

Tab12. Příjmy a náklady ubytování optimistická varianta.

Měsíc	Vytiženost	Příjmy z ubytování	Náklady ubytování	Zisk z ubytování
Leden	100%	1791180	377211	1413969
Únor	90%	1456056	342898	1113158
Březen	65%	1164267	313022	851245
Duben	50%	866700	282555	584145
Květen	25%	447795	239664	208131
Červen	60%	1040040	300303	739737
Červenec	75%	1343385	331362	1012023
Srpen	85%	1522503	349702	1172801
Září	40%	693360	264807	428553
Říjen	25%	447795	239664	208131
Listopad	70%	1213380	318051	895329
Prosinec	95%	1701621	368041	1333580
	65%	13688082	3727280	9960802

Dalším výrazným příjmem bude příjem z poskytnutých stravovacích služeb. Náklady na potraviny a nápoje byly vyčísleny v předchozí kapitole na 138 Kč na strážníka, přičemž zákazník za toto jídlo a pití zaplatí dvojnásobek tedy 276 Kč. Přičemž z těchto příjmů je potřeba zaplatit DPH ve výši 10%. Do nákladů stravovacích služeb bude připočítán plat šéfkuchaře, pomocného kuchaře, servírky, barmana a část platu manažera hotelu a to s váhou 0,2. Příjmy, náklady a zisk před zdaněním ze stravovacích a nápojových služeb jsou znázorněny pro pesimistickou realistickou a optimistickou variantu v následujících tabulkách.

Tab13. Příjmy a náklady stravování pesimistická varianta.

Měsíc	Počet strážníků	Příjmy ze stravování	Náklady stravování	Zisk ze stravování
Leden	2846	706897	572787	134109
Únor	1999	496601	455957	40645
Březen	1581	392720	398245	-5525
Duben	612	152021	264523	-112502
Květen	316	78544	223703	-145159
Červen	918	228031	306751	-78720
Červenec	1897	471264	441881	29384
Srpen	2213	549809	485516	64292
Září	612	152021	264523	-112502
Říjen	316	78544	223703	-145159
Listopad	1530	380052	391207	-11155
Prosinec	2530	628353	529152	99201
	17371	4314857	4557947	-243090

Tab14. Příjmy a náklady stravování realistická varianta.

Měsíc	Počet strážníků	Příjmy ze stravování	Náklady stravování	Zisk ze stravování
Leden	4427	1099617	790965	308652
Únor	3142	780373	613608	166766
Březen	2846	706897	572787	134109
Duben	1530	380052	391207	-11155
Květen	632	157088	267338	-110250
Červen	1530	380052	391207	-11155
Červenec	3162	785441	616423	169018
Srpen	3478	863985	660059	203926
Září	1224	304042	348979	-44937
Říjen	632	157088	267338	-110250
Listopad	2142	532073	475663	56410
Prosinec	3794	942529	703694	238835
	28540	7089237	6099269	989968

Tab15. Příjmy a náklady stravování optimistická varianta.

Měsíc	Počet strážníků	Příjmy ze stravování	Náklady stravování	Zisk ze stravování
Leden	6324	1570882	1052779	518103
Únor	5141	1276975	889497	387477
Březen	4111	1021073	747330	273743
Duben	3060	760104	602347	157757
Květen	1581	392720	398245	-5525
Červen	3672	912125	686803	225322
Červenec	4743	1178161	834601	343560
Srpen	5375	1335249	921872	413377
Září	2448	608083	517891	90192
Říjen	1581	392720	398245	-5525
Listopad	4284	1064146	771259	292887
Prosinec	6008	1492338	1009143	483194
	48328	12004576	8830013	3174563

Další příjem z poskytovaných služeb bude plynout z půjčovny sportovního vybavení, kde náklady na výpůjčku budou znázorněny pouze platem správce půjčovny a části platu manažera hotelu s váhou 0,1. Z tohoto příjmu bude každý měsíc opět placeno DPH ve výši 10% z příjmu. Při odhadech využívání půjčovny zákazníky bylo vycházeno s předpokladu, že průměrný ubytovaný zákazník v hotelu denně v půjčovně utratí 34 Kč, přičemž budeme předpokládat výpůjčky pro ubytované zákazníky stejně tak jako návštěvníky externí. Předpokládáme, že na výpůjčku ubytovaného zákazníka

případně i jedna výpůjčka zákazníka externího ve stejné výši. Příjmy, náklady a zisk před zdaněním za rok ze služeb výpůjček jsou znázorněny pro všechny tři varianty v následujících tabulkách.

Tab16. Příjmy a náklady půjčovny pesimistická varianta.

Měsíc	Příjmy z výpůjček	Náklady výpůjček	Zisk z výpůjček
leden	87081	53534	33547
únor	61176	53534	7642
březen	48379	53534	-5155
duben	18727	53534	-34807
květen	9676	53534	-43858
červen	28091	53534	-25443
červenec	58054	53534	4520
srpen	67730	53534	14196
září	18727	53534	-34807
říjen	9676	53534	-43858
listopad	46818	53534	-6716
prosinec	77406	53534	23872
	<b>531540</b>	<b>642408</b>	<b>-110868</b>

Tab17. Příjmy a náklady půjčovny realistická varianta.

Měsíc	Příjmy z výpůjček	Náklady výpůjček	Zisk z výpůjček
leden	135460	53534	81926
únor	96133	53534	42599
březen	87081	53534	33547
duben	46818	53534	-6716
květen	19351	53534	-34183
červen	46818	53534	-6716
červenec	96757	53534	43223
srpen	106433	53534	52899
září	37454	53534	-16080
říjen	19351	53534	-34183
listopad	65545	53534	12011
prosinec	116109	53534	62575
	<b>873312</b>	<b>642408</b>	<b>230904</b>

Tab18. Příjmy a náklady půjčovny optimistická varianta.

Měsíc	Příjmy z výpůjček	Náklady výpůjček	Zisk z výpůjček
leden	193514	53534	139980
únor	157308	53534	103774
březen	125784	53534	72250
duben	93636	53534	40102
květen	48379	53534	-5155
červen	112363	53534	58829
červenec	145136	53534	91602
srpen	164487	53534	110953
září	74909	53534	21375
říjen	48379	53534	-5155
listopad	131090	53534	77556
prosinec	183839	53534	130305
	<b>1478825</b>	<b>642408</b>	<b>836417</b>

Celkový zisk před zdaněním za rok provozu tak činí pro pesimistickou variantu 1 736 482Kč, pro realistickou variantu zisk před zdaněním činí 6 170 768 Kč a pro optimistickou variantu zisk před zdaněním činí 13 971 782 Kč. Sazba pro daň s příjmu právnických osob je od 1.1.2010 na úrovni 19 %. Čistý zisk pak je pro pesimistickou variantu 1 406 550 Kč pro realistickou variantu 4 998 322 Kč a pro variantu optimistickou 11 317 143 Kč.

## 5.4 Efektivnost investice

Pro posouzení kvality investičního záměru byly použity tři metody: doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Každá z metod pro každou z variant tedy pesimistickou, realistickou a optimistickou. Časový rámec investice předpokládáme padesát let, což je také doba, po kterou budeme hotel odepisovat.

### 5.4.1 Doba návratnosti

Udává investorovi představu, za jak dlouhou dobu se mu vrátí prostředky do investice vložené. Výpočet této doby návratnosti byl spočítán dle vzorce uvedeného

v příslušné kapitole výše a doba návratnosti pro pesimistickou, realistickou i optimistickou variantu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab19. Doba návratnosti dle variant vývoje.

Varianta	Roční zisk	Kapitálový výdaj	Doba návratnosti
Pesimistická	1 406 550	75 104 079	53,396
Realistická	4 998 322	75 104 079	15,026
Optimistická	11 317 143	75 104 079	6,636

Při pesimistické variantě je doba návratnosti delší než životnost projektu a investice by se tak stala nepřijatelnou. Při realistické variantě je doba návratnosti investice za 15,026 let a při optimistické variantě se nám investice vrátí za pouhých 6,636 let.

#### 5.4.2 Čistá současná hodnota

Při výpočtu čisté současné hodnoty investice pro jednotlivé varianty, získáme o něco přesnější obrázek výnosnosti investice. Čistá současná hodnota počítá i se znehodnocením peněz vložených do investice a představuje čistý výnos investice očištěný o nesrovnalost, že vložené peníze do investice a stejná částka z investice plynoucí nebude mít za příslušnou dobu let takovou hodnotu jako dnes. Pro výpočet čisté současné hodnoty byla zvolena diskontní sazba 3,25 % odpovídající odhadu analytiků na vývoj inflace a dalších faktorů znehodnocení měny, jaký lze v průběhu času očekávat. Čistá současná hodnota pro jednotlivé varianty je spočítána dle příslušného vzorce uvedeného výše a výsledky jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab19. Čistá současná hodnota pro jednotlivé varianty vývoje.

Varianta	ČSH
Pesimistická	-40 570 798
Realistická	47 613 532
Optimistická	202 751 721

Při výpočtech čisté současné hodnoty bylo zjištěno, že kdyby se investice vyvíjela podle pesimistické varianty, investor by prodělal více jak polovinu peněžních prostředků do investice vložených. Zbylé dvě varianty ekonomického vývoje podniku dosahují hodnot kladných. Pokud by se některá z těchto variant v budoucnu realizovala,

přinesla by investorům nemalé zhodnocení vložených finančních prostředků. Při optimistickém vývoji by dokonce čistá současná hodnota plynoucí z investice za dobu její životnosti přinesla vlastníkům necelých 203 milionů korun.

### 5.4.3 Vnitřní výnosové procento

Při výpočtu vnitřního výnosového procenta pro jednotlivé předpokládané varianty vývoje se snažíme najít vnitřní výnosové procento, které značí takovou diskontní míru, při které by kapitálové výdaje na investici byli rovny kumulovanému součtu diskontovaných příjmů v jednotlivých letech. Vnitřní výnosové procento pro jednotlivé varianty lze nalézt v nadcházející tabulce.

Tab19. Vnitřní výnosové procento pro jednotlivé varianty vývoje.

Varianta	VVP
Pesimistická	-0,002
Realistická	6,349
Optimistická	15,055

Z výpočtů vnitřního výnosového procenta vyplývá, že vývoj dle pesimistické varianty by mohl přinést investorům zpět počáteční náklady, jen pokud bychom místo inflace zaznamenávali deflaci a to po celou dobu životnosti investice, tato situace je však velmi nepravděpodobná. Vnitřní výnosové procento realistické varianty dosahuje na úroveň průměrné, až mírně nadprůměrné investice. Vnitřní výnosové procento optimistické varianty by naopak nejednoho investora mile překvapilo a řadilo by tak investici mezi ty nejzdařilejší, jaké vůbec lze realizovat.

## 6 Závěr

S ohledem na výsledky výpočtů můžeme konstatovat, že se podařilo najít určitě velmi zajímavý investiční záměr vhodný k realizaci a cíle mé diplomové práce tak byli splněny. Tento investiční záměr má však svá úskalí, kterým je bezpochyby vysoká počáteční investice, 75 milionů není malá suma. Výhradní majitel by však nemusel disponovat pouze vlastními prostředky. Projekt je nastaven tak, aby měl vysoké šance pro získání několika dotací z různých programů a s těmito prostředky připsanými do vlastního kapitálu, by už nepředstavovalo takový problém získat nějaké další cizí zdroje. Například hypoteční úvěr na třetinovou cenu nemovitosti projektu, který začne vydělávat hned další rok po dostavbě a příjmy by měly postačit jak na provoz, tak splátku úvěru s úroky. K tomu lze připočítat vydání dluhopisů s dobou splatnosti dvaceti let, po kterých pravděpodobně investice už vynese dostatek prostředků na jejich zaplacení i s úroky. Majitel investice by tak na provedení projektu nemusel potřebovat zas až tak moc našetřených prostředků z jiných projektů. Pokud se tedy podaří sehnat dostatek finančních prostředků na realizaci, určitě by projekt byl zajímavý, i když se nedá předpokládat, že projekt dosáhne optimistického scénáře par dnů po otevření hotelu. Ale časem, za pomoci dobrého marketingu a zisku stabilní klientely, se dá předpokládat, že projekt se bude pozvolna přesouvat od horších scénářů k těm lepším. To vše bude záležet na schopnostech hotelového manažera přivést a uspokojit zákazníky a pohybovat se po co možná nejvyšší křivce vytíženosti hotelu. Výhodou je, že marže z ubytování je dosti vysoká na to, aby při horších scénářích mohlo být přistoupeno ke snížení ceny pro dosažení co nejvyšší vytíženosti hotelu. V případě, kdy by však selhaly všechny strategie a hotel se stále nacházel na cestě pesimistické varianty, bylo by možné stále zatáhnout za záchranou brzdu a po pár letech nevyhovujících zisků hotel prodat a ze získaných prostředků splatit všechny závazky ke svým věřitelům. Pesimistická varianta s průměrnou vytížeností hotelu 23 % je však hluboko pod průměrem vytíženosti ubytovacích zařízení v okolí, která jsou v mnoha ohledech mnohem méně vyhotovující pro rekreaci, než hotel představený v mé diplomové práci.

## 7 Použité zdroje

- 1) FOTR, J., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Grada, 2005, 356 s., ISBN: 80-247-0939-2
- 2) HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu.*, 2001. 29 s., ISBN: 80-245-0176-7
- 3) KIYOSAKI R. T., *Bohatý táta chudý táta*, Pragma, 2001, 214 s. ISBN: 80-7205-822-3
- 4) KORÁB, V., *Založení a řízení společnosti*, Computer Press, 2005, 252 s., ISBN: 80-251-0592-X
- 5) KOTLER, P.: *Marketing management*. Publi-Union Éditions, 2001., 741 s., ISBN: 2-85790-039-2
- 6) KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Grada, 2007, 1041 s., ISBN: 978-80-247-1545-2
- 7) LACKO, B.: *Metody a techniky projektového řízení* Nový Jičín 2006, 51 stran
- 8) PORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, 1993., 626 s., ISBN: 80-85605-12-0
- 9) REŽŇÁKOVÁ, M.: *Finanční management I. část*, VUT Brno, 2003, 116 s., ISBN: 80-214-2487-7
- 10) REŽŇÁKOVÁ, M.: *Finanční management II. část*, VUT Brno, 2003, 111 s., ISBN: 80-214-2488-5
- 11) VLACH, J.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, Ekopress, 2006, 465 s. ISBN: 80-86929-01-9
- 12) OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO OBCHOD A EXPORT [online]. 2010, [cit. 2010-01-23]. Dostupné z: < <http://www.businessinfo.cz/cz/podpory-a-dotace/nemovitosti-ii-vyzva/741/>>
- 13) MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ [online]. 2010, [cit. 2010-01-27]. Dostupné z: < <http://www.zelenausporam.cz/>>

## **8 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Půdorys podzemního podlaží

Příloha č. 2: Půdorys prvního podlaží

Příloha č. 3: Půdorys druhého podlaží

Příloha č. 4: Půdorys třetího podlaží

Příloha č. 5: Půdorys čtvrtého podlaží

Příloha č. 6: Půdorys pátého podlaží