



# Rozvoj vybraného podniku ve službách

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch  
*Autor práce:* **Nikola Procházková**  
*Vedoucí práce:* Ing. Eliška Valentová, Ph.D.





## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Nikola Procházková**  
*Osobní číslo:* E16000489  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch  
*Zadávací katedra:* katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Vedoucí práce:* Ing. Eliška Valentová, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ivo Konečný  
Pension Pod Vlekem, majitel

*Název práce:* **Rozvoj vybraného podniku ve službách**

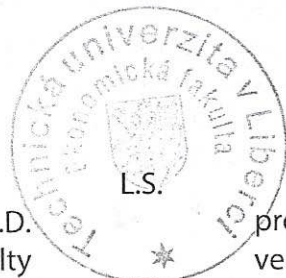
### Zásady pro vypracování:

1. Teoretické náležitosti dané problematiky.
2. Charakteristika vybraného podniku služeb a jeho změny konceptu.
3. Zpracování finanční analýzy a finančního plánu.
4. Komparace podniku před a po změně konceptu.
5. Vyhodnocení zjištěných poznatků a cíle práce.

*Seznam odborné literatury:*

- BERRY, Tim. 2015. *Lean Business Planning*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Published by Motivational Press. ISBN 9781628652130.
- ČERVENÝ, Radim. 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4.
- KALOUDA, František. 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2., rozšíř. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. 2015. *Světové standardy projektového řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5321-8.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 1. října 2018  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

13. 4. 2019

Nikola Procházková

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Elišce Valentové, Ph.D. za trpělivost, vynaložený čas a cenné rady v průběhu zpracování bakalářské práce. Dále konzultantovi Ivovi Konečnému za inspiraci, ochotu a vstřícnost při poskytování podstatných informací, praktických a přínosných rad v oblasti podnikání. Velké díky patří rodině, která mě v době studií neustále podporuje a motivuje vzdělávat se dál.

## **Anotace**

### **Rozvoj vybraného podniku ve službách**

Bakalářská práce je zaměřena na rozvoj podniku působícího ve službách, konkrétně ubytovacího zařízení s názvem Pension Pod Vlekem, nacházejícím se v Jizerských horách. Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnocení inovace a změny konceptu tohoto zařízení. Podnik se zcela zaměřil na jinou cílovou skupinu a provedl další nezbytné kroky ke zlepšení chodu zařízení a zvýšení zisků. K tomuto účelu bude sloužit zpracování podnikatelského plánu s jeho nezbytnými náležitostmi a konkrétními analýzami. V závěru bude poukázáno na zjištění, zda změna splnila či v budoucnu splní svůj účel, kde si také sám majitel potvrdí svá tvrzení, plány a cíle. Práce obsahuje teoretické informace a jejich následnou aplikaci v části praktické, kde se formou jednotlivých analýz, výpočtů a komparace situace podniku před a po rekonstrukci dojde k samotnému závěru s případnými návrhy na další zlepšování.

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, SWOT analýza, finanční analýza, finanční plán, investice, komparace

## **Annotation**

### **The development of chosen company in services**

The bachelor thesis deals with the development of a selected company providing services, namely accommodation. The facility the thesis focuses on is called “Pension Pod Vlekem” and is situated in the Jizera Mountains. The main objective of the bachelor thesis is the evaluation of the innovation and the change of concept of this guest house. It started targeting at a different tourist group and has made others essential steps to improve running of the guest house and increase the amount of sales. For this purpose a good business plan with its crucial requirements and specific analysis was written. In conclusion, it will be discussed whether the changes now or in the future have fulfilled the expectations of the owner who is continuously checking his statements, plans and objectives. The thesis consists of theoretical information and their subsequent application in practical part, where various analyses, calculations and comparisons of the situation of the guest house before and after the reconstruction are made. Potential proposals for other improvements are also discussed.

### **Keywords**

Business plan, SWOT analysis, financial analysis, financial plan, investment, comparison

# Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam použitých zkratk ..... 12	12
Úvod.....	13
<b>1. Podnikatelský plán a jeho struktura.....</b>	<b>14</b>
1.1 Titulní list.....	15
1.2 Segmentace trhu.....	15
1.3 Konkurence.....	16
1.4 Marketing a obchodní strategie.....	17
1.5 Analýza SWOT.....	22
1.6 Přílohy.....	23
1.7 Finanční analýza.....	23
1.7.1 Metody.....	24
1.7.2 Poměrové ukazatele.....	24
1.8 Finanční plán.....	26
1.8.1 Plánování výnosů a příjmů, nákladů a výdajů.....	27
1.8.2 Finanční výkazy.....	27
<b>2. Realizace podnikatelského plánu.....</b>	<b>29</b>
2.1 Pension Pod Vlekem.....	29
2.2 Důvody a změny v rámci rekonstrukce.....	30
2.2.1 Provozní změny.....	31
<b>3. Využití podnikatelského plánu.....</b>	<b>32</b>
3.1 Titulní strana.....	33
3.2 Trh.....	33
3.3 Marketingový mix.....	35



3.3.1 Sdružení Jizerské hory.....	38
<b>3.4 Konkurence.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5 Finanční analýza.....</b>	<b>41</b>
<b>3.6 Finanční plán .....</b>	<b>43</b>
<b>4. Komparace podnikání před a po rekonstrukci .....</b>	<b>48</b>
4.1 SWOT analýza.....	48
4.2 Shrnutí.....	52
<b>Závěr .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>58</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Titulní strana podnikatelského plánu .....	33
Obrázek 2: Webové stránky DO JIZEREK, s.r.o. ....	37

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnávací údaje kapacity a návštěvnosti v ČR a Jizerských horách .....	34
Tabulka 2: Porovnání konkurence .....	40
Tabulka 3: Výkaz zisků a ztrát za měsíc únor .....	41
Tabulka 4: Poměrové ukazatele likvidity za únor 2019 .....	42
Tabulka 5: Poměrové ukazatele rentability za únor 2019 .....	43
Tabulka 6: Výnosy (tržby) za měsíc únor 2018, 2019 .....	44
Tabulka 7: Předpokládané výnosy (tržby) pro rok 2019 .....	45
Tabulka 8: Plánovaný provoz penzionu na rok 2019 .....	45
Tabulka 9: Předpokládané zaměstnanecké výdaje .....	46
Tabulka 10: Ostatní náklady.....	47
Tabulka 11: Analýza SWOT u podniku před rekonstrukcí .....	49
Tabulka 12: Analýza SWOT podniku po rekonstrukci .....	51

## **Seznam použitých zkratk**

ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
VH	Výsledek hospodaření

## Úvod

Cestování a turistika jsou stále zvyšujícím se trendem současnosti. Lidé z České republiky, ale i ze zahraničí rádi objevují krásy naší země. Jedním z trendů současnosti je zvyšující se zájem o pěší turistiku, cyklistiku či další sportovní aktivity.

Momentální situace zaměstnanosti v České republice je více než uspokojující. Pro zaměstnavatele však není snadné získat kvalitní pracovní sílu a udržet si ji. Jde o jedno z hlavních podnikatelských rizik, se kterým se čeští podnikatelé v poslední době potýkají. Jeden z takových důvodů a několik dalších vedly majitele ubytovacího zařízení k jeho přestavbě a změny konceptu, tedy i cílové skupiny. Konkrétně se jedná o penzion v Jizerských horách, v obci Janov nad Nisou, s názvem Pension Pod Vlekem.

Klíčová část bakalářské práce obsahuje vyhotovení podnikatelského plánu existujícího podniku. Pro rozvoj podniku dále slouží určité analýzy, specifikace jednotlivých náležitostí podnikatelského záměru, porovnání situací před a po přestavbě zařízení. V závěru práce je k dispozici vyhodnocení veškerých poznatků, které byly v průběhu posuzování zachyceny.

Zpracování dané problematiky je obecně rozděleno do čtyř částí. Nejprve jsou specifikovány teoretické náležitosti týkající se zpracování podnikatelského plánu a jeho struktury obsahující informace z vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Součástí struktury plánu je zpracování finanční analýzy a plánu, které hodnotí finanční zdraví podniku. Konec práce porovnává zařízení před a po realizaci přestavby, kde je pro porovnání a lepší přehlednost klíčová SWOT analýza. Následuje závěrečné zhodnocení zjištěných poznatků. Získání a zpracování informací proběhlo na základě komunikace s majitelem podniku, tedy kvalitativní metodou. Pro komparaci je v práci zahrnuto několik tabulek porovnávajících čísla, informace a další údaje. Tabulky jsou konkrétně obsaženy v rámci finanční analýzy, finančního plánu, porovnání konkurence a analýzy trhu. K celkovému přehledu slouží specifikace jednotlivých nástrojů marketingového mixu 7P.

Hlavním cílem práce je vyhodnocení získaných dat a informací, zjištění, zda by se mohlo podniku v následujících letech na úkor realizované změny dařit lépe a zda investice do zařízení měla smysl. Konec práce obsahuje případné návrhy na zlepšení chodu podniku. Důležitost práce lze nalézt u závěrečného vyhodnocení, ve kterém majitel shledá tvrzení, zda měla modernizace objektu a provozní změny pozitivní efekt.

# 1. Podnikatelský plán a jeho struktura

Fotr (1999, s. 204) píše o podnikatelském plánu následovně „*Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy, značný význam však má i externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma hodlá financovat investiční program z části nebo zcela pomocí cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory.*“

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 13) definují pojem podnikatelský plán jako „*Dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.*“

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011, s. 14) definují tentýž pojem jako „*Písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to i formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“

Z výše uvedených definic lze podnikatelský plán chápat jako důležitý písemný dokument, který slouží k širšímu využití dobrých podnikatelů, napomáhá jak při založení podniku, získávání investorů tak i zlepšení dané situace podniku. Hlavním výstupem podnikatelského plánu je získání odpovědí na otázky, jak dosáhnout stanovených cílů.

Důležitost plánování by si měl uvědomit každý podnik. Jedná se o nezbytnou, průběžnou, nekončící činnost bez ohledu na to, jak momentálně podnik hospodaří. Existují rozdíly mezi podnikatelským plánem zakládajícího podniku a podniku, který na trhu již určitý čas působí. Již založený podnik má svou konkrétní historii, má k dispozici určitá data o finančním hospodaření, současném postavení, majetku, zkušenostech, informace o konkurenci, zaměstnancích, vztahy s dodavateli, konkrétní zákazníci, zpětnou vazbu a několik dalších cenných informací. Varovné signály předcházejí úpadku celého podniku, upozorňují podnikatele před příchodem nepříjemných záležitostí například opouštění firmy klíčovými zaměstnanci, neschopnost placení daní a mezd, zvýšená nespokojenost zákazníků na zhoršenou kvalitu zboží či služeb a jiné. (Koráb, 2007)

Účely podnikatelských plánů jsou různé, mají však pár společných bodů, kterými se zabývají všechny druhy, těmi jsou: trh, produkt, pracovní síla a finance. (Koráb, 2007)

Mezi další obvyklé body lze zařadit například titulní list, popis podnikatelské příležitosti, cíle podniku, marketingovou a obchodní strategii, finanční plán nebo přílohy. (Srpová, 2011)

## 1.1 Titulní list

Jedná se o stručný přehled obsahu podnikatelského plánu, na kterém by měly být uvedeny následující údaje: obchodní název, logo podniku, kontaktní údaje, údaje o podnikateli, název podnikatelského plánu, datum založení, vize či cíle podnikatelského plánu, popis podnikatelské příležitosti a další potřebné informace. (Srpová, 2011)

Pro interní účely nejsou **základní informace** o daném podniku podstatné, nicméně pro potenciální investory ano. Údaje by měly zahrnovat celé obchodní jméno, typ společnosti, velikost kapitálu, základní strukturu, identifikační čísla (IČ, DIČ), registrovanou podnikatelskou adresu, historii, vizi nebo také počet stálých zaměstnanců. Informace by měly být sepsány přehledně a stručně. Pokud jde však o rozsáhlejší údaje, bylo by vhodné je zakomponovat do příloh. (Režňáková, 2007)

Údaje o **historii** slouží zejména pro externí využití. Nejde o informace historických údajů či mezníků, ale o historické finanční údaje, nejčastěji uvedením tří standardních účetních výkazů, kterými je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow (peněžní tok). (Režňáková, 2007)

## 1.2 Segmentace trhu

Segmentace trhu umožňuje rozdělení trhu na skupiny zákazníků s odlišnými potřebami a specifickým chováním. V dnešní době plné možností a nejrůznějšího sortimentu je velice komplikované vyhovět potřebám všech zákazníků. Na takzvaném nediferenciovaném trhu není ani příliš reálné konkurovat všem jeho účastníkům. To je důvod provádění tržní segmentace. Podnik si vybere cílový segment, kterému dokáže nejlépe vyhovět. Segmentační kritéria mohou být následující:

- Geografická – výběr vhodného území působení podniku;
- Demografická – poskytování služeb na základě demografických vlastností (např. věk, pohlaví, stav, původ a jiné);
- Socioekonomická – sociální status, příjem, zaměstnání, životní styl rodiny a další;
- Psychografická – odlišnost dle hledaných výhod a preferencí skupiny spotřebitelů;
- Motivy vedoucí ke koupi – zvyky, impulz, způsob rozhodování;
- Časová – tvořená faktorem času, například předvánoční úklid, víkendové nákupy, letní a zimní zájem o dovolenou a jiné. (Vašítková, 2014)

U celkové analýzy trhu jsou Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 105) toho názoru že: *„jde o odhady potenciálního a dostupného trhu v jeho geografickém vymezení pro jednotlivé produkty podniku a segmenty zákazníků, principiálně tedy o odhady poptávky s cílem stanovit celkovou poptávku po produktech podniku, což potřebujeme pro odhady výnosů podniku jako výchozích cílů pro finanční projekce a plánování.“*

### 1.3 Konkurence

Analýza konkurence je dalším důležitým bodem podnikatelského plánu. Nejdříve je potřeba určit podniky, které představují možnou konkurenci. Sem spadají podniky, které působí na stejném cílovém trhu. Podniky, které prodávají shodný či podobný produkt nebo službu, se zaměřují na uspokojení stejné potřeby. Jedná se o skutečné konkurenty a je potřeba brát v potaz také potenciální konkurenci. Je obtížné detailně prozkoumat velké množství konkurence, proto je jednodušší ji rozdělit na hlavní a vedlejší. Mezi hlavní se řadí podniky s významnou rolí na trhu a podniky podobající se “našemu“ podniku. Dále se provede průzkum jejich předností a nedostatků, zjišťují se informace o obratu, růstu, podílu na trhu, výrobcích, službách, zákaznících, cenách, sídle podniku nebo dostupnosti apod. Na základě získaných poznatků lze dále určit jejich konkurenční výhodu. Důležité je, že zde ani tak nejde o osobní názor podnikatele, jako o pohled ze strany zákazníků. (Srpová, 2011)

Díky vzájemnému soupeření podniků vzniká tlak na zlepšování v oblasti inovací, zdokonalování výrobků či služeb, snižování nákladů či naopak zvyšování zisků. (Kincl a kolektiv, 2004)



**Porterova analýza pěti konkurenčních sil** slouží ke stanovení maximální hranice zisku v odvětví a přitažlivosti odvětví v závislosti na intenzitě konkurence. Analýza zahrnuje celkem pět konkurenčních sil v oblasti zákazníků, substitutů, dodavatelů, potencionálních podniků a konkurence v odvětví. Vlivy jsou mezi sebou vzájemně propojené a vytváří určité hrozby. (Kozel a kolektiv, 2006)

Sektor ubytovacích služeb je plný existujících silných konkurentů mající dvě hlavní formy. První forma poukazuje na odlišnost typů ubytování, například mezi hotely a apartmány nebo pak druhá forma, kdy je konkurence mezi jednotkami patřícími ke stejnému typu ubytování (např. pouze mezi hotely). (Horner, 2003)

## **1.4 Marketing a obchodní strategie**

Jelikož marketingová strategie řeší mimo jiné i problémy týkající se určení pozice produktu či služby a rozhodnutí o marketingovém mixu, je potřeba si tuto problematiku blíže specifikovat a ujasnit. Práce je zaměřena na podnikání ve službách, tomu bude přizpůsoben marketingový mix.

Tržní pozice služby vyjadřuje postavení konkrétního produktu mezi ostatními na trhu. Cílem podniku v souvislosti s poskytováním služeb je vsunutí jejího vnímání do povědomí zákazníků a odlišení se pozitivním způsobem od konkurence na konkrétním trhu. Nejprve by se měly specifikovat možné konkurenční výhody nabízených služeb, na úkor kterých lze budovat pozici. Následuje výběr optimální a zároveň nejdůležitější výhody, kterou má podnik vůči konkurenci. V závěru se zvolí účinná varianta komunikace a propagace zvolené výhody. V návaznosti s pozicí podniku na trhu následuje rozhodnutí o marketingovém mixu beroucí v úvahu cílového zákazníka a tržní pozici. Nejznámější formou vyjádření marketingového mixu je využití čtyř vzájemně se kombinujících nástrojů 4P, které se v rámci služeb od produktu značně liší (Srpová, 2011). Jelikož je práce zaměřena na poskytování ubytovacích služeb, je zapotřebí jednotlivá "P" rozšířit o další tři, jimiž jsou lidé, materiální prostředí a procesy. Jednotlivé části mixu jsou specifikovány v následujících podkapitolách.

## **Produkt (Product)**

Službu lze definovat jako složitý produkt skládající se z materiálních prvků (hmotné složky služby, doplňkové služby). Další složkou jsou smyslové požitky jako zvuky, ticho, barvy, vůně a další. Do služby spadají také psychologické výhody nabídky, které mohou být pro každého zákazníka jiné. Nabídka může být rozdělena na klíčový produkt, tedy základní a periferní (doplňkový). Základní produkt je hlavním důvodem, proč je služba kupována, naproti tomu doplňkový produkt mu přidává určitou hodnotu. (Vašítková, 2014)

U služby, která je specifická svou nehmotností, je obtížnější hodnotit konkurující služby. Zákazník je vystaven riziku nekvalitní služby při nákupu, přičemž klade důraz na osobní zdroje informací. Z tohoto hlediska je vhodné zaměření podniku na kvalitu služeb, snížení složitosti poskytnutí a možnost podání referencí. V případě, že je služba kvalitní, podnik získá na trhu dobrou pověst, následně větší tržní podíl a možnost být lepší než konkurence. (Kincl a kolektiv, 2004)

## **Cena (Price)**

Cena je důležitou složkou marketingového mixu, která může pro zájemce znamenat rozhodující faktor při koupi. Zákazníci vnímají spojitost mezi cenovou výší a očekávanou kvalitou služby, za kterou vynaloží své finance. Pro efektivní stanovení ceny je potřeba znát informace o znalostech zákazníka v oblasti cen a významu nepeněžních nákladů (např. cena času – doba čekání a doba poskytování služby, cena hledání – souvislost s úsilím hledání a výběru služby, cena obětovaného pohodlí – potřeba cestování za službou). Pokud zákazník nemá dostatek informací ohledně služby, je indikátorem kvality cena. (Vašítková, 2014)

U tvorby ceny existují tři uznávané způsoby:

1. Nákladový přístup – zde podnik určuje přímé náklady, následně přičte režijní náklady a nakonec přičítá částku nebo procento zisku. Výsledná hodnota vyjadřuje výši částky, kterou potřebuje podnik k tvorbě zisku, musí se však brát v potaz ceny konkurence a otázka, zda jsou zákazníci tuto cenu ochotni zaplatit.

2. Podle konkurence – to však neznamená, že podnik nastaví shodnou cenu. Konkurenční cena slouží spíše jako základ pro stanovení vlastní ceny. Metoda je vhodná například u standardních služeb.
3. Podle poptávky – zde se zkoumá, jak zákazníci vnímají hodnotu dané služby, tedy částku, kterou by za ni zaplatili. Souvisí s tím nefinanční náklady, které si zákazníci spojují se službou. (Kincl a kolektiv, 2004)

Pouze cena, jako složka marketingového mixu, přináší zisk, zbytek “P“ představují náklady. Cena je mocným nástrojem ovlivňujícím výši zisku, reakce a chování na úkor vnitřních faktorů typu nákladů, marketingových cílů a vnějších faktorů, zejména konkurencí, typu trhu nebo poptávky. (Vašítková, 2014)

### **Distribuce (Place)**

Další část marketingového mixu je klíčová zejména v souvislosti s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Hraje zde roli lokalizace služby nebo zprostředkovatel dodávky služby. Distribuční kanál je krátký a jednoduchý, zůstává zde však důležitost kdy, kde, jak a kým je služba kupována. Při poskytování služeb se zákazník může setkat celkem s třemi typy jejich poskytování. Jako první, **vzdálené**, kdy nedochází k osobnímu kontaktu (internet), **telefonické**, nesoucí výhodu lepší komunikace a informovanosti a **osobní**, kdy mezi stranami dochází k osobnímu kontaktu. (Vašítková, 2014)

### **Komunikace (Promotion)**

Komunikace má za úkol přiblížit službu jako nehmotný produkt, aby se předešlo velkým nejistotám při výběru koupě spotřebitele. Do základních příčin neúspěchu a neefektivnosti komunikace spadají nepřiměřené sliby, nedostatečná vnitřní komunikace ve spojitosti se zaměstnanci nebo vyvolání nepřiměřených očekávání u zákazníků. Pro sladění slibů a dodávek je podstatné zaměřit se na:

- **Řízení slibů** – slíbit pouze to, co je možné ve spojitosti s přímou komunikací se zákazníkem.
- **Řízení zákaznickova očekáváníí** – klient má možnost volby, například pokud si vybere lepší, případně větší pokoj za vyšší cenu či levnější.

- **Zlepšení povědomí** – doporučuje se seznámit zákazníky se standardy, aby mohli následně lépe hodnotit danou službu.
- **Řízení interní komunikace** – propojení lepšího vztahu mezi zaměstnanci a zákazníky, kteří spolu nepřicházejí do přímého kontaktu. (Kincl a kolektiv, 2004)

Marketingová komunikace je jedna z nejviditelnějších a nejvíce diskutovatelných prvků marketingového mixu. Komunikačních nástrojů je několik, žádný z nich však nemá povahu nejlepšího řešení pro všechny organizace. To je důvod, proč dochází ke kombinaci jednotlivých nástrojů. Pro podnik je jednou z nejdůležitějších “reklam“ spokojenost zákazníka, jelikož výzkumy prokazují, že pokud je zákazník se službou spokojen, řekne skutečnost méně lidem než v případě nespokojenosti. Mezi tradiční nástroje komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje (např. slevy, výstavy), osobní prodej a public relations, neboli vztahy s veřejností (např. sponzoring). V případě novějších způsobů v oblasti informačních technologií hrají důležitou roli například: přímý marketing, internetová komunikace, komunikace na sociálních sítích nebo marketing událostí. (Vašítková, 2014)

Mezi hlavní cíle marketingové komunikace patří informovanost zákazníka o službě a jejích výhodách, vybudování preference služby podniku u zákazníka, přesvědčení zákazníka o koupi, připomínání služby a rozlišení poskytované služby od konkurence. (Vašítková, 2014)

## **Lidé (People)**

V oblasti služeb tvoří lidé důležitou složku marketingového mixu zahrnující zaměstnance, zákazníky a veřejnost ve smyslu přátel, rodiny týkající se spíše referencí podniku.

**Zaměstnanci** tvoří základ poskytování služby, bez nich by podnikání v souvislosti s poskytováním služeb ve větších podnicích nebylo možné. V dnešní době je potřeba si kvalitní pracovní síly vážít a udržet si ji. Zaměstnance lze rozdělit z hlediska kontaktu se zákazníkem. V praxi jsou nejběžněji používané tři skupiny vyjadřující vztah mezi nimi a procesem poskytování služeb. Kontaktní pracovníci jsou běžně v přímém kontaktu se zákazníkem a tím pádem mají velký vliv na produkci služby. Ovlivňovatelé spadají do skupiny managementu podniku. Ovlivňují produkci služeb, i když nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Mají za úkol vytváření strategií vývoje, marketingové plány,

provozní plány a další. Pomocný personál a ostatní pracovníci se podílejí na produkci služeb nepřímo. Jde například o personální oddělení, finanční oddělení, v ubytovacích zařízeních to mohou být uklízečky, pokojské a ostatní. (Vašítková, 2014)

**Zákazníci** se účastní celého procesu, jelikož služby jsou poskytovány a spotřebovávány najednou, což následně souvisí se zlepšením či zhoršením kvality. Zákazník je tedy důležitou složkou při poskytování služeb a je jedním z hlavních důvodů existence podniku. Není jednoduché ho najít, ale ztratit. Zde platí pravidlo: „Náš zákazník, náš pán“, proto je s nimi důležité komunikovat slušně a ochotně. Úspěchem podniku je následné docílení loajálnosti zákazníka. (Vašítková, 2014)

### **Materiální prostředí (Physical evidence)**

Jedná se o první dojmy a vjemy, tedy o první zapůsobení okolí na zákazníka, díky kterým si zákazník udělá prvotní obrázek o kvalitě služeb a jeho očekávání. Spadá sem vzhled budovy, interiéru, atmosféra v prostoru a další poznatky. Tato práce je spíše spjata s módou, architektury nebo designéry. Veškeré faktory působící příznivě či nepříznivě na zákazníka navozují náladu a ovlivňují chování zákazníka. Do těchto vlivů spadá také chování personálu, tedy vstřícnost a ochota. Prostředí může následně vyvolat kladné či záporné reakce. V případě kladných nemají zákazníci problém pohybovat se v prostorách, vracejí se a šíří kvalitu služeb podniku dál. Díky záporným reakcím zákazníci odcházejí, omezují v provozovně svůj trávený čas, nevracejí se a šíří nespokojenost mezi další osoby. (Vašítková, 2014)

### **Procesy (Process)**

Tento nástroj zahrnuje celý proces výroby a dodání služby a je klíčovým pro zvyšování kvality. Změny procesů mohou být ve smyslu snížení rozmanitosti (snížení nákladů, zvyšování produktivity, zjednodušení distribuce, standardizace kvality služeb, zlepšení dostupnosti), zvýšení rozmanitosti (individuální přizpůsobení služby, lepší uspokojení uživatele, může dojít k nárůstu ceny, možnost umístění služby na nové trhy), snížení komplexnosti (specializace, zjednodušení distribuce a kontroly) nebo zvýšení (vyšší úroveň nasycení trhu, rozšíření nabídky). (Vašítková, 2014)

U sebelepšího podniku může dojít k nepříznivé situaci, tedy pochybení zařízení. V tomto případě je důležité být předem připraven na reakci na případnou stížnost a napravit situaci, jinak zákazníka podnik ztratí. Navíc by mohl šířit negativní poznatky o podniku. Pro předcházení nepříznivým situacím používají podniky ve službách jisté kroky ke zjištění spokojenosti zákazníků (formuláře nebo dotazníky po ukončení užívání služby). (Vašítková, 2014)

Běžně jsou charakterizovány tři systémy procesů poskytování služeb. Do **masových** služeb lze zařadit bankovní a finanční služby, stravovací služby, dopravu a služby v oblasti cestovního ruchu, které jsou charakteristické vysokou standardizací nebo snadnějším nahrazením pracovníků. **Zakázkové** služby jsou vystiženy vysokou přizpůsobivostí vzhledem k přáním zákazníků. Bývají neopakovatelné a řadí se sem služby typu oprav či montáží. **Profesionální** služby poskytují specialisté a neopakují se, obvykle vyjadřují vysokou kvalifikaci v oboru, jde například o zdravotnické, právnické nebo poradenské služby. (Vašítková, 2014)

## 1.5 Analýza SWOT

Všeobecně známý a často používaný nástroj slouží ke zjištění strategické situace vnitřních a vnějších podmínek subjektu prostřednictvím čtyř oblastí: silné stránky (**Strength**), slabé stránky (**Weakness**), příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**). Výstupem analýzy je vyhodnocení všech čtyř oblastí.

Vytyčení silných a slabých stránek se týká vnitřního prostředí podniku v návaznosti na porovnání s konkurencí. Silných stránek by mělo být více a slabé stránky by měly obsahovat pozitivní komentář. Příležitosti a hrozby jsou naopak soustředěny na okolí podniku, přičemž příležitosti přinášejí podniku výhody, naopak je důležité se zamyslet nad možnými problémy, které by mohly nastat. Příležitosti by se měly posuzovat dle pravděpodobnosti a atraktivnosti a hrozby dle pravděpodobnosti a závažnosti. Z těchto poznatků by měl podnik cíleně omezit své slabé stránky, podporovat silné, využít příležitosti a předcházet možným hrozbám. (Srpová, 2011)

## 1.6 Přílohy

Počet a rozsah příloh je u jednotlivých záměrů podniků individuální. Někdy není nutné ani účelné je uvádět. Přílohy však slouží k omezení počtu stran podnikatelského plánu a také pro lepší přehled rozsáhlejšího počtu informací. Do přílohy lze zařadit například výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, podklady týkající se finanční oblasti, fotodokumentace prospektů, technické výkresy, smlouvy apod. (Srpová, 2011)

## 1.7 Finanční analýza

Příprava finančního plánu bez finanční analýzy by znamenala, že plán by vyjadřoval přání majitelů, které by bylo komplikovaně realizovatelné. (Koráb, 2007)

Kalouda (2016, s. 57) je toho názoru, že „*Finanční analýza, jako složka finančního řízení podniku, bývá charakterizována jako metodický nástroj, který dovolí posoudit tzv. finanční zdraví analyzovaného podniku.*“

Jedním z hlavních **cílů** finanční analýzy je jednoznačně odhalení poruch v situaci špatného finančního hospodaření podniku. Mezi základní požadavky pro její zpracování patří komplexnost a soustavnost. Analýza slouží k posouzení finančního zdraví podniku, které lze chápat jako uspokojivou finanční situaci, kterou se rozumí výkonnost podniku v okruhu financí měřenou zejména ziskovostí. (Hrdý, 2013)

Mezi hlavní uživatele finanční analýzy patří například management podniku, vlastníci, banky, obchodní věřitelé, odběratelé, státní orgány, konkurence, zaměstnanci a další. V rámci vlastníků jsou informace důležité z hlediska uložení prostředků a způsobu řízení jejich podniku, nebo také pro případ prodeje podniku. V souvislosti s konkurencí jsou údaje užitečné pro porovnání s vlastními výsledky a v oblasti zaměstnanců může být důležitost z hlediska stability zaměstnání či mzdová a sociální perspektiva. (Mareš, 2017)

### 1.7.1 Metody

Základní dvě metody finanční analýzy se člení dle toho, zda jsou posuzovány konkrétní položky získané z účetních výkazů, kdy se jedná o absolutní metodu. Nebo může jít o vztah mezi dvěma odlišnými položkami, pak se jedná o metodu relativní. (Hrdý, 2013)

**Absolutní analýza** zahrnující absolutní ukazatele představuje konkrétní jev, který však není ve vztahu s jiným. Lze je dělit na stavové (jednotlivé položky v rozvaze) udávající informace o stavu k určitému časovému okamžiku a naopak tokové vyjadřující údaje o změně ukazatelů za konkrétní období. (Hrdý, 2013)

**Relativní analýza používá** relativní ukazatele pojednávající o vztahu mezi dvěma různými jevy, které byly zjištěny z účetních výkazů. Nejvýznamnější poměrové ukazatele poměřují jednotlivé položky uvedené ve výkazech mezi sebou, které spolu určitým způsobem souvisí. Nejčastěji se jedná o ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a kapitálového trhu. (Hrdý, 2013)

### 1.7.2 Poměrové ukazatele

Tato analýza je nejznámější metodou finanční analýzy, kdy výsledky mohou být vyjádřeny v procentech, dnech apod. Zjištěné hodnoty jsou porovnávány v čase (za určité období) a prostoru (konkurence, průměrné hodnoty v oboru podnikání). U poměrových ukazatelů je vysvětlen výběr několika z nich, konkrétně likvidity, zadluženosti a rentability.

#### **Likvidita**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku vykrývat své krátkodobé zdroje a to krátkodobými aktivy. Tato problematika se zabývá pouze krátkodobými aktivy a pasivy. Ukazatele likvidity jsou důležité, jelikož souvisí s hlavní činností podnikání. Všeobecný ukazatel je vyjádřen podílem příjmů a výdajů za 1 rok. (Krechovská, 2013)

Existuje spousta druhů likvidity, například **celková likvidita**. Lze ji získat podílem krátkodobých aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Tento ukazatel by měl dosahovat hodnoty jedna a více. Pokud dosáhne celková likvidita hodnoty jedna, lze říci, že jednu korunu krátkodobých cizích zdrojů vykrývá jedna koruna krátkodobých aktiv.



Likvidita jde ruku v ruce se solventností, protože se snaží řešit stejnou otázku a to zda podnik dostojí svým závazkům či nikoliv. (Krechovská, 2013)

### **Zadluženost**

Cílem ukazatelů zadluženosti je zjištění situace, zda má podnik vhodně nastavenou strukturu a rozsah financování. Kapitál podniku je tvořen vlastním kapitálem a cizími zdroji. V případě, že je podíl vlastního kapitálu nízký, znamená to méně vyhovující strukturu kapitálu, která následně zneklidňuje postoj podniku k úvěru. U vlastního kapitálu je dána jeho závislost na dosahování zisků. Pokud je podnik nucen využít většinu tržeb na úhradu nákladu, situace vyústí v problém. Ke zjištění ukazatele zadluženosti se dojde poměrem mezi cizími zdroji a celkovými aktivy. Výsledek vyjadřuje, kolik procent cizích zdrojů využívá podnik pro financování celkových aktiv. (Krechovská, 2013)

### **Rentabilita**

Rentabilita, jinými slovy výnosnost či ziskovost, zjišťuje úspěšnost v průběhu dosahování cílů podniku, kdy poměruje zisk a jiné veličiny. Nejčastější v této oblasti je **ukazatel rentability vloženého kapitálu** (zkratka ROI), který se vypočítá jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Tento ukazatel pak udává měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, tedy dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. **Rentabilita aktiv** (zkratka ROA), je jedním ze základních ukazatelů, jelikož vyměřuje efektivitu podniku v celku. Tento druh rentability se vypočítá jako podíl zisku s celkovými investovanými aktivy. Celkovým kapitálem se v tomto případě rozumí vložený kapitál zahrnující krátkodobé, dlouhodobé závazky a vlastní kapitál. Dalším druhem ukazatele je **rentabilita vlastního kapitálu** (zkratka ROE), kdy cílem je vyhodnocení výnosnosti kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky. Vypočítá se jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu. Pomocí této hodnoty lze posoudit, jestli má kapitál dostatečný výnos odpovídající riziku vložené investice do podnikání. (Hrdý, 2013)

**Ukazatel ziskovosti tržeb** (zkratka ROS) je vyjádřen jako podíl zisku po zdanění a tržeb, měří tak schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Odpovídá na otázku, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Zisk po zdanění je v čitateli z toho důvodu, že je výsledek čistou ziskovou marží. U tohoto ukazatele obecně platí, že čím vyšší hodnota je, tím lépe. (Hrdý, 2013)

## 1.8 Finanční plán

Podnikatelský plán je z větší části o financích, tedy o získaných tržbách z realizace plánu. Odhad tržeb je považován za klíčovou část plánu a tvoří jakousi vstupní fázi finančního plánování. U existujícího podniku a jeho finanční historii by měl podnik mít představu o vývojových trendech tržeb, konkrétněji u dlouhodobých trendů a sezónních výkyvů. (Koráb, 2007)

Hrdý a Krechovská (2013, s. 192) definují finanční plán jako „jednu z hlavních činností finančního řízení podniku. Jeho úkolem je prognózovat budoucí vývoj podnikových financí v souladu s jeho cíli a aktuálním vývojem ekonomiky, trhu, konkurence a dalšími faktory, které podnik ovlivňují.“

Mezi výstupy finančního plánu spadají hlavně plán nákladů, výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát, rozvaha, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování a další. (Mareš, 2017)

Pro podnikatelský subjekt je důležité mít k dispozici ukazatele výkonnosti, tedy rentability podniku. Cennější však je mít tyto údaje v poměru k finančnímu plánu, díky kterému mají uživatelé přehled o výkonnosti podniku, ale i jeho jednotlivých oddělení v co nejkratším časovém horizontu. Plnění plánu je prakticky spojeno s očekávaným prodejem a funguje jako jakási motivace pro prodejce. Finanční plán je specifický z hlediska přesnosti, protože se může jednat o podnik se sjednanými kontrakty dopředu nebo podnik se službami, kde bude záležet na proměnlivosti trhu. V tomto případě je důležité trh dobře odhadnout, tedy odhadnout počet budoucích zákazníků. (Mareš, 2017)

Z hlediska časového horizontu se finanční plán dělí na dlouhodobý a krátkodobý. **Dlouhodobé finanční plánování** je z pravidla delší než 1 rok. Strategické plány jsou obvykle sestavovány na minimálně pět a více let. Existuje zde vyšší procento nejistoty týkající se budoucího vývoje externích i interních faktorů okolí podniku. Neklade se zde důraz na přesnost ukazatelů, jako spíše na zdůvodnění předpokladů, na základě kterých byly jednotlivé hodnoty ukazatelů naplánovány. **Krátkodobý finanční plán** je specifický svou podrobností a přesnějšími údaji. Vstupní údaje jsou sestaveny ze současné situace podniku s ohledem na jeho strategické záměry. (Hrdý, 2013)

Minimální plánovací období je dáno do doby vykázání zisku podniku, splacení úvěru či životnosti investice, záleží na konkrétním cíli podniku. Příznivý vývoj situace podniku lze prokázat pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy, tedy ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Vysvětlení vybraných ukazatelů je obsaženo v kapitole 3. U zpracování finančního plánu se také doporučuje výpočet bodu zvratu, díky kterému lze zjistit potřebné množství prodeje pro vyhnutí se ztráty podniku. (Srpová, 2011)

### **1.8.1 Plánování výnosů a příjmů, nákladů a výdajů**

Následující podkapitola specifikuje jednotlivé pojmy podstatné k finančnímu plánování. Vymezuje pojmy typu výnosy, příjmy, náklady a výdaje a spojitost mezi nimi.

#### **Výnosy a příjmy**

Výnosy jsou definovány jako peněžní vyjádření výsledků podnikání za určité období. Oproti tomu příjmy vyjadřují peněžní částky, které byly skutečně podnikem získány za prodej výrobků či služeb. U vedení podvojného účetnictví není jasné, zda byly například tržby uhrazeny či nikoliv, proto je potřeba výnosy a příjmy mezi sebou rozlišovat. (Srpová, 2011)

#### **Náklady a výdaje**

Náklady obecně vyjadřují spotřebu výrobních prostředků, která je vyjádřena v penězích. Výdaje představují úbytek peněžních prostředků podniku. Výdaj se může stát nákladem v momentě, kdy výdaj vstoupí do tvorby výrobku či služby. Pro efektivnější řízení podniku je potřeba se zabývat strukturou nákladů vzhledem k tomu, že každý druh poskytuje jiné, důležité informace. Náklady lze sledovat dle druhu, účelu, činností a závislosti na změnách objemu výroby. (Srpová, 2011)

### **1.8.2 Finanční výkazy**

K finančnímu plánu patří také přehledné zpracování plánovaného výkazu zisků a ztrát nebo plánované rozvahy.

## **Výkaz zisků a ztrát**

Plánovaný výkaz zisků a ztrát zachycuje hodnoty výnosů, nákladů a hospodářského výsledku. Prvním rokem se doporučuje vypracování podrobného plánu, tedy za každý měsíc. Pro další roky jsou pak dostačující roční údaje. Díky tomuto plánu může podnik získat informace o budoucích výsledcích hospodaření, zda bude schopen platit úroky, splátky a jiné. (Srpová, 2011)

## **Rozvaha**

Díky plánované rozvaze lze zjistit očekávaný vývoj majetku podniku a také zdrojů jeho financování, dále předpokládaný průběh splácení cizích zdrojů a vývoj jednotlivých položek rozvahy. (Srpová, 2011)

## **2. Realizace podnikatelského plánu**

Informace obsažené v předchozích kapitolách jsou v následující části bakalářské práce aplikovány do praktické části a to přímo na konkrétním podniku působícím v oblasti ubytování.

Hlavním důvodem zpracování podnikatelského plánu a změny v tomto podniku byl tzv. turnaround, neboli obrat k lepšímu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007), kdy jedním z varovných signálů byla skutečnost, kdy podnik začali opouštět klíčoví zaměstnanci. Nevýhodou a zároveň rizikem bylo zastavení provozu v průběhu rekonstrukce od srpna 2018 do ledna 2019.

### **2.1 Pension Pod Vlekem**

Podnik nesoucí název Pension Pod Vlekem se nachází v Jizerských horách, konkrétně v obci Janov nad Nisou, v Hrabčicích, poblíž Jablonce nad Nisou. Aktuálně penzion nabízí celkem 12 pokojů s kapacitou 45 lůžek.

Zařízení bylo do nedávna zaměřeno na cílovou skupinu škoek v přírodě, škol nebo jiných skupin i jednotlivců požadující úspornější ubytování s možností poznat krásy Jizerských hor, nebo si v zimním období na přilehlé mírné sjezdovce (spíše pro rodiny s malými dětmi) zalyžovat.

V roce 2016 majitel přemýšlel nad prodejem podniku, jelikož chyběl personál vzhledem k dnešnímu ztíženému hledání pracovní síly. Zařízení nebylo dostatečně ziskové, budova chátrala a nebyl o ni téměř žádný zájem. Nakonec učinil majitel rozhodnutí o přestavbě objektu a také o změně konceptu. Po modernizaci je ubytovací zařízení určeno pro jednotlivce či rodiny s dětmi, které si nepotrpí na úplný luxus a preferují spíše zlatou střední cestu.

Pro krátký přehled historie stavby je zde vypsáno následující stručné shrnutí. Budova byla postavena Němci, roku 1911, jako brusírna skleněných perlí (tzv. driketa). Roku 1945 v souvislosti s odsunem Němců byla budova opuštěna až do roku 1950, kdy v rámci osídlování pohraničí se budovy ujal kovář. Tento majitel mezi lety 1970-1975 zemřel

a budova následně propadla státu. Ten přestavěl budovu na ubytovací zařízení. Roku 2011 přišel na řadu nynější majitel Ivo Konečný, který budovu koupil a provedl rozsáhlé stavební úpravy s investicí kolem 4 000 000 Kč. Roku 2012 uvedl ubytovací zařízení do provozu. Chod podniku fungoval do srpna 2018, kdy byla budova zavřena. Následně proběhla již zmiňovaná menší rekonstrukce s vloženou investicí kolem 800 000 Kč. Od 13. ledna 2019 je penzion znovu otevřen.

## **2.2 Důvody a změny v rámci rekonstrukce**

K rekonstrukci penzionu vedlo majitele celkem pět zásadních důvodů:

1. Personál – vzhledem k nynější situaci velmi nízkého procenta nezaměstnanosti se velmi obtížně hledá pracovní síla.
2. Ekonomika – na úkor přestavby se předpokládá generování vyšších zisků. Důvodem je snížení mzdových nákladů a nákladů spojených s nákupem surovin.
3. Vyšší standard – rekonstrukce byla provedena z důvodu zjednodušení chodu samotného ubytovacího zařízení souběžně se zkvalitněním poskytovaných služeb.
4. Vzhled – budova byla po několika letech užívání ve špatném stavu a potřebovala změnu k lepšímu.
5. Snížení nákladů – zařízení mělo kromě vyšších nákladů na personál i náklady spojené se surovinami vzhledem k tomu, že součástí ubytování bylo i poskytování celodenní stravy.

Na základě těchto faktů se majitel rozhodl přestavět budovu, provést fasádu, zmodernizovat interiér a zaměřit se na jinou cílovou skupinu.

V rámci rekonstrukce nejprve proběhla oprava vnější fasády, která změnila celkové působení stavby na první pohled. Následoval interiér, kde z původních 64 míst na přespaní je momentálně k dispozici 45 míst. Počet pokojů z původních 21 se snížil na 12, což je téměř o polovinu méně. Před přestavbou měly pokoje společné toalety a umývárny. Nyní došlo k dispozičním úpravám, tedy zvětšení jednotlivých pokojů s vlastní koupelnou a WC. Pokoje jsou k dispozici v prvním a druhém patře. V přízemí jsou místnosti sloužící k provozním a technickým účelům, tj. dva sklady, kotelna, lyžárna, místnost pro výdej snídaní, společenská místnost se stoly a posezením. Poslední místností v přízemí je bývalá

kuchyň, kde nyní stojí celkem 13 lednic (každý pokoj má vyhrazenou lednici) s prostorem a základními potřebami pro vaření. Tento systém kuchyňky si lze spojit se systémem kuchyně v kempu. Recepce v budově k dispozici není.

### **2.2.1 Provozní změny**

Původně byla potřeba pro chod zařízení celkem čtyři stálí zaměstnanci, konkrétně dva kuchaři pracující na hlavní pracovní úvazek a dvě pomocné síly v kuchyni pracující na poloviční úvazek. Momentálně v podniku nepracuje žádný stálý zaměstnanec, ale několik brigádníků na dohodu o provedení práce. Jejich náplní práce je příprava studených snídaní, zajišťování plateb ubytovaných osob, poskytování informací týkajících se ubytování a aktivit v okolí. Užíváním rezervačního systému či e-mailové komunikace mají zaměstnanci za úkol se zájemci o ubytování komunikovat a případně zadat objednávku. Systém, jakým zařízení funguje, je jednoduchý. Zákazník si zarezervuje pokoj, dostane zpětně potřebné informace, následující den se zaměstnancem provede platbu, poptá se na případné další informace a je svým způsobem plně samostatný.

### **3. Využití podnikatelského plánu**

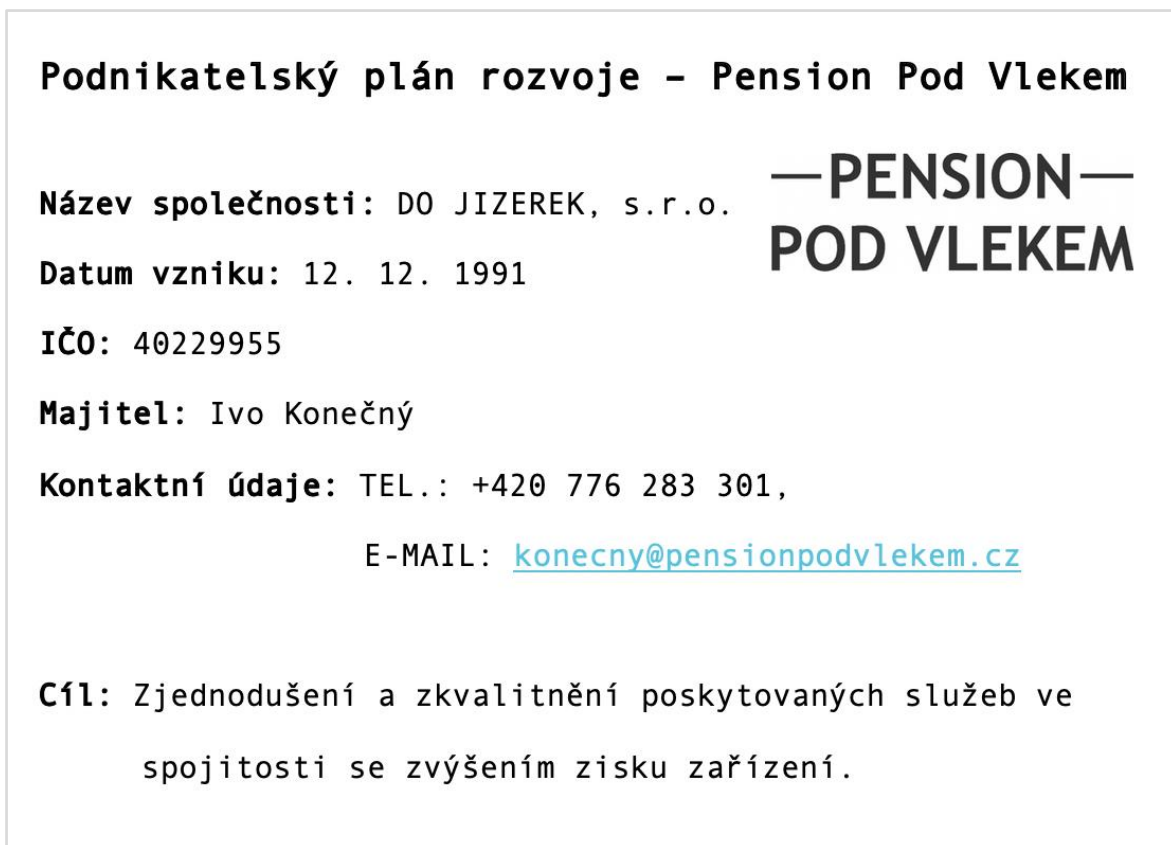
Zpracovaný plán slouží v tomto případě pro osobní účely, nikoliv pro potenciální investory. Z toho důvodu byly některé části vynechány. Informace byly získány na základě teoretické rešerše a v průběhu několika osobních konzultací s majitelem, na kterých se společně dávaly dohromady potřebné údaje. Následující kapitola je zaměřena na využití konkrétních částí podnikatelského plánu. Struktura je dána v následujícím pořadí:

1. Titulní strana zahrnující vypracované základní údaje o společnosti;
2. Trh obsahující informace o příležitosti v oblasti podnikání;
3. Konkurence specifikující konkrétní podniky, které by mohly být považovány za konkurenci;
4. Marketing a strategie podniku pro lepší přehlednost zahrnující marketingový mix;
5. Finanční analýza;
6. Finanční plán;
7. Přílohy obsahující doplňkové informace a obrázky.



### 3.1 Titulní strana

Titulní list je sepsán pro lepší přehlednost internímu prostředí, jelikož účel podnikatelského plánu není v tomto případě spojen s investory. Vzor titulního listu podniku je zobrazen na obrázku číslo 1.



Obrázek 1: Titulní strana podnikatelského plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

Cíle penzionu jsou spojeny se snížením nákladů a to v souvislosti s nižším počtem potřebného personálu a vynaložených nákladů na nákup surovin. Celkově se očekává nižší obrat vzhledem k tomu, že nejsou poskytovány obědy ani večeře. Kapacita zařízení je též nižší, z části vykompenzována vyšší cenou.

### 3.2 Trh

Tržní potenciál je v rámci ubytování v ČR i na světě v dnešní době obrovský, jelikož cestování je jedním ze současných trendů a počet návštěvníků nejen v ČR stále roste. Zajímavá data zobrazuje níže uvedená tabulka číslo 1, která srovnává údaje České

republiky jako celku a Jizerských hor jako turistické oblasti z hlediska počtu hromadných ubytovacích zařízení, hostů a přenocování.

Tabulka 1: Srovnávací údaje kapacity a návštěvnosti v ČR a Jizerských horách

	Česká republika			Jizerské hory		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
<b>Počet hromadných ubytovacích zařízení</b>	9 168	9 007	9 426	348	328	-
<b>Hosté celkem</b>	18 388 853	20 000 561	21 247 150	308 032	366 986	-
<b>Přenocování celkem</b>	49 696 957	53 219 395	55 513 922	886 852	1 067 272	-

Zdroj: (vdb.czso.cz, 2019)

V rámci Jizerských hor byly k dispozici nejnovější údaje pouze za rok 2016 a 2017, v případě České republiky jsou zobrazeny nejnovější údaje také za rok 2018. Mezi roky 2016 a 2017 nastal pokles hromadných ubytovacích zařízení. Následující rok došlo k výraznějšímu vzrůstu. Za hromadné ubytovací zařízení se považují zařízení s minimálně pěti pokoji a zároveň deseti lůžky sloužící pro účely cestovního ruchu.

Počet hostů a jejich přenocování v České republice i Jizerských horách se od roku 2016 neustále zvyšuje. Výraznější nárůst je viditelný mezi roky 2016 a 2017, kdy došlo ke zvýšení hostů o 8,76 %. Mezi roky 2017 a 2018 pak došlo k nárůstu o 6,23 %.

Za celý rok 2018 došlo k historicky rekordnímu počtu příjezdů zahraničních turistů, ale také počtu jejich přenocování. Českou republiku za rok 2018 navštívilo přes 21 miliónů hostů, kteří zde strávili více než 55 miliónů nocí. Jizerské hory se na výsledcích průzkumu počtu hostů za rok 2017 podílely hodnotou 1,83 %. Například Krkonoše a Podkrkonoší, jako jeden z hlavních konkurentů oblasti destinačního managementu, se oproti Jizerským horám podílely na celkovém počtu hostů 5,06 %, z čehož plyne, že zůstávají pro turisty oblíbenější destinací.

Destinace Jizerských hor byla pro srovnání zvolena z důvodu zdejší polohy Penzionu Pod Vlekem. Konkurence mezi podniky jednotlivých obcí není tak důležitá, jako soupeření jednotlivých destinací v České republice. Pozitivním faktorem je narůstající počet hostů přijíždějících do tuzemska. Díky zdejší přírodě, historickým památkám, ale i atraktivním cenám je Česko v poslední době turisty oblíbenou destinací.

Majitel Pensionu Pod Vlekem se však k těmto údajům staví spíše skepticky, je toho názoru, že ne všechna zařízení poctivě evidují data o počtu hostů a přenocování. U počtu příjezdů velmi záleží na ročním období. Nejsilnějším obdobím je samozřejmě zimní sezóna, po které následuje oblíbené léto (zejména školní prázdniny).

### **3.3 Marketingový mix**

V následující části je na daný podnik aplikován marketingový mix 7P. Analyzované jsou produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, lidé, materiálové prostředí a procesy.

#### **Produkt**

Produktem, tedy službou, je ubytování s kapacitou 45 lůžek rozdělených do dvou, čtyř a pětilůžkových pokojů. Ty jsou po modernizaci prostornější, s vlastní koupelnou, televizí a WiFi připojením, na které by se v současné době nemělo zapomínat. Starší populace vyhledává zejména poklidná místa, ideálně i bez signálu, dnešní mladší generace je však naučena většinu zážitků sdílet s okolím, což může pro podnik fungovat jako dobrá propagace. Další výhodou poskytované služby je vlastní prostorné parkoviště, lyžárna s vysoušečem bot, v létě kolárna a velká společenská místnost. V letním období je bonusem podniku vybudované dětské hřiště a ohniště s grilem s krytou pergolou.

#### **Cena**

Momentální cena za lůžko je stanovena na 450 Kč za noc včetně snídaně, což je o 150 Kč více než původní cena ubytování za jednoho hosta před rekonstrukcí. Cenovou výhodou je určitě její poměr s poskytovanou kvalitou. Zcela nově vyhotovené webové stránky usnadňují potenciálnímu zákazníkovi hledání, tedy ušetření času, což lze považovat za jeden z nepeněžních nákladů. Výhodu může zákazník vnímat u možnosti příjezdu v jakoukoliv hodinu. Pro vyhodnocení ceny a kvality služby jsou na webových stránkách

uvedené veškeré informace a to nejen o cenách ubytování. K dispozici jsou také fotografie pro lepší představu zákazníka o kvalitě ubytovacího zařízení. U tvorby ceny přihlédl majitel k cenám konkurence, z důvodu znovuotevření zvolil strategicky nižší cenu.

## **Distribuce**

Nejvíce dochází ke sjednání ubytování prostřednictvím internetového portálu booking.com (kolem 90 %), což chce majitel v co nejbližší době změnit, není to však jednoduchá záležitost. Stěžující je momentální situace, kdy si podnik teprve začíná tvořit skupinu stálých zákazníků.

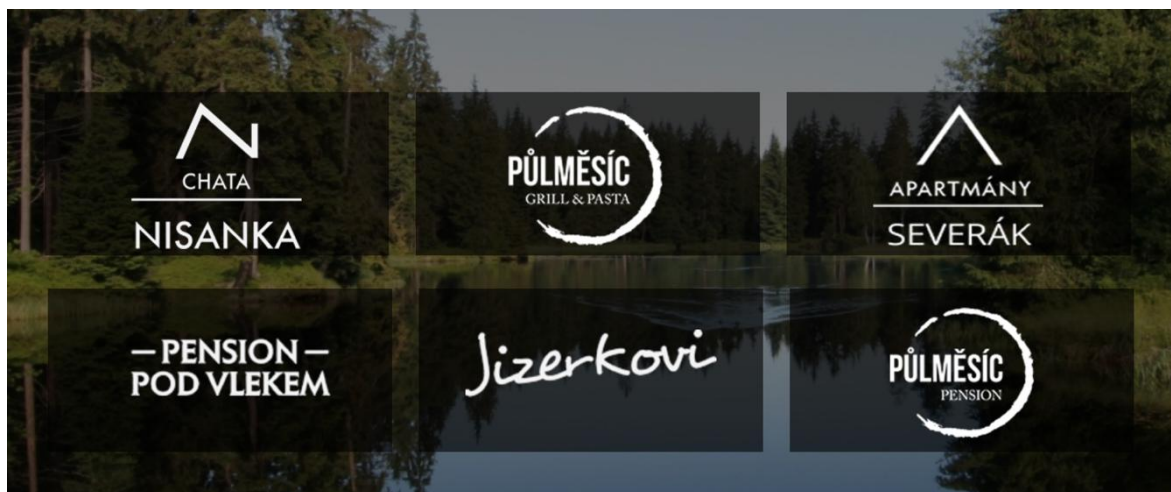
Služba bývá kupována jednotlivci či rodinami z České republiky, ale i z okolních zahraničních států (cca 10 %), nejčastěji z Německa a Polska, prostřednictvím internetového rezervačního systému Previo, dále přes e-mail nebo telefonicky (kolem 20 %) po celý rok, nejvíce však v letní a zimní sezóně. Způsob osobního sjednání rezervace je zde také možný, ale není příliš využíván. Kontaktní údaje jsou k dispozici na webových stránkách.

## **Marketingová komunikace**

Důležitým krokem bylo kompletní vyhotovení nových webových stránek. Společnost DO JIZEREK, s.r.o. zahrnuje celkem čtyři ubytovací a jedno restaurační zařízení, která patří stejnému majiteli. Každé z těchto zařízení mělo do nedávna svoji vlastní internetovou stránku. Nová stránka <http://www.dojizerek.cz/cs/> zahrnuje všechna zmíněná zařízení a to v přehlednější formě. Díky tomu mohou spokojení zákazníci nalézt další zařízení, spadající pod stejnou společnost, které by mohli využít. V zimním a letním období není potřeba věnovat příliš velkou pozornost propagaci pro lákání zákazníků jako v mimosezónním období. V jarních a podzimních měsících je potřeba tyto méně žádané termíny zaplnit hosty. Jako téměř každý podnik, má i tento založený účet na sociálních sítích Facebooku a Instagramu a spolupracuje i s dalšími internetovými portály, jedná se zejména o hotel.cz, penziony.cz, jizerske-hory.cz, firmy.cz, booking.com nebo ceskehory.cz. Na některých z uvedených portálů nejsou zaktualizované ceny pro rok 2019.

Penzion se nejvíce snaží o přímou rezervaci zákazníkem a snížit tak objednávky prostřednictvím internetových zprostředkovatelů. Jedním z prostředků sloužících k upřednostnění přímé rezervace je 5% sleva při rezervaci online na webových stránkách penzionu. Webový portál booking.com má v současné době velkou marketingovou sílu

a lidé jsou naučeni tyto stránky často využívat. Například u Pensionu Pod Vlekem si za rezervaci účtují 15 % z celkové ceny ubytování.



Obrázek 2: Webové stránky DO JIZEREK, s.r.o.

Zdroj: [www.dojizerek.cz](http://www.dojizerek.cz)

Na obrázku číslo 2 je zobrazena hlavní nabídka nově vyhotovených stránek společnosti DO JIZEREK, s.r.o. Potenciální zákazník si může vybrat zařízení, o které má zájem. Kliknutí na vybraný odkaz návštěvníka přesměruje na webovou stránku konkrétního zařízení. Součástí nabídky je také odkaz na “Jizerkovi“, kde mohou potenciální zákazníci vyhledat nejrůznější slevy a další výhody, které mohou příležitostně využít v rámci pobytu v dané lokalitě. Slevy mohou hosté čerpat ze slevové karty “Jizerky“ CARD, kterou obdrží, pokud mají sjednaný pobyt na dobu delší, než jednu noc.

## Lidé

V Pensionu Pod Vlekem nyní nepracuje žádný zaměstnanec na hlavní pracovní poměr. Na brigádu dochází celkem osm pracovníků, kteří mají dohodu o provedení práce, tedy na maximálně 300 hodin za kalendářní rok. Jejich hodinová mzda činí 100 Kč za hodinu. Samostatnou skupinu pracovníků na stejnou dohodu tvoří uklízečky. Náplň práce zaměstnanců zahrnuje komunikaci se zákazníkem a přípravu snídaní. Před odjezdem ubytovaných hostů recepční osobně zjišťuje, jak byli se službami spokojeni. Následně je zákazníkům zaslán e-mail s poděkováním za využití služeb Pension Pod Vlekem s případnou prosbou o zaslání zpětné vazby.

Za cílovou skupinu zákazníků jsou považováni jednotlivci a rodiny s dětmi z tuzemska i ze zahraničí. V zimě to jsou zejména rodiny s dětmi do 12 let, jelikož se poblíž nachází mírná

sjezdovka Severák využívaná spíše začátečníky. Momentálně je tato sjezdovka propagována jako zimní dětský svět, jejíž fotka je zobrazena v příloze E.

### **Materiální prostředí**

Vzhledem k renovované fasádě a modernizaci interiéru je první dojem pro hosty přívětivý. Pokoje jsou nové, čisté a pravidelně uklízené. Zákazníkům je v průběhu pobytu k dispozici příjemná, ochotná obsluha, připravena poskytnout potřebné informace.

### **Procesy**

Po rekonstrukci došlo ke změně chodu podniku v souvislosti s celkovým procesem. Vzhledem k nižšímu počtu potřebných zaměstnanců a absenci restaurace v podniku, jsou hosté více samostatní a téměř časově nezávislí. Nejprve si zákazník zarezervuje pokoj dle vlastních požadavků a následně mu přijde potvrzující e-mail s potřebnými informacemi. Zákazník může přijet v jakoukoliv hodinu, klíč od pokoje získá prostřednictvím zaslání kódu k elektronické schránce. Následující den se setká zákazník s recepční, poté proběhne platba a předání dalších potřebných informací. V ceně pobytu je snídaně, ta je časově omezena. Hosté si však mohou nakoupit vlastní suroviny a uvařit si pokrm v kuchyňce, která je zde k dispozici. Celý proces byl zrealizován s cílem snížení rozmanitosti zahrnující snížení nákladů, zvyšování produktivity, zjednodušení distribuce a standardizace kvality služeb.

#### **3.3.1 Sdružení Jizerské hory**

Majitel se v souvislosti s destinačním managementem zapojil do vytvoření sdružení pod názvem Jizerské hory, ve kterém jsou začleněny některé ubytovací zařízení působící v Jizerských horách. V rámci sdružení mají podniky možnost k ubytování nabízet nejrůznější slevy aktivit v okolí, což má za úkol přilákat co nejvíce turistů. Nedávné slevy byly například: 10% sleva na skipas, 20% sleva na vstup do Dinoparku, Aquaparku, Jump arény, muzea skla a bižuterie a do dalších zajímavých míst. Sdružení funguje na bázi jednorázového poplatku, který činí 250 Kč za lůžko za rok. Finance jsou následně použity na propagační materiály, slevy, provoz skibusů a jiné výhody. Ročně je na zmíněné úkony vynaloženo přibližně 2 200 000 Kč. (jizerske-hory.cz, 2019)

### **3.4 Konkurence**

V obci Janov nad Nisou se dle Českého statistického úřadu nachází celkem 38 hromadných ubytovacích zařízení s podobným zaměřením, které lze považovat za substituty, tedy i konkurenci. V současnosti je složitější vznik nových zařízení díky vysokým cenám pozemků a budov. Mezi hlavní konkurenty, vybranými majitelem, lze zařadit celkem 11 ubytovacích zařízení obsažených v následující tabulce číslo 2. Údaje v tabulce porovnávají cenu ubytování, kvalitu webových stránek a doplňkové služby. Zařízení byla vybrána především z důvodu jejich polohy a poskytování podobných služeb.

Tabulka 2: Porovnání konkurence

Název zařízení	Cena/noc/osobu (Kč)	Stav webových stránek	Doplňkové služby (výběr)
Prezidentská chata	700 Kč *	Výborný	Restaurace
Penzion Arnika	850 Kč *	Výborný	Restaurace
Chata Tesanka	680 Kč	Výborný	Restaurace, dětská herna, wellness, posilovna
Hotel Maruška	800 Kč *	Dobry	Restaurace, fitness, vinárna
Hotel Královka (apartmány)	1.500 Kč	Výborný	Restaurace, rozhledna
Penzion Vila Vilekula (apartmány + pokoje)	610 Kč *	Dobry	Restaurace, wellness, svatby, oslavy
Penzion Lazy Daisy (apartmány)	650 Kč	Dobry	Wellness
Chata Slovanka (penzion)	460 Kč *	Průměrný	Restaurace, rauty, školy v přírodě
Hotel Semerink	550 Kč*	Průměrný	Restaurace, sauna, salónek, posilovna
Penzion Artur	420 Kč *	Průměrný	Oslavy, svatby, sauna, bazén, tělocvična
Penzion Heidi	500 Kč *	Výborný	Restaurace, sauna

Zdroj: Vlastní zpracování

Ceny ubytování jsou orientační za hlavní zimní sezónu 2018/2019 (leden až březen) a to za dospělou osobu na jednu noc. Cena za dítě je v jednotlivých ubytovacích zařízeních orientační. Částky označené hvězdičkou zahrnují snídaní. Kvalita webových stránek byla hodnocena na úkor vizualizace, jednoduchosti orientace a sdělení potřebných informací.



Vybraná zařízení jsou v tabulce číslo 2 barevně rozdělena do tří skupin. Skupina označená tmavě růžovou barvou zahrnuje ubytovací zařízení s vysokou kvalitou služeb, znamenající pro podnik vyšší konkurenci. Druhá skupina obsahuje penziony Vila Vilekula a Lazy Daisy, které spadají do takzvané střední cesty. Penziony mají velmi dobrý poměr kvality a ceny. Poslední světle růžová skupina pak vymezuje zařízení s nižší kvalitou poskytovaných služeb. Majitel Pensionu Pod Vlekem řadí své zařízení do střední skupiny.

Ze souhrnu informací se nejlépe vyjímá Prezidentská chata, ta patří mezi top zařízení už díky své bohaté historii. Dále Chata Tesanka, která je nově zrekonstruována a poskytuje kvalitní služby za příznivé ceny.

### 3.5 Finanční analýza

V kapitole finanční analýzy podniku jsou promítnuty zjištěné údaje za určité období. K dispozici jsou údaje po rekonstrukci penzionu a to za druhou polovinu měsíce ledna a za celý únor 2019. Proto jsou porovnávány údaje pouze za měsíc únor. Podnik byl otevřen až v polovině ledna, čísla za leden by tak nebyla kompletní. Z toho důvodu se porovnává druhý měsíc v roce. Pro výpočty byla použita relativní metoda s významnými poměrovými ukazateli.

Tabulka číslo 3 obsahuje informace o finančním zdraví podniku. Zahrnuje částky týkajících se výnosů, nákladů a následně hospodářského výsledku (dále VH) pouze za konkrétní měsíc.

Tabulka 3: Výkaz zisků a ztrát za měsíc únor

	Únor 2018 (Kč)	Únor 2019 (Kč)	Procentuální rozdíl
<b>Výnosy celkem</b>	465 500	351 511	-5,31 %
<b>Náklady celkem</b>	230 323	138 791	<b>-39,74 %</b>
<b>VH za účetní období</b>	235 177	212 720	-9,55 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U všech položek z výkazu zisků a ztrát došlo k procentuálnímu snížení. Z tabulky číslo 3 plyne výrazný pokles nákladů téměř o 40 %, což je pozitivním zjištěním vzhledem k tomu, že snaha o snížení nákladů byla jedním z důvodů provedené modernizace. Na druhou stranu došlo oproti roku 2018 k nepatrnému snížení výnosů a zisků. V této souvislosti je důležité si uvědomit, že byl podnik po určitou dobu zavřen a změnil koncept zařízení. Pro podnik to znamená snahu získat nové loajální zákazníky. Proto i přes snížení zisků a výnosů jsou výsledky považovány za velký úspěch. Do budoucna se tak předpokládají vyšší zisky.

Tabulka 4: Poměrové ukazatele likvidity za únor 2019

	Vzorec	Výpočet (Kč)	Výsledek
<b>Celková likvidita</b>	$\frac{\text{Krátkodobá aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	$\frac{3\,276\,000}{7\,500\,000}$	0,4368
<b>Rychlá likvidita</b>	$\frac{\text{Krátkodobá aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	$\frac{3\,276\,000 - 213\,000}{7\,500\,000}$	0,4084

Zdroj: Vlastní zpracování

Schopnost podniku dostát svým závazkům je posuzována v tabulce číslo 4. Celková likvidita říká, jakým způsobem pokrývají oběžná aktiva závazky podniku. Jinak řečeno, jak by podnikatel pokryl své závazky, kdyby okamžitě prodal všechna aktiva. Minimální hranice je tvořena hodnotou 1,5, vyšší hodnota poukazuje na lepší situaci. Likvidita podniku dosahuje velmi nízkých hodnot, což znamená sníženou schopnost hradit své krátkodobé závazky.

U rychlé likvidity jsou aktiva snížena o zásoby, které jsou charakteristické nízkou likviditou. Jedná se o analýzu za měsíc únor, není tedy momentálně nutné zjišťovat příčiny nižších hodnot. Významnější bude provedení analýzy za celý rok 2019.

Tabulka 5: Poměrové ukazatele rentability za únor 2019

	Vzorec	Výpočet	Výsledek	Výsledek v %
<b>ROI</b>	$\frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vložený kapitál}}$	$\frac{351\ 000}{1\ 900\ 000}$	0,1847	18,47
<b>ROA</b>	$\frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Celková aktiva}}$	$\frac{351\ 000}{7\ 055\ 335,57}$	0,1164	4,97

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění výnosnosti podniku byly vybrány ukazatele rentability vloženého kapitálu a celkového kapitálu. Výsledné hodnoty jsou obsaženy v tabulce číslo 5. Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) vychází na 18 %. Tato hodnota posuzuje efektivnost vložené investice do podnikání, která v rámci rekonstrukce vyšla na 1 900 000 Kč. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 12 – 15 %. V tomto případě hodnota přesahuje doporučenou hodnotu, tudíž se výsledek jeví velmi pozitivně.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) s výsledkem 4,97 % zobrazuje míru zhodnocení aktiv podniku, financovaným vlastními či cizími zdroji. V podstatě udává skutečnost, jak efektivně podnik vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je zisk tvořen. Čím je hodnota vyšší, tím by měl být podnik výnosnější. Hodnota ROA by měla být nižší než celková hodnota ROI. Doporučená hodnota ukazatele je kolem 9 %. Situace Penzionu Pod Vlekem se tedy v případě tohoto ukazatele pozitivně nejeví. I zde platí větší důležitost finálních čísel za delší období, nikoliv za jeden měsíc.

I přesto, že je finanční analýza zpracovaná pouze za jeden měsíc, jsou zjištěné hodnoty pro účely majitele zajímavé, zejména pak procentuální rozdíly výnosů, nákladů a VH. Je však samozřejmostí, že její zpracování pouze za měsíc únor nestačí a není tak vhodné ji brát natolik v potaz a stavět na ni závěry.

### 3.6 Finanční plán

Následující kapitola zobrazuje předpokládaný plán financí na rok 2019, který vychází z nových údajů od otevření zařízení po rekonstrukci, tedy od 13. ledna 2019 a zahrnující také celý únor 2019. Majitel podniku, vzhledem ke změně cílové skupiny (ze škol na

jednotlivce), předpokládal nižší počet ubytovaných osob. Tento předpoklad je potvrzen následující tabulkou číslo 6.

*Tabulka 6: Výnosy (tržby) za měsíc únor 2018, 2019*

	<b>Únor 2018</b>	<b>Únor 2019</b>
<b>Plná kapacita</b>	64	45
<b>Počet lůžkonocí/měsíc</b>	1369	884
<b>Počet lůžkonocí/den</b>	49	32
<b>Využití penzionu</b>	76,56 %	71,11 %
<b>Cena/lůžko</b>	300 Kč	450 Kč
<b>Výnosy za měsíc celkem</b>	14 700 Kč	14 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce se může jevit rozdíl celkových výnosů neefektivně, především z důvodu provedené rekonstrukce. Je důležité ale uvědomit si dvě věci. První a to velmi důležitou informací je fakt, že podnik byl znovuotevřen pro zcela jinou cílovou skupinu s absencí stálých zákazníků, které si penzion začíná teprve získávat. Dále je důležité si uvědomit rozdílnost v cílové skupině, kdy před rekonstrukcí penzion navštěvovaly především školy, tedy početné skupiny a nyní to jsou jednotlivci nebo rodiny tvořící počet kolem 4 osob. Proto se celková čísla z tabulky i přes nižší čísla jeví pozitivně, jelikož došlo k celkovému snížení nákladů.

Tabulka 7: Předpokládané výnosy (tržby) pro rok 2019

	<b>Rok 2019</b>
<b>Plná kapacita</b>	45 lůžek
<b>Cena za osobu/noc</b>	450 Kč
<b>Tržba za den při celkové kapacitě</b>	20 250 Kč
<b>Tržba za rok při celkové kapacitě</b>	7 391 250 Kč
<b>Předpokládaný provoz na rok 2019</b>	161 dní
<b>Tržba při celkové kapacitě za 161 dní</b>	3 260 250 Kč
<b>Očekávaná obsazenost</b>	30 %
<b>Plánovaný roční příjem</b>	978 075 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 7 zobrazuje nejvyšší možnou hodnotu tržeb pro rok 2019. Předpokládá se, že penzion nebude celoročně otevřen a ne vždy plně obsazen. Přáním majitele je dosáhnout alespoň 30% obsazenosti penzionu. Výsledná hodnota možných příjmů za rok 2019 může vyšplhat na necelý milion Kč. Plánovaný provoz zařízení je k dispozici v tabulce číslo 8.

Tabulka 8: Plánovaný provoz penzionu na rok 2019

13. 01. – 15. 03. 2019	otevřeno
16. 03. – 30. 04. 2019	zavřeno
01. 05. – 30. 06. 2019	otevřeno pouze víkendy
01. 07. – 31. 08. 2019	otevřeno
01. 09. – 31. 10. 2019	otevřeno pouze víkendy
01. 11. – 24. 12. 2019	zavřeno
25. 12. – 31. 12. 2019	otevřeno pouze víkendy

Zdroj: Vlastní zpracování

Součet plánovaných otevřených dnů na rok 2019 činí celkem 161. Důvodem omezeného provozu jsou vyšší náklady při ubytování jednoho hosta. V mimosezónním období bude penzion s větší pravděpodobností uzavřen. V případě, že by měl zákazník zájem o ubytování, bude přesměrován na poblíž umístěná ubytovací zařízení, které jsou ve vlastnictví stejné osoby jako Pension Pod Vlekem. Majitel si porovnal celkové příjmy zařízení za předchozí roky a je s touto předpokládanou částkou nadmíru spokojen, počítá však s trochu nižšími příjmy, než je v tabulce číslo 7 uvedeno.

*Tabulka 9: Předpokládané zaměstnanecké výdaje*

	<b>Rok 2019</b>
<b>Počet brigádníků (DPP)</b>	8
<b>Počet odpracovaných hodin za den</b>	5 h
<b>Hodinová mzda</b>	100 Kč
<b>Plánovaný počet odpracovaných hodin za předpokládaný provoz (161 dní)</b>	805h
<b>Plánovaný roční výdaj celkem</b>	80 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Částka předpokládaných výdajů je zjišťována v tabulce číslo 9. Jak bylo již dříve zmíněno, podnik nyní nemá žádné stálé zaměstnance. V tomto směru se náklady oproti roku 2018 také snížily. Brigádníci, kteří mají podepsanou dohodu o provedení práce, mohou za rok odpracovat maximálně 300 hodin, což za současného chodu podniku stačí. Jejich denní pracovní doba činní kolem 5 hodin, záleží však na obsazenosti penzionu. Při provozu 161 dní za rok 2019 by zaměstnanci odpracovali kolem 805 hodin, s hodinovou mzdou tento náklad vychází na 80 500 Kč. Tabulka číslo 10 pak specifikuje další náklady spojené s ubytovacím zařízením.

Tabulka 10: Ostatní náklady

Položka	Náklady (Kč)		
	Únor 2018	Únor 2019	Procentuální rozdíl
<b>Suroviny</b>	60 444 Kč	12 057 Kč	- 80,05 %
<b>Mzdy</b>	70 783 Kč	35 260 Kč	- 100,75 %
<b>Energie</b>	11 800 Kč	15 000 Kč	27,12 %
<b>Režie</b>	87 296 Kč	76 474 Kč	- 12,40 %
<b>Celkem</b>	230 323 Kč	138 791 Kč	<b>- 39,74 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracován

Pozitivních čísel se lze dočíst v tabulce číslo 10, která zahrnuje ostatní náklady (běžné pro podnik). Po zrušení kuchyně a zavedení snídaní se náklady na suroviny snížily o 20 %. Již vysvětlený systém chodu penzionu vyžaduje minimální počet zaměstnanců, čímž náklady za únor 2019 byly nižší o necelých 101 %. Náklady na energii se však oproti loňskému únoru zvýšily téměř o 30 %. Jedním z důvodů bylo zdražení energií o 30 %. Při konečném vyčíslení se očekává snížení nákladů oproti loňskému roku a tedy návrat finančních prostředků. U režie došlo ke snížení nákladů o 12 %. Rozdíl celkových nákladů, kdy došlo ke snížení o cca 40 %, lze považovat za dosažení dalšího z cílů majitele podniku.

## **4. Komparace podnikání před a po rekonstrukci**

V této části práce se pomalu schyluje k samotnému závěru a shrnutí celého procesu řešených změn. Na základě porovnaných informací proběhne vyhodnocení zjištěných poznatků s vyhotovením samotného závěru.

### **4.1 SWOT analýza**

Analýzu posouzení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí si pan Konečný nemůže vynachválit. V oboru podnikání využívá analýzu velmi často k vyhodnocení úspěšnosti podniku a zjištění případných potřebných změn v rámci nedostatků. Analýza byla provedena v souvislosti s komparací podniku před a po jeho změně. Porovnání je pro lepší přehlednost vyobrazeno v následujících dvou tabulkách. Je potřeba znovu podotknout důležitost zaměření podniku na jinou cílovou skupinu. V mnoha názorech mohou být informace spekulativní, některé poznatky však zůstaly v obou verzích shodné. Upřesnění daných bodů je vypsáno pod tabulkou číslo 11.



Tabulka 11: Analýza SWOT u podniku před rekonstrukcí

<b>PODNIK PŘED ZMĚNOU</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Poloha	Více cílových skupin – obtížné uspokojení všech skupin
Poměr cena/výkon	U jednotlivců nedostačující pokoje
Cílová skupina školy (nízká konkurence)	Některé pokoje společné umývárny, toalety
Soukromé parkoviště	Jednosměrná silnice
-	Webové stránky ve velmi špatném stavu
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Celoroční možnost ubytování pro školy	Počasi
Kvalitní poskytované služby	Vznik nové konkurence
Sdružení Jizerské hory	Legislativa

Zdroj: Vlastní zpracování

Za silnou stránku u staré verze podniku považoval majitel jeho polohu, poblíž sjezdovky. Pouze dvě ubytovací zařízení v obci Janov nad Nisou poskytovaly služby školám, mezi které patřil právě Pension Pod Vlekem. Díky změně cílové skupiny se již ví, že počet ubytovaných osob byl dříve vyšší než nyní. U budovy je k dispozici velké soukromé parkoviště a dětské hřiště. Silnou stránkou je také poměr kvality a ceny nabízených služeb.

Jelikož cílovou skupinou nebyly pouze školy, ale také jednotlivci nebo rodiny s dětmi, nebylo jednoduché plně uspokojit ani jednu skupinu. U jednotlivců se nedalo vyhovět například soukromí (velké pokoje s větším počtem lůžek, společné umývárny a WC). Za nevýhodu penzionu lze považovat i jednosměrnou silnici, která vede k ubytovacímu zařízení, což je spojeno s komplikací příjezdu na dané místo, kde lidé musí využít objížďku.

Ubytování zaměřené pro školy nyní poskytuje pouze jedno zařízení v okolí. Tato skutečnost tvořila příležitost pro Pension Pod Vlekem. Kvalitními službami je myšlena zejména čistota, hygiena a kvalitní personál. Z vlastní zkušenosti majitel upozoroval v jiných ubytovacích zařízeních nedostačující čistotu (například u lůžkovin). V penzionu jsou koupeny nové lůžkoviny, probíhá pravidelný úklid a pravidelná kontrola hygieny a čistoty.

Celoroční hrozbou pro podnik je jednoznačně počasí. Pokud toto riziko nastane, podnik je připraven jednat. Nabízí nejrůznější programy, slevy do krytých budov s různými aktivitami, pro školy pak například zajímavé přednášky nebo besedy. Jako téměř každý podnik, i tento se potýká s hrozbou příchodu nové konkurence na trh. Nesmí chybět ani hrozby v souvislosti se vznikem častých novel, které mohou přinést nové poplatky, na úkor kterých by musel podnik například zvýšit cenu ubytování. Nově provedená analýza SWOT je obsažena v tabulce číslo 12.

Tabulka 12: Analýza SWOT podniku po rekonstrukci

<b>PODNIK PO ZMĚNĚ</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Soukromé parkoviště	Absence doprovodných služeb
Poměr cena/výkon	Poskytování pouze snídaní – nutnost sehnat stravování jinde
Inovace	Jednosměrná silnice
Sdružení Jizerské hory	-
Nové webové stránky	-
Samostatnost ubytovaných (systém)	-
Poskytování pouze snídaní – minimální časová vázanost na penzion	-
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Poskytování kvalitních služeb	Počasí
Čistota	Vznik nové konkurence
Slevy v rámci sdružení Jizerské hory	Legislativa

Zdroj: Vlastní zpracování

Bezplatné parkoviště je 24 hodin denně k dispozici, tady zůstává výhoda stejná, podobně jako u poměru kvality a ceny. Sdružení Jizerských hor stále plní svou funkci. Za krátkodobou silnou stránku lze považovat hezčí vzhled budovy a interiéru, která může být lákadlem pro potenciální zákazníky. Webové stránky, které byly ještě donedávna slabinou podniku, jsou nyní k dispozici ve zcela novém provedení a dají se z nich vyčíst veškeré důležité informace.

Nevýhodou jsou chybějící doprovodné služby ubytovacího zařízení (např. recepce, wellness, restaurace, sauna, hlídání dětí apod.). Zařízení na to nahlíží jako na výhodnou pozici, kdy zákazník má větší volnost v organizaci svého času, což má podobnou váhu jako

chybějící polopenze v nabídce. Jednosměrná silnice zůstává jednou z méně podstatných nevýhod podniku.

Příležitosti zůstávají téměř shodné, a to kvalitní poskytované služby s dobře informovanou pracovní silou, dále čistota pokojů nebo poskytování slev v rámci sdružení Jizerských hor.

Hrozby jsou v porovnání s penzionem před změnou shodné, protože se nedají ovlivnit.

## **4.2 Shrnutí**

Cílem zpracování podnikatelského plánu a vlastně celé bakalářské práce bylo zjištění, zda bylo rozhodnutí podniku o rekonstrukci a změně konceptu se zaměřením na jinou cílovou skupinu zákazníků správné. Přestavba byla koncipována s cílem snížení nákladů a zvýšení zisků. Zejména ve finanční analýze a finančním plánu lze vidět, že se předpoklad majitele potvrdil. Konkurence je v okolí poměrně vysoká, nicméně jednotlivá zařízení spolu spíše nesoupeří.

Mezi klíčové oblasti sloužící ke zjištění cílů práce patří segmentace trhu, informace o konkurenci, specifikace nástrojů marketingového mixu 7P. Provedená finanční analýza, následně finanční plán, poukazují na finanční zdraví podniku a zisky, které by podnik mohl v budoucnu vygenerovat. Část práce zahrnuje také identifikace hlavních důvodů vedoucích k rekonstrukci a následně provedené změny v rekonstrukci a provozu. Pro shrnutí slouží vyhotovená analýza SWOT porovnávající podnik před a po změně zařízení, kde jsou v obou případech hodnoceny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

Zpětná vazba na znovuotevření podniku byla od návštěvníků penzionu více než pozitivní. Důležitým úkolem, zejména personálu penzionu, bude snaha vytvořit zákazníkům příjemné prostředí s cílem dosažení jejich loajality a pozitivního ohodnocení zařízení pro další potenciální zákazníky. V této souvislosti se bude podnik také v budoucnu snažit snížit počet rezervací provedených prostřednictvím webového portálu booking.com, který napomůže k budování stálé klientely a generování vyšších zisků.

Majitel je po provedení podnikatelského plánu s jeho výsledky nyní spokojen. Je si vědom neustálé potřeby zlepšování fungování podniku, pozorování nových trendů a zejména zdokonalování se v oblasti uspokojování přání a potřeb cílové skupiny. Autorka práce by

po zjištěných informacích zvýšila cenu ubytovacího zařízení alespoň o 100 Kč za lůžko na jednu noc. V porovnání s cenami konkurence si to vzhledem ke kvalitě nabízených služeb může penzion dovolit. Penzion by se také mohl pokusit o zaplnění víkendových termínů hromadnými akcemi všeho druhu, čímž by opět mohl navýšit své zisky.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou týkající se rekonstrukce ubytovacího zařízení. V této souvislosti byl pro lepší přehled změny konceptu použit podnikatelský plán s podstatnými náležitostmi, jehož klíčovými součástmi byly zejména finanční plán a komparace staré a nové verze podniku pomocí vypracované analýzy SWOT.

Hlavním cílem práce bylo prostřednictvím specifikace jednotlivých klíčových oblastí podnikatelského plánu zhodnotit nynější situaci podniku a zjistit, jaká je pravděpodobnost, že se podniku bude po rekonstrukci v budoucnu lépe dařit. Cílem je také zjištění majitelova tvrzení či přání generovat vyšší zisky společně s nižšími náklady a jednoduchostí provozu podniku. Kromě pozitivních výsledků v průběhu odkrývání jednotlivých oblastí byl zjištěn i poznatek možnosti zvýšení ceny za službu, což by mohlo do budoucna generovat vyšší zisky než doposud.

Práce byla velmi přínosná z mnoha důvodů. Hlavní přínos autorka této práce shledala u možnosti spolupráce s majitelem, který má v oboru podnikání ve službách (zejména v ubytovacích a restauračních zařízeních) bohaté zkušenosti. Díky vyhotovení práce vzešla napovrch skutečnost pozitivních výstupů na úkor provedené změny penzionu. Práce nyní může sloužit také majiteli z hlediska zjišťování nedostatků či naopak pozitivních oblastí v ubytovacím zařízení.

Vzhledem k pozitivním číselným hodnotám vycházejícím z finanční analýzy a finančního plánu lze potvrdit, že rozhodnutí o provedení rekonstrukce a vložené investici bylo dobrou volbou. V blízké budoucnosti nelze očekávat zvýšení nezaměstnanosti, proto byly změny procesu v podniku na místě. Autorka práce je toho názoru, že provedená modernizace zařízení posunula vpřed. Letní a zimní sezóny jsou nejen v této oblasti, ale téměř všude, velmi žádané. Tento druh podnikání má a do budoucna by měl mít potenciál, vzhledem k rostoucímu počtu tuzemských návštěvníků v posledních letech. Mimosezónní období jsou řešena omezeným provozem a přesměrováním potenciálních zákazníků na další ubytovací zařízení patřící majiteli, čímž dochází k redukci nákladů. Zařízení je otevřeno krátce, pokud půjde vše dobře jako doposud, mohly by být výsledky z podnikání do budoucna uspokojující.

## Seznam použité literatury

### Citace

- FOTR, Jiří. 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 80-716-9812-1.
- HORNER, Susan a John SWARBROOKE. c2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-011-0.
- KALOUDA, František. 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2., rozšíř. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KINCL, Jan. 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha, Management studium. ISBN 80-868-5102-8.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. c2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- MAREŠ, David. 2017. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer. ISBN 978-80-7552-920-6.
- Srovnávací údaje kapacity a návštěvnosti v ČR a Jizerských horách*. 2019 [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30838>
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

## Bibliografie

- BERRY, Tim. 2015. *Lean Business Planning*. 2nd ed. New York: Published by MotivationalPress. ISBN 9781628652130.
- ČERVENÝ, Radim. 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- Hotel Maruška*. 2019 [online]. Maruška [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.hotelmaruska.cz>
- Hotel Semerink*. 2019 [online]. Semerink [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.hotel-semerink.cz>
- Hotel Královka*. 2018 [online]. Královka [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.hotelkralovka.cz>
- Chata Slovanka*. 2019 [online]. Slovanka [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.slovanka.eu>
- Chata Tesanka*. 2019 [online]. Tesanka [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.tesanka.cz/cs/>
- Jizerské hory*. 2012 [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.jizerske-hory.cz>
- Lazy Daisy*. 2019 [online]. Lazy Daisy [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.lazydaisy.cz>
- MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- Penzion Arnika*. 2018 [online]. Arnika [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.penzionarnika.cz>
- Pension Artur*. 2007 [online]. Artur [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.pensionartur.com/cs/>



*Pension Pod Vlekem*. 2019 [online]. Pension Pod Vlekem [cit. 2019-03-13]. Dostupné z:  
<http://www.pensionpodvlekem.cz/cs/>

*Penzion Heidi*. 2019 [online]. Heidi [cit. 2019-03-06]. Dostupné z:  
<https://penzionheidi.cz/ubytovani/#rezervovat>

*Prezidentská chata*. 2019 [online]. Prezidentská chata [cit. 2019-03-13]. Dostupné z:  
<https://www.prezidentska.cz/cs>

PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. London, UK: ProQuest.  
[cit. 2018-09-29]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Vila Vilekula*. 2019 [online]. Vila Vilekula [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.vila-vilekula.cz/ubytovani.html>

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Pension Pod Vlekem před rekonstrukcí .....</b>	<b>59</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Pension Pod Vlekem po rekonstrukci .....</b>	<b>60</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Púdorys patra penzionu před rekonstrukcí .....</b>	<b>61</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Púdorys patra penzionu po rekonstrukci .....</b>	<b>62</b>
<b>Příloha E</b>	<b>Ski areál Severák.....</b>	<b>63</b>

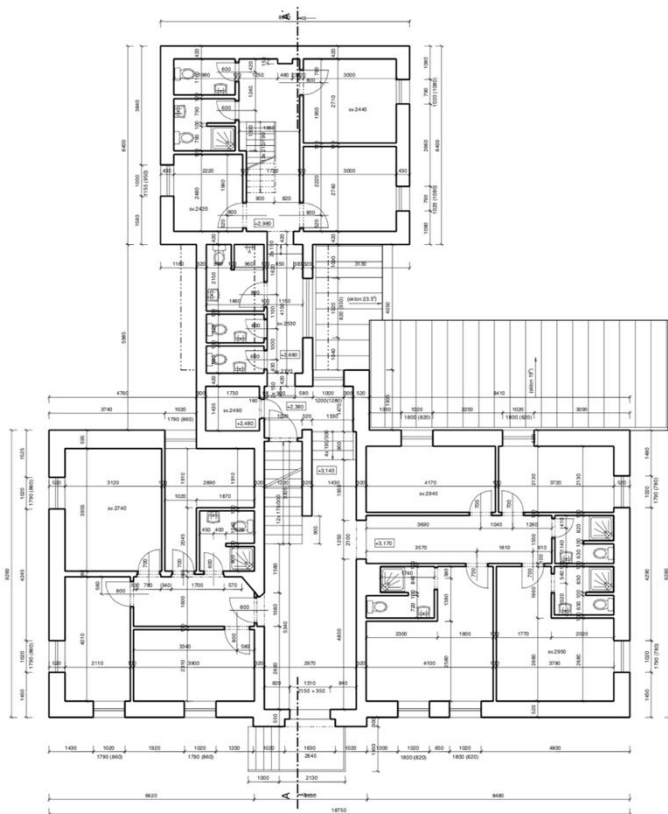
## Příloha A Pension Pod Vlekem před rekonstrukcí



## Příloha B Pension Pod Vlekem po rekonstrukci

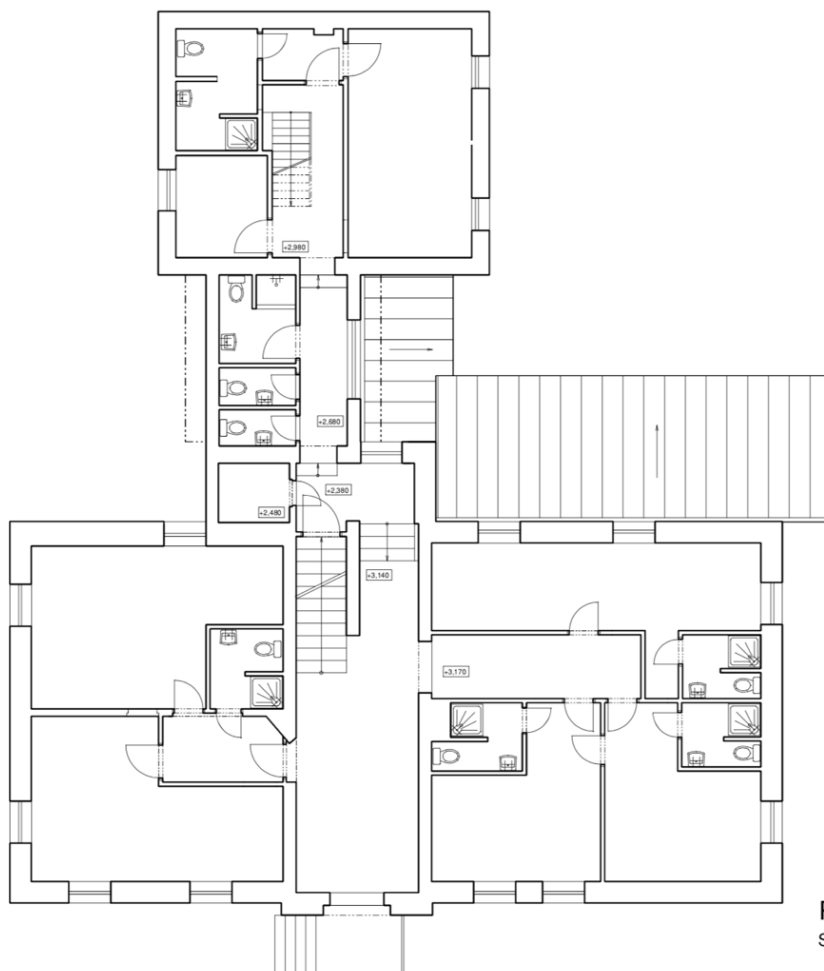


# Příloha C Půdorys patra penzionu před rekonstrukcí



PATRO  
Stávající stav 1 : 100  
Penzion Pod vlekem  
č.e. 1215, Janov nad Nisou

## Příloha D Půdorys patra penzionu po rekonstrukci



**PATRO**

Stávající stav 1 : 100

Penzion Pod vlekem

č.e. 1215, Janov nad Nisou

## Příloha E Ski areál Severák

