



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI JIHOMORAVSKÉ RYBNÍKÁŘSTVÍ, S. R. O.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY JIHOMORAVSKÉ RYBNÍKÁŘSTVÍ,  
S. R. O.

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavla Navrátilová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Pavla Navrátilová**  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Rozvoj obchodních aktivit společnosti Jihomoravské rybníkářství, s. r. o.**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje obchodních aktivit společnosti Jihomoravské rybníkářství, s. r. o.

### **Základní literární prameny:**

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.

McGRUER, D. Dynamic digital marketing: master the world of online and social media marketing to grow your business. Chichester: Wiley, 2020. 412s. ISBN 978-11-1963-588-8.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce řeší rozvoj obchodních aktivit společnosti, která poskytuje sportovní rybolov a provozuje restaurační zařízení, které slouží jako zázemí pro rybáře. Teoretický základ vychází z analýz vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a analýzou oborového prostředí. Výsledky analýz budou shrnuty do SWOT analýzy. Všechny analýzy pomohou určit pozici společnosti na trhu a doporučit návrhy na rozvoj dalších obchodních aktivit.

## **Abstract**

The bachelor's thesis addresses the development of business activities of a company that provides sport fishing and operates a restaurant that serves as a background for fishermen. The theoretical basis is based on analyzes of the external environment, internal environment and analysis of the field environment. The results of the analyzes will be summarized in a SWOT analysis. All analyzes will help determine the company's position in the market and recommend proposals for the development of further business activities.

## **Klíčová slova**

Rybníkářství, rybářství, rozvoj obchodních aktivit, SLEPTE analýza, analýza trhu, Porterův model pěti konkurenčních sil, Model 7S, analýza obchodního modelu, SWOT analýza, analýza rizik

## **Keywords**

Pond farming, fisheries, business development, SLEPTE analysis, market analysis, Porter's model of five competitive forces, Model 7S, business model analysis, SWOT analysis, risk analysis



Bibliografická citace práce: NAVRÁTILOVÁ, Pavla. Rozvoj obchodních aktivit společnosti Jihomoravské rybníkářství, s. r. o. [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143019>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 8. 5. 2022

.....

Pavla Navrátilová

## **Poděkování**

Nejprve bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za veškerou pomoc, čas a rady při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti Jihomoravské rybníkářství, zejména pak panu Vojtěchu Sklenářovi, který mi vždy vše prakticky vysvětlil a poskytl veškeré důležité provozní informace. Mé díky patří i dalším lidem za radu nebo expertní názor na moji práci. A na závěr děkji mé rodině za neustálou podporu během studia.

# Obsah

<b>Obsah .....</b>	<b>5</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Vymezení problémů, cíle práce, metody a postupy zpracování .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Vymezení problému práce .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Cíle práce .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Dílčí cíle práce .....	11
<b>1.3 Metody a postupy zpracování.....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Analýza vnější prostředí .....	11
1.3.2 Analýza oborového prostředí.....	12
1.3.3 Analýza vnitřního prostředí a analýza rizik .....	12
1.3.4 SWOT analýza.....	12
1.3.5 Závěr analytické části a návrh změnových procesů ve společnosti.....	13
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Podnikání.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Podnik .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Vznik a význam obchodu .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Obchod a jeho funkce .....	15
<b>2.4 Analýza současného stavu.....</b>	<b>16</b>
2.4.1 Analýza vnějšího prostředí SLEPTE .....	16
2.4.2 Analýza oborového prostředí.....	18
2.4.3 Analýza vnitřního prostředí .....	20
2.4.4 Analýza obchodních aktivit .....	21
2.4.5 Analýza zdrojů.....	22
2.4.6 Analýza obchodního modelu (CANVAS) .....	22
2.4.7 SWOT analýza.....	23
<b>2.5 Závěr analytické části a grafické znázornění postupu při zpracování teoretické části práce .....</b>	<b>25</b>
<b>3 Současný stav a jeho analýza .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Charakteristika společnosti, předmět podnikání.....</b>	<b>26</b>

<b>3.2</b>	<b>Analýza vnějšího prostředí .....</b>	<b>27</b>
3.2.1	Analýza SLEPTE.....	27
<b>3.3</b>	<b>Analýza oborového prostředí.....</b>	<b>31</b>
3.3.1	Analýza trhu.....	31
3.3.2	Zhodnocení analýzy trhu .....	33
3.3.3	Model pěti konkurenčních sil (Porter).....	33
3.3.4	Vyhodnocení Porterovy analýzy .....	37
3.3.5	Vyhodnocení analýzy oborového prostředí .....	38
<b>3.4</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí.....</b>	<b>38</b>
3.4.1	Model 7S (McKinsey) .....	38
3.4.2	Zhodnocení analýzy 7S.....	40
3.4.3	Analýza zdrojů .....	40
3.4.4	Analýza obchodních aktivit .....	41
3.3.5	42	
3.4.5	Vyhodnocení analýzy SLEPTE .....	43
<b>3.5</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>Návrhy řešení .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Nový cílový zákazník .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>Produkt .....</b>	<b>47</b>
4.2.1	Zážitkový program.....	47
4.2.2	Půjčovna rybářského vybavení .....	47
4.2.3	Dárkové poukazy .....	48
4.2.4	Firemní akce .....	48
<b>4.3</b>	<b>Propagace .....</b>	<b>48</b>
4.3.1	Webové stránky .....	48
4.3.2	Placená reklama na sociálních sítích .....	49
4.3.3	Volně stojící informační tabule v Rebešovicích a na cyklostezce.....	49
<b>4.4</b>	<b>Prohloubení rybníka, odstranění bahna.....</b>	<b>49</b>
<b>4.5</b>	<b>Finanční náročnost navrhovaných změn.....</b>	<b>49</b>
4.5.1	Zážitkový program.....	49
4.5.2	Zapůjčení rybářského vybavení .....	51
4.5.3	Dárkový poukaz.....	52

4.5.4	Firemní akce .....	52
<b>4.6</b>	<b>Propagace .....</b>	<b>53</b>
4.6.1	Webové stránky .....	53
4.6.2	Placená reklama na sociálních sítích .....	54
4.6.3	Volně stojící informační tabule.....	54
<b>4.7</b>	<b>Prohloubení rybníka, odbahnění.....</b>	<b>55</b>
<b>4.8</b>	<b>Ekonomické zhodnocení návrhové části .....</b>	<b>58</b>
<b>4.9</b>	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>60</b>
4.9.1	Současná rizika .....	60
4.9.2	Rizika navrhovaného řešení .....	64
<b>Závěr .....</b>	<b>.....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použité literatury a zdrojů .....</b>	<b>.....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>.....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>.....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>

## Úvod

Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na společnost Jihomoravské rybníkářství, s.r.o., která se na trhu pohybuje asi tři roky. Předmětem jejího podnikání je sportovní rybolov a restaurační služby. Před tímto obdobím podnikali její současní jednatelé v oboru jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Práce bude rozdělena do několika kapitol.

V první kapitole budou vybrány hlavní problémy práce, její cíle, metody a postupy zpracování.

V další kapitole bude sledovaná problematika řešena teoreticky za pomoci odborné literatury.

Ve třetí kapitole budou zrealizovány analýzy, které představí samotnou společnost a její postavení na trhu. Tato kapitola bude obsahovat analýzu konkurence, analýzu dodavatelů a analýzu zákazníků. Součástí bude i stanovení hrozeb, se kterými se společnost potýká nebo v budoucnosti může potýkat a příležitostí, které se nabízejí.

Z interní analýzy společnosti vyplynou informace o jejích silných a slabých stránkách. Vyhodnocením všech analýz bude SWOT analýza.

V poslední kapitole bakalářské práce navrhnou možná řešení, která by společnosti mohla přinést navýšení obchodních aktivit, a tím i zvýšit její zisk. Bude se jednat o doporučení, takže bude záležet pouze na vedení společnosti, nakolik tato doporučení budou v budoucnu využita.

# 1 Vymezení problémů, cíle práce, metody a postupy zpracování

## 1.1 Vymezení problému práce

V bakalářské práci se chci zaměřit na možnost rozvoje dalších obchodních aktivit společnosti Jihomoravské rybníkářství, s. r. o, (Kurzy, 2021) sídlící v Brně. Společnost vlastní dva rybníky. Jeden z rybníků (bývalý lom) není zatím využíván z důvodu chybějících zaměstnanců a nedostatku provozních prostředků.

Na druhém rybníku – rybník Rebešovice o rozloze 2,5 ha, který se nachází v blízkosti Brna, nabízí společnost služby pro sportovní rybáře a „trofejní rybáře“ i pravidelné podzimní výlovy.

Pro zájemce z řad rybářů je v nabídce dvojí možnost seberealizace.

- a) Forma „chyť a vezmi“ spočívá v tom, že za poplatek si rybář může úlovek odnést s sebou domů. Je samozřejmé, že druh odchycených ryb je závislý na ročním období a jejich počet je rovněž předem stanovený.
- b) Forma „chyť a pust“ je určena pro rybáře – sběratele trofejí. Po vylovení trofejní ryby je za stanovených pravidel, které co nejméně rybu ohrožují, možné úlovek změřit, zvážit a s úlovkem se vyfotografovat. Poté je ryba vrácena do vody.

K rybníku náleží menší restaurační zařízení s každodenním provozem, které jednak poskytuje zázemí rybářům, ale nabízí i občerstvení pro kolemjdoucí turisty a cyklisty. V těsné blízkosti budovy občerstvení vede cyklistická stezka Brno – Vídeň.

Společnost má 6 zaměstnanců a při větších akcích využívá brigádníky.

V mé práci se zaměřím na rozvoj obchodních aktivit této společnosti, kdy zpracuji návrh a doporučení podnikatelských aktivit pro tento segment trhu. Ráda bych vypracovala návrh, který by vedl k rozšíření počtu zákazníků, a tím i k navýšení tržeb.

K hlavním obchodním aktivitám navrhnou aktivity dílčí (např. rozšíření volnočasové aktivity potencionálních zákazníků, rozšíření prodeje ryb, obchodní využití druhé vodní nádrže apod.)



Návrh budu zpracovávat jak pro oblast rybářství (SBU1), tak pro segment restauračního zařízení (SBU2).

## 1.2 Cíle práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je vytvoření návrhu obchodních aktivit společnosti Jihomoravské rybníkářství, s. r. o. Bude se jednat zejména o vytvoření plánu na rozšíření obchodních aktivit, samozřejmě s dílčím cílem navýšení obrátu celé společnosti.

Rozšíření obchodních aktivit úzce souvisí i se získáním vyššího povědomí o této společnosti a jejích aktivitách nejen u sportovních rybářů, ale i laické veřejnosti, a tím i upevnění jejího postavení na trhu.

### 1.2.1 Dílčí cíle práce

- Analýza vnější prostředí
- Analýza oborového prostředí a analýza trhu
- Analýza vnitřního prostředí a analýza rizik
- SWOT analýza
- Návrh změnových procesů ve společnosti se zaměřením na definování dalších podnikatelských aktivit za podpory marketingu

## 1.3 Metody a postupy zpracování

V teoretické části se chci zaměřit na řešení problémů společnosti z pohledu teorie a využít k tomu dostupné odborné publikace, odpovídající svým obsahem problému, který v práci řeším. Z teoretické části pak budu čerpat i v praktické části mé bakalářské práce.

### 1.3.1 Analýza vnější prostředí

Pro analyzování současného stavu mohu využít několik různých analýz. V první řadě to bude **analýza vnějšího prostředí**. Zde jsem si z praktického důvodu zvolila metodu SLEPTE, která mi umožní co nejpřesněji definovat příležitosti a hrozby, kterým sledovaná společnost čelí nebo by mohla v budoucnu čelit a být tak na ně byla připravená.

- S - Společenské faktory

- L - Legislativní faktory
- E - Ekonomické faktory
- P - Politické faktory
- T - Technické faktory
- E – Enviromentální faktory

Při těchto analýzách budu získávat data jednak formou sekundárního výzkumu (odborné články týkající se dané problematiky a informace ze sociálních sítí) a primárního výzkumu (interview s majiteli a zaměstnanci firmy). Všechny analýzy budou vycházet ze současného stavu.

### **1.3.2 Analýza oborového prostředí**

U **analýzy oborového prostředí** je nutné zjistit, na jakém trhu se společnost pohybuje a kam směřují její ekonomické aktivity. Proto bude provedena analýza trhu, která dá odpověď, zda byla zvolena a nastavena správná cesta podnikatelských aktivit sledované společnosti. (Porter: model pěti konkurenčních sil - hrozba substitutů, hrozba vstupu nové konkurence, rivalita mezi stávajícími konkurenty a vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků).

### **1.3.3 Analýza vnitřního prostředí a analýza rizik**

Další bude **analýza vnitřního prostředí**, kde chci využít rozboru silných a slabých stránek společnosti na základě vlastního průzkumu a poskytnutých podkladů (McKinsey7S - strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty). Vzhledem k tématu práce bych pozornost věnovala **analýze vlastních obchodních aktivit** společnosti a **analýze jejích zdrojů**. Nedílnou součástí by měla být i analýza zákazníků a **analýza základních rizik**, které souvisejí s prováděním budoucích změn ve společnosti.

### **1.3.4 SWOT analýza**

Na základě dílčích analýz bude sestavena SWOT analýza, jejímž prostřednictvím budou definovány nejen silné a slabé stránky zkoumané společnosti, ale i hrozby a příležitosti. Získaná zjištění umožňují posoudit interní i externí situaci a na tomto základě navrhnout strategii (vzhledem ke zvolenému tématu bych se soustředila

i na hlavní rysy budoucí marketingové strategie). Ta bude využívat silných stránek společnosti a nabízených příležitostí na straně jedné a odstraňovat slabé stránky, případně zmenší nebo zcela odstraní dopad ohrožení na straně druhé. Obecně lze říct, že zjištění silných a slabých stránek společnosti dává odpověď na otázku, do jaké míry je společnost schopná reagovat na přicházející změny ve svém okolí i uvnitř jí samotné.

### **1.3.5 Závěr analytické části a návrh změnových procesů ve společnosti**

V návrhové části se soustředím na prezentaci řešení v oblasti obchodních aktivit společnosti. Zřejmě bude nutné nejprve provést úpravy v oblasti marketingu, a pak budu diskutovat o případných úpravách stávajících obchodních aktivit.

K hlavním obchodním aktivitám se pokusím navrhnout dílčí aktivity. Ráda bych společnosti navrhla rozšíření aktivit i o další služby, které by se netýkaly pouze jedné specializované skupiny zákazníků (sportovní rybáři), ale zahrnovaly by i další části veřejnosti (např. mládež, děti atd.). Prostředkem by byla popularizace místa a nabídka nových služeb. Zvýšení zájmu této skupiny zákazníků se zcela jistě odrazí i v obratu společnosti.

Závěr bakalářské práce přinese obsahový a časový návrh řešení, jak dosáhnout dalšího rozvoje zkoumané společnosti. Zde už bude záležet pouze na společnosti, zda analýz a navrhovaných řešení využije a zařadí je do svých podnikatelských aktivit.

## 2 Teoretická východiska práce

V této části mé bakalářské práce se budu vycházet z odborné literatury. Pokusím se v ní charakterizovat problematiku, kterou se zabývám a objasnit pojmy, které budu používat v další části mé práce – části analytické.

### 2.1 Podnikání

Podnikáním rozumíme činnosti, která je vymezená zákonem. Jedná se o soustavnou činnost, provozovanou samostatně, pod vlastním jménem na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku (Opecký, 2018). Výstupem této činnosti je buď služba nebo zboží, které je poskytováno s cílem uspokojit zákazníka. Míra uspokojení zákazníka přináší zisk a úspěch podnikání je založen právě na znalosti potřeb a přání zákazníka. Respektování těchto potřeb s sebou nese výraznou výhodu oproti konkurenci.

V podnikání nemusíme zaznamenat pouze úspěch. Jde vždy o jistou míru rizika, která závisí na např. na velikosti podnikatelské jednotky, jejích finančních možnostech, oboru činnosti apod. Může nastat situace, kdy dojde k naprosté ztrátě, či znehodnocení vložených prostředků (Mulačová a Mulač, 2013).

### 2.2 Podnik

Podnikem podle českého právního řádu rozumíme objekt, který slouží k realizaci/provozování podnikatelské činnosti, jejímž cílem je dosažení zisku. Obchodní zákoník definuje podnik jako „*soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání*“ (Mulačová a Mulač, 2013, s.15).

Nejčastěji se podniky dělí podle velikosti a podle příslušnosti k hospodářskému sektoru (Mulačová a Mulač, 2013).

### 2.3 Vznik a význam obchodu

Vznik obchodu spadá do období první dělby práce, která vytvořila kategorii zemědělců a kategorii řemeslníků. Ani jedni z nich již nebyli schopni zajistit si soběstačnosti, proto dochází ke směně jedněch výrobků za jiné. Specializace měla vliv na zefektivnění všech činností a vedla k ekonomickému růstu. Směna výrobků probíhala nejprve formou naturální, posléze byly pro složitější obchody zavedeny různé druhy

platidel (plátěné šátky – odtud slovo platit, železné kruhy apod.), až nakonec jejich roli převzaly peníze.

Zprvu výrobce prodával své zboží přímo zájemci. Postupující specializací bylo obtížnější zboží prodat napřímo, a proto vznikají mezičlánky – první obchodníci, kteří přebytečné zboží skupovali a prodávali zájemcům v různých částech země. V dnešní době se zákazník a prodejce, až na výjimky (např. prodej přímo od výrobce), vůbec neseťkávají. Typické pro naši dobu je skutečnost, že nabídka značně převyšuje poptávku a mezi výrobci vládne tvrdá konkurence. Obchod se tak stal strategickým prvkem a jedním z pilířů tržní ekonomiky.

### 2.3.1 Obchod a jeho funkce

V minulosti napomohl obchod k rozvoji lidské společnosti. I v současnosti plní obchod řadu funkcí. Jsou to:

**Transformační funkce** – přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský) odpovídající potřebám a nákupním zvykům zákazníků.

**Zprostředkovací funkce** – překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem). Obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.

**Časová funkce** – překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží. Obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.

**Zásobovací funkce** – zajišťování množství a kvality prodávaného zboží. Neznamená to prohlídku veškerého zboží a vlastní kontrolní laboratoře, zajišťující kvalitativní přejímku. Důležitý je zde správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a pokud počet reklamací přesáhne únosnou míru, tak výměna dodavatele.

**Iniciativní funkce** – iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa a množství a ovlivňování poptávky (marketing).

**Zajišťovací funkce** – zajišťování rozumných zásobovacích cest, které vedou ke snížení prodejní ceny díky úrovni zásobování (logistika).

**Platební funkce** – zajišťování včasné úhrady dodavatelům. Význam této funkce je u nás plně docenitelný až v současném období, kdy dochází k výrazné zadluženosti řady obchodních i výrobních organizací.

Typickými znaky dnešního obchodu je koncentrace, globalizace, internacionalizace, kooperace a diverzifikace (Quizlet, 2022).

## **2.4 Analýza současného stavu**

### **2.4.1 Analýza vnějšího prostředí SLEPTE**

SLEPTE analýza umožňuje analyzovat makroprostředí podniku, tedy budoucí vývoj vně společnosti. Je to důležitý nástroj, umožňující poznat vnější prostředí, které ovlivňuje každou firmu/hospodářskou jednotku. Analýza SLEPTE využívá popisu existujících okolností, velikosti jejich dopadu na naši firmu a závislosti firmy na těchto okolnostech v budoucnu, čímž nám ukazuje hrozby a příležitosti naší firmy.

Analýza SLEPTE tak pomáhá zodpovědět tři základní otázky:

Které okolnosti ovlivňují naši firmu

Jaký je dopad/účinek těchto okolností

Které z těchto okolností budou v brzké době pro naši firmu podstatné, což je nejdůležitější výstup této analýzy

V literatuře se setkáváme z různými názvy, např. SLEPT nebo SLEPTE, případně PEST, PESTLE. Ve všech případech se jedná o obdobu, pouze jinak uspořádanou. Jednotlivá písmena označují zkoumané prostředí.

Základní faktory SLEPTE analýzy:

#### **- S – Sociální prostředí**

Zahrnujeme sem sociálně-kulturní faktory. V sociální oblasti sledujeme demografický vývoj společnosti, tedy vývoj skupiny potencionálních zákazníků/spotřebitelů. Zde je možné sledovat např. počet obyvatelstva, jejich mobilitu, hustotu zalidnění, úroveň vzdělávání, podíl mužů a žen, věkové složení, zaměstnanost, životní styl (např. trávení volného času) apod. Kulturní faktory jsou ovlivněny prostředím, ve kterém se pohybujeme. Mají tedy vliv na chování, utváření názorů, postojů a preferencí se kterými musíme počítat.

#### **- L – Legislativní prostředí**

Legislativní opatření, které zajišťují zákony a vyhlášky, mají podstatný vliv na chod firmy.

Velmi často dochází k jejich změnám, což s sebou nese jejich neustálé sledování. Různým omezením, zakotveným v zákonech, může stát podstatně omezit podnikání, což může mít vliv na samotnou existenci firmy. Sleduje se např. legislativa podnikatelského odvětví, ochrana spotřebitele, bezpečnost práce, daňová politika, ochrana životního prostředí apod.

- **E – Ekonomické prostředí**

Toto prostředí ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva, která zpětně působí na firmu a její aktivity. Berou se do úvahy hospodářské cykly, kdy může dojít ke kolísání celé ekonomiky nebo pouze některého jejího odvětví. Dále se přihlíží k HDP, kupní síle obyvatelstva, vývoji inflace, vývoj nezaměstnanosti, vývoji cen energií, daňovému zatížení obyvatelstva apod.

- **P – Politické prostředí**

Často se spojuje s legislativním prostředím. Zde se sledují vládní zásahy do ekonomiky a jejich dopad. Dále se sleduje politická stabilita, mezinárodní vztahy se zahraničím, vlivy a zájmy politických stran, míra zdanění apod.

- **T – Technologické prostředí**

Znakem tohoto prostředí je rychlost změn. Neustále dochází k novým objevům a vývoji nových technologií. Sledováním těchto trendů a rychlou reakcí na ně může firma předstihnout konkurenci. Dalšími oblastmi, které se sledují, je podpora vědy a výzkumu státem, celkový stav technologií, nové objevy a změny v technologiích. V souvislosti s novými objevy a novými technologiemi vznikají i nové trhy, tedy nové příležitosti. Na druhou stranu, zastaralé technologie mohou být pro firmu významnou hrozbou.

- **E – Environmentální prostředí**

V současné době je stále více věnována pozornost problematice životního prostředí a vlivu lidské činnosti na toto prostředí. Vidíme změny klimatické, ale i geografické. Nešetrné čerpání surovin, které tvoří základ výrobních procesů, mnohdy velmi silně poškozují životní prostředí. Dochází tedy k ovlivňování výstupů výrobních procesů, a tím i ovlivňování ekonomické aktivity firmy. Je zřejmé, že pokud si chce firma zachovat ekonomickou aktivitu, musí velmi pozorně sledovat tuto problematiku a předcházet tak katastrofickému scénáři, který může vést až k ukončení činnosti firmy (Veber, 2012, Horáková, 2014).

## 2.4.2 Analýza oborového prostředí

Pomocí analýzy M. E. Portera je možné určit pět základních sil, které ovlivňují atraktivnost daného sektoru. Platí, že jednotlivé hrozby se navzájem díky svému propojení ovlivňují tak, že pokud dojde ke změně jedné z nich, dojde ke změně i u ostatních. Pro firmu je důležité, aby si našla na trhu takové místo, ze kterého bude moct co nejlépe reagovat na konkurenci (Horáková, 2014).

Ve chvíli, kdy stanovíme sledované odvětví, můžeme pracovat s jednotlivými silami: (Horáková, 2014, Veber, 2012)

### - Stávající konkurence

Jde o firmy, které již ve sledovaném odvětví působí. Lze využít strategie nižších cen vůči konkurenci, zavedením nových výrobků, rozšířením a zkvalitněním služeb apod. Je také důležité, kolik je reálných konkurentů ve sledovaném odvětví, jaké mají cíle, jaký druh zboží nabízejí (hloubka a šířka), existence a znalost zákazníků, jak se sledované odvětví rozvíjí, nebo zda stagnuje apod.

### - Vstup potencionální konkurence

Do sledovaného odvětví mohou přicházet nové firmy, které v tomto odvětví chtějí pro sebe získat tržní podíl. O tom, zda vstoupí do tohoto tržního prostoru rozhoduje řada faktorů, které se mohou lišit v závislosti na druhu odvětví. Tyto tzv. bariéry na vstupu mohou mít různou podobu např. zásahy vlády, věrnost zákazníků, velké finanční zatížení apod.

### - Substituty

Jde o nahrazení stávajícího produktu produktem z jiného výrobního odvětví, které části zákazníků vyhovují, i když byly vyrobeny jinou technologií. Podstatné je, že fungují stejně jako originální výrobek. Platí pravidlo, že čím méně bude nový výrobek nahrazovat ten původní, tím nižší bude konkurence. Může však dojít i k tomu, že dojde ke změně výrobku za substituční výrobek, nebo se změní i zvyky kupujících. Každopádně existence substitutů je konkurenční hrozbou a je potřeba jim věnovat pozornost.

### - Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud je firma závislá pouze na jednom dodavateli, může jeho vyjednávací síla narůst do podoby, že bude požadovat navýšení cen, a zároveň dojde ke snížení kvality výrobku nebo nabízené služby. Z tohoto důvodu je nutné, aby firma velmi pečlivě vybírala své



dodavatele. Není na škodu, když má firma dodavatelů více, a upřednostňuje nejen způsob a systém zásobování, ale i jejich pověst, dodržování cen, kvalitu služeb apod.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Zde je nutné určit cílovou skupinu zákazníků a znát, jak často nakupují, jaký je objem jejich nákupů apod. Takto mohou zákazníci/odběratelé vyvíjet tlak vedoucí ke snížení ceny, a zároveň ke zvýšení kvality zboží nebo služby. Firma si musí svým sortimentem a přístupem získat loajální zákazníky, ale to neznamená, že nepřestane hledat další potencionální odběratele. (Horáková, 2014, Veber, 2012).

Další důležitou informaci o postavení společnosti určuje **analýza trhu**. Hlavními třemi skupinami (3C) při analýze trhu jsou (Kotler, 2017):

- **Zákazník**
- **Dodavatel**
- **Konkurence**

**Zákazník** je pro společnost zdrojem zisku. Jedná se o důležité aktivum, kterému musí být věnována stejná pozornost jako ostatním aktivům dané společnosti. Proto je nutné, aby si společnost stanovila a jasně vymezila kdo jsou její zákazníci a jaké jsou jejich požadavky a potřeby a ty se snažila uspokojovat.

**Dodavatel** hraje důležitou roli, neboť díky jeho zdrojům společnost může poskytovat výrobky nebo služby, které následně dodává svým zákazníkům. Je důležité si připomenout, že dodavatel neposkytuje zdroje pouze jediné společnosti, tudíž spolupracuje i s možnou konkurencí. Je nutné pečlivě sledovat dodavatelské vztahy, aby se předešlo např. výrobním výpadkům, které vedou k nedostatku zboží na trhu. Tato situace může vyvolat odliv zákazníků a tím i snížení tržeb. (Kotler, 2017).

**Konkurence** je pro společnost stálou hrozbou, neboť v případě, že její produkty nebudou pro zákazníka atraktivní, přejde ke konkurenci. Proto se každá společnost snaží mít výrobky a služby lepší než konkurence. Přesto ani to nemusí stačit. Ani nejlepší marketing nezaručí úspěšnost na trhu. Je jasné, že každá společnost musí zvážit své možnosti, jak čelit konkurenci. Z tohoto pohledu záleží i na velikosti společnosti, kde lze předpokládat i větší zdroje, a tudíž i více možností při přípravě svých obchodních a marketingových strategií. Přesto se můžeme setkat se skutečností, že i malá společnost může být při využití strategie mnohem úspěšnější a vložené prostředky mají vyšší návratnost než u velké společnosti (Kotler, 2017).

### 2.4.3 Analýza vnitřního prostředí

Jednou z nejužívanějších strategických analýz vnitřního prostředí firmu je **McKinseyho model 7S**. Tento model se využívá k analýze hodnocení kritických prvků, jako nutné podmínky úspěchu firmy při realizaci její strategie. Poprvé byl tento model použit v 80. letech minulého století a říká, že na každou firmu je potřeba zkoumat na základě sedmi okolností, které na sebe navzájem působí. Těchto sedm základních faktorů je možné ještě rozdělit do dvou skupin. Ta první – tzv. „Tvrdé S“ jsou strategie firmy, její složení a systémy, které používá. Změny v této skupině lze provádět poměrně snadno, neboť data o nich lze dohledat ve firemních dokumentech.

Ta druhá skupina tzv. „Měkké S“, kam patří styl firmy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty, již není tak snadno dohledatelná, neboť ve firemních dokumentech je nenajdeme. Proto se velmi špatně popisují a provádět změny v této skupině je velmi obtížné.

Obecně je možné konstatovat, že dochází ke vzájemnému ovlivňování všech kritických faktorů úspěchu, neboť je mezi nimi vzájemná vazba. Pro praxi to znamená, že zaběhnutý režim ve firmě je poměrně těžké změnit.

Model 7S můžeme použít bez ohledu na velikost firmy i na jakýkoliv nově zaváděný proces či změnu (např. fúze, změna vedení, restrukturalizace apod.)

Model 7S se zaměřuje na tyto faktory:

- **Strategie**

Jedná se poslání podniku a postup, kterým si firma udržuje svoje konkurenční výhody. Zde se řeší jakým způsobem se realizují firemní strategie, jak se dosahuje vytčených cílů, jak se vede boj s konkurencí a zda zvolená strategie má pozitivní vliv na rozhodování zákazníka.

- **Struktura**

Zde se řeší struktura firmy, její členění a řízení spolupráce mezi jednotlivými částmi/útvary firmy. Dále je to firemní komunikace a účast zaměstnanců na provozu fungování firmy.

- **Systémy**

Zde jsou podchyceny systémy řízení firmy, dále jakými nástroji se ověřuje zpětná vazba fungování firmy a jak aktuální a po obsahové stránce kvalitně zpracované jsou vnitřní firemní dokumenty apod.

- **Styl**

Zahrnuje jednání a způsob komunikace vedoucích pracovníků/manažerů s podřízenými zaměstnanci. Pozornost je věnována efektivitě řízení, což v praxi znamená uzavírání korektních a rychlých rozhodnutí, a dále pracovní ovzduší firmy.

- **Spolupracovníci**

V tomto případě se řeší řízení lidských zdrojů, kam spadá výběr kvalitních pracovníků, jejich kvalifikace, specializace, podpora osobního rozvoje pracovníků, jejich motivace a ohodnocení.

- **Schopnosti**

Zde se hodnotí pracovní návyky a schopnosti (vzdělání a zkušenosti) firemních zaměstnanců. Stanovují se nejvýznamnější a excelentní rysy firmy a možnost budoucího zlepšení. Patří sem rovněž odpovídající kvalifikace firemních pracovníků a způsob zjišťování jejich kompetencí.

- **Sdílené hodnoty**

Zahrnuta je firemní kultura a její etiketa. Jsou jasně definovány firemní hodnoty, firemní kultura i firemní poslání tak, aby se s ní mohli seznámit a ztotožnit se s ní firemní pracovníci.

#### **2.4.4 Analýza obchodních aktivit**

Základem podnikání jsou obchodní kontakty. Společnost si musí zajistit vstupy, což může být různý materiál, suroviny nebo částečně zpracované produkty, které jí slouží k výrobě nebo službě buď pro koncového zákazníka nebo k předání k dalšímu zpracování. Při nákupu vstupů je zřejmé, že každá společnost chce získat suroviny za co nejlepší cenu a v co nejlepší kvalitě. Naopak, při podeji vlastního produktu nebo služby je zde snaha získat cenu co nejvyšší.

Při realizaci obchodních aktivit se můžeme setkat s formou prodeje, který zařizuje třetí strana. Ta vstupuje mezi výrobce a spotřebitele a prodej produktu nebo služby zprostředkovává za provizi. (Veber, 2012)

## 2.4.5 Analýza zdrojů

Tato analýza řeší, jak společnost získává a využívá své základní zdroje. Tyto zdroje společnost využívá, aby mohla realizovat své plány. Analýza zdrojů pomáhá nalézt vztahy mezi těmito zdroji s cílem jejich co nejlepšího využití (Johnson, 2000).

Základní dělení zdrojů:

- **Materiální zdroje** – stroje budovy, zásoby, rozmístění
- **Lidské zdroje** – počet, kvalifikace, rozmístění, flexibilita
- **Kapitálové zdroje** – vlastní kapitál, pohledávky, závazky, hotovost
- **Nehmotné zdroje** – firemní značka, how-know, kontakty, firemní kultura

## 2.4.6 Analýza obchodního modelu (CANVAS)

Dalším zdrojem informací je analýza je **analýza obchodního modelu** (Business model), který názorně ukazuje systém, jakým způsobem firma dosahuje zisku. Model je rozdělený na devět částí (Osterwalder, 2016).

### - **Zákaznické segmenty**

Jedná se o segment, který chce firma oslovit. Zákazníci tvoří podstatu obchodního modelu, neboť přinášejí společnosti zisk. Pokud se společnosti podaří roztrždit zákazníky dle jejich zájmu a potřeb, může oslovit více zákazníků s různými požadavky.

### - **Poskytovaná hodnota**

Propojení výrobku a služby vytváří pro danou společnost určitou hodnotu, díky níž může zákazníka získat, ale i ztratit, pokud bude konkurence ve své hodnotové nabídce lepší. Proto je důležité vstřícně reagovat na požadavky námi zvoleného zákaznického segmentu a poskytovat mu požadovaný servis.

### - **Distribuční kanály**

Zde se jedná o popis, jak společnost komunikuje se zákazníky a nabízí poskytovanou hodnotu.

### - **Vztahy se zákazníky**

Hlavním cílem tohoto segmentu je získat a udržet si zákazníka. Společnost musí mít jasně nastaveno, o jaký typ zákazníka má zájem a jak s ním chce komunikovat. Komunikace může probíhat ve formě osobní nebo automatizované.

### - **Zdroje příjmů**

Společnost získává příjmy z prodeje svého zboží a služeb zákazníkům. Její zisk tvoří příjem po odečtení nákladů. Je potřeba sledovat, kolik je zákazník ochoten za její zboží nebo služby zaplatit. Pouze na základě těchto zjištění je společnost schopná vygenerovat náležitý zisk.

### - **Klíčové zdroje**

Jde o podstatnou podmínku, bez které by společnost nemohla existovat. Zde záleží na druhu podnikání. Některé typy obchodního modelu jsou závislé na lidských zdrojích, jiné na kapitálových. Tyto zdroje může společnost vlastnit, ale může si je i pronajímat.

### - **Klíčové činnosti**

Jedná se o činnosti, které jsou podmínkou fungování obchodního modelu společnosti. Klíčové činnosti jsou propojeny s klíčovými zdroji, neboť jedině s jejich propojením může společnost vytvářet a poskytovat zákazníkům hodnotovou nabídku, která posléze generuje příjmy společnosti.

### - **Klíčová partnerství**

Tento segment zahrnuje dodavatele a partnery, kteří jsou pro obchodní model společnosti nepostradatelní. Hlavními důvody pro navazování partnerství je snížení různých rizik (spolupráce místo konkurence, spojenectví místo konkurence, spolupráce na nových společných projektech), získávání zdrojů (spolehlivost v dodávkách). Klíčová partnerství tak umožňují zoptimalizovat obchodní model společnosti.

### - **Struktura nákladů**

Do tohoto segmentu zahrnujeme veškeré náklady, které se váží k obchodnímu modelu. Patří sem seznam nejdůležitějších nákladů, které generuje obchodní model. Pokud jsou nastaveny a definovány segmenty klíčová partnerství, klíčové zdroje, a klíčové činnosti, pak lze strukturu nákladů lehce vyčíslit.

Další analýzou, která bude souviset s návrhem změn ve společnosti, je **analýza rizik**, která by měla stanovit a vyhodnotit možná rizika.

## **2.4.7 SWOT analýza**

SWOT patří mezi nejznámější a nejčastěji používané metody strategické analýzy. Na základě výsledků, které jsou získané z předešlých analýz, pomůže SWOT analýza sestavit firemní strategii, podklady pro strategické cíle, firemní vize nebo ukázat

problematická místa. SWOT analýzu je možné využít i při plánování a realizaci investic (Horáková, 2014, Domanská, 2021, Investopedia, 2022).

SWOT tvoří:

- **Silné stránky (Strengths)**

Jde o vnitřní faktory, v nichž má firma úspěch a které ji odlišují od konkurence

- **Slabé stránky (Weaknesses)**

Vnitřní faktory, kde, pokud nedojde k jejich rychlému zlepšení, hrozí ztráta konkurenceschopnosti

- **Příležitosti (Opportunities)**

Vnější faktory, které mají pozitivní vliv na firemní konkurenceschopnost

- **Hrozby (Threats)**

Vnější faktory, které mají záporný vliv na fungování firmy (Horáková, 2014).

Postup při provádění SWOT analýzy je nutný:

- stanovit cíl a účel analýzy
- dobře definovat analyzované oblasti
- identifikovat a ohodnotit OT (jsou získané z analýzy makroprostředí a z analýzy mezoprostředí, (např. substituty, konkurence apod.)
- identifikovat a ohodnotit SW (jsou získané z analýzy mikroprostředí, lze využít např. i marketingového mixu)
- tvorba matice SWOT a volba strategie (Horáková, 2014, Veber, 2012).

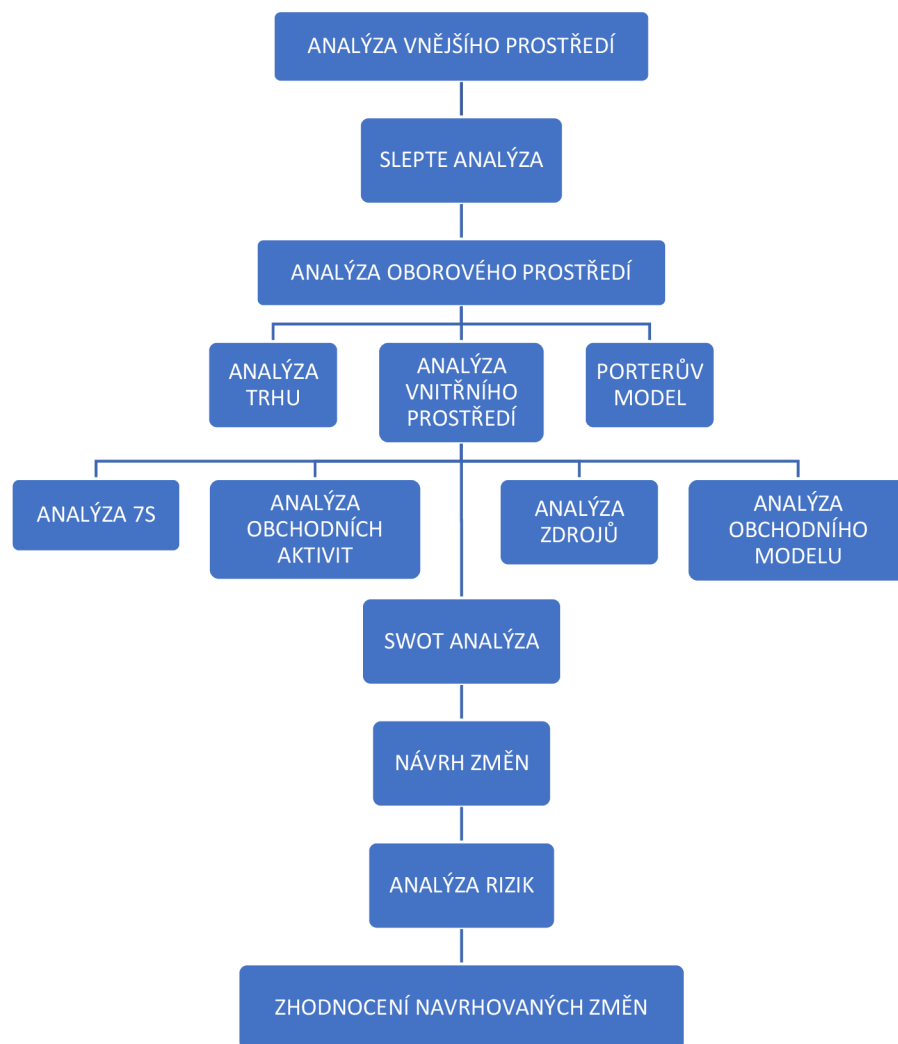
Pokud je strategie dobře zvolená, pak jsou vyloučeny hrozby, neutralizují se slabé stránky, a je možné využít příležitostí a silných stránek.

Můžeme tedy volit tyto strategie:

- SO – za pomoci silných stránek můžeme využít příležitostí
- WO – za pomoci příležitostí můžeme odstranit slabé stránky
- T – za pomoci silných stránek můžeme odstranit hrozby
- WT – můžeme překonat slabé stránky, vyhnout se hrozbám, ale může dojít až k částečnému zrušení firmy (Horáková, 2014, Veber, 2012).

## 2.5 Závěr analytické části a grafické znázornění postupu při zpracování teoretické části práce

Na závěr teoretické části práce je zařazeno schéma, které znázorňuje posloupnost jednotlivých kroků za využití analýz a jejich závěrů k dosažení hlavního cíle zpracovávané bakalářské práce.



**Obr. č. 1** Posloupnost řešení jednotlivých aktivit  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3 Současný stav a jeho analýza

Tato část práce bude věnována charakteristice společnosti, dále analýzám současného stavu, které jsou nutné k vytvoření plánu na zlepšení. Výsledky dílčích analýz budou zahrnuty do SWOT analýzy.

#### 3.1 Charakteristika společnosti, předmět podnikání

Společnost Jihomoravské rybníkářství, s. r.o. začala podnikat jako společnost s ručením omezeným v roce 2019 (Veřejný rejstřík, 2022). Již před tímto datem se podnikání v rybářství věnovala jako OSVČ.

Předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku: *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona, Hostinská činnost, Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, Zemědělská činnost* (Veřejný rejstřík, 2022).

Společnost se skládá ze dvou SBU. SBU1 se zabývá sportovním rybolovem a SBU2 je restaurační zařízení, poskytující občerstvení a slouží i jako rybářská klubovna.

SBU 1 nabízí sportovní a zážitkový rybolov na rybníce v obci Rebešovice. Protože se jedná o soukromý revír, kupuje si zájemce o rybolov na místě povolenku k odchytu. Na soukromém revíru není nepotřebuje rybář rybářský lístek. Této činnosti se tak může věnovat kdokoli, a to i bez předcházejících zkušeností. Jedná se o lov ryb typu „chyť a pusť“, kdy se rybář s trofejní rybou pouze vyfotografuje a ryba je po ošetření vrácena zpět. Druhou variantou lovu je forma „chyť a vezmi“, kde je v ceně povolenky i určitý druh ryby. Dopředu je stanoven jejich počet a limitní míra a váha.

Rybník je pravidelně zarybnován. Můžeme zde nalézt kapry běžné i trofejní velikosti, pstruhy potoční i duhové, štiky, sumce, boleny a trofejní jesetery. Lov ryb je povolen pouze z vybudovaných dřevěných mol, kde rybáři mají dostatek prostoru i soukromí. V nabídce je i noční rybolov a v zimních měsících, pokud to dovoluje tloušťka ledu, tak „lov na dírkách“. Rybáři mohou u rybníka přenocovat ve stanu. K dispozici je sociální zařízení. Parkování je samozřejmostí. Na provoz dohlíží po celých 24 hodin správce rybníka. Rybník je rovněž monitorován kamerovým systémem. K občerstvení je možné využít místního restauračního zařízení SBU2.



Druhá jednotka SBU2, Restaurace u rybníka Rebešovice, je restaurační zařízení stojící na břehu rybníka. Přiléhá k němu dřevěné molo, které je využíváno jak rybáři, tak hosty restaurace. Restaurace nabízí jednoduché občerstvení, základní teplou a studenou kuchyni, alkoholické i nealkoholické nápoje čepované nebo ve skle. Zákazník má možnost si ugrilovat vlastní úlovek. Restaurace slouží rovněž jako klubovna pro rybáře a byt pro správce revíru. Provozní doba je denně od 9 do 22 hodin.

## **3.2 Analýza vnějšího prostředí**

### **3.2.1 Analýza SLEPTE**

#### **- Sociální prostředí (S)**

Primárním cílem společnosti je koncový zákazník, se kterým je potřeba udržovat dobré vztahy. U SBU1 se jedná o zákazníky – rybáře, kteří chtějí využít nabídky společnosti ke sportovnímu rybolovu.

Při nákupu surovin, tedy ryb na sádkách a surovin pro provoz restaurace a rybníka, vstupuje společnost do vztahu B2B. U surovin do restauračního zařízení je využíváno velkoobchodů, kde lze získat množstevní slevu, případně statut významného zákazníka, kterému obchod poskytuje lepší podmínky nákupu. Dodavateli nápojů jsou pivovary Polička a Poutník Pelhřimov. U sádek, kde probíhá nákup ryb, patří společnost mezi významné zákazníky, což vedlo k možnosti vyjednání si lepší ceny než konkurence. Obecně lze říct, že společnost Jihomoravské rybníkářství má u svých zákazníků i dodavatelů pověst seriózního a spolehlivého partnera.

#### **- Legislativní prostředí, Politické prostředí (L, P)**

Společnost se řídí zákony České republiky, které ji v současné době nijak neomezují. V některých případech může zákon omezovat činnost společnosti, což by mohlo mít vážný dopad na její podnikání na rybníce. Jedná se například o výskyt predátorů (dravci, kormoráni, vydry), kteří mohou významně poškodit ryby v rybníce, ale jsou zákonem chráněni a není možné je legální cestou likvidovat.

V období let 2020 a 2021 bylo podnikání společnosti významně poznamenáno epidemiologickou **situací související s pandemií COVID 19** a nařízeními vlády České republiky, která epidemii čelila řadou omezení a zákazů.

SBU1– rybníkářství bylo postiženo pouze v první vlně protiepidemiologických opatření, kdy byl stanoven zákaz vycházení mimo docházky do zaměstnání a nemožnost překračování hranic okresů. Po odvolání těchto zákazů mohla být činnost na rybníku, samozřejmě za přísných hygienických předpisů, obnovena.

SBU2 – restaurační zařízení bylo uzavřeno a byl mu umožněn pouze prodej přes okénko. Ve druhé polovině roku 2020 a v průběhu roku 2021 docházelo postupně k rozvolňování přísných opatření. Návštěvníci restauračních zařízení se museli prokázat očkovacím certifikátem, dokladem o prodělané nemoci nebo negativním antigenním testem. Ti, kteří nedisponovali žádným z výše uvedených dokladů, restaurační zařízení nemohli využívat.

Od počátku roku 2022 zaznamenala SBU2 pouze mírný nárůst zákazníků. Je to zřejmě způsobeno skutečností, že v období epidemiologických opatření se lidé vrátili k nákupu surovin a domácímu vaření. Restaurace byla využívána pouze jako výdejna hotových jídel přes okénko, což se týkalo zejména tzv. poledních meníček. Pro SBU 2 je zajímavá i výše **daně z přidané hodnoty (DPH)**. Od 1.1.2015 existují tři sazby DPH. Základní sazba je 21% (většina zboží a služeb), První snížená sazba je 15% (např. potraviny) a Druhá snížená sazba je 10%. Do této skupiny patří např. cena piva načepovaného a zkonsumovaného v restauračním zařízení (Zákony pro lidi, 2022).

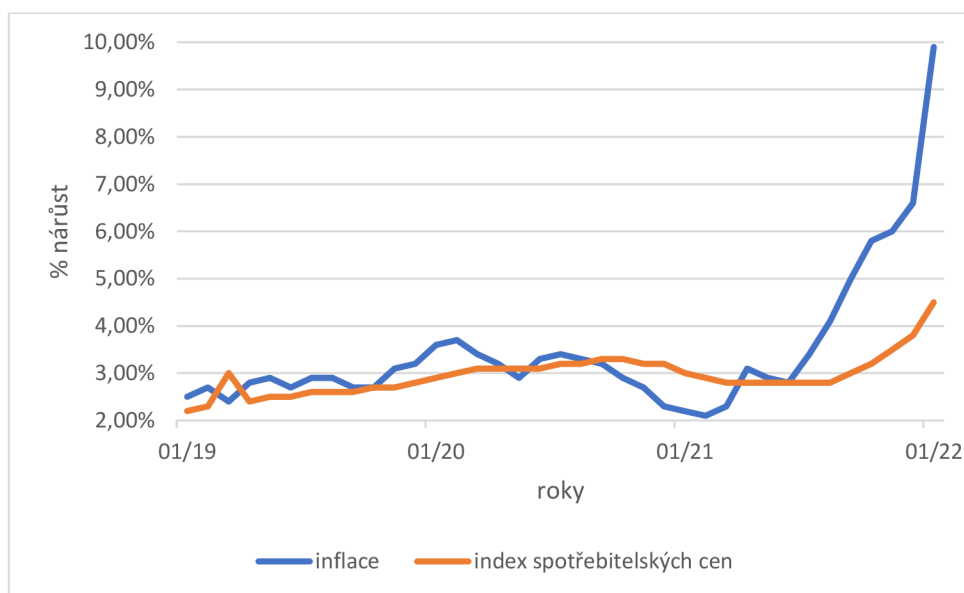
#### - **Ekonomické prostředí (E)**

Protože společnost Jihomoravské rybníkářství zahájila spoji podnikatelskou činnost v roce 2019 a protiepidemiologická opatření vlády ČR byla vyhlášena v březnu 2020, nelze porovnat skutečný dopad omezení na tuto společnost. Lze pouze konstatovat, že došlo k podstatnému úbytku návštěvníků u SBU2, a to z důvodu jejího uzavření. Povolené okénko na vydej jídla, které si zákazník mohl odnést domů, tento výpadek nenahradilo. Další ztrátu zaznamenala SBU2 i díky nemožnosti prodeje nápojů, zejména piva.

Rok 2021 byl rovněž ve znamení řady omezení. V restauračních zařízeních musely být dodržovány rozestupy a u stolu mohly sedět nejvíce čtyři osoby. Dalším omezením bylo předložení různých druhů dokladů o tom, že je zákazník zdravý a bez příznaků. I tato skutečnost značně odradila nebo znemožnila návštěvu restauračních zařízení

a dotkla se tedy i SBU2. Expertní odhad dopadu pandemie COVID 19 vedení společnosti je u SBU2 pokles asi o 40 %.

Největším ekonomickým rizikem je **inflace**. Má dopad na snížení životní úrovně, což vede ke změně chování zákazníků, a to až již stálých, tak potencionálních. Na podzim roku 2021 se objevily první problémy s dodavateli energií, kteří nebyli schopni dodržet ceny svých koncových zákazníků a ukončily činnost. Přechod k novým dodavatelům energií s sebou přinesl její zdražení, a tím i vyšší zatížení domácností. Další růst cen se začal projevovat na počátku roku 2022, kdy svět čekal, zda dojde k válečnému konfliktu na Ukrajině. Po vypuknutí tohoto konfliktu navýšení spotřebních cen i inflace prudce vzrostla a lze předpokládat, že dokud se situace na Ukrajině nestabilizuje, bude tento trend pokračovat.



**Graf č. 1 Přehled nárůstu spotřebitelských cen a inflace**  
(Zdroj: Kurzy, 2022, vlastní zpracování)

Meziročně se spotřebitelské ceny zvýšily o 1,7 %, což bylo dáno navýšením cen v dopravě (pohonné hmoty, oleje) a v bydlení (zemní plyn, elektřina). V březnu 2022 vzrostly spotřebitelské ceny o 12,7 %, což bylo o 1,6 % bodu více než v únoru 2022 (Kurzy, 2022).

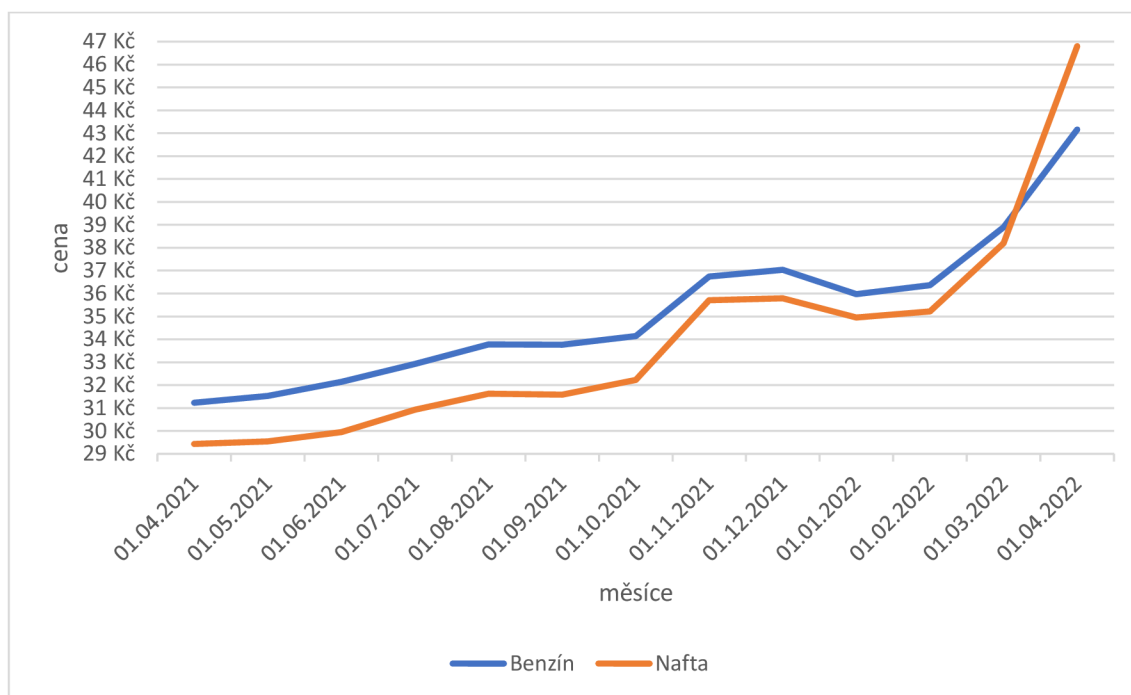
**Tabulka č. 1 Přehled inflace a Indexu spotřebitelských cen**

(Zdroj: Kurzy, 2022, vlastní zpracování)

Rok	leden 2019	leden 2020	leden 2021	leden 2022
Inflace	3,00 %	3,60 %	2,20 %	9,90 %
Index spotřebitelské ceny	2,20 %	2,90 %	3,00 %	4,50 %

Nárůst spotřebitelských cen se projevil i ve společnosti Jihomoravské rybníkářství, a to u obou jednotek. U SBU1 se zvýšily ceny nákupu ryb na sádkách (přibližně 10 Kč/kilogram ryby).

U SBU2 došlo k navýšení cen potravin a nápojů, kde dodavatelé reagovali na zvýšení cen energií a pohonných hmot. Společnost nárůst cen řeší částečným snížením vlastní marže, neboť kdyby přenesla veškeré navýšení cen na zákazníka, mohla by jej ztratit.



**Graf č. 2 Porovnání cen pohonných hmot**

(Zdroj: Kurzy 2022, vlastní zpracování)

#### - **Technologické prostředí (T)**

U SBU1 – rybníkářství tuto oblast není potřeba řešit. Rybářské vybavení je stále stejné, liší se pouze v materiálu, ze kterého je vyrobené. K zásobování této jednotky se využívá

vlastní doprava. Ke komunikaci mobilní sítě, ke komunikaci se zákazníkem sociální sítě. Objekt je monitorován kamerovým systémem.

SBU2 má k dispozici standardní kuchyňskou výbavu a venkovní grilem s udírnou. K zásobování využívá vlastní dopravu, pouze u nápojů je doprava zajištěna přímo spolupracujícími pivovary. Jedná se o Pivovar Poutník Pelhřimov a Pivovar Polička. V restauračním zařízení je funkční elektronická pokladna vybavená klasickým pokladním software.

- **Enviromentální prostředí (E)**

Společnost přísně dodržuje všechna zákonná nařízení, týkající se odpadů. Zároveň ve svém provozním řádu jasně vytyčuje pravidla lovu a chování rybářů tak, aby k zásahům do životního prostředí nedocházelo.

### **3.3 Analýza oborového prostředí**

#### **3.3.1 Analýza trhu**

- **Charakteristika trhu**

Trh, na kterém společnost působí, je poměrně velký. V České republice existuje podle dostupných informací 205 soukromých revírů, které nabízejí podobné služby, jako společnost Jihomoravské rybníkářství. Kromě soukromých revírů, jsou i revíry, spravované Českým rybářským svazem. Na těchto revírech je však nutné vlastnit rybářský lístek. Ten zájemce obdrží až po úspěšném složení odborné zkoušky. Platnost rybářského lístku se musí každoročně obnovovat a jeho obnova je zpoplatněna. Rybářský lístek musí mít každý, kdo loví v rybářském revíru (ustanovení § 13 odst. 7 zákona č. 99/2004 Sb., a o změně některých zákonů (zákon o rybářství) ve znění pozdějších předpisů, a § 10 vyhlášky č.197/2004 SB., k provedení zákona o rybářství, ve znění pozdějších předpisů. Od 1.11.2017, kdy nabyla účinnost novela vyhlášky č. 197/2004 Sb., byl pro osoby starší 15 let zaveden rybářský lístek na dobu neurčitou. Jeho cena je 1000 Kč. I některé revíry Českého rybářského svazu umožňují chytat pouze na povolenku, ale jedná se o výjimečné případy.

Vývoj trhu v oblasti soukromých revírů je podmíněn dostatkem volných vodních ploch k prodeji a poměrně značnými počátečními investicemi. Tyto investice jsou

spojeny s úpravou samotné vodní plochy a jejího okolí, vybudováním alespoň minimálního zázemí, zarybněním a správou areálu.

#### - **Zákazníci**

Jako každý podnikatelský subjekt, i společnost Jihomoravské rybníkářství si je plně vědoma důležitosti role zákazníků, kteří jsou jejím finančním zdrojem. Proto se snaží rozvíjet vztahy se stálými zákazníky a cílí i na zákazníky nové. Zákazníky SBU1 jsou především rybáři, kteří se zajímají o trofejní lov nebo o možnost ulovit si rybu, kterou si pak odnesou domů. Společnost tedy není specializovaná pouze na určitý druh ryb ani na jeden typ odchytu. Může tak zaujmout větší množství zákazníků.

Doplňkem péče o zákazníky je kvalitní zázemí a další služby jako je poradenská činnost, možnost občerstvení a přenocování. SBU2 – restaurační zařízení nabízí kromě občerstvení i možnost pořádání různých akcí. Stálými zákazníky jsou zejména místní, kteří si oblíbili značku čepovaného piva. Další zákazníky tvoří cyklisti a turisté, využívající cyklistickou stezku Brno – Vídeň.

#### - **Dodavatelé**

Jako je nutné věnovat svou pozornost zákazníkovi, je nutné budovat dobré vztahy i s dodavateli. Dobrý vztah s dodavatelem dává jistotu plynulého zásobování, jehož výpadek, spojený s neuspokojením potřeb zákazníků, může skončit jejich ztrátou. Dobrý vztah je podporován i důvěryhodností a spolehlivostí odběratele. V praxi to například znamená dodržování platební kázně při splatnosti faktur. Lze konstatovat, že dodavatelů pro oba segmenty je na trhu poměrně hodně. V případě SBU1 rybníkářství je kromě nabídky druhů ryb i dalším faktorem vzdálenost od místa podnikání, aby přeprava živých ryb proběhla co nejrychleji. SBU1 využívá nabídky čtyř dodavatelů.

SBU2 – restaurační zařízení si dodavatele vybrala podle rozsahu a podmínek jeho nabídky. Využívá tři stálé dodavatele.

#### - **Konkurence**

Jak již bylo výše řečeno, stávající konkurence na tomto trhu je poměrně velká. Jen v Jihomoravském kraji hospodaří na soukromých revírech 21 podnikatelských subjektů (Příloha č. V.). Na základě konzultace s vedením společnosti Jihomoravské rybníkářství (Rebešovický rybník, vzdálenost od centra Brna 13 km, 2 km od nákupního centra Olympie) jsou pro SBU1 nejvýznamnější konkurencí pstruhový rybník Rajhradice (rybník Bajtlák, 14 km od centra Brna), rybník v Podolí (Zukalův mlýn, 10,7 km od centra

Brna), Sportovní rybářství Jestřabice (52 km od Brna) a Rybářské sdružení Vysočina (75 km od Brna).

Nejbližší konkurent, pstruhový rybník Rajhradice, je od rybníka v Rebešovicích vzdálený asi 3 kilometry. K ostatním konkurentům je dojezd již časově náročnější.

Pro SBU2 (Restaurace u rybníka Rebešovice) je konkurencí místní Zámecká hospůdka Rebešovice a Kafe „A sakra“. Podrobnějšímu popisu konkurence bude věnován prostor v kapitole č. 3.3.3.

### **3.3.2 Zhodnocení analýzy trhu**

Lze konstatovat, že společnost Jihomoravské rybníkářství má pevnou pozici na trhu a svými aktivitami si ji nadále upevňuje. Zvládla i nelehkou situaci, týkající se vládních omezení v důsledku pandemie Covid 19. I když všechna omezení, týkající se pandemie již byla odvolána, přesto od počátku roku 2022 zaznamenává pouze mírný nárůst zákazníků. Toto je zřejmě ovlivněno růstem cen a mírou inflace, která dopadá na obyvatelstvo České republiky a začíná ovlivňovat jejich nákupní chování.

Společnost využívá sedmi pravidelných dodavatelů, se kterými udržuje dobré vztahy založené na spolehlivosti a důvěryhodnosti.

Hlavní konkurenti SBU1 jsou čtyři a SBU2 dva.

### **3.3.3 Model pěti konkurenčních sil (Porter)**

#### **- Současná konkurence v odvětví**

Rozhodující vliv na konkurenční boj mezi firmami má zákazník bez ohledu na to, zda se jedná o trvalého zákazníka, nebo o takového, který se setkává s nabídkou firmy poprvé. Protože se pohybujeme na specifickém trhu, kde je poměrně velká konkurence, tak faktory, které zákazníka ovlivňují, jsou v našem případě zejména šířka a kvalita nabídky nebo poskytované služby a jejich cena. Spokojení zákazníci se rádi vracejí a svým doporučením mohou ovlivnit i příliv zákazníků nových. Budování dobrých vztahů se současnými zákazníky je nicméně primární, neboť nezájem o jejich potřeby může vést k jejich odchodu ke konkurenci a k jejich ztrátě. Současně je nutné stejnou péči věnovat i novým zákazníkům. Výsledky budování a péče o zákazníky se odrazí v nárůstu tržeb společnosti.

Jak bylo již výše naznačeno, společnost Jihomoravské rybníkářství, jejíž součástí je restaurační zařízení, má několik konkurentů. Pro posouzení míry konkurence byly jako základní ukazatele zvoleny: způsob lovu (chyt' a pust', chyt' a vezmi), noční rybolov, rybolov na dírkách, občerstvení, možnost ubytování, parkování a existující webové stránky. V hodnocení se přihlíží i k možnosti rybolovu pro ZTP. Výše ceny povolenek nebyla brána v úvahu, neboť každý revír do povolenky zahrnuje jiné položky.

Některé revíry mají levnou povolenku na lov typu „chyt' a vezmi“, ale rybář si musí rybu dodatečně zaplatit podle ceníku daného revíru. Naopak, dražší povolenka již počítá s určitým počtem ryb, které si rybář odnese. Předem je stanovený druh ryby, jejich počet a povolená míra lovené ryby. U trofejních kusů platí, že se vždy vracejí zpět do vody. Navíc musí trofejní rybář musí dodržovat pravidla odchytu ryb. Do jeho výbavy patří desinfekce, kterou rybu po vylovení ošetří, dále pean na odstranění háčku. Při trofejním lovu se používají speciální háčky, které rybu nezraňují. V případě poranění ryby, je rybář povinen tuto skutečnost nahlásit správci lokality.

Nejbliže k SBU1 rybníku v Rebešovicích, je pstruhový rybník **Bajtlák v Rajhradcích**. Pečuje o něj spolek Sdružení Rajhradických rybářů a přátel přírody (Kurzy, 2022). Kromě klasického rybolovu, je rybník konkurentem v každoročním zimním lovu pstruhů. Rybník není osazen trofejními rybami. Od dubna až do listopadu slouží rybník také k rekreačním účelům. Rybník není soukromým revírem. Bližší informace o rybníku jsou nedostupné. O spolku je pouze zmínka na webových stránkách Obecního úřadu Rajhradice. Spolek neprovozuje vlastní webové stránky, informace poskytuje přes sociální síť Facebook, a to pouze pro registrované uživatele.

Druhým potencionálním konkurentem je **Zukalův rybník v Podolí u Brna** (Zukalův rybník, 2022). Nachází se v Mariánském údolí a je dostupný i městskou hromadnou dopravou (MHD č. 45). Je zaměřený zejména na „kapařinu“ a rybolov formou „chyt' a pust'“. Na průběh lovu dohlíží místní správce. V rybníce nalezneme kromě trofejních kaprů také amury, candáty, pstruhy duhové a obecné, siveny, štiky a úhoře. Rybník je pravidelně zarybňován. Na rybníce je umožněn i noční rybolov a ubytování (stany). K dispozici je občerstvení a je možné si některé ulovené ryby dokoupit. U rybníka je parkoviště. Revír je přístupný i pro ZTP a vlastní webové stránky.



Třetím konkurentem je soukromý rybářský revír **Sportovní rybářství Jestřabice**. Nádrž je zarybněna kapry, pstruhy duhovými, amury, štikami, jesetery a bílými rybami. Ryby jsou pravidelně dosazovány. Na revíru je provozován rybolov formou „chyt' a pust'“ a formou „chyt' a vezmi“. Revír po domluvě nabízí i zapůjčení loďky na převoz věcí, nonstop rybolov a rybolov z belly-boatů. V zimních měsících je možné „rybaření na dírkách“. V rybářské klubovně lze nakoupit základní rybářské potřeby a občerstvení. Ubytování je v turistických chatkách. K dispozici je parkoviště. Revír nabízí množství stravení rybářské dovolené pro celou rodinu. Revír má vlastní webové stránky a stálého místního správce (SR Jestřabice, 2022).

Čtvrtým konkurentem je **Rybářské sdružení Vysočina**, které spravuje několik rybníků poblíž Poličky v Kraji Vysočina (asi 75 km od Brna). Jsou to Přehrada 0, Přehrada 1, Přehrada 2, rybník Peklo, Limberský rybník, Stašovský rybník, Lačnov a rybník Nový, Jednotlivé vodní nádrže se liší osazeným druhem ryb. Revír je zarybněný kapry, amury, pstruhy duhovými i potočnými, tolstolobiky, candáty, sumci, okouny, siveny, úhoři a bílými rybami. Revír je zaměřený na „kapařinu“ a „sumcařinu“, dále nabízí formy rybolovu „chyt' a pust'“ a „chyt' a vezmi.“ Rybolov je možný i v noci. K dispozici je parkoviště, občerstvení a ubytování. Revír má rovněž funkční webové stránky (Rsvysocina, 2022).

**Tabulka č. 2 Porovnání služeb u hlavních konkurenčních revírů**

(Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek revírů)

Název revíru	Forma lovu Chyt' a pust'	Forma lovu Chyt' a vezmi	Lov na dírkách	Noční lov	Občerstvení	Ubytování	Parkoviště	Přístup ZTP	Funkční web
<b>Rybník Rebešovice</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Bajlák Rajhradice</b>	ne	X	ano	x	x	x	ano	x	x
<b>Zukalův rybník Podolí</b>	ano	X	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>SR Jestřabice</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	x	ano
<b>SR Vysočina Polička</b>	ano	ano	x	ano	x	ano	ano	x	ano

U SBU2 se jedná o dva konkurenty. **Zámecká hospůdka Rebešovice** je restaurační zařízení, které nabízí klasickou formu stravování, tedy teplé a studené menu,

teplé a studené nápoje s alkoholem nebo nealkoholické. Provozní doba je od 16 do 22 hodin. Restaurace má i zahrádku (Restauracezamecek, 2022).

Druhým konkurentem je **Kafe „A sakra“**. Jeho provozní doba je od 15-20 hodin a poskytuje základní občerstvení, nabídka nápojů je podobná jako u ostatních restauračních zařízení. Jeho umístění je u cyklistické stezky, takže je prvním občerstvením ve směru od Brna (Kafeasakra, 2022).

#### - **Vstup potencionální konkurence**

Vstup na trh soukromých revírů v případě SBU1 je poměrně obtížný. Volné vodní plochy ke koupi se objevují sporadicky a nepatří k levným. Jejich cena se odvíjí od rozměru vodní plochy, lukrativnosti umístění a samotném okolí. Důležité pro podnikání v této oblasti je dopravní obslužnost a možnost parkování. Rovněž by měl být zajištěn bezpečný přístup k vodě a minimálně suché WC, pravidelně čištěné.

Dalším požadavkem je dozor, který prodává povolenky k rybolovu, dohlíží na dodržování pravidel rybolovu i na chování rybářů a jejich doprovodu. Dohled je nutný zejména proto, aby nedocházelo ke znečišťování a poškozování přírody v okolí vodní plochy. Dozor může také pomoci radou i praktickou ukázkou.

Majitel vodní plochy se snaží zpříjemnit pobyt rybářům tím, že jim zajistí občerstvení, případně nocleh. Zde záleží na finančních možnostech majitele a na velikosti pozemku, který k vodní ploše náleží.

Další náklady nese propagace vodní plochy a nákup ryb. Pokud se majitel rozhodne jít cestou lovu trofejních kusů, jedná se o vysokou investici. Například kilogram trofejního kapra při váze nad 20 kg stojí 1265 Kč což je celkem 25 300 Kč. Obě ceny jsou bez DPH (Rybníkářství Pohořelice, 2022).

Z výše uvedeného je zřejmé, že pořízení vodní plochy pro sportovní rybolov je finančně náročné, proto se trh s tímto produktem příliš nerozšiřuje. Hrozba vstupu nového konkurenta je velmi malá.

U SBU2 je naopak vstup na trh relativně jednoduchý, i když s sebou také nese počáteční náklady. Problémem se může jevit fakt, že situace v restauračních službách byla silně poznamenána epidemií Covid 19 a potencionální zaměstnanci již nemají jistotu

dlouhodobého zaměstnání. Upřednostňují proto zaměstnání v sektorech, kde mají sociální a profesní jistotu.

- **Vyjednávací síla odběratele**

Protože se jedná o specifický trh a konkurence je poměrně velká, je vyjednávací síla odběratele v tomto případě vysoká. Zákazníkovi je nutné vycházet vstříc a pečovat o něj tak, aby měl pocit, že je v centru zájmu a jeho potřebám bude věnována náležitá pozornost. Při získávání nových zákazníků je nutné brát v úvahu, že i stálý zákazník může odejít ke konkurenci, a proto je nutné si tyto zákazníky udržet.

- **Vyjednávací síla dodavatele**

Množství dodavatelů v dostupné rozumné vzdálenosti, kteří zásobují společnost Jihomoravské rybníkářství je omezené množství. Obě jednotky, SBU1 i SBU2, sice mohou odejít ke konkurenci, ale bude to znamenat zvýšení nákladů na dopravu. I v zájmu dodavatelů je udržet si stálé zákazníky. Výhodnější je udržování dobrých vztahů s dodavateli, kdy pravidelnými nákupy s určitým objemem a dobrou platební morálkou si může společnost vyjednat i zajímavé podmínky. Vyměnit dodavatele by bylo výhodné pouze v případě velmi výrazných slev, které by pokryly i zvýšenou cenu dopravy.

- **Substituční výrobek**

Substitučním výrobkem může být při podnikání v oblasti rybníkářství nahrazení jednoho druhu ryby druhem jiným. Může to být reakce na změnu ceny jednoho druhu ryby, a poklesu nebo setrvalého stavu u ceny jiného druhu. Například reakcí na zvýšení ceny duhových pstruhů může být odchyt pstruha potočního. Některé revíry mohou zákazníka získat nabídkou odchytu zajímavějšího druhu ryb, než je běžná nabídka. V praxi se může jednat o nahrazení lovu sumce lovem jesetera. U SBU2 může při zvýšení ceny jednoho druhu nápoje stoupnout spotřeba nápoje jiného.

### **3.3.4 Vyhodnocení Porterovy analýzy**

Společnost Jihomoravské rybníkářství si při porovnání s konkurenty nestojí špatně. Protože SBU1 není nijak specializovaná a poskytuje služby všem rybářům, není pro ni konkurence příliš zásadní. Rovněž nabídka druhů ryb je poměrně široká. V případě SBU1 je šance, že na trh vstoupí nová konkurence velmi malá. Vyjednávací síla odběratelů v případě SBU2 je však vysoká a hrozí možný odchod ke konkurenci. U dodavatelů je vyjednávací síla menší u obou SBU. Vždy je možnost přejít

ke konkurenci, ale tento přechod se musí projevit ve změně, kvalitě a atraktivnosti sortimentu a měl by mít náležitý ekonomický efekt.

### 3.3.5 Vyhodnocení analýzy oborového prostředí

Z výše uvedené analýzy vyplynulo, že:

#### **Příležitosti**

- Vysoké náklady na vstupu pro novou konkurenci (SBU1)
- Zvýšit podíl na stávajícím trhu (obě SBU)
- Znalost konkurence a využívání této znalosti ve vlastním podnikání (obě SBU)
- Neustálá péče o stávající zákazníky, získání zákazníků nových (obě SBU)
- Dokončení cyklistické stezky Brno – Vídeň v těsné blízkosti rybníka a restauračního zařízení (obě SBU)

#### **Hrozby**

- Konkurence v dosahu místa podnikání (obě SBU)
- Změny v cenách a sortimentu u konkurenčních společností (obě SBU)
- Nabídka substitučního produktu, zajímavějšího pro zákazníky (obě SBU)

## 3.4 Analýza vnitřního prostředí

### 3.4.1 Model 7S (McKinsey)

#### **- Strategie**

Strategií společnosti je udržet se na trhu a získat na něm větší podíl, což by ve výsledku mohlo generovat větší zisk. Dosáhnout tohoto cíle lze především péčí o stávajícího zákazníka a snahou získat zákazníky nové. Při realizaci této strategie se společnost snaží poskytovat kvalitní služby, kterými se odlišuje od konkurence. Dále aktivně reaguje na podněty zákazníků, a i přes nepříznivou situaci spojenou s růstem cen a s inflací, se snaží realizovat zákaznický přijatelnou cenovou politiku. I když se společnost na trhu nepohybuje příliš dlouho, lze konstatovat, že mezi zákazníky má již vybudované dobré jméno a poměrně silnou pozici.

#### **- Struktura**

Společnost řídí dva jednatelé. Jednatel A řeší zásobování obou jednotek a akce týkající se SBU1, jednatel B se zabývá plánováním a organizací akcí pro SBU2 a řeší propagaci obou jednotek prostřednictvím Facebooku. Dalšími zaměstnanci jsou správce

areálu, který je k dispozici pro obě SBU jednotky a obsluha restaurace. Správce areálu a obsluha restaurace řeší veškeré provozní otázky s oběma jednatelem podle toho, do které oblasti plánované akce spadají.

- **Systém**

Společnost využívá pouze klasickou elektronickou pokladnu, která je umístěna v SBU2. Protože využívá služeb externí účetní, nemá vlastní účetní program. Dále společnost využívá webové stránky pro obě SBU. Sociální síť (Facebook, Instagram) používá pro propagaci významnějších akcí pro SBU (např. výlov rybníka, country večery, informace o pravidelném doplňování stavu ryb apod.) Objednávkový systém a komunikace se zákazníky je založena na mobilní síti. Mobilní síť je využívána i pro komunikaci mezi zaměstnanci. Rybník je monitorován kamerovým systémem s přenosem dat do mobilního zařízení.

- **Styl práce vedení**

Protože se jedná o velmi malou společnost, je styl práce jejího vedení operativní. Komunikace mezi vedením probíhá buď osobně nebo prostřednictvím telefonu. Ostatní zaměstnanci jsou pravidelně osobně informováni o všech změnách a chystaných aktivitách od jednatele, kterého se akce týká. Vedení společnosti dává prostor i zaměstnancům a bere v úvahu jejich názory a podněty. Nápadů, které by mohly být pro společnost prospěšné, jsou prodiskutovány a v případě schválení, zrealizovány. Styl vedení je demokratický.

- **Spolupracovníci**

Společnost má 6 zaměstnanců. U větších akcí využívá i služeb brigádníků. Zaměstnanci jsou muži i ženy. U SBU1, kde je potřeba i fyzické síly, jsou zaměstnanci muži, v SBU2 jsou zaměstnané hlavně ženy. Společnost využívá externí účetní, která není kmenovým zaměstnancem. Ve společnosti panuje spíše rodinná atmosféra a kolektiv je velmi vstřícný a přátelský. Všichni zaměstnanci znají své povinnosti a přistupují k jejich plnění zodpovědně a s plným nasazením. Na výsledcích jejich práce je poznat, že je práce baví, mají k zákazníkům pozitivní vztah a snaží se jim vycházet maximálně vstřícně. Problémem, který neustále hrozí, je nedostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců a jejich nezastupitelnost v případě nemoci.

- **Schopnosti**

Vedení společnosti má zkušenosti s vedením lidí i s podnikáním v této oblasti. Jeden z jednatelů společnosti je špičkou ve sportovním rybolovu a rád se dělí o své zkušenosti s rybáři, kteří revír navštěvují. I ostatní zaměstnanci jsou dostatečně zkušení a mají dlouholetou praxi a vzdělání v oboru. Práce ve společnosti sice neklade důraz na jazykové znalosti, přesto je obsluha restauračního zařízení schopna zvládat i zákazníky – cizince.

#### - **Sdílené hodnoty**

Ve společnosti panují mezi zaměstnanci přátelské vztahy a případné vzniklé problémy se řeší okamžitě a bez zbytečného napětí. Podstatou je týmová spolupráce. Ta podporuje strategii společnosti, jejímž cílem je maximální péče o zákazníka. Každý zaměstnanec společnosti si je dobře vědom skutečnosti, že spokojený zákazník se rád vrací a že je pro společnost nejcennějším zdrojem příjmů.

### **3.4.2 Zhodnocení analýzy 7S**

Z analýzy 7S vyplývá, že:

#### **Silné stránky**

- Strategie – dobré jméno společnosti
- Systém – aktivní využívání sociálních a mobilních sítí
- Spolupracovníci – kvalitní zkušenosti a zaměstnanci, dobré vztahy na pracovišti

#### **Slabé stránky**

- Spolupracovníci – malý počet zaměstnanců, nárazové přetížení, nezastupitelnost

### **3.4.3 Analýza zdrojů**

#### **- Hmotné zdroje**

Pro SBU1 využívá společnost Jihomoravské rybníkářství rybník o rozloze 2,5 hektarů, který je zarybněný velkým množstvím různých druhů ryb. U rybníka jsou zbudovaná dřevěná mola, která zajišťují rybářům pohodlný přístup k vodě. SBU2 využívá budovu na břehu rybníka, která slouží jako rybářská klubovna a restaurace. V prvním patře se nachází byt správce revíru. K zásobování společnost využívá motorové vozidlo. Dosud nedošlo ke zveřejnění účetní uzávěrky za rok 2021 (Veřejný rejstřík, 2022) takže není známo k jaké změně u hmotných zdrojů došlo.

#### **- Lidské zdroje**

Společnost disponuje 6 zaměstnanci. Jejich počet je stálý, pouze při větších akcích si vypomáhá brigádníky. Ve výhledu počítá společnost s rozšířením počtu zaměstnanců, a to v oblasti IT, který by řešil správu a údržbu webu a dalších souvisejících aktivit. Co se týče vzdělání, tak všichni zaměstnanci mají odpovídající kvalifikaci a praktické zkušenosti v oboru.

- **Finanční zdroje**

Společnost začala podnikat v roce 2019, kdy oba jednatelé vložili základní kapitál z vlastních zdrojů. V prvním roce podnikání hospodařila společnost se ztrátou díky nutným počátečním investicím. V následujícím roce, kdy bylo podnikání omezeno vládními opatřeními proti COVID 19, došlo opět k zápornému výsledku hospodaření (Veřejný rejstřík, 2022, Příloha č. 1 – 3, Příloha č.I., Výkaz zisku a ztrát). Účetní uzávěrka za rok 2021 dosud není k dispozici, neboť společnost využívá služby daňového poradce.

- **Nehmotné zdroje**

Společnost má díky mnohaletým zkušenostem s tímto druhem podnikání u jednatelů velmi dobrou pověst u zákazníků, a její jméno se stává mezi rybáři pojmem. Stejně tak know-how, které uplatňuje ve svém podnikání jí pomáhá si upevňovat pozice na trhu.

#### **3.4.4 Analýza obchodních aktivit**

U SBU1 tvoří obchodní aktivity nákup ryb na sádkách, nákup krmení pro ryby a prodej ryb a povolenek k rybolovu. Ryby jsou nakupovány na sádkách a krmivo většinou od zemědělců (pšenice). SBU2 nakupuje suroviny pro restauraci (potraviny a nápoje), z nichž některé zpracovává a prodává ve formě hotového jídla. Dodavatelem základních surovin jsou velkoobchody a u piva pivovary. Významnými výdajovými položkami jsou mzdy, energie a nákupy ryb.

### 3.3.5 Analýza současného obchodního modelu (CANVAS)

Tabulka č. 3 Obchodní model CANVAS

(Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy obrázku, Osterwalder, 2016 s. 17)

<b>Klíčová partnerství</b>	<b>Klíčové činnosti</b>	<b>Poskytovaná hodnota</b>	<b>Vztahy se zákazníky</b>	<b>Zákaznické segmenty</b>
Sádky Velkoobchod Zákazníci	Rybářství Občerstvení	Poskytované služby Vztahy	Komunikace se zákazníky Lepší služby než konkurence	Rybáři Turisti Cyklisti
	<b>Klíčové zdroje</b> Know-how Zaměstnanci Příjmy z poskytovaných služeb Reinvestice		<b>Distribuční kanály</b> Webové stránky Sociální sítě	
<b>Struktura nákladů</b> Energie Nákup potravin a nápojů Nákup ryb ze sádek Mzdy			<b>Zdroje příjmů</b> Provoz restaurace Rybářské povolenky Prodej ryb	

#### - **Klíčová partnerství**

Klíčovými partnery společnosti jsou její dodavatelé, které z konkurenčních důvodů neuvádíme jmenovitě. Dalšími klíčovými partnery je velkoobchod, zásobující restaurační zařízení. Klíčovými partnery jsou samozřejmě stávající zákazníci, kteří využívají služeb společnosti využívají pravidelně.

#### - **Klíčové činnosti**

Klíčovými činnostmi jsou služby v oblasti rybolovu a jeho různých forem a občerstvení.

#### - **Klíčové zdroje**

Klíčovými zdroji je zcela jistě know-how společnosti, které je odlišuje od konkurentů, a dále zaměstnanci, bez kterých by společnost nemohla fungovat. Mezi tyto zdroje patří finanční zdroje (příjmy z poskytovaných služeb) a reinvestice, kdy vydělané prostředky jsou znovu investovány do rozvoje společnosti.

#### - **Poskytovaná hodnota**



Zde hraje významnou roli kvalita poskytovaných služeb. Dále je možné sem zahrnout vztahy se stálými zákazníky, kteří se, díky dobrým zkušenostem s nabídkou, kvalitou a rozsahem služeb, rádi vracejí.

- **Vztahy se zákazníky**

Vztahy se zákazníky jsou založeny na komunikaci. Nejedná se pouze o poskytované služby, ale i o pomoc nebo radu při rybolovu. Rovněž nabídka lepších a zajímavějších služeb než jaké poskytuje konkurence, má vliv na vztahy se zákazníky.

- **Zákaznické segmenty**

Zákaznickými segmenty jsou rybáři (obě SBU), turisté a cyklisti (SBU2).

- **Distribuční kanály**

K informacím o nabídkách a aktivitách společnosti slouží webové stránky a sociální síť. Webové stránky poskytují stále „statické“ informace. Facebook je mnohem aktivnějším distribučním kanálem. Příspěvky jsou i v anglickém jazyce. Dalším, ale neoficiálním kanálem, je šíření dobrého jména společnosti spokojenými zákazníky. Řada stálých zákazníků se o aktivitách společnosti dozvěděla od přátel a využila jejich doporučení.

- **Zdroje příjmů**

Společnost má tři druhy příjmů. Jedním z nich je provoz restaurace (SBU2). Dalšími příjmy jsou rybářské povolenky a prodej ryb (SBU1).

- **Struktura nákladů**

Strukturu nákladů tvoří energie, kde dochází k navýšení díky růstu cen. Dále jsou to nákupy ryb ze sádek a nákup potravin a nápojů do restaurace. I zde se v posledních měsících společnost potýká s nárůstem cen. Poslední položku tvoří mzdy zaměstnanců.

### **3.4.5 Vyhodnocení analýzy SLEPTE**

Z výše uvedené analýzy vyplynulo, že:

**Příležitosti**

- Možnost rozšířit podnikatelskou činnost o další okruh zákazníků (E)

**Hrozby**

- Obnovení vládních zásahů v důsledku nové vlny epidemie COVID 19 (L, P)
- Navyšování cen na vstupu, snížení vlastní marže, neboť při výrazné změně cen pro zákazníka, by hrozila jeho ztráta (E)
- Zvýšená inflace (E)

### 3.5 SWOT analýza

Ve výše uvedeném textu byly vytvořeny dílčí strategické analýzy týkající se vnějšího prostředí (SLEPTE analýza), konkurenčního prostředí (Porterův model) a vnitřního prostředí (7S). Na základě těchto dílčích analýz předkládám shrnující SWOT analýzu.

**Tabulka č. 4 Shrnující SWOT analýza**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie – dobré jméno společnosti</li> <li>- Systém – aktivní využívání sociálních a mobilních sítí</li> <li>- Spolupracovníci – kvalitní zkušenosti a zaměstnanci, dobré vztahy na pracovišti</li> <li>- Izolované aktivity v rámci marketingu firmy (např. výlov rybníka, country večery, degustační menu atd.)</li> <li>- Cyklostezka</li> <li>- Pravidelné zarybňování rybníka (1x týdně)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statický web</li> <li>- Informační tabule</li> <li>- Problémy se zastupitelností případně nemoci</li> <li>- Možnost rozšíření areálu – nedostatek volných parcel (nelze vybudovat lepší zázemí pro rybáře – bungalovy)</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoké náklady na vstupu pro novou konkurenci</li> <li>- Možnost zvýšit podíl na stávajícím trhu</li> <li>- Znalost konkurence a využívání této znalosti ve vlastním podnikání</li> <li>- Neustálá péče o stávající zákazníky, získání zákazníků nových (např. půjčovna rybářského vybavení, dárkové poukazy)</li> <li>- Uvést do aktivního provozu jednotku SBU3 (rezervní nádrž), kterou disponuje jednatel B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurence v dosahu místa podnikání</li> <li>- Změny v cenách a sortimentu u konkurenčních společností</li> <li>- Nabídka substitučního produktu, zajímavějšího pro zákazníky</li> <li>- Nesmí zvedat hladinu rybníka, hrozí zaplavení polí zemědělců</li> <li>- Změna postoje vedení obce ke společnosti</li> <li>- Nestabilní vývoj ve společnosti zejména s konfliktem na Ukrajině (nárůst inflace, cen apod.)</li> </ul>

Ze SWOT analýzy vyplývá doporučení pro vedení společnosti:

- Pokračovat v aktivním využívání sociálních a mobilních sítí a tyto aktivity dále rozvíjet
- Dále rozvíjet dobré vztahy na pracovišti
- Iniciovat vznik dlouhodobého harmonogramu atraktivních marketingových aktivit (výlov, country, uzení apod.), o který je zvýšený zájem
- Pro vlastní potřebu vytvořit plán a harmonogram firemních akcí pořádaných na rybníku, které omezí činnost individuálních rybářů
- Pokračovat v pravidelném zarybňování rybníka a zlepšit informovanost veřejnosti o této činnosti
- Zlepšit komunikaci s veřejností prostřednictvím webových stránek
- Udržovat a vylepšovat vztahy mezi obcí a vedením společnosti s cílem rozšíření areálu o odkup nebo dlouhodobý pronájem pozemků v okolí rybníka
- Rozvíjet komunikaci se zákazníky prostřednictvím zasílání newsletteru

Řadu hrozeb, které vyplynuly z analýzy, není vedení společnosti bezprostředně ovlivnit.

V následující návrhové části se práce dále soustřeďuje zejména na návrh a popis vedoucí ke zlepšení jednotlivých aktivit slabých stránek a příležitostí společnosti, které může vedení společnosti uskutečnit v nejbližších letech. Návrh bude vycházet ze SWOT analýzy, která shrnula výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Ve SWOT analýze byly nejvýznamnější silné stránky a příležitosti. Jedná se o strategii, kdy s využitím silných stránek dosahujeme maximálních příležitostí. Expandovat na nový trh je finančně a náladově nereálné, přesto je zde možnost získat na stávajícím trhu významnější místo. Jednou z cest je dostat se do širšího povědomí veřejnosti, a tím získat další zákazníky. Realizace je závislá na finančních možnostech společnosti.

## 4 Návrhy řešení

V této části práce bude pozornost věnována návrhům na podporu rozvoje prodejních aktivit, které by měly vést k získání lepší pozice na trhu, která by měla vést k navýšení počtu zákazníků.

Tuto příležitost je možné realizovat prostřednictvím silných stránek. Lze zde využít dobrého jména společnosti a kvalitu nabízených služeb, která přiláká nové zákazníky. Silnými stránkami společnosti je především její místo. Restaurační zařízení i samotný rybník se nacházejí přímo u cyklostezky Brno – Vídeň. Lze předpokládat, že se jedná o strategické místo, které má velký potenciál, a to pro obě SBU. Další silnou stránkou je kvalitní personál, který má znalosti v oboru a je velmi vstřícný k zákazníkům. Jeho hodnocení na sociálních sítích je velmi dobré a poskytované služby jsou dále doporučovány. Díky využívání sociálních sítí jako informačního zdroje, je o aktivitách na obou SBU informovaná poměrně velká skupina lidí. Další silnou stránkou je již i jméno samotné společnosti, která si za dobu svého působení vybudovala mezi svými zákazníky náležitý respekt.

Abychom mohli vytvořit návrh činností, je nutné si určit:

- Kdo bude novým cílovým zákazníkem
- Jakým produktem ho oslovíme
- Jakou použijeme propagaci
- Jaká bude finanční náročnost
- Jaký bude harmonogram těchto činností
- Analýza současných rizik a rizik spojených s plánovanými změnami
- Zhodnocení

### 4.1 Nový cílový zákazník

Novým zákazníkem společnosti se mohou být další amatérští rybáři, sportovci, rodiny s dětmi, kteří se věnují cyklistice nebo turistice. U SBU1 – rybníkářství již dnes nerozhoduje ani pohlaví, neboť v současné době tvoří ženy – rybářky asi 30 %. Omezením není ani věk. Do rybářských kroužků se hlásí děti kolem 6 let a od 7 let již mohou mít vlastní Rybářský lístek. Na soukromém revíru se setkáváme i s mladšími dětmi, které tvoří doprovod dospělému rybáři a mají s rybolovem vlastní zkušenost.

Je zřejmé, že potenciální zákazníky je možné si získat, stejně tak je nutné si udržet ty stávající. Totéž platí pro jednotku SBU2 – restauraci.

## 4.2 Produkt

Cestou, jak získat nového zákazníka, je nabídnout zajímavý produkt nebo službu. U USBU1 i SBU2 lze přidat doplňující služby.

### 4.2.1 Zážitekový program

V současné době je velmi populární prožít si netradiční zážitek. Jde mnohdy o nebezpečné akce, spojené s překonáním sebe sama. Absolvování takové akce většinou přináší pocit uspokojení ze seberealizace. Navíc, dotyčný se většinou ještě pochlubí svým úspěchem na sociálních sítích, čímž dělá poskytovateli reklamu. V případě, že zážitek nesplnil očekávání, mohou sociální sítě naopak společnost poškodit.

Netradičním zážitkem by mohla být **funkce pomocného personálu** při výlovu rybníka. Zájemce by obdržel základní vybavení a mohl by se zúčastnit výlovu buď přímo v rybníce nebo při vytahování ryb z vody a jejich předávání do kádí. Jedná se o velmi namáhavou práci, při které si její účastníci – profesionálové mnohdy sáhnou až na samé dno svých sil. Tuto službu je možné nabídnout maximálně pro dva zájemce, proto může vzbudit dojem exkluzivity a může o ni být v budoucnu velký zájem. Vzhledem k náročnosti by měla být stanovena věková hranice 18 let. j.

Dalším zážitkem pro větší okruh zájemců je uspořádání **rybářských závodů**, které by rozhodně přilákaly nejen zkušené rybáře, ale i amatéry. Díky dostatečnému množství míst k rybolovu (8 mol), by se mohlo jednat o zajímavou akci. Rovněž by se daly uspořádat i **rybářské závody pro děti**. Akce by zcela jistě zaujala i doprovod. Lze vytvořit tradici těchto závodů a jejich každoroční opakování podle pravidel sezónního odchyty ryb.

### 4.2.2 Půjčovna rybářského vybavení

Další službou, která by mohla přilákat nové zákazníky, by mohla být **půjčovna základního rybářského vybavení**. Amatér, který se rybářskému koníčku pravidelně nevěnuje a nemá pro něj smysl pořizovat si vlastní rybářské vybavení, by zcela jistě tuto

možnost ocenil. Zde by významnou roli měl sehrát i správce revíru, který odborně poradí, případně pomůže.

### 4.2.3 Dárkové poukazy

Jako další možnost rozšíření služeb může být **dárkový poukaz** na některou z nabízených služeb. Může se týkat rybolovu ve stylu „chyt' a pust'“ nebo „chyt' a vezmi“, případně lovu „na dírkách“.

### 4.2.4 Firemní akce

Restaurace, která slouží i jako rybářská klubovna, pořádá různé zajímavé akce. Většinou se jedná o firemní akce, kde dojde k jejímu pronájmu. Navýšení zákazníků mohly **přinést firemní akce** (např. timebuilding) spojené s možností amatérského rybolovu, a to buď „formou chyt' a pust'“ nebo formou „chyt' a vezmi“.

## 4.3 Propagace

### 4.3.1 Webové stránky

Přímou souvislost s navrhovanými akcemi má i způsob oslovování stávajících i nových zákazníků. Současná doba je ve znamení sociálních sítí. Společnost Jihomoravské rybníkářství využívá webových stránek a sociálních sítí Facebooku a Instagramu.

Webové stránky společnosti byly v analýzách hodnoceny jako její slabá stránka. Stránky sice poskytují základní informace, ale jsou nezajímavé, statické a neodpovídají současným trendům. V rámci zvyšování povědomí o společnosti by měla být právě webovým stránkám věnována náležitá pozornost.

Stránky by měly být doplněny:

- promovideem, které stručně seznámí s revírem
- přehlednějším obsahem a grafikou
- kvalitním grafickým znázorněním lovných míst.

Stránky mohou být dále doplněny o on-line prodej povolenek a on-line rezervaci lovného místa a vyjíždějícími bannery, které upozorní na chystané akce. Rovněž je možné využít odběru novinek pro zaregistrované. Přihlášeným zájemcům chodí informace o akcích přímo na jejich mailovou adresu. Vzhledem k tomu, že se revír nachází nedaleko

Brna, kde pracuje mnoho cizinců, bylo by vhodné mít webové stránky i v anglickém jazyce. Pokud by v budoucnosti společnost počítala s využitím webových stránek také pro prodej svých služeb, je možné je na tuto situaci připravit. Jedná se doplnění stránek o katalog s nabídkou produktů a služeb, doplněné košíkem a objednávkovým procesem. Systém lze vybavit moderním platebním systémem a způsobem dopravy (možnost stažení poukazu na službu on-line). Moderní webové stránky mají možnost spravovat klientskou sekci, spravovat objednávky a řešit fakturace a platby.

#### **4.3.2 Placená reklama na sociálních sítích**

Další formou, relativně levnější, jak získat pozornost a nové zákazníky, je placená reklama na sociálních sítích. Nejčastěji se využívá Facebook a Google. V návrhu jsou zastoupeny obě sociální sítě (McGurder, 2020).

#### **4.3.3 Volně stojící informační tabule v Rebešovicích a na cyklostezce**

Slabým místem, které odhalily analýzy, je **chybějící informační tabule** v Rebešovicích, která by poskytovala informaci o rybníku a restauraci a ukázala, kde se tyto objekty nacházejí. Informační tabule by měla být i na budované cyklostezce Brno – Vídeň.

#### **4.4 Prohloubení rybníka, odstranění bahna**

Další doporučení směřuje k samotné vodní ploše. Rybník je poměrně mělký, tudíž nemůže být plně využita jeho kapacita, co se týče množství ryb. Voda rybníka musí být okysličována, aby nedošlo k úhynu ryb. Pokud by došlo k **vybagrování bahna** a zvětšení hloubky rybníka, odpadlo by okysličování vody a mohlo by dojít i k navýšení množství nasazených ryb.

#### **4.5 Finanční náročnost navrhovaných změn**

##### **4.5.1 Zážitkový program**

###### **- Pomocný personál při výlovu rybníka**

K realizaci této akce je nutný speciální nepromokavý oblek, sahající až do podpaží. Jeho pořizovací cena se na běžném trhu pohybuje v rozmezí 600 – 1600 Kč bez DPH, v závislosti na kvalitě materiálu. Na základě zkušeností s těmito produkty

je doporučeno zvolit kvalitnější, tedy dražší materiál, aby mohl být používán opakovaně a nebyl příliš citlivý vůči mechanickému poškození. Doporučenou velikostí jsou 2 kusy obleků ve velikosti L a jeden ve velikosti XL. Při komunikaci se zaměstnanci společnosti byla stanovena doba používání minimálně na 3 roky. Zájemce o zážitkový program obdrží voucher na tuto službu, takže je nutné počítat i s těmito náklady.

**Tabulka č. 5 Průběžná kalkulace – Zážitkový program**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita			Celkem v Kč
Výroba voucheru	Počet kusů	Cena/kus	
	20	50,00	1 000,00
Nepromokavý oblek	Počet kusů	Cena/kus	
	3	1600,00	4 800,00
<b>Náklady celkem</b>			<b>5 800,00</b>

Výlov rybníka probíhá pouze jedenkrát do roka. Z tohoto důvodu společnost volí výrobu menšího množství voucherů. Náklady na tisk voucheru by odpadly v případě, že by se voucher generoval přímo z webových stránek. Tato možnost zatím není k dispozici, proto musíme počítat i s náklady na tisk.

- **Závody**

Při organizaci závodů je nutné počítat s náklady na případné rozhodčí (odměna 200Kč/hodina) a na medaile nebo pohár pro vítěze. Náklady na medaile se pohybují v rozmezí od 18 Kč do 30 Kč a sportovní poháry jsou v cenových relacích od 85 Kč. K nabídce patří doplnění medaile i poháru o štítek s popisem. Zde cena závisí na použitém materiálu (papír/15 Kč/kus, fólie/laser/39 Kč, kov/50 Kč) (Sportovní poháry, 2022). Předpokládáme, že pohár pro vítěze bude potřeba pouze jeden, medaile budou rozdány standardně za první, druhé a třetí místo. Pokud bude předán i diplom, měl by být originální, nejlépe vytvořený vlastními zdroji. Profesionální výroba malého množství diplomů je zbytečně nákladná.



**Tabulka č. 6 Průběžná kalkulace – Závody – varianta medaile**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita				Celkem v Kč
Rozhodčí	Počet	Počet hodin	Cena/kus	
	1	4	200,00	800,00
Medaile	Počet kusů		Cena/kus	
	20		50	1 000,00
<b>Náklady celkem</b>				<b>1 800,00</b>

**Tabulka č. 7. Průběžná kalkulace – Závody – varianta pohár**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita				Celkem v Kč
Rozhodčí	Počet	Počet hodin	Cena/hod	
	1	4	200,00	800,00
Pohár	Počet kusů		Cena/kus	
	10		85	850,00
<b>Náklady celkem</b>				<b>1 650,00</b>

V případě závodů záleží, která z variant ocenění bude zvolena, a také, jak často budou závody organizovány.

#### 4.5.2 Zapůjčení rybářského vybavení

Dalším rozšířením služeb může být zapůjčení základního rybářského vybavení pro zájemce o rybolov. Základní cena tohoto vybavení je pro dospělého pohybuje kolem 3 900 Kč a dětský set stojí asi 1700 Kč (Uhabakuka, 2022). Pro začátek by stačilo zakoupit dva sety pro dospělé a dva sety pro děti. V případě zvýšeného zájmu je vždy možné další sety dokoupit. To platí i v případě jejich poškození. Kalkulace s touto variantou nepočítá.

**Tabulka č. 8 Průběžná kalkulace – Zapůjčení rybářského vybavení**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita			Celkem v Kč
Zapůjčení základního setu pro dospělé	Počet kusů	Cena/kus	
	2	3 900,00	7 800,00
Zapůjčení základního setu pro děti	Počet kusů	Cena/kus	
	2	1 700,00	3 400,00
<b>Náklady celkem</b>			<b>11 200,00</b>

### 4.5.3 Dárkový poukaz

K výrobě dárkového poukazu je potřeba grafický návrh a tisk. Při prodeji on-line a možnosti stažení v pdf. formátu není tisk potřeba. Výhodou společnosti je zkušenost jednoho z jednatelů s prací s grafickými programy (jednatel B), takže odpadá výdaj za grafický návrh. Samotný tisk může být zajištěn v profesionální tiskárně nebo v domácích podmínkách na laserové tiskárně. Množství dárkových poukazů by pro začátek stačilo 200 ks od každého druhu (chyt' a pust', chyt' a vezmi, lov na dírkách). Cena tisku v tiskárně s vlastním grafickým návrhem a na kvalitním papíře se při tomto množství pohybuje kolem 600 Kč (Justprint, 2022).

**Tabulka č. 9 Průběžná kalkulace – Dárkové poukazy**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita			Celkem v Kč
Výroba dárkového poukazu (tisk)	Počet kusů	Cena/kus	
	600	1,00	600,00
<b>Náklady celkem</b>			<b>600,00</b>

### 4.5.4 Firemní akce

K této aktivitě se váží běžné náklady na provoz restaurace jako je nákup potravin a nápojů, které se spotřebují. Další náklady navíc nevznikají.

## 4.6 Propagace

### 4.6.1 Webové stránky

Cena moderních webových stránek se dnes pohybuje v relaci od 10 000 Kč do 60 000 Kč a odvíjí se od nastavených funkcí (Fullpage, 2022). Průměrně se za nové webové stránky s možností vlastní editace platí 30 000 Kč. V těchto cenách je započítána základní grafika stránek, která se většinou skládá ze statických fotografií. Poplatek za hosting činí obvykle asi 1000 až 1500 Kč za rok. Dalšími náklady při tvorbě stránek jsou propagační videa. Jedná se o práci profesionálů, většinou využívající moderní techniku jako je dnes velmi populární snímání objektů z dronů, počítačová animace, různé efekty, netradiční ozvučení apod. Zpracování krátkého produktového videa začíná cenově na 14 000 Kč. Cena je závislá na zadání a náročnosti zpracování. Při tvorbě moderních webových stránek je potřeba, aby byly přístupné pro PC, mobil i chytrý telefon.

**Tabulka č. 10 Průběžná kalkulace – Webové stránky**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Počet	Cena/jednotka	Celkem v Kč
Grafický návrh stránek	1	4	800,00
Foto pro web	20	300,00	6 000,00
Realizace stránek	1	24 000,00	24 000,00
Realizace e-shopu	1	10 000,00	10 000,00
Web hosting	1	1 500,00	1 500,00
Web promo video	1	14 000,00	14 000,00
<b>Náklady celkem</b>			<b>60 500,00</b>

U webových stránek se v návrhu pohybujeme ve vyšší cenových relacích. Je samozřejmě možné zvolit levnější variantu a některé úpravy vypustit nebo omezit. Vždy záleží na požadavcích klienta, jeho náročnosti a finančních možnostech.

## 4.6.2 Placená reklama na sociálních sítích

Tato forma reklamy je velmi populární a v současné době patří mezi nejoblíbenější a finančně méně náročný způsob sebepropagace (McGurder, 2020).

**Tabulka č. 11 Průběžná kalkulace – Placená reklama sociální sítě**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita			Celkem v Kč
	Počet shlédnutí	Cena/jednotka	
Facebook	30 000	11,30	2 655,00
Google	36 000	9,20	3 913,00
<b>Náklady celkem</b>			<b>6 568,00</b>

## 4.6.3 Volně stojící informační tabule

Dalším slabým místem společnosti je neexistence informační tabule ve vesnici Rebešovice, by pomohl s orientací návštěvníků rybníka a restauračního zařízení. Informační tabule by měla být odolná povětrnostním vlivům a napevno umístěna na dobře viditelném místě. Na trhu je řada produktů. Může se jednat od roll-up s ukotvením do země nebo outdoorové reklamní tabule, které je rovněž možné ukotvit do země. (Topadvert, 2022, Abstore, 2022). Ceny těchto výrobků se pohybují od 3000 do 8000 Kč. Cena je závislá na jejich velikosti, tisku a materiálu, ze kterého jsou vyrobené. Další variantou je cedule do země (Labyrinth, 2022), kdy je potřeba mít povolení na vykopání základů. V této oblasti jsou ceny smluvní a jedná se o dodávku na klíč. Informační tabule by měla být umístěna i na cyklostezce Brno – Vídeň, která vede přímo kolem rybníka a restauračního zařízení.

#### Tabulka č. 12 Průběžná kalkulace – Informační tabule

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita			Celkem v Kč
	Počet	Cena/kus	
Tisk výroba, umístění	2	8 000,00	16 000,00
<b>Náklady celkem</b>			<b>16 000,00</b>

V kalkulaci není zahrnut grafický návrh, kde předpokládáme, že bude vytvořen vlastními zdroji – jednatelem B, obdobně jako u ostatních grafických návrhů, kromě webových stránek.

#### 4.7 Prohloubení rybníka, odbahnění

Z ekologického hlediska by bláto v rybníce nemělo zůstat příliš dlouho, neboť časem může být toxické. V tomto případě se ale vždy jedná o velkou investici. Náklady na odstranění 1 m<sup>3</sup> sedimentů se pohybují ve výši 300 až 800 Kč, což v případě rebešovického rybníka může být částka vyšší než milion korun. Majitelé vodních ploch většinou nejsou schopni z vlastních prostředků tyto úpravy hradit a spoléhají na různé dotační programy nebo přímo na pomoc státu. V současné době jsou dotace určeny především pro vodní plochy v chráněných krajinných oblastech ve vlastnictví České republiky. (Idnes, 2021, Dotace, 2022).

Jihomoravský kraj v rámci programu zaměřeného na zadržování vody v krajině, využívání rybníků v jako protipovodňových zábran, zvyšování jejich bezpečnosti a podporou výstavby nových, nebo rekonstrukcí již existujících rybníků nabízí prostřednictvím firem dotační služby. Dotace jsou určeny zejména pro obce a města, státní podniky, spolky, fyzické osoby, rybáře a zemědělce (Zemedelec, 2022). Z výše uvedeného jasně vyplývá, že tyto dotace se netýkají vlastníků soukromých vodních ploch (právnícké osoby). Kdyby v budoucnu společnost Jihomoravské rybníkářství plánovalo odbahnění rybníka tak, pokud se situace v dotačních programech nezmění, bude muset tuto činnost realizovat z vlastních zdrojů.

**Tabulka č. 13 Průběžná kalkulace – Prohloubení rybníka, odbahnění**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě rešerše a komunikace s vedením společnosti)

Aktivita			Celkem v Kč
	Počet jednotek	Cena/kus	
Odvoz ryb z vypuštěného rybníka – autodoprava	3	10 000,00	30 000,00
Vybagrování rybníka, včetně Práce	200 hodin	5 000,00	1 000 000,00
Odvoz bahna – autodoprava	4	10 000,00	40 000,00
Uskladnění bahna		20 000,00	20 000,00
Zarybnění – autodoprava	3	10 000,00	30 000,00
<b>Náklady celkem</b>			<b>1 120 000,00</b>

V případě odbahnění a prohloubení rybníka jde o expertní odhad, neboť nelze zjistit, kolik m<sup>3</sup> bahna bude nutné odstranit. Zde se mohou náklady zvýšit, ale i snížit. U částky na uskladnění bahna bude rozhodující, zda nebude vytěžené bahno kontaminované. Pokud bude chemický rozbor v pořádku, je možné bahno vyvézt po domluvě se zemědělcem na pole, kde naopak poslouží jako hnojivo. Kdyby odpadl odvoz bahna na skládku, značně by to snížilo i náklady na dopravu, neboť pole se nacházejí v sousedství rybníka.

Do kalkulace není zahrnut výlov rybníka. Je to z důvodu, že odbahnění rybníka se vždy plánuje až po samotném výlovu rybníka, který probíhá každoročně na podzim. Jeho součástí je prodej ryb, takže k převozu do náhradní nádrže zbydou zejména trofejní ryby. Tato opatření mají za cíl předcházet jejich poranění nebo přím k úhynu.

Průběžná kalkulace také nepočítá s nákupem nových ryb do vyčištěného rybníka, neboť není známo, o kolik bude rybník hlubší, tudíž kolik nových ryb bude možné zakoupit.

**Tabulka č. 14 Přehled navrhovaných změn, jejich finanční vyčíslení a forma jejich návratnosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě průběžných kalkulací)

Akce	Popis	Očekávané náklady		Návratnost ve formě
		Cena/kus v Kč	Celkem v Kč	
<b>Zážitkový program Pomocný personál při výlovu</b>	Nákup nepromokavého obleku	<b>1600</b>	<b>4 800</b>	Zapůjčení
<b>Závody</b>	Náklady na rozhodčí Medaile pro vítěze s popisem Pohár pro vítěze s popisem	<b>200/hod 45 140</b>	<b>800 135 140</b>	Startovné
<b>Zapůjčení rybářského vybavení</b>	Nákup základního setu pro dospělé Nákup základního setu pro dítě	<b>3 900 1 700</b>	<b>7 800 3 400</b>	Záloha na vybavení Cena zapůjčení
<b>Dárkový poukaz</b>	Vytvoření tří druhů poukazů Náklady na profi tisk		<b>600</b>	Zakoupení poukazu
<b>Webové stránky</b>	Úprava stránek, e-shop Promo video Web hosting		<b>30 000 14 000 1 500</b>	Zvýšená návštěvnost Možnost online prodeje a rezervace
<b>Placená reklama Sociální sítě</b>	Google Facebook		<b>6 600</b>	Zvýšená návštěvnost díky informacím
<b>Informační tabule</b>	Informace o místě v rámci vesnice Rebešovice		<b>16 000</b>	Snadná orientace návštěvníků
<b>Odbahnění rybníka</b>	Odstranění bláta ze dna rybníka		<b>1,2 mil.</b>	Umístění většího množství ryb, vyšší okysličení vodní plochy

V tabulce jsou shrnuty očekávané náklady spojené s navrhovanými aktivitami. Tabulka vychází z nejvyšších zjištěných cen. Tyto náklady je tedy možné snížit nebo při využití vlastních zdrojů zcela eliminovat. Forma návratnosti nebyla vyčíslena, neboť je ponechána na rozhodnutí vedení společnosti a ochotě se této aktivitě věnovat.

Obecně lze říct, že návratnost u dárkových poukazů pokryjí povolenky, které mají stanovené pevné ceny. Rovněž u závodů bude návratnost rychlá. Zde bude rozhodovat cena startovného a možnost odkupu úlovku. U zážitkového programu, který by měl být omezen na maximálně dvě osoby, bude návratnost záviset na výši ceny za tuto službu. Protože výlov rybníka probíhá pouze jedenkrát za rok, návratnost této investice se projeví až při následujícím výlovu, takže za dva roky.

Lepší situace by mohla být u půjčování rybářského vybavení. I zde je samozřejmě důležité, jak bude stanovena cena za zapůjčení setů. Pokud bude o tuto službu zájem, může být její návratnost řádově v měsících.

U webových stránek můžeme jejich návratnost měřit počtem zobrazení, případně využíváním e-shopu, kde se jedná již o konkrétní data. Obecně lze říct, že investice do webových stránek je dlouhodobá. Podobná situace je i v umístění informační tabule. Ani zde nejsme schopni změřit její návratnost.

Nejtěžší je odhadnout investici do odbahnění rybníka. Nemáme data, jaký je přesně objem bahna na jeho dně, takže nemůžeme spočítat, jakým množstvím ryb by bylo možné zarybnit takto upravený rybník. Při odbahňování rybníka se musí také počítat s přemístěním ryb do náhradní nádrže, časem, který zabere samotné vyčištění, jeho napuštění a opětovné osazení rybami. Tato doba značně omezí podnikatelské aktivity na rybníku v důsledku jeho odstavení, což se odrazí ve snížení zisku. Dlouhodobější odstavení rybníka může vést i ke ztrátě stálých zákazníků, kteří si mohou najít jiný revír.

#### 4.8 Ekonomické zhodnocení návrhové části

**Tabulka č. 15 Modelová situace příjmů z prodeje povolenek**

(Zdroj: Rybářský řád – Sportovní rybník Rebešovice, příloha č. III., vlastní zpracování)

<b>Optimistická varianta</b>			
<b>Počet prodaných povolenek/měsíc</b>	<b>Průměrná cena povolenky v Kč</b>	<b>Obrat z prodeje/měsíc</b>	<b>Obrat z prodeje/ rok – 52 týdnů</b>
40	712,00	28 488,00	1 480 960,00
<b>Realistická varianta</b>			
<b>Počet prodaných povolenek/měsíc</b>	<b>Průměrná cena povolenky v Kč</b>	<b>Obrat z prodeje/měsíc</b>	<b>Obrat z prodeje/ rok – 52 týdnů</b>
20	712,00	14 240,00	740 480,00
<b>Pesimistická varianta</b>			
<b>Počet prodaných povolenek/měsíc</b>	<b>Průměrná cena povolenky v Kč</b>	<b>Obrat z prodeje/měsíc</b>	<b>Obrat z prodeje/ rok – 52 týdnů</b>
10	712,00	7 120,00	370 240,00



**Tabulka č. 16 Modelová situace příjmů z prodeje ryb**

(Zdroj: Rybářský řád – Sportovní rybník Rebešovice, příloha č. III., vlastní zpracování)

<b>Optimistická varianta</b>			
Počet prodaných ryb/měsíc/kg	Průměrná cena ryby v Kč	Obrat z prodeje/měsíc	Obrat z prodeje/ rok – 52 týdnů
30	175,00	5 250,00	273 000,00
<b>Realistická varianta</b>			
Počet prodaných ryb/měsíc/kg	Průměrná cena ryby v Kč	Obrat z prodeje/měsíc	Obrat z prodeje/ rok – 52 týdnů
20	175,00	3 500,00	182 000,00
<b>Pesimistická varianta</b>			
Počet prodaných ryb/měsíc/kg	Průměrná cena ryby v Kč	Obrat z prodeje/měsíc	Obrat z prodeje/ rok – 52 týdnů
10	175,00	1 750,00	91 000,00

**Tabulka č. 17 Doba návratnosti vynaložených prostředků (investic) v Kč**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2022	2023	2024	2025
Kapitálový výdaj	1 224 118,00	0	20 000,00	0
Daň z příjmu	118 228,00	118 228,00	118 228,00	118 228,00
Výdaje celkem	1 342 346,00	118 228,00	138 228,00	118 228,00
Příjmy z prodeje	0	740 480,00	740 480,00	740 480,00
Čistý peněžní tok	- 1 342 346,00	622 252,00	602 252,00	622 252,00
Čistý kumulovaný peněžní tok	- 1 342 346,00	- 720 094,00	- 117 842 Kč	504 410,00

S vloženými prostředky do realizace navrhovaných aktivit (zahrnují veškeré návrhy) se bude začínat až po sezóně roku 2022. V roce 2024 budeme počítat s dalšími náklady. Používané rybářské sety již nemusí odpovídat předepsaným normám pro bezpečný rybolov, nebo mohou být poškozené, či poztrácené. Podobné to může být i u nepromokavých obleků, které mohou být rovněž poškozené. Hodnota této investice byla vyčíslena na 20 000 Kč. Z tabulky je zřejmé, že poprvé se projeví vložené prostředky až v roce 2025. Pokud by byly využity pouze některé návrhy, návratnost bude samozřejmě rychlejší.

## 4.9 Analýza rizik

### 4.9.1 Současná rizika

S riziky se setkáváme u všech lidských činností. Nejinak je tomu i v podnikatelské sféře, kdy špatná identifikace rizik může mít negativní dopad na její činnosti. V analýze současných rizik vycházíme z poznatků, získaných dotazy u zaměstnanců společnosti. Analýza byla provedena pro každou SBU zvlášť. Je nutné podotknout, že identifikace rizik, jejich hodnocení a hodnocení jejich dopadu, je otázkou subjektivního pohledu.

**Tabulka č. 18 Hodnota rizik**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě Smejkal, Rais, 2010, Směrnice VUT, 2017, Příloha č. 1)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika
Nízké riziko	Zanedbatelná Přijatelná	1 – 3
Střední riziko	Podmíněně přijatelná	4 – 9
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 – 15

**Tabulka č. 19 Rizika a výsledná hodnota rizika pro SBU1**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultací s vedením společnosti)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost rizika (P)	Dopad rizika (D)	Výsledná hodnota rizika (PxD)
Nízké Riziko	Zanedbatelná Přijatelná	1 – 3	R1 Odchod porybného	1	3	3
			R2 Přerybněný rybník	1	3	3
			R3 Pokles hladiny rybníka	1	3	3
Střední riziko	Podmíněně Přijatelná	4 – 9	R4 Sabotáž (otrava ryb)	1	4	4
			R5 Predátoři (kormoráni, vydry)	2	4	8
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 - 15	R6 Úhyn ryb (sucho, nemoc)	2	5	10
			R7 Navýšení cen vstupů (sádky, krmení)	4	3	12

Z tabulky vyplývá, že největším rizikem pro SBU1 je navýšení cen na vstupu (R7). Toto riziko je v současné době velmi aktuální, a pokud by veškeré navýšení cen

nesl zákazník, může o něj společnost přijít. Dopad tohoto rizika v praxi bude znamenat snížení marže společnosti.

Druhé významné riziko je úhyn ryb (R6). Může ho způsobit sucho a s ním spojený nízký přítok vody do rybníka. Další možností je rozšíření nemoci od nakaženého kusu, přivezeného ze sádek. Tato situace by znamenala přerušení činnosti společnosti a navýšení nákladů spojených s nákupem nových ryb. Obě rizika je sice možné zmírnit, ale nelze je zcela eliminovat.

Do kategorie středního rizika patří ohrožení vodní plochy predátory (R5). Napadení rybníka predátory může v krátké době zcela zlikvidovat vysazené ryby. Problémem může být i to, že většina predátorů je zákonem chráněna a jejich likvidace je nezákonná.

Je zřejmé, že vysokými riziky pro SBU1 je úhyn ryb a navýšení cen na vstupu. Tato rizika je možné sice zmírnit, ale nelze je zcela eliminovat.

**Tabulka č. 20 Přehodnocení rizik po zavedení nápravných opatření pro SBU1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika	Popis nápravného opatření	Pravděpodobnost rizika (P)	Dopad rizika (D)	Výsledná hodnota rizika (PxD)
Nízké riziko	Zanedbatelná	1 - 3	R1 Udržování dobrých vztahů a prac. Podmínek	1	3	3
	Přijatelná		R2 Soustavný dohled nad množstvím ryb v rybníce	1	3	3
			R3 Monitoring průtoku a hlášení poklesu hladiny příslušným orgánům	1	3	3
Střední riziko	Podmíněně přijatelná	4 - 9	R4 Monitoring a kontrola porybným	1	4	4
			R5 Pravidelný monitoring	2	4	8
			R6 Pravidelné okysličování	1	5	5
			R7 Změna dodavatele, monopolní postavení vůči dodavateli	2	3	6
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 - 15	Hodnota rizik R6 a R7 byla díky navrženým opatřením snížena	0	0	0

V tabulce č. 8 je naznačeno, jakým způsobem je možné některá rizika snížit nebo přímo eliminovat. Některá rizika se, i přes navržená opatření nepodaří snížit, ale jejich dopad nemá velký vliv na hospodaření společnosti.

Riziko R5 (napadení rybníka predátory) je velmi obtížné snížit, neboť predátoři, kterých se toto riziko týká, jsou vesměs chráněni zákonem a není dovolená jejich likvidace.

U rizika R7 (navyšování cen na vstupu) již k této situaci dochází a společnost musí nastalou situaci aktuálně řešit. Při nákupech na sádkách je již SBU1 v postavení významného a spolehlivého odběratele, kdy si může vyjednat lepší podmínky nákupu ryb než konkurence. Výhodný nákup není možné vyčíslit, neboť tyto údaje nejsou k dispozici. Snížení tohoto rizika by bylo možné i přenesením zvýšených nákladů na zákazníka. Zde se musí postupovat velmi opatrně, protože pokud by byly ceny přemrštěné, hrozí ztráta zákazníka a jeho případný přechod ke konkurenci.

**Tabulka č. 21 Kategorie rizika a výsledná hodnota rizik pro SBU2**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultací s vedením společnosti)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost rizika (P)	Dopad rizika (D)	Výsledná hodnota rizika (PxD)
Nízké riziko	Zanedbatelná	1 – 3	R1 Konkurence přebera zákazníky	1	3	3
	Přijatelná		R2 Negativní recenze (obsluha, nabídka)	1	3	3
			R3 Odchod personálu	1	3	3
Střední riziko	Podmíněně přijatelná	4 – 9	R 4 Opatření v souvislosti s pandemií	2	4	8
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 - 15	R5 Salmonela	2	5	10
			R6 Navýšení cen vstupů, ztráta zákazníků	4	3	12

Největším rizikem pro SBU2 je navýšení cen vstupů (R6) a je to obdobná situace jako u SBU1. Pokud by veškeré navýšení cen nesl zákazník, společnost o něj přijde. Při navyšování cen je nutné brát v úvahu sílu zákazníka a dobře zvážit, jak velké změny v cenách je schopen akceptovat. Ani v tomto případě není možné přenést všechny zvýšené náklady na něj, protože při necitlivé tvorbě nových cen, je možné, že je zákazník

nebude akceptovat a odejde ke konkurenci. Ceny tedy musí být pro zákazníka akceptovatelné, a to i za cenu snížení vlastní marže.

Dalším vysokým rizikem je nákaza salmonelou (R5). V případě uzavření celé jednotky SBU2, dojde zároveň k omezení služeb pro SBU1, kdy její klienti nebudou moct využívat služeb restaurace.

Přijatelným rizikem mohou být další vládní opatření, které se týkají různých omezování provozu (R4). Situace v této oblasti je sice nepředvídatelná, ale na základě zkušeností z minulých let, byla toto omezení činnosti jen částečná, a tedy akceptovatelná.

**Tabulka č. 22 Přehodnocení rizik po zavedení nápravných opatření pro SBU2**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika	Popis nápravného opatření	Pravděpodobnost rizika (P)	Dopad rizika (D)	Výsledná hodnota rizika (PxD)
Nízké riziko	Zanedbatelná	1 - 3	R1 Sledování konkurence a zlepšování vlastní nabídky	1	3	3
	Přijatelná		R2 Vstřícnost a ochota vůči zákazníkovi	1	3	3
			R3 Udržování dobrých vztahů a prac. Podmínek	1	3	3
Střední riziko	Podmíněně přijatelná	4 - 9	R4 Reagovat na vzniklou situaci s co nejmenším zatížením pro SBU	1	4	4
			R5 Dodržování všech hygienických předpisů, monitoring	2	4	8
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 - 15	R6 Změna dodavatelů, vyjednání si příznivější ceny	3	3	9

Tabulka č. 21 zachycuje možný stav po uplatnění nápravných opatření u SBU2. U některých identifikovaných rizik lze zavést opatření, která by je mohla snížit, ale nikoliv zcela eliminovat. Musí se počítat s možností výskytu další vlny epidemie Covid 19, kde záleží na míře opatření, která by mohla vláda zavést (R4). Toto riziko je stále přítomné, ale vzhledem k chování současné vlády k epidemii a neustálému rozvolňování, nelze očekávat přísné restriktce.

Stále významným rizikem je výskyt salmonely (R5), které lze zmírnit pouze pečlivým dodržováním všech hygienických předpisů.

Vysokým rizikem zůstává navýšení cen u dodavatelů v souvislosti s nárůstem spotřebitelských cen (R6). Riziko je možné snížit buď změnou dodavatele, který nabídne příznivější ceny, nebo vyjednáváním si lepších podmínek u dodavatele stávajícího na základě vzájemných dobrých vztahů a pozice důvěryhodného zákazníka. Rozhodně není dobré přenést plné navýšení cen na zákazníka, neboť hrozí jeho ztráta.

#### 4.9.2 Rizika navrhovaného řešení

V této části jsou uvedena rizika spojená s mými vlastními návrhy, které jsou uvedené v kapitole 4 Návrhová část.

**Tabulka č. 23 Rizika a výsledná hodnota rizika pro návrhovou část**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost rizika (P)	Dopad Rizika (D)	Výsledná Hodnota rizika (PxD)
Nízké riziko	Zanedbatelná	1 – 3	R1 Nezájem o nabídku zážitku při výlovu rybníka	2	1	2
	Přijatelná		R2 Nezájem o zapůjčení rybářské výbavy	1	2	2
			R3 Nezájem o koupi dárkových poukazů	2	1	2
Střední riziko	Podmíněně přijatelná	4 – 9	R4 U zážitkového programu zranění při výlovu rybníka	2	3	6
			R5 Tvorba webu – špatný výběr firmy	2	4	8
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 – 15	R6 Opětovné zanesení odbahněného rybníka	2	5	10

V tabulce č. 23 jsou podchycena rizika související s návrhovými změnami. Jedním z rizik, je možnost zranění (R4). Na rybníce jsou stanovena pravidla, že revír nezodpovídá za škody na zdraví a na majetku a účast na jakékoliv akci je na vlastní nebezpečí.

Dalším rizikem je špatný výběr dodavatele na zakázku výroby webových stánků. Pokud je vybrána neznámá firma, nabízející zajímavou cenu, může finální výsledek

skončit velmi špatně. Reklamační řízení se může protáhnout, což v konečném důsledku má vliv i na časový harmonogram spuštění akcí, které souvisejí s webovými stránkami.

Posledním rizikem může být opětovné zabahnění již čistého rybníka (R6). Tento problém může nastat v důsledku např. přílivového deště, který do rybníka splaví okolní zeminu. Realizace tohoto doporučení navíc v praxi znamená vypuštění rybníka, převoz ryb do náhradní nádrže, samotné vybagrování a opětné zavodnění a zarybnění. Z pohledu podnikatele to znamená značné omezení provozu, vysoké náklady a možnou ztrátu zákazníka, který si za dobu odstávky rybníka nalezne náhradu u konkurence.

**Tabulka č. 24 Přehodnocení rizik pro návrhovou část po zavedení nápravných opatření**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Úroveň rizika	Hodnota rizika	Popis nápravného opatření	Pravděpodobnost rizika (P)	Dopad Rizika (D)	Výsledná Hodnota rizika (PxD)
Nízké riziko	Zanedbatelná	1 – 3	R1 Nezájem o nabídku zážitku při výlovu rybníka	2	1	2
			R2 Nezájem o zapůjčení rybářské výbavy	1	2	2
	Přijatelná		R3 Nezájem o koupi dárkových poukazů	2	1	2
	R 4 R4 Proškolení před zahájením výlovu rybníka		1	3	3	
Střední riziko	Podmíněně přijatelná	4 – 9	R5 Zodpovědný výběr, reference	2	3	6
Vysoké riziko	Nepřijatelná	10 – 15	R6 Opětovné zanesení odbahněného rybníka	2	5	10

Po uplatněných nápravných opatřeních se podařilo snížit dopad některých definovaných rizik. Jedná se možnost zranění při zážitkovém programu (R4). Snížit toto riziko je možné proškolením účastníka před samotným zahájením akce. Rovněž mu může být předem doporučena vhodná varianta připojištění.

U výběru dodavatele webových stránek (R5) je třeba provést velmi pečlivou rešerši možných dodavatelů a referencí s ukázkami výsledných prací. Rovněž není dobré příliš šetřit. Zde je nebezpečí, že nízká cena bude na úkor kvality a funkčnosti stránek.

Riziko opětovného zanesení již vyčištěného rybníka (R6) se nedá snížit, protože tato situace je nepředvídatelná.



## Závěr

Bakalářská práce si kladla za cíl pomocí navrhnout nové obchodní aktivity, které by vedly ke zvýšení zisku společnosti. Díky realizovaným analýzám bylo zjištěno, že stávající obchodní aktivity jsou vyhovující, ale díky nově navrhovanému řešení je možné zvýšit podíl na trhu, a zároveň se jako společnost podnikající na určitém trhu, dostat více do povědomí veřejnosti. Jelikož se společnost pohybuje na specifickém trhu, musí, aby si udržela stávající zákazníky a získala nové, přicházet s novými aktivitami, které ji odliší od konkurence.

Práce byla zahájena podrobným sběrem informací od zaměstnanců společnosti a rešeršemi různých zdrojů. Z informací, získaných z analytické části práce, byla vytvořena návrhová část.

Analytická část práce se soustředila nejprve na analýzu oborového prostředí, ve kterém společnost pohybuje. Zde byla využita analýza trhu a Porterova analýza modelu pěti konkurenčních sil. Následovala analýza vnitřního prostředí, kde byl využita 7S analýza, dále analýza obchodních aktiv, analýza zdrojů a analýza obchodního modelu.

Z pohledu vnějšího prostředí se postavení společnosti Jihomoravské rybníkářství analyzovalo za pomoci analýzy SLEPTE.

Na základě zjištění, která vyplynula z výše provedených analýz, byla vytvořena SWOT analýza, která vygeneroval několik podstatných faktů. Do oblasti slabých stránek, které je možné řešit a jsou navrženy i v kapitole č. 4 Návrhová část, patří webové stránky a informační tabule. Další slabé stránky společnost nemá velkou šanci ovlivnit. Důležité je, že si je uvědomuje. Společnost má řadu silných stránek, kterých v současnosti využívá. V návrhové části jsou nabídnuty další možnosti rozvíjení jejích aktivit. Společnost dobře pracuje i s příležitostmi. V záloze má i možnost rozšíření podnikání na další vodní plochu (druhý rybník). Zde se jí nabízí upevnění postavení na stávajícím trhu. Nemusí řešit nákup vodní plochy, čímž se odlišuje od potencionální konkurence, která by na tento trh ráda vstoupila, ale musí počítat právě s náklady na její zakoupení.

Do kategorie hrozeb byly zařazeny možné restriktce v případě návratu epidemie Covid 19, růst inflace a růst spotřebitelských cen.

V návrhové části je věnován prostor možnosti rozšíření činnosti společnosti o nové aktivity. Byla zde nabídnuta strategie, jak si nadále udržet stávající zákazníky, a tím, že se společnost dostane do širšího povědomí, může získat zákazníky nové. Strategií se zabývali oba jednatelé a dohodli se, že propagaci (web, informační cedule) bude řešit jednatel B a ostatní akce, které se týkají rybníka a provozu restaurace si převezme jednatel A. Harmonogramu činností nebyl nastaven, neboť dosud není rozhodnuto, kterým aktivitám z návrhové části bude věnována pozornost.

Pro návrhovou oblast byla zpracována analýza rizik. V rámci této analýzy byla nejprve zpracována současná možná rizika a návrh na jejich snížení nebo vyloučení. V následném kroku byla zpracována rizika, související s navrhovanými změnami, která byla rovněž doplněna návrhy na jejich snížení nebo přímo jejich eliminaci.

Byla rovněž provedena kalkulace nákladů na navrhované změny. Měřítkem úspěšnosti nových návrhů je zvýšení obrátu celé společnosti. Detailní rozbor navýšení obrátu u jednotlivých SBU nebyl možný, neboť společnost tyto informace z konkurenčních důvodů neposkytuje.

Všechny získané poznatky i navrhované kroky byly konzultovány s vedením společnosti, což doufám, že vedlo k dosažení vytýčených cílů této bakalářské práce. Záleží pouze na majitelích společnosti, zda alespoň některé návrhy budou využity v praxi.

## Seznam použité literatury a zdrojů

- ABSTORE.CZ, 2022. Abstore.cz. *Abstore.cz*. [online] [cit. 2022-03-30].  
Dostupné z: [https://www.abstore.cz/reklamni-a-prezentacni-poutace?gclid=EAIaIQobChMIw8GauaGa9wIVSOR3Ch3k1AxsEAAYBCAAEgKGDFD\\_BwE](https://www.abstore.cz/reklamni-a-prezentacni-poutace?gclid=EAIaIQobChMIw8GauaGa9wIVSOR3Ch3k1AxsEAAYBCAAEgKGDFD_BwE)
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DOMANSKÁ, L. *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza*. Podnikatel.cz. [online] [cit. 2021-11-29].  
Dostupné z: [Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza - Podnikatel.cz](https://podnikatel.cz/rizika-a-priležitosti-v-podnikani-pomuze-odhalit-swot-analyza)
- DOTACEEU.CZ, 2021. DotaceEU.cz. *DotaceEU.cz* [online] [cit. 2021-11-30].  
Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/uvod>
- DOTACE.NATURE.CZ, 2022. Dotace.nature.cz. *Dotace.nature.cz*. [online] [cit. 2022-03-30].  
Dostupné z: <https://www.dotace.nature.cz/voda-opatreni/odbahnovani-rybniku.html>
- FULLPAGE.CZ, 2022. Fullpage.cz. *Fullpage.cz*. [online] [cit. 2022-01-30].  
Dostupné z: <https://www.fullpage.cz/ceny/>
- HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HORÁKOVÁ, H., *Marketingové strategie*. Praha: IDEA Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.
- CHYTEJ.CZ. 2022. Chytej.cz. *Chytej.cz* [online] [cit. 2022-03-29].  
Dostupné z: <https://www.chytej.cz>.
- IDNES:CZ, 2019. Idnes.cz. *Idnes.cz*. [online] [cit. 2022-03-30].  
Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/rybniky-penize-blato-odbahneni-ryby-rybari.A190425\\_161152\\_domaci\\_onkr](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/rybniky-penize-blato-odbahneni-ryby-rybari.A190425_161152_domaci_onkr)
- INVESTOPEDIA. 2017. *SWOT Analysis*. [online] [cit. 2022-01-31]  
Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.
- JESTRABICECZ. 2022. Jestrabice.cz *Jestrabice.cz* [online] [cit. 2022-03-16].  
Dostupné z: <http://jestrabice.cz/>
- JOHNSON, G. a K. SHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

- JUSTPRINT.CZ, 2022. Justprint.cz. *Justprint.cz*. [online] [cit. 2022-01-30].  
Dostupné z: <https://justprint.cz/produkty/plakaty>
- KAFEASAKRA.CZ, 2022, Kafeasakra.cz. *Kafeasakra.cz* [online] [cit. 2022-01-30].  
Dostupné z: <http://www.kafeasakra.cz/>
- KELLER, K., L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80247-1481-3 Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid:478a8b20-78af-11e5-9690-005056827e51>
- KOTLER, P. a K., L. KELLER. *Marketing management*. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.
- KUPNISILA.cz, 2022. Kupnisila.cz. *Kupnisila.cz*. [online] [cit. 2022-01-30].  
Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/sazby-dph/>
- KURZY.CZ a) 2021. *Rejstrik firem*. Kurzy.cz [online] [cit. 2021-11-10].  
Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/07913290/jihomoravske-rybnikarstvi-sro/>
- KURZY.CZ b) 2022. *Inflace*. graf. Kurzy.cz [online] [cit. 2022-04-10].  
Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- KURZY.CZ c), 2022, *Ceny PHM*. Kurzy.cz [online] [cit. 2022-04-10].  
Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/phm/>
- LABYRINTH-CZ.CZ, 2022. Labyrinth-cz.cz. *Labyrinth-cz.cz*. [online] [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.labyrinth-cz.cz/venkovni-systemy-cedule-stojici-na-zemi.php>
- McGRUER, D. *Dynamic digital marketing: master the world of online and social media marketing to grow your business*. Chichester: Wiley, 2020. 412s. ISBN 978-11-1963-588-8.
- MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4
- NACHYTANO.CZ. 2022. Nachytano.cz *Nachytano.cz* [online] [cit. 2022-03-29]  
Dostupné z: <https://www.nachytano.cz/>
- OPECKÝ, M. *Příručka pro podnikání*. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2018 [online] [cit. 2022-01-31].  
Dostupné z:  
[https://www.khkpcce.cz/uploads/files/165\\_Obecn%C3%A1\\_p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka\\_pro\\_podnikatele\\_verze\\_%C3%BAnor\\_2018.pdf](https://www.khkpcce.cz/uploads/files/165_Obecn%C3%A1_p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka_pro_podnikatele_verze_%C3%BAnor_2018.pdf)
- OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba bussiness modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

OSTERWALDER, A., Y. PIGNEUR, G. BERNARDA a A. SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.

QUIZLET.COM, 2022. Quizlet.com. *Quizlet.com*. [online] [cit. 2022-01-31].  
Dostupné z: <https://quizlet.com/300085394/oob-vyznam-a-funkce-obchodu-flash-cards/>

RSVYSOCINA.CZ, 2022. Rsvysocina.cz. *Rsvysocina.cz*. [online] [cit. 2022-03-30].  
Dostupné z: <http://www.rsvysocina.cz/>

RYBARSKYROZCESTNIK.CZ. 2022. Rybarskyrozcestnik.cz *Rybarskyrozcestnik.cz* [online] [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.rybarskyrozcestnik.cz/>

RYBNIKARSTVIPOHORELICE.CZ. 2022. Rybnikarstvipohorelice.cz *Rybnikarstvipohorelice.cz* [online] [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.rybnikarstvipohorelice.cz/trofejni-ryby-a-starsi-nasady/>

RYBNIKREBESOVICE.CZ. 2022. Rybnikrebesovice.cz. *Rybnikrebesovice.cz*. [online] [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.rybnikrebesovice.cz/>

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6

SMĚRNICE Č.5/2020, *Systém řízení rizik na VUT*, 2020. [online] [cit. 2022-03-30].  
Dostupné z: <https://www.vut.cz/uredni-deska/vnitri-predpisy-a-dokumenty/smernice-5-2020-system-rizeni-rizik-na-vut-d199697/smernice-5-2020-system-rizeni-rizik-pdf-p191833?armsgt=5VTWvMKDVy>

SOUKROMERYBARSKEREVIRY.CZ. 2022. Soukromerybarskereviry.cz. *Soukromerybarskereviry.cz*. [online] [cit. 2022-03-29].  
Dostupné z: <https://www.soukromerybarskereviry.cz/>

SOUKUP, J., V. POŠTA, P. NESET a T. PAVELKA. *Makroekonomie*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-537-7.

SPOLEK SDRUŽENÍ RAJHRADICKÝCH RYBÁŘŮ, 2022. Spolek Sdružení Rajhradických rybářů. *Spolek Sdružení Rajhradických rybářů*. [online] [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.rajhradice.cz/obec-7/spolky-a-sdruzeni/sdruzeni-rybaru/>  
<https://rejstrik-firem.kurzy.cz/22884041/sdruzeni-rajhradickych-rybaru-a-pratel-prirody/>

SPORTOVNIPOHARY.CZ, 2022. Sportivnipohary.cz. *Sportivnipohary.cz*. [online] [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.sportovnipohary.cz/pohary/pohary-ekonom>

TOPADVERT.CZ, 2022. Topadvert.cz. *Topadvert.cz*. [online] [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.topadvert.cz/nase-novinky/hypercube-reklamni-panel-exterior/>

UHABAKUKA.CZ, 2022. Uhabakuka.cz. *Uhabakuka.cz* [online] [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.uhabakuka.cz/produkt/167108/mitchell-sada-pro-zacinajici-rybare-combo-gt-pro-complete-carp-set>

VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

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

VEŘEJNÝ REJSTRÍK, 2022. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online] [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

WIKIPEDIA.CZ, 2021. *Podnik*. [online] [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodn%C3%AD\\_z%C3%A1vod](https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodn%C3%AD_z%C3%A1vod)

ZACHYTAME.CZ. 2022. *Zachytame.cz* *Zachytame.cz* [online] [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.zachytame.cz/>

ZAKONYPROLIDI.CZ, 2022. *Zakonyprolidi.cz*. *Zakonyprolidi.cz* [online] [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ZAKONYPROLIDI.CZ, 2022. *Zakonyprolidi.cz*. *Zakonyprolidi.cz* [online] [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-99>

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-249-4

ZEMEDELEC.CZ, 2021. *Zemedelec.cz*. *Zemedelec.cz*. [online] [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://zemedelec.cz/jihomoravsky-kraj-podpori-pri-boji-proti-suchu-obnovu-rybnika-ci-vysadbu-stromu/>

## Seznam obrázků

Obr. č. 1 Posloupnost řešení jednotlivých aktivit .....	25
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Přehled inflace a Indexu spotřebitelských cen .....	30
Tabulka č. 2 Porovnání služeb u hlavních konkurenčních revírů .....	35
Tabulka č. 3 Obchodní model CANVAS .....	42
Tabulka č. 4 Shrnující SWOT analýza .....	44
Tabulka č. 5 Průběžná kalkulace – Zážitkový program .....	50
Tabulka č. 6 Průběžná kalkulace – Závody – Varianta medaile .....	51
Tabulka č. 7 Průběžná kalkulace – Závody – Varianta pohár .....	51
Tabulka č. 8 Průběžná kalkulace – Zapůjčení rybářského vybavení .....	52
Tabulka č. 9 Průběžná kalkulace – Dárkové poukazy .....	52
Tabulka č. 10 Průběžná kalkulace – Webové stránky .....	53
Tabulka č. 11 Průběžná kalkulace – Placená reklama – Sociální sítě .....	54
Tabulka č. 12 Průběžná kalkulace – Informační tabule .....	55
Tabulka č. 13 Průběžná kalkulace – Prohloubení rybníka, odbahnění .....	56
Tabulka č. 14 Přehled navrhovaných změn, jejich finanční vyčíslení a forma jejich návratnosti .....	57
Tabulka č. 15 Modelová situace příjmů z prodeje Povolenek .....	58
Tabulka č. 16 Modelová situace příjmů z prodeje ryb .....	59
Tabulka č. 17 Doba návratnosti vynaložených prostředků (investic) v Kč .....	59
Tabulka č. 18 Hodnota rizik .....	60
Tabulka č. 19 Rizika a výsledná hodnota rizika pro SBU1 .....	60
Tabulka č. 20 Přehodnocení rizik po zavedení nápravných opatření pro SBU1 .....	61

Tabulka č. 21 Kategorie rizika a výsledná hodnota rizik pro SBU2 .....	62
Tabulka č. 22 Přehodnocení rizik po zavedení nápravných opatření pro SBU2 .....	63
Tabulka č. 23 Rizika a výsledná hodnota rizika pro návrhovou část .....	64
Tabulka č. 24 Přehodnocení rizik pro návrhovou část po zavedení nápravných opatření .....	65

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 Přehled nárůstu spotřebitelských cen a inflace .....	29
Graf č. 2 Porovnání cen pohonných hmot .....	30

## **Seznam příloh**

Příloha I. Výkaz zisku a ztrát .....	75
Příloha II. Sportovní rybník Rebešovice – Povolenska k rybolovu .....	76
Příloha III. Sportovní rybník Rebešovice – pravidla rybolovu .....	77
Příloha IV. Sportovní rybník Rebešovice – Rybářský řád .....	78
Příloha V. Soukromé revíry Jm kraje – přehled nabídky služeb .....	79
Příloha VI. Soukromé revíry v Jihomoravském kraji – přehled nabídky služeb, jejich početní a procentuální vyjádření k počtu revírů .....	81
Příloha VII. Ceny povolenek v Jm kraji .....	81
Příloha VIII. Soukromé revíry v ČR – přehled nabídky služeb, početní a procentuální vyjádření .....	82



## Přílohy


### Příloha I. Výkaz zisku a ztrát

<b>Výkaz zisku a ztrát v tis Kč</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Tržby za prodej výrobků a služeb	280 Kč	593 Kč
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>307 Kč</b>	<b>600 Kč</b>
Spotřeba materiálu a energie	223 Kč	460 Kč
Služby	84 Kč	140 Kč
<b>Osobní náklady</b>	<b>84 Kč</b>	<b>231 Kč</b>
Mzdové náklady	63 Kč	178 Kč
Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	21 Kč	53 Kč
Náklady na SZ, ZP	21 Kč	53 Kč
Ostatní provozní výnosy	- Kč	81 Kč
Jiné provozní výnosy	- Kč	81 Kč
Ostatní provozní náklady	12 Kč	107 Kč
Daně a poplatky	5 Kč	- Kč
Jiné provozní náklady	7 Kč	107 Kč
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-123 Kč</b>	<b>-264 Kč</b>
Ostatní finanční náklady	1 Kč	- Kč
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-1 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>-124 Kč</b>	<b>-264 Kč</b>
Daň z příjmů		
Daň z příjmů splatná		
Daň z příjmů odložená (+/-)		
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>-124 Kč</b>	<b>-264 Kč</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-124 Kč</b>	<b>-264 Kč</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>280 Kč</b>	<b>674 Kč</b>

Příloha II. Sportovní rybník Rebešovice – Povolenska k rybolovu

# POVOLENKA K LOVU

## Sportovní rybník Rebešovice



Číslo lístku:	Kód:	Podpis:
Jméno:		
Adresa:		

*Upozornění: Před započítím lovu zapište datum a čas.  
Padělání povolenky nebo zápisu je trestné.*

Datum	Čas	Druhy ryb	ks	kg	cm	Záznam o kontrole

*Rybolov probíhá z hlediska bezpečnosti na vlastní riziko lovčího.  
Vstup na led na vlastní nebezpečí.  
Správce rybníku: 602 659 727*

## **Sportovní rybník Rebešovice**

### **Obecná pravidla pro lov ryb na revíru sportovní rybník Rebešovice.**

Vstupem do areálu rybníka, každá osoba dobrovolně souhlasí s ustanovením tohoto provozního řádu. Na pořádek bude dohlížet zodpovědný správce.

Povolenku lze zakoupit přímo na místě.

**Lov povolen pouze z hráze a přilehlých stran.**

**Lov od cesty přísně zakázán.**

Denní doba je omezena dle ročního období.

Při nočním rybolovu dodržovat noční klid 22:00 až 6:00 hod.

#### **Kaprový režim:**

Lov na dva pruty max. dva háčky. Při lovu na nástražní rybku minimální délka 10 cm.

Povolenka Chyt' a pusť neopravňuje lovčího si ponechat jakoukoliv rybu.

#### **Povolenka s rybou:**

##### **Možnost ponechání ryby:**

**Kapr** do maximální délky 55 cm, **Amur** do maximální délky 65 cm

**Ostatní ryby jsou v revíru hájeny!!!!**

Úlovek po přivlastnění musí být okamžitě zapsán. Úlovek nelze měnit za jiný.

Na revíru je rybář bezpodmínečně povinen používat, peán, podběrák a podložku (podložku zapůjčí správce). Při zacházení s úlovky, se vyžaduje maximální opatrnosti.

Menší úlovky se musí vyháčkovat bezpodmínečně ve vodě. Povinností rybáře je, co nejšetrněji a nejrychleji, vrátit rybu zpátky do rybníku. Další uchovávání ryb za účelem fotografování a filmování je zakázáno.

Jakékoliv uchovávání ryb mimo úlovku rybáře pro ponechání v ceně povolenky je zakázáno. V případě zjištění poškození ulovené ryby, je rybář povinen tuto skutečnost nahlásit správci, který rozhodne zda rybu vrátit či nikoliv. Na všech lovných místech platí zásada čistého prostředí. Odpadky patří do nádob, které jsou na tento účel určeny.

Při nedodržování rybářského řádu si majitel vyhrazuje právo vykázat lovčího a odebrat mu povolenku bez náhrady. Při zjištění přečinu proti krádeži, pytláctví či jinému způsobení škody bude záležitost podstoupena orgánům trestního řízení.

***Celý prostor je monitorován kamerovým systémem!!!***

## RYBÁŘSKÝ ŘÁD

(DOBA LOVU)

**Pstruhový režim: listopad, prosinec, leden, únor, březen**

**Denní doba lovu: uvedené měsíce 7:00 – 17:00**

(Lov na jeden prut. Muškaření, plavaná, přívlač, libovolná nástraha. Lov na háčky nejlépe bez protihrotu.)

**Kaprový režim: duben, květen, červen, červenec, srpen, září, říjen**

**Denní doba lovu: duben a říjen 6:00 – 22:00**

**květen až září 5:00 – 22:00**

(Lov na dva pruty. Nejmenší nástražní ryba 15 cm. Víkendová povolenka pátek 16:00 až neděle 18:00. Možnost lovu 24 hodin po dohodě se správcem.)

**CENY POVOLENEK:**

**Pstruhová:**

- 380 Kč denní povolenka (v ceně jeden kilogram lososovité ryby, nad 1 kg ryby doplatek 175,00 Kč/1 kg)
- 250 Kč denní povolenka chyt' a pust' (podmínkou rybolovu – jen muškaření)

**Kaprová:**

- 350 Kč denní povolenka chyt' a pust'
- 1000 Kč víkendová povolenka chyt' a pust'
- 550 Kč denní povolenka (v ceně s rybou)
- 1200 Kč víkendová povolenka (v ceně s rybou)
- 200 Kč (dětská) denní povolenka chyt' a pust'

**Míra ryb při ponechání:**

- Kapr do 55 cm
- Amur do 65 cm
- Pstruh do 45 cm
- Siven do 45 cm
- Ostatní ryby v revíru jsou celoročně hájen

**Ceny za příslušenství a další informace:**

- 200 Kč příplatek za noční lov
- 35 Kč příplatek za půjčení podložky (pod rybu)
- 0 Kč registrace členství v klubu (O registraci v klubu může požádat jen občan s trvalým pobytem v Rebešovicích. Registrovaný člen v klubu platí polovinu ceny rybolovu, ponechané ryby platí v plné výši.)
- 200 Kč cena za ponechanou rybu pro registrovaného člena

**RYBÁŘSKÁ KLUBOVNA s restaurací, Rebešovice ev. č. 37, 664 61 Rebešovice, Telefon: +420 602 659 727 (správce – rezervace rybolovu – Pavel Pětník)**

**Příloha V. Soukromé revíry Jihomoravského kraje – přehled nabídky služeb**

<b>Název rybníka</b>	<b>Místo</b>	<b>Chyt' a pust'</b>	<b>Chyt' a vezmi</b>	<b>Noční rybolov</b>	<b>Lov na dírkách</b>	<b>Občerstvení</b>	<b>Ubytování</b>	<b>Parkování</b>	<b>ZTP</b>	<b>Web</b>
<b>Rybník Rebešovice</b>	Rebešovice	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Bajlák Rajhradice</b>	Bajlák Rajhradice	ne	x	ano	x	x	x	ano	x	x
<b>Zukalův rybník Podolí</b>	Podolí u Brna	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>SR Jestřabice</b>	Jestřabice	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	x	ano
<b>SR Vysočina Polička</b>	SR Vysočina Polička	ano	ano	x	ano	x	ano	ano	x	ano
<b>Klub Lhéta o.s.</b>	Přísnovice	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	x	ano
<b>SR Božice</b>	Božice	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Dírky Jedovnice</b>	Jedovnice	x	ano	ano	x	x	x	ano	x	ano
<b>Nedveka Hostim</b>	Hostim	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	x	ano
<b>Rybník Štěrkař</b>	Zaječí	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	x	ano
<b>Rybáři Řeznovice</b>	Řeznovice	ano	ano	x	x	x	ne	ano	x	ano

Název rybníka	Místo	Chyt' a pust'	Chyt' a vezmi	Noční rybolov	Lov na dírkách	Občerstvení	Ubytování	Parkování	ZTP	Web
<b>Rybník Klemovák</b>	Doubravice nad Svitavou	ne	ano	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Oborský rybník</b>	Černá Hora	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	x	ano
<b>Popůvský rybník</b>	Popůvky	ano	ano	x	ano	ano	ano	ano	x	x
<b>Rybník Šimcholy</b>	Vojkovice	ano	x	x	x	x	x	ano	x	ano
<b>Vodní nádrž Hlavatka</b>	Brankovice	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Jezero Chvojnice</b>	Újezd u Rosic	ano	x	x	ano	x	ano	ano	x	ano
<b>Rohatec Soboňky</b>	Ratíškovice Rohatec	ano	ano	ano	x	ano	x	ano	x	ano
<b>Rybník Škřípov</b>	Dambořice	ano	ano	x	ano	x	ano	ano	x	x
<b>Rybolov Havelka ORCA</b>	Sudice u Boskovic	ano	ano	x	ano	ano	ano	ano	x	ano
<b>Rybník Hranice</b>	Hranice	ano	x	x	ano	ano	nao	ano	ano	ano
<b>Františkův rybník</b>	Břeclav	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	x	ano



**Příloha VI. Soukromé revíry v Jihomoravském kraji – přehled nabídky služeb, jejich početní a procentuální vyjádření k počtu revírů**

**Počet revírů: 21**

Chyt' a pust'		Chyt' a vezmi		Noční rybolov		Lov na dírkách		Občerstvení		Ubytování		Parkování		ZTP		Web	
%		%		%		%		%		%		%		%		%	
20	95	13	62	15	71	6	29	16	76	15	71	21	100	3	14	18	86

**Příloha VII. Cena povolenek na soukromých revírech v Jihomoravském kraji**

Cena povolenky v režimu chyt' a pust'	150 – 800 Kč
Ceny povolenky v režimu chyt' a vezmi	300 – 1 000 Kč

**Příloha VIII. Soukromé revíry v České republice – přehled nabídky služeb, jejich početní a procentuální vyjádření k počtu revírů**

Kraj	Počet revírů	Chyt' a pust'		Chyt' a vezmi		Noční rybolov		Lov na dírkách		Občerstvení		Ubytování		Parkování		ZTP		Web	
			%		%		%		%		%		%		%		%		%
Hlavní město Praha	<b>4</b>	4	100	X	X	4	100	X	X	2	50	4	100	4	100	X	X	4	100
Středočeský	<b>47</b>	44	85	16	34	34	72	9	19	24	51	30	64	47	100	15	32	35	74
Jihočeský	<b>18</b>	16	89	7	39	11	61	3	17	6	33	10	56	18	100	4	22	15	38
Plzeňský	<b>9</b>	9	100	3	33	8	89	3	33	3	33	8	89	9	100	4	44	8	89
Karlovarský	<b>13</b>	12	93	5	38	12	93	5	38	5	38	11	85	13	100	5	38	12	93
Ústecký	<b>15</b>	14	93	11	73	13	87	5	36	4	27	7	47	15	100	4	27	11	73
Liberecký	<b>1</b>	1	100	1	100	1	100	1	100	X	X	1	100	1	100	X	X	1	100
Královéhradecký	<b>7</b>	6	85	4	57	5	71	1	14	4	57	6	86	7	100	4	57	6	86
Pardubický	<b>10</b>	10	100	X	X	10	100	3	30	3	30	10	100	10	100	1	10	10	100
Vysočina	<b>19</b>	19	100	10	53	16	84	3	21	8	24	14	74	19	100	2	11	18	59
Jihomoravský	<b>21</b>	20	95	13	62	15	71	6	29	16	76	15	71	21	100	3	14	18	86
Zlínský	<b>8</b>	8	100	4	50	8	100	6	75	4	50	8	100	8	100	X	X	8	100
Olomoucký	<b>9</b>	9	100	7	78	7	78	2	22	7	78	9	100	9	100	1	11	7	78
Moravskoslezský	<b>16</b>	15	94	8	50	14	88	7	44	6	38	16	100	16	100	3	19	14	88
Zlínský	<b>8</b>	8	100	4	50	8	100	6	75	4	50	8	100	8	100	X	X	8	100
<b>Celkem</b>	<b>205</b>	<b>195</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>45</b>	<b>166</b>	<b>81</b>	<b>60</b>	<b>29</b>	<b>96</b>	<b>46</b>	<b>157</b>	<b>77</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>22</b>	<b>175</b>	<b>85</b>