

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský projekt – Andělská roubenka**

**Bc. Erik Kubelka**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Erik Kubelka

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Šumperk

Název práce

Podnikatelský projekt – Andělská roubenka

Název anglicky

Business Project – Angel's wooden house

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce bude vyhodnocení podnikatelského projektu zpracovaného pro vybraný podnik s využitím dynamických metod. Dílčím cílem práce je vypracování reálného rozvojového investičního podnikatelského záměru v segmentu regionální agroturistiky. Výše uvedeným cílům bude předcházet zpracování teoretické části zabývající specifickými aspekty tohoto segmentu podnikání, koncepcí tvorby podnikatelského záměru, metodikou, projektovým řízením a vysvětlením a popsáním jednotlivých druhů analýz.

### Metodika

První část diplomové práce je zpracována na základě deskripce a komparace poznatků získaných z rešerše odborné literatury a internetových zdrojů. V teoretické části diplomové práce jsou vymezeny základní pojmy týkající se podnikání a právní formy podnikání. Převážná část této kapitoly bude zahrnovat detailní popis tvorby podnikatelského projektu, zpracováním analýz vnějšího a vnitřního prostředí užívaných při tvorbě podnikatelských projektů a zejména ekonomickým hodnocením projektů.

Další část práce bude obsahovat analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, zpracování vlastního projektu, včetně návrhu harmonogramu jednotlivých etap projektu. Zhodnocení navrženého investičního projektu bude provedeno s využitím dynamických metod hodnocení projektů.

**Doporučený rozsah práce**

60- 70 stran

**Klíčová slova**

Agroturistika, analýza konkurence, finanční plán, financování, marketingový plán, podnikatelský projekt, udržitelnost.

---

**Doporučené zdroje informací**

FOTR, J. – JURKOVIČOVÁ, G. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-.

FOTR, J. – SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

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

POUROVÁ, M. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Agroturistika*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 80-213-0965-2.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 01. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský projekt – Andělská roubenka" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Hlubočkách dne 31. března 2021 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D., za vedení mé diplomové práce a za odborné konzultace.

# Podnikatelský projekt – Andělská roubenka

## Abstrakt

Primárním záměrem diplomové práce je realizace rozvojového a udržitelného podnikatelského projektu Andělské roubenky v Jeseníkách. Realizace rozvojového investičního záměru je nazírána z pohledu investora působícího jako fyzická osoba – nezapsaná na živnostenském úřadě, nabízející pronájem v segmentu venkovské agroturistiky (skandinávským způsobem). K vyhodnocení záměru projektu je využito dynamických metod s následnou interpretací reálného záměru v segmentu regionální agroturistiky. Výše uvedeným cílům bude předcházet zpracování teoretické části, zabývající se specifickými aspekty tohoto segmentu podnikání, koncepcí tvorby podnikatelského záměru, metodikou, projektovým řízením a vysvětlením a deskripcí jednotlivých druhů analýz. Marketing a využití synergických efektů usnadní start rozvojovému projektu v jeho nelehkých počátcích. Nezbytnou podmínkou pro zařazení ubytovacího zařízení do kategorie LOHAS je kooperace v rámci lokálních sociálních systémů.

**Klíčová slova:** Agroturistika, analýza konkurence, finanční plán, financování, LOHAS, marketingový plán, myšlenková mapa, podnikatelský projekt, udržitelnost.

# **The Angel Log Cabin - Business Project**

## **Abstract**

The primary purpose of this Diploma Thesis is the implementation of a development and sustainable Angel Log Cabin business project in the Jeseníky Mountains. The implementation of the development investment project is considered from the point of view of an investor who acts as an individual, non-registered with the Trade Office, and who offers rental services in the area of rural agritourism (Scandinavian way). The evaluation of the project objective is based on dynamic methods and a subsequent interpretation of the actual objective in the area of regional agritourism. The above-mentioned objectives will be preceded by a preparation of a theoretical study which will deal with specific aspects of this business segment, business project preparation concept, methodology, project management, and an explanation and a description of individual types of analyses. Marketing and the use of synergy effects will facilitate the start of the development project in its difficult beginnings. The necessary prerequisite for the inclusion of the holiday home in the LOHAS category is the cooperation among the local social systems.

**Keywords:** Agritourism, competitor analysis, financial plan, funding, LOHAS, marketing plan, mind's map, business project, sustainability.

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>17</b>
2.1 Cíl práce.....	17
2.2 Metodika.....	17
<b>3 Teoretická východiska.....</b>	<b>18</b>
3.1 Agroturistika.....	18
3.1.1 Základní pojmy.....	19
3.1.2 Udržitelný cestovní ruch – LOHAS .....	21
3.1.3 Instituce, svazy a dobrovolné sdružení.....	22
3.1.4 Venkovská turistika v zahraničí .....	23
3.1.5 Podnikatelská činnost v agroturistice .....	23
3.1.6 Historické a specifické aspekty podnikání ve venkovském CR.....	24
3.1.7 Charakteristika provozovatele .....	25
3.1.8 Klasifikace a standardizace služeb .....	26
3.1.9 Strategie agroubytovatele .....	27
3.1.10 Negativní aspekty podnikání v agroturistice .....	28
3.1.11 Využití synergického efektu pro začlenění do segmentu LOHAS .....	28
3.2 Investice, cíle podnikání a investiční projekty .....	29
3.2.1 Ekonomické metody hodnocení efektivnosti investice .....	30
3.2.1.1 Statické metody ekonomického hodnocení investičních projektů .....	31
3.2.1.2 Dynamické metody ekonomického hodnocení investičních projektů.....	32
3.2.2 Strategie.....	32
3.2.3 Jednotlivé investiční fáze.....	33
3.2.4 Rizika a jejich eliminace.....	33
3.3 Projektové řízení.....	34
3.3.1 Logický rámec .....	35



3.3.2	Projektové plánování prostřednictvím myšlenkových map .....	35
3.4	Strategie společnosti .....	36
3.4.1	Strategická situační analýza.....	37
3.4.2	Vnější prostředí .....	37
3.4.3	Vnitřní prostředí .....	37
3.4.3.1	Analýza konkurence .....	38
3.5	Finanční analýza .....	38
3.5.1	Cash flow projektu .....	40
3.5.2	Ekonomická přidaná hodnota .....	40
3.6	Financování .....	41
3.6.1	Základní přehled a zdroje financování .....	41
3.6.2	Dluhové financování.....	42
3.6.2.1	Úvěry a půjčky .....	43
3.6.2.2	Leasing .....	44
3.6.3	Financování se vstupem do základního kapitálu .....	45
3.6.3.1	Vlastní zdroje financování .....	45
3.6.3.2	Financování ze zisku .....	45
3.6.3.3	Financování z odpisů.....	46
3.6.3.4	Venture kapitál .....	46
3.6.3.5	Business angel .....	46
3.6.3.6	Primární emise akcií.....	46
3.6.3.7	Vklady tichých společníků .....	47
3.6.4	Dotace, granty a podpory.....	47
3.7	Podnikatelský plán.....	48
3.7.1	Podnikatel, podstata podnikání a MSP .....	48
3.7.2	Rentiérské podnikání .....	49
3.7.3	Legislativní přehled pro podnikatele .....	50
3.7.4	Koncepce tvorby podnikatelského záměru.....	51

3.7.4.1	Zakladatelský rozpočet.....	51
3.7.4.2	Podnikatelský plán .....	52
3.8	Marketing .....	53
3.8.1	Charakteristika marketingu v CR a agroturistice .....	54
3.8.2	Marketingové šetření .....	54
3.9	Udržitelný rozvoj a udržitelnost projektu.....	55
<b>4</b>	<b>Podnikatelský projekt – Andělská roubenka .....</b>	<b>58</b>
4.1	Úvod, účel a pozice dokument .....	60
4.2	Shrnutí .....	61
4.3	Rozvojový investiční záměr .....	63
4.3.1	Volnočasový areál v Andělské Hoře .....	63
4.3.2	Základní údaje o investorovi .....	64
4.3.3	Core business.....	65
4.3.4	Podnikatelské oprávnění.....	65
4.3.5	Podnikatelská příležitost.....	65
4.3.6	Podnikání v zemědělském sektoru .....	66
4.4	Personální zabezpečení, klíčové osobnosti.....	66
4.5	Produkt a nabízené služby .....	69
4.5.1	Popis realizované nemovitosti .....	69
4.5.2	Popis nabízených služeb.....	70
4.5.3	Silné a slabé stránky ubytování .....	71
4.5.4	Srovnání produktu s produkty konkurence.....	72
4.5.5	Jedinečnost produktu .....	72
4.5.6	Dopady na životní prostředí .....	72
4.5.7	Vize do budoucnosti a možnosti diferenciacce služeb.....	73
4.6	Potenciální zákazníci a trhy .....	73
4.7	Realizační fáze.....	76
4.7.1	Investiční část .....	77

4.7.2	Provoz nemovitosti .....	77
4.8	Okolí firmy a konkurence .....	77
4.8.1	Provozovatelé agroubytování .....	78
4.8.2	Souhrnná analýza konkurence ve spádové oblasti .....	78
4.8.3	Odhad obsazenosti objektu .....	81
4.8.4	Positioning společnosti .....	82
4.9	Spolupracující subjekty a synergie .....	83
4.10	Marketingová a obchodní strategie .....	85
4.10.1	Marketingová strategie .....	86
4.10.2	Marketingová taktika .....	86
4.10.3	Analýza trhu .....	88
4.10.4	Tvorba ceny .....	89
4.11	Finanční plán .....	92
4.11.1	Zahajovací rozvaha .....	93
4.11.2	Přehled nákladů na uvedení do provozu a další vstupní náklady .....	94
4.11.3	Odpisy .....	95
4.11.4	Provozní náklady .....	96
4.11.5	Odhady tržeb .....	97
4.11.6	Odhad tržeb po certifikaci LOHAS .....	100
4.11.7	Výkaz zisku a ztrát .....	102
4.11.8	Cash flow .....	104
4.11.9	Návratnost investice .....	104
4.12	Realizační projektový harmonogram .....	106
4.12.1	Ganttův diagram .....	106
4.12.2	Myšlenková mapa .....	107
4.13	Analýzy .....	109
4.13.1	PESTLE analýza .....	109
4.13.2	SWOT analýza .....	109

4.14	Rizika projektu .....	111
4.15	Přílohy .....	112
<b>5</b>	<b>Zhodnocení navrženého investičního projektu .....</b>	<b>117</b>
5.1	Reálný rozvojový investiční podnikatelský záměr .....	117
5.2	Segment agroturistiky .....	117
5.3	Rizikovost projektu a udržitelnost .....	118
5.4	Ekonomická návratnost investice .....	118
5.5	Udržitelnost a flexibilita projektu .....	119
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>121</b>
	Seznam použitých zdrojů .....	123
	Přílohy .....	127

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Schéma zeleného cestovního ruchu .....	199
Obrázek 2	Struktura zeleného cestovního ruchu vytvořeno na základě podkladu .....	2020
Obrázek 3	Logický rámec projektu .....	355
Obrázek 4	Udržitelný rozvoj .....	555
Obrázek 5	Prodejní kanály 2018-20202 .....	922
Obrázek 6	Myšlenková mapa .....	1088

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Klientela s preferencemi na referenčním objektu .....	755
Tabulka 2	Analýza konkurence ve spádové oblasti .....	80
Tabulka 3	Marketingové náklady zahajovací a roční .....	877
Tabulka 4	Ceny pronájmu včetně porovnání a vývoj ceny a příplatkové služby .....	899
Tabulka 5	Ceník rozšířených a speciálních produktů .....	91
Tabulka 6	Zahajovací rozvaha .....	93
Tabulka 7	Úvěrová kalkulace .....	94
Tabulka 8	Investiční náklady .....	95
Tabulka 9	Klasifikace, rozřídění a odpisy .....	95
Tabulka 10	Vyčíslení provozních, fixních, variabilních nákladů .....	966
Tabulka 11	Detailní predikce obsazenosti a odhad tržeb pro první rok provozování .....	988
Tabulka 12	Měsíční predikce obsazenosti a odhad tržeb pro druhý až pátý rok provozování .....	999
Tabulka 13	Měsíční predikce obsazenosti a odhad tržeb pro šestý až desátý rok provoz. ....	101

Tabulka 14 Výkaz zisků a ztrát, reálná verze.....	103
Tabulka 15 Cash flow, reálná varianta.....	104
Tabulka 16 Doba návratnosti u všech variant tržeb .....	105
Tabulka 17 Diskontovaná doba návratnosti při 6 % vnitřního výnosového procenta.....	105
Tabulka 18 Diskontovaná doba návratnosti při 6 % vnitřního výnosového procenta, s prodejem.....	105
Tabulka 19 Realizační projektový harmonogram.....	106
Tabulka 20 Harmonogram certifikace 2022-2027.....	107
Tabulka 21 PESTLE analýza.....	109
Tabulka 22 SWOT analýza projektu.....	110
Tabulka 23 Rizika projektu a jejich zajištění.....	111
Tabulka 24 Mzdové náklady režijních pracovníků a projektového týmu.....	112
Tabulka 25 Seznam otázek ke strukturovanému rozhovoru s klienty Chalupy pod Pradědem.....	113
Tabulka 26 Vyhodnocení odpovědí na dotazník.....	114
Tabulka 27 Výkaz zisků a ztrát optimistická verze.....	115
Tabulka 28 Výkaz zisků a ztrát krizová verze.....	115
Tabulka 29 CF – Optimistická varianta.....	115
Tabulka 30 CF – Krizová varianta.....	116
Tabulka 31 Diskontní vyhodnocení investice – Optimistická varianta.....	116
Tabulka 32 Diskontní vyhodnocení investice – Krizová varianta.....	116
Tabulka 33 Diskontované vyhodnocení investice s případným prodejem nemovitosti, optimistická varianta .....	116
Tabulka 34 Diskontované vyhodnocení investice s případným prodejem nemovitosti, krizová varianta .....	116
Tabulka 35 Souhrnná tabulka vyhodnocení .....	119
Tabulka 36 Výkaz zisků a ztrát v 12. roce provozu .....	120

## Seznam použitých zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CF – Cash flow (peněžní tok)

CHKO – Chráněná krajinná oblast

CR – Cestovní ruch

CV – Curriculum vitae (z latiny životopis)

ČCCR – Česká centrála cestovního ruchu

ČOV – Čistírna odpadních vod

ČR – Česká republika

ČSAJRJ – Český svaz agroturistiky, jízďáren a rekreačního jezdeckví

ČSÚ – Český statistický úřad

DP – Diplomová práce

DPP – Discounted payback period

DUR – Dokumentace pro územní řízení

ES – Evropské společenství

ESF – Evropský sociální fond  
EVA – Ekonomická přidaná hodnota  
IRR – Internal rate of return  
ISO – International Organization for Standardization  
KÚ – Katastrální úřad  
LEED – Leadership in Energy and Environmental Design  
LOHAS – Lifestyle of Health and Sustainability  
NP – Nadzemní podlaží  
MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu  
MAS – Místní akční skupina  
OPŽP – Operační program životního prostředí  
OPLZZ – Operační program lidské zdroje a zaměstnanost  
OP VaVpI – Operační program Výzkum a vývoj pro inovace  
OR – Obchodní rejstřík  
PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal and Ecological  
PO – Požární ochrana  
PP – Payback period  
PR – Public relations (budování vztahu s veřejností)  
RD – Rodinný dům  
RPSN – Roční procentní sazba nákladů  
SŘ – Stavební řízení  
SHU – Scoville heat units (udává změřenou pálivost paprik a chilli, obsah kapsaicinu)  
SUV – Sport utility vehicle  
SVTA – Svaz vesnické turistiky a agroturistiky, z.s.  
SW – z angličtiny software (program)  
SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities and threats  
WACC – z angl. Weighted Average Cost of Capital – vážené průměrné náklady kapitálu  
ŽL – Živnostenský list

# 1 Úvod

Při vypracovávání podnikatelského projektu využíváme souhrn znalostí a zkušeností získaných v průběhu více než 13letého pronájmu Chalupy pod Pradědem, zájmové činnosti řešitele (zájmový chov drůbeže,<sup>1</sup> pěstování extra hot chilli<sup>2</sup>) a nově získaných vědomostí při studiu na ČZU. Andělská roubenka bude základním kamenem pro vybudování uceleného volnočasového areálu v Andělské Hoře. Jedná se tedy o reálný, navazující rozvojový investiční projekt, jenž využívá zkušenosti z provozování venkovského ubytovacího zařízení. Pro provoz areálu budou zároveň využity pozemky, jež kdysi sloužily armádě, následně sloužily pro chov slepic a později dokonce i jako skládka. Revitalizace pozemků byla realizována již v předinvestiční fázi projektu a na zbývajících kamenných základech je plánována výstavba v dalších etapách. V současné době vstoupil projekt do realizační fáze, v níž výstavba probíhá metodou flexibilního developmentu. Došlo k dokončení hrubé stavby a probíhá výběr dodavatelů technologií.

Cestovní ruch spadá do terciálního sektoru služeb, sloužícího k uspokojování základních lidských potřeb. Agroturistika zatím v ČR představuje poměrně malou část celého segmentu turistiky. Pro systémově koncipovaný rozvoj cestovního ruchu v tomto oboru je potřebná spolupráce nejen veřejného, ale i soukromého sektoru. (Pourová, 2002, s. 7-9) Horské regiony Moravskoslezského kraje mají v současnosti problémy s odvětvovou strukturou, nezaměstnaností a na ně navazujícími sociálními problémy. Segment regionální turistiky je v Jeseníkách oproti jiným turistickým oblastem v ČR méně rozvinutý.<sup>3</sup> V současné době již veřejný sektor prostřednictvím rozvojových programů nabízí zvýšenou podporu takto postiženým regionům. Při sběru podkladů pro praktickou část jsme zjistili absenci relevantních dat z tohoto segmentu (jak v ČSÚ, tak i u oborových svazů, resp. MAS). Vizuální a funkční oborové webové portály nabízející tento druh ubytování jsou na nevyšší úrovni, což si tento segmentem trhu cestovního ruchu nezaslouží.

Přínos pro akademickou komunitu spatřujeme ve způsobu zpracování teoretické části práce a v přístupu k praktické části práce (v realizaci investičního záměru), kdy je rozvojové podnikání zpracováno z pohledu investora – občana, který je vlastníkem veškerého

---

<sup>1</sup> Ayam Cemani.

<sup>2</sup> Carolina Reaper, Dragon's Breath.

<sup>3</sup> Statistická ročenka Moravskoslezského kraje (2017). Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-moravskoslezskeho-kraje-2017> [cit. 24. 1. 2021].

nemovitého, movitého i nehmotného majetku a který má hlavní příjem z jiné činnosti (rentiérské podnikání). Budování agroturistických kapacit (investování tímto způsobem) je obvyklé u agroturistických podnikatelů v Bavorsku, Rakousku nebo Švýcarsku, kteří současně podnikají v zemědělství. (Pourová, 2002, s. 51-57) Výše uvedený způsob vlastnictví sice velmi omezuje přístup k financím prostřednictvím bankovních domů, částečně také prostřednictvím tzv. andělských investorů – *business angels*, je ale z pohledu drobného investora méně administrativně náročný. Agroubytovatel ze své podstaty je velmi konzervativní, má nedůvěru vůči státním institucím a je silně negativní vůči jakékoliv administrativě či byrokracii.

Předkládaný podnikatelský záměr je založen na reálném tématu, ekonomických podkladech a simulacích s následným vyhodnocením projektu, využívajícím dynamické metody, včetně vypracování harmonogramu realizace jednotlivých etap a ekonomického zhodnocení, které jsou podloženy skutečnými daty.

Andělská roubenka je projektována jako stylová luxusní roubená chalupa, kterou lze využít celou, nebo rozdělit na dva samostatné apartmány (7 + 9 lůžek) s nejmodernějším vybavením. Ubytování, jehož součástí bude krb s pecí a ležením, sauna, koupací kád', tenisový kurt a privátní dětský vlek, bude obohaceno o prvky agroturistiky.

Dokončení a obhajoba této diplomové práce bude zároveň znamenat splnění autorova jinošského snu – stát se přínosným a vzdělaným člověkem, jakým byl inženýr Cyrus Smith, jenž se zrodil při čtení verneovky Tajuplný ostrov.



## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Primárním cílem předkládané diplomové práce bude vyhodnocení podnikatelského projektu zpracovaného pro vybraný podnik, kterým je Andělská roubenka v Jeseníkách. Ke zhodnocení navrženého investičního projektu využijeme dynamické metody.

V dílčích cílech provedeme vypracování reálného rozvojového investičního podnikatelského záměru v segmentu regionální agroturistiky. Vyhodnocením zjistíme soulad navržených strategií s podnikatelským plánem z pohledu rizikovosti a udržitelnosti a pre-audit získané certifikace agroubytovatele v požadovaném segmentu.

### **2.2 Metodika**

Metodika teoretické části diplomové práce bude vypracována na základě deskripce a komparace poznatků získaných z rešerší odborné literatury, internetových zdrojů a dalších odborných zdrojů. Sestavíme přehled specifických aspektů podnikání v segmentu agroturistiky, strategií projektového řízení, financování a legislativy. Následně pomocí analytických metod dle jednotlivých položek připravíme teoretický základ pro tvorbu podnikatelského plánu a jeho členění, pomocí PESTLE a SWOT analýzy provedeme komplexní zhodnocení. Stanovíme vize a budeme definovat jednotlivé strategické a následné procesy. Zpracováním analýz vnějšího a vnitřního prostředí vytvoříme rámec pro metodicky vypracovaný harmonogram projektu, jenž bude korespondovat s představeným projektovým řízením. Po zpracování cenových kalkulací a stanovení jednotlivých cenotvorných položek přistoupíme k vypracování finančního plánu a následnému vyhodnocení s využitím dynamických metod.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Agroturistika

Cestovní ruch je volnočasovou aktivitou jednotlivce nebo skupiny osob ve vybrané lokalitě, využívající externí služby spojené s ubytováním, stravováním a jinými potřebami. Dle míry organizovanosti lze rozlišit dvě základní skupiny cestovatelů v turistickém průmyslu. První skupinu představuje turismus masový, který je spojován s vysokou mírou organizovanosti, velkou koncentrací turistů na jednom místě a řadou negativních dopadů na místní komunitu. Opakem je šetrný/udržitelný cestovní ruch využívající autentické lokální prvky, individuální přístup a rozptýlení v krajině. (Kotková, 2013, s. 27-30) Do této skupiny můžeme zařadit venkovský cestovní ruch, jehož specifickou oblastí je agroturistika, která je obvykle provozována zemědělskými podnikateli v malých ubytovacích zařízeních rozptýlených v krajině a má různou míru aktivního zapojení hosta/turisty do pracovních aktivit u hostitele. Vysoký potenciál cestovního ruchu rozvíjený ve venkovských oblastech umožňuje udržitelný rozvoj v rámci místních komunit, přináší tolik potřebné finance a znalosti do regionů, které se obvykle potýkají s vyšší mírou nezaměstnanosti. V horských oblastech bývá vítaným doplňujícím příjmem farmářů.

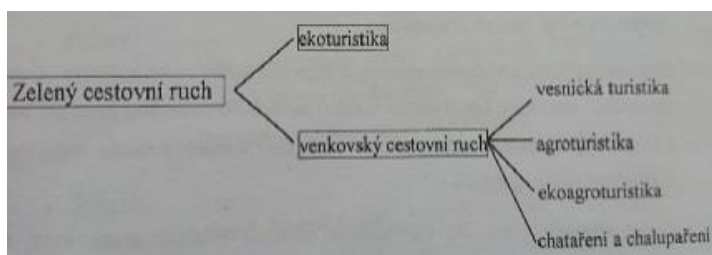
Cestování je spojované s pobytem mimo trvalé bydliště cestovatele, bývá neorganizované a doba pobytu nepřesahuje jeden rok. Na rozdíl od toho cestovní ruch (turismus, turistika), jehož počátky lze datovat do poloviny 19. století, je již jev masový, obvykle organizovaný a využívající specifické služby, např. ubytování, stravování, průvodcovské služby a dopravu. Základ slova *cestování* pochází z francouzského *tour*, tedy cesta, z něhož bylo v anglofonním prostředí vytvořeno slovo *tourism*. (Kotíková, 2013, s. 17) První část složeného slova *agroturistika* je odvozena z řeckého slova *agros* – pole, zemědělství (Klimeš, 2002, s. 9).

*„Na rozdíl od klasické turistiky však agroturistika nemá pevně strukturované informační zázemí. Částečně je to způsobeno právě proměnou jejího obsahu a při sestavování tohoto průvodce jsme dospěli k závěru, že jednoznačnější definice agroturistiky je možná spíše z pohledu první části tohoto slova – týká se totiž prakticky výhradně zemědělské výroby, která k přírodě a krajině přistupuje šetrně, s respektem a úctou...“* (Dudák, 2002, s. 8)

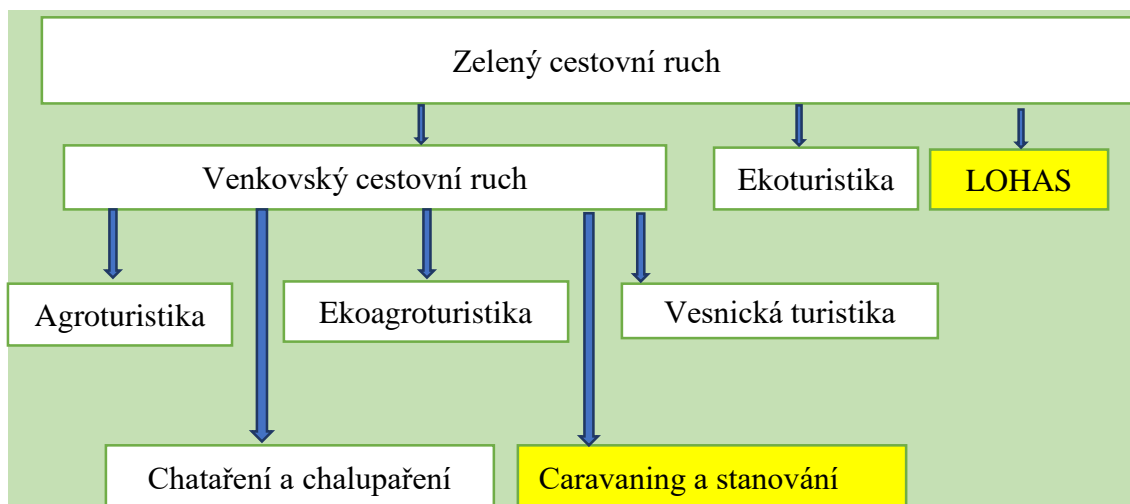
### 3.1.1 Základní pojmy

Zelený cestovní ruch je nadřazený několika samostatným segmentům. Prvním z nich je ekoturistika (ekoturismus). (Pourová, 2002, s. 43) Další podmnožinu tvoří venkovský cestovní ruch, který se dělí na vesnickou turistiku (obvykle ubytování na vesnici nebo v chatové oblasti), agroturistiku, ekoagroturistiku a individuální chataření a chalupaření. (Tamtéž) Samostatnou kategorií se pak dle názoru autora stává segment LOHAS. Jak uvádí Kotíková ve své práci *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu* s odkazem na zahraniční autory, je tento segment více vyhraněný (např. dbá na ekologickou dopravu do destinace a zpět, ekologické ubytování aj.) a zajímá se též o to, zdali se „[...] jedná o cestovní ruch, který se rozvíjí za účasti místní komunity a ve prospěch místní komunity“ (Kotíková, 2002, s. 171-173). Domníváme se, že dalšími samostatnými segmenty by měl být i individuální caravanning a stanování (obvykle venkovský prostor bez dalších potřeb).

Na základě výše uvedených poznatků jsme si dovolili rozšířit standardní dělení cestovního ruchu o dva segmenty (caravanning a stanování a LOHAS) a jedno upřesňující rozdělení (organizovaný / neorganizovaný) turismus.



Obrázek 1 Schéma zeleného cestovního ruchu (Pourová, 2002, s. 43)



Obrázek 2 Struktura zeleného cestovního ruchu (vytvořeno na základě podkladu, srov. Pourová)

Na následujících řádcích uvádíme stručný výčet základních pojmů používaných v oblasti cestovního ruchu:

*Agroubytovatel* je označení provozovatele ubytování v agroturistice.

*Agroturistika* znamená krátkodobý pobyt ve venkovské oblasti, který nabízí farmář ve svých ubytovacích prostorách. Hosté mohou využívat za menší úplaty různé doprovodné autentické aktivity dle individuálních možností farmy (Dömeová, 2012, s. 13), např. pomocné práce na farmě, kontakt s hospodářskými zvířaty, společné snídaně/večeře či krajové gastronomické speciality. Absence inscenovanosti, umělosti prostředí a produktů je turisty obvykle vysoce hodnocena. (Kotíková, 2013, s. 30-32)

*Caravanning* označuje cestování a pobyt s autem a přívěsem (někdy i obytným vozem).

*Ekoturismus* propojuje ochranu přírody, místní komunitu a odpovědné cestování. (Kotíková, 2013, s. 170)

*Ekofarma* je farma dodržující přísné podmínky pro chov a pěstování; obvykle bývá certifikovaná.

*Farma* (někdy též statek) je obydlí hospodáře s přílehlými hospodářskými budovami a pozemky.

*Kempování* je vícedenní pobyt s karavánem nebo obytným vozem v kempu s využitím zázemí (parkování, voda, elektrické energie a WC) nebo mimo kemp tzv. na divoko bez výhod zázemí.

LOHAS<sup>4</sup> pojmenovává životní postoj střední a vyšší vrstvy, jež vytvořila trh zboží a služeb s důrazem na zdraví, čisté životní prostředí, sociální spravedlnost, osobní rozvoj a trvale udržitelný život. (Kotíková, 2013, s. 169)

*Odpovědný cestovní ruch* představuje takový cestovní ruch (CR), při jehož realizaci organizátoři, poskytovatelé služeb CR i účastníci respektují svoji odpovědnost ve vztahu k přírodnímu a kulturnímu dědictví, místní komunitě i k ostatním účastníkům CR. (Zelenka, 2012, s. 393)

*Venkovský cestovní ruch* probíhá obvykle v oblastech s menší hustotou obyvatelstva, mimo hlavní turistické destinace, kde je půda využívána především v lesnictví a zemědělství. (Stříbrná, 2015, s. 7-8) Jedná se o alternativní CR, jenž je opakem masového CR.

*Zelený cestovní ruch* využívá mírně osídlené oblasti a volnou krajinu se zaměřením na aktivní náplň volného času. (Pourová, 2002, s. 43)

### 3.1.2 Udržitelný cestovní ruch – LOHAS

Novým trendem v cestovním ruchu je i segment LOHAS. Jedná se o spotřebitele, pro které je prioritou zdraví a udržitelnost a kteří hledají způsoby, jež minimalizují negativní dopady na destinaci pobytu, a zároveň mají vztah ke kulturnímu a přírodnímu dědictví a místní komunitě. Jedná se tedy o cestovní ruch, který současně splňuje tři kritéria: ekologii, odpovědnost a udržitelnost. Vyznavači tohoto životního stylu pochází ze střední či vyšší třídy, někdy jsou též řazeni mezi tzv. „zelené zákazníky“ – *green consumers* (Kotíková, 2013, s. 169-172). Dle aktuálních internetových zdrojů je v USA každý pátý turista příznivcem tohoto trendu. (Dictionary Cambridge Online, 2021)

Způsoby prosazování jednotlivých aspektů CR v segmentu LOHAS jsou velmi různorodé, od vlažného až po téměř militantní přístup. Požadavky segmentu v oblasti cestovního ruchu uvádíme dle autorky Kotíkové (Kotíková, 2013, s. 173):

- ekologická doprava do destinace a zpět a v místě pobytu,
- ekologické ubytování,
- úspora energií a šetrné zacházení s vodou,
- biopotraviny / lokální potraviny,

---

<sup>4</sup> Anglická zkratka Lifestyles of Health and Sustainability (Dictionary Cambridge Online, 2021).

- fair trade produkty,
- zájem o životní prostředí a hostitelskou komunitu,
- zájem o místní jazyk, zvyky, tradice, kulturu a historii,
- nákup suvenýrů vyráběných místním obyvatelstvem.

Typický turista v tomto segmentu má nadprůměrné vzdělání a příjmy, zájem o učení a poznávání. Dalším faktorem při jeho rozhodování jsou emoce. Jedná se o jednu z budoucích klíčových zákaznických skupin pro Andělskou roubenku.

### 3.1.3 Instituce, svazy a dobrovolné sdružení

V ČR působí dvě aktivní profesní sdružení, jejichž členové jsou převážně provozovateli agroturistických zařízení. **Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, z.s.** je „dobrovolné, nepolitické profesní sdružení s celostátní působností. Od roku 1997 hájíme zájmy podnikatelů ve venkovské turistice a agroturistice a aktivně podporujeme jejich činnost. Svou činností přispíváme k ekonomickému, kulturnímu a společenskému oživení venkova, obnově tradic, údržbě krajiny i ke stabilizaci jeho osídlení.“ (Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, 2021) Svaz vznikl roku 1997, v letech 2016–18 se podílel na akademické diskusi napříč odvětvím – výsledkem byla kategorizace ubytování v segmentu venkovské turistiky. Toto sdružení nabízí vzdělávání a pomoc pro své členy při začátku i v průběhu podnikání, spolupracuje s MAS, státní správou a samosprávou a profesními organizacemi, provádí standardizaci a certifikaci služeb a je členem České unie cestovního ruchu. V současné době má 150 členů. Svaz se potýká s absencí relevantních dat aktivních provozovatelů agroturistiky.<sup>5</sup>

Druhé aktivní sdružení je **Český svaz jízdáren, agroturistiky a rekreačního jezdeckví**, který „byl založen v roce 2003 a v roce 2014 zapsán jako spolek. Sdružuje jezdce, příznivce agroturistiky a poskytovatele služeb pro tyto aktivity“<sup>6</sup> (ČSARJ, 2008). Svaz má členy hlavně z řad chovatelů koní a jezdeckví, nabízí studia s mezinárodní certifikací Jezdecký průvodce. Svaz uvádí počet členů 54 (stav k roku 2009, webové stránky s poslední aktualizací 2012).

Další důležitou institucí v oblasti ČR představují místní akční skupiny (MAS), složené ze zástupců podnikatelů a samosprávy. Působí v daném mikroregionu, vytvářejí strategický plán rozvoje lokality a zprostředkovávají financování z fondů EU.

<sup>5</sup> Vlastní zjištění při analýze webových stránek a dokumentů svazu.

<sup>6</sup> Dostupné z: <https://agroturistika.estranky.cz/> [cit. 21. 1. 2021].

### 3.1.4 Venkovská turistika v zahraničí

Profesní oborová sdružení v západoevropských zemích úzce spolupracují se státními institucemi a přispívají k rozvoji agroturistiky. Příjmy z cestovního ruchu jsou u jednotlivých farmářů významným doplňkovým příjmem především v horských regionech. Jednotlivé druhy ubytování jsou klasifikované dle národních standardů a garantované profesními organizacemi. V Rakousku a Německu musí být ubytovatel členem příslušné asociace nebo sdružení. (Stříbrná, 2015, s. 24) Ve většině regionů má agroturistika pozitivní dopad na místní ekonomiku. Kontinuální vývoj od poloviny 19. století do současnosti se projevuje pestrou nabídkou ubytování a doplňkových služeb. V zahraničí převládají tři typy agroturistiky, lišící se časovou náročností pro hostitele a přístupem k hostům z pohledu poskytovatele služeb. Převážně ve Francii a Středomoří se vyskytuje *labužnická/gastronomická turistika*, zaměřená na prodej místních specialit a výrobků. Pro hostitele je časově velmi náročná, přináší jim však vyšší zisky.<sup>7</sup> *Turistika s poskytováním přístřeší* („dovolená na selském dvoře“) poskytuje turistům levnější ubytování s doplňkovými službami v gastronomii a farmářství, je méně časově náročná pro hostitele, přináší jim středně vysoké zisky.<sup>8</sup> Třetím typem je tzv. *skandinávský typ*, založený na pronajímání s minimem poskytovaných služeb, pronájem kempingových ploch, apartmánů, chat či domů, kde se hosté samozásobují. (Pourová, 2002, s. 49-59)

### 3.1.5 Podnikatelská činnost v agroturistice

Činnost provozovatele v tomto segmentu CR není sice státem regulovaná, je však potřeba dodržet některé podmínky. Agroubytovatel musí podnikat v zemědělství a vlastnit nebo provozovat ubytovací zařízení ve venkovském prostředí, pokud se rozhodne nabízet doprovodné služby (např. stravování) nebo doplňkové doprovodné služby (např. jízdy na koni, půjčovny kol apod.).

Nezbytnou podmínkou podnikání v agroturistice je evidence zemědělského podnikatele v souladu s § 2e odst. (1) zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství: „*Zemědělským podnikatelem podle tohoto zákona je fyzická nebo právnická osoba, která hodlá provozovat zemědělskou výrobu jako soustavnou a samostatnou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost,*

---

<sup>7</sup> Odhad autora DP.

<sup>8</sup> Odhad autora DP.

za účelem dosažení zisku, za podmínek stanovených tímto zákonem.“ SVTA umožňuje splnění této podmínky i rozšíření o další subjekty: „[...] fyzická a právnická osoba podnikající podle zákona, obec, svazek obcí, státní podnik, nezisková organizace, nadace, církev“.<sup>9</sup> Bez splnění této podmínky není možné získat certifikaci.

Další podmínkou je vlastnictví nebo právní titul k užívání bytových prostor, vhodných pro ubytování hostů v místě podnikání. Uskutečnění právního rámce k pobytu hostů pak postačí živnostenské oprávnění na ubytování, v případě pronájmu nevládních nemovitostí je to nutnost. Vlastník nemovitosti může využít možnosti dané v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů a postupovat tak, aby splnil podmínky a mohl využít § 9 výše uvedeného zákona. To platí pouze za předpokladu, že podnikatel nabídne hostům pobyt/ubytování formou pronájmu celé nemovitosti nebo její části bez doplňkových služeb. (ČR, 1992 zákon č. 586/1992 Sb., §9) Pokud kapacita jednotlivých ubytovacích objektů nepřekročí 10 osob, lze v rámci volné ubytovací živnosti poskytovat i snídaně. (Stříbrná, 2015, s. 19) Stravovací služby lze provozovat pouze s živnostenským listem na řemeslnou činnost a odpovědnou osobou (Stříbrná, 2015, s. 19).

Specifický druh ubytování v agroturistice, mající minimální nároky na administrativu a získávání různých povolení, představuje provozování tzv. skandinávského typu ubytování, kdy agroubytovatel nabízí pouze ubytování a další služby již v minimální míře, případně využije volné kapacity u místních zemědělských podnikatelů – farmářů. (Konečný, 2013, s. 36; Pourová, 2002, s. 50-51) V tomto případě je potřebné vlastnit zkolaudovanou nemovitost ve venkovském regionu.

### 3.1.6 Historické a specifické aspekty podnikání ve venkovském ČR

První zmínky o ozdravném pobytu na venkově se objevují již v antice. Římský básník Vergilius ve svém slavném díle *Zpěvy rolnické* líčí idylický život rolníka a blahodárný vliv pobytu na venkově oproti městu. „Mají však bezpečný poklid a život neznalý falše, bohatý mnohými dary. Pohodu na širých lánech, jeskyňky, jezera života plná a údolí chladná, k tomu bučení krav a lahodný pod stromem spánek. [...] Roste jim mládež, která je těžké práci a skromnému životu zvyklá.“ (Vergilius, 2016, s. 52-53) Obdobné výhody pobytu na venkově uvádí i někteří autoři

---

<sup>9</sup> Kategorizace zařízení agroturistiky, venkovské a zážitkové turistiky ČR 2017-2023, aktualizace 5. 5. 2019. Dostupné z: <https://www.svazvta.cz/certifikace/kategorizace-zarizeni-agroturistiky-venkovske-a-zazitkove-turistiky>. [cit. 10. 2. 2021].



z 15. – 19. století, zabývající se léčbou a filozofií. V architektuře se objevuje staronový typ stavby venkovské vily či zámeckých komplexů.<sup>10</sup> S velkou pravděpodobností v období antiky a následně renesance a baroka nemůže jít o organizované cestování, neboť v této době není obecné povědomí o organizovaných cestách,<sup>11</sup> splňuje však jednu z definic venkovského cestovního ruchu (srov. Pourová, 2002, s. 48) pro cestovní ruch mimo veřejné formy. Podnikatelé by si však výše uvedené skutečnosti měli uvědomit, a to v kontextu vývoje tohoto segmentu trhu, kdy se blahodárné a léčebné působení aktivního pobytu na venkově často opomínají.

Dovolená na vesnici, především u venkovských rolnických rodin, na statcích nebo v letních bytech, byla velmi oblíbeným druhem odpočinku v předválečném Československu. V důsledku společenských změn po 2. světové válce, a především po politickém převratu v roce 1948, dochází k přetrhání vztahů mezi venkovem a městem. (Konečný, 2013, s. 111)

V následujícím období se v tehdejší Československu rozvíjí chataření a chalupaření, které nesou jisté znaky venkovského cestovního ruchu a bývají označovány jako *cestovní ruch mimo veřejné formy*. (Pourová, 2002, s. 48) Jako důvody velkého rozvoje a oblíbenosti venkovského cestovního ruchu v minulých letech autorka uvádí omezené možnosti cestování do zahraničí a podnikovou rekreaci omezenou destinací i termíny.<sup>12</sup>

Na další specifické možnosti rozvoje venkova a na jeho sociální aspekty venkovského podnikání upozorňuje Ježek a kol.: „*Společenský rozměr zemědělství lze definovat jako jeho schopnost napomáhat inkluzi a sociální soudržnosti. Například sociální zemědělství může zlepšit životaschopnost venkovských oblastí tím, že poskytne nové příležitosti pro diverzifikaci.*“ (Ježek a kol., 2020, s. 5) Tímto se dále vytváří nové pracovní příležitosti a další možnosti pro vzdělávání, nové možnosti rekreace a rozšíření dalších služeb ve venkovských oblastech. Nesmíme opomenout ani rehabilitační a terapeutické účinky zemědělské činnosti. (Tamtéž)

### **3.1.7 Charakteristika provozovatele**

Je velmi těžké objektivně charakterizovat typického provozovatele v segmentu cestovního ruchu. Na základě vlastních zkušeností autora práce získaných v širší rodině a v okruhu provozovatelů venkovského typu ubytování by se dalo konstatovat, že se jedná

---

<sup>10</sup> Autorovy poznatky z cest po střední a jižní Evropě.

<sup>11</sup> Autor nebere v potaz objevitelské a kupecké cesty.

<sup>12</sup> Autor práce zná ze svého okolí několik chatařů a chalupářů, jejichž rodiče získali často polorozbořenou nemovitost v pohraničí za symbolickou cenu.

o konzervativního člověka se silným pozitivním vztahem k přírodě a vyššímu vzdělání (střednímu nebo vysokoškolskému), který má jako hlavní podnikání jinou činnost než pronajímání ubytování. Jedná se o konzervativního člověka, který má poměrně vyhraněný postoj vůči státní správě a samosprávě a EU, pracuje raději na svém statku. Svazovou nebo administrativní činnost vidí jako ztrátu času. K dotacím nebo grantům se staví v současné době negativně a činnost úředníků z ministerstva zemědělství hodnotí velmi záporně. Vstup cizího kapitálu bude pod podmínkou minimálního zásahu do vlastnického a rozhodovacího práva. Počáteční investice na vytvoření investičního projektu je poté obvykle splácená prostřednictvím zisku z jejího provozu.

### 3.1.8 Klasifikace a standardizace služeb

V současné době není v ČR zákonem nebo nařízením vlády stanovena povinnost mít ubytovací zařízení klasifikováno ve standardu ubytovacích tříd. Musí však splňovat minimální legislativní předpisy v oblastech hygieny, požární bezpečnosti a dalších oborů. Jak uvádí Stříbrná, je „*standard ubytovacích služeb rovněž vodítkem pro začleňování do ubytovacích zařízení do kategorií a tříd [...] a zařazení si určuje majitel (provozovatel) poskytující služby*“ (Stříbrná, 2015, s. 18).

Vláda ČR dne 14. července 1999 na svém zasedání přijala Strategii politiky turistického ruchu v ČR, kde mimo jiné navrhuje „[...] *zpracovat doporučený standard ubytovacích služeb pro kategorii ubytování v soukromí; za vydávání osvědčení a kontrolu tohoto standardu bude odpovídat Asociace podnikatelů v oblasti venkovské turistiky a agroturistiky*“ (Usnesení vlády ČR ze dne 14. července 1999 č. 717).

Pourová spatřuje jako jeden z největších problémů při rozvoji cestovního ruchu v ČR standardizaci ubytovacích služeb. (Pourová, 2002, s. 34) Absence oficiální kategorizace ubytování se negativně projevila i v jednom z prvních průvodců o CR – *Agroturistika v České republice*. (Dudák, 2012, s. 14-264)

V publikaci *Venkovská turistika a agroturistika* se Stříbrná detailně a systematicky zabývá popisem a klasifikací standardů služeb pro oblasti ubytování a stravování v soukromí. (Stříbrná, 2015, s. 18-27)

Následně se problematikou klasifikace služeb v oblasti venkovské turistiky a agroturistiky systematicky zabýval Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, z.s., a za podpory Ministerstva zemědělství ČR sestavil klasifikaci a následnou kategorizaci zařízení

agroturistiky, venkovské a zážitkové turistiky. (SVTA, 2017)<sup>13</sup> Certifikát, který provozovatel obdrží po vyplnění žádosti, jejím zpracování a následném absolvování místního šetření kontrolorů, je vydáván certifikační komisí Svazu pro venkovskou turistiku a agroturistiku. Platnost certifikátu je 3 roky. Níže uvádíme základní kategorie (SVTA, 2017)<sup>14</sup>:

*Dovolená na statku* – služby agroturistiky spojené s ubytováním, které poskytuje výhradně zemědělský podnikatel.

*Dovolená na venkově* – služby venkovské turistiky spojené s ubytováním.

*Zážitky na venkově* – pravidelně se opakující zážitkový program bez ubytování.

Pokud ubytovací zařízení podmínky jednotlivých kategorií splňuje, získá certifikát a značku. Níže uvádíme třídy pro jednotlivé kategorie (SVTA, 2021)<sup>15</sup>:

\* Tourist,

\* \* Economy,

\* \* \* Standard,

\* \* \* \* First Class.

Pokud je kapacita jednotlivých objektů do 10 osob, lze v rámci volné ubytovací živnosti poskytovat i snídane. Stravovací služby však lze provozovat pouze s živnostenským listem na řemeslnou činnost a odpovědnou osobou. (Stříbrná, 2015, s. 19)

### **3.1.9 Strategie agroubytovatele**

Strategie agroubytovatele vychází z možností a ambicí jednotlivce pracujícího v zemědělství. Prvním strategickým rozhodnutím je obvykle diverzifikace příjmů ze zemědělství a zahájení podnikání v novém segmentu – cestovním ruchu. Nejdůležitějším prvkem strategie je definice vize podnikatele (agroubytovatele) a jeho podniku.

V začátcích je možné spokojit se s heslovitým pojetím, které vychází z reálných možností, očekávání, termínů a dostupných financí. Později při následném rozšíření podnikání

---

<sup>13</sup> Oficiální jednotná klasifikace ubytování v soukromí, platná od 18. 1. 2017.

<sup>14</sup> Kategorizace zařízení agroturistiky, venkovské a zážitkové turistiky ČR 2017-2023, aktualizováno 5. 5. 2019.

<sup>15</sup> Kategorizace zařízení agroturistiky, venkovské a zážitkové turistiky ČR 2017-2023, aktualizováno 5. 5. 2019.

a plánování rozvoje dochází k tvorbě podrobných strategií. Profesor Souček doporučuje minimální obsah, skládající se z těchto částí: popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky, určení odpovědných pracovníků, termín provedení a náklady na provedení. (Souček a kol., 1998, s. 51) „*Strategie není strnulým dokumentem, ale živým nástrojem řízení, který zajišťuje připravenost podniku na všechny situace. Základem úspěchu je vůle zvítězit.*“ (Tamtéž)

### **3.1.10 Negativní aspekty podnikání v agroturistice**

Problémy spojené s podnikáním v agroturistice rozděluje Pourová (Pourová, 2002, s. 66-69) do dvou základních oblastí. První oblast se dotýká podnikatelů / provozovatelů, kdy jedním z hlavních problémů je vrchol turistické sezóny na farmě. Při financování, budování či rekonstrukci ubytování z počátku dochází ke zvýšeným výdajům (vyšší pracovní zátěž při výstavbě a rekonstrukci, provoz ubytování, stravování, úklidy, evidence). Vyšší nároky vznikají též v oblastech marketingu, právních záležitostí, komunikace a administrace. Nelze opomenout ani osobní problémy způsobené nedostatkem vzdělání nebo odborných zkušeností.

Druhou oblastí je místní správa a samospráva, kde Pourová explicitně vyjmenovává střet zájmů, přelidnění oblasti, nevyužívání ČCCR z hlediska finanční i metodické, absenci poradenských organizací, chybějící spolupráci mezi místní správou, podnikateli a státní správou, podhodnocení CR a absenci specializace jednotlivých regionů. (Tamtéž) V této oblasti lze však spatřovat velký pokrok, kdy můžeme pozitivně ocenit přínosy edukačních programů ministerstva pro místní rozvoj a ministerstva zemědělství, která prostřednictvím Programu pro rozvoj venkova výrazně pozitivně posunula úroveň místní správy a samosprávy.

Domníváme se, že systémově lze doplnit další dvě oblasti negativních dopadů. Vliv na životní prostředí je obvykle úzce spojován se stavebními pracemi při výstavbě, zvýšenou dopravní zátěží stavební technikou, obslužným personálem a hosty, zábořem zemědělské půdy a někdy může docházet k rušení lesní zvěře hlučnými hosty. V rámci komunitně-sociální oblasti mikroregionu může z důvodu závisti nebo zášti docházet k různým naschválům vůči provozovateli či hostům ze strany některých spoluobčanů.

### **3.1.11 Využití synergického efektu pro začlenění do segmentu LOHAS**

S využitím diagonální (prostorové) integrace mezi místními lokálními poskytovateli služeb (Zelenka, 2012, s. 109) naplníme multiplikační cíle spotřebitelů v segmentu ekoturismu

a LOHAS, jako jsou např. minimalizace negativních dopadů,<sup>16</sup> poskytování finančních prostředků a dalších výhod místnímu obyvatelstvu (Kotíková, 2013, s. 170). Spolupráce bude navázána s místními poskytovateli ekologických služeb a kulturní komunitou (náboženskou obcí, tradicemi, řemesly). Termíny pro příjezd hostů budou upraveny dle místních dopravců, aby mohli cestovatelé ze segmentu LOHAS využít veřejnou dopravu a navazující spoje do cílové destinace, případně jim mohou využít ekologické dopravní prostředky (elektromobil, kolo nebo např. koňský povoz). Přímá synergie bude využívat volných kapacit agrovýrobců v regionu, farmářů, řemeslníků, místních muzeí a restaurací se zpětnou vazbou v návaznosti na společné plánování aktivit s dalšími poskytovateli agroturistického ubytování, místními spolky a MAS.

Pro udržitelný rozvoj destinace bude nezbytné navázání synergické spolupráce mezi agroubytovateli, agroproducenty, místní samosprávou, správou CHKO Jeseníky, lázeňskými zařízeními (např. Karlova Studánka) a informačními kanceláři.

V neposlední řadě bude synergie využívána při optimalizaci provozu Chalupy pod Pradědem, která již působí od roku 2007, při společné inzerci, využití stávajícího a nově budovaného zázemí a obchodních kontaktů.

### **3.2 Investice, cíle podnikání a investiční projekty**

Z obecného pohledu se jedná o výdaje vynaložené na pořízení nového dlouhodobého majetku nebo založení dceřiné společnosti. Pokud se podnikatel (podnik) rozhodne investovat, jedná se obvykle o strategické rozhodnutí, naplňující vizi společnosti. Pokud má ovšem podnikatel výnosné podnikání a chce diverzifikovat své příjmy, bude při zvažování investice pečlivěji vyhodnocovat efektivitu investovaných prostředků. Investice jsou procesem, vážícím na sebe nejlepší pracovníky a dlouhodobě ovlivňujícím dění ve společnosti.

Investiční projekty je možné klasifikovat dle různých hledisek a přístupů. V naší práci budeme vycházet z klasifikace Jiřího Fotra (Fotr, 2011, s. 17-18).

Dle vztahu k rozvoji podniku:

- rozvojové (orientované na expanzi),
- obnovovací (modernizování),

---

<sup>16</sup> Využitím stávajících kapacit místního regionu (jízďáren, farem atp.).

- mandatorní (dosažení souladu s existujícími zákony).

Dle věcné náplně projektu:

- zavedení nových výrobků a technologií,
- výzkum a vývoj,
- inovace ICT,
- zvýšení bezpečnosti provozu a práce,
- infrastrukturní projekty,
- snížení negativního vlivu na životní prostředí.

Dle míry závislosti projektů:

- ekonomicky závislé,
- komplementární,
- vzájemně se vylučující nebo plně závislé,
- statisticky (stochasticky) závislé.

Navrhované členění investičních projektů doplňuje Josef Valach o pohled ekonomicko-finanční (Valach, 2006, s. 42-44):

- výše kapitálových výdajů,
- podle typu peněžních toků z investic.

V závěru kapitoly uvádí, že členění je možné také podle výše rizikovosti nebo časové naléhavosti projektu. (Valach, 2006, s. 43-44)

Vyhodnocení a škálovatelnost jednotlivých projektů bude záviset na konečné rozhodovací pravomoci a splnění stanovených kritérií investora.

### **3.2.1 Ekonomické metody hodnocení efektivnosti investice**

Pevným bodem při posuzování reálnosti investice bude tedy hodnocení dle předem definovaných ekonomických ukazatelů. V první fázi je třeba provést kvantifikaci kapitálových výdajů, výdajů přímých a nepřímých, a kvantifikaci potenciálních příjmů. Je vhodné zohlednit i časová hlediska jak na straně příjmů, tak na straně výdajů (provozních),

odhadnout v několika variantách budoucí příjmy a režijní výdaje a pomocí statických a dynamických metod vyhodnotit podnikatelský záměr. Obvykle se stává, že po důkladné ekonomické analýze investic dochází k přepracování investičního projektu a někdy i k jeho odložení nebo zamítnutí. (Valach, 2006, s. 47) Statické metody nerespektují faktor času, dynamické metody naopak tuto veličinu zohledňují. Alternativní metody zmiňuje Kalouda, který například uvádí metodu DON (doba návratnosti investičního projektu), která bere v potaz nejen zisk po zdanění, ale také odpisy. (Kalouda, 2019, s. 134) Nevýhodou je však skutečnost, že nebere v potaz faktor času (což lze odstranit diskontovanými příjmy) a příjmy z investice po dosažení doby návratnosti. Z pohledu investora se pomocí této metody může zpřesnit odhad návratnosti investice.

### 3.2.1.1 Statické metody ekonomického hodnocení investičních projektů

Statické metody hodnocení se používají pro pre-scoring investičního záměru. Jak již bylo uvedeno, při tomto hodnocení se nezohledňuje faktor času. Mezi nejčastěji používané metody patří prostá doba návratnosti investice, která je důležitým porovnávacím kritériem investičních projektů.

Ve svém textu Valach uvádí: „*Statistické metody lze přirozeně použít jen tehdy, když faktor času nemá podstatný vliv na rozhodování o investicích. Např. když jde o investování pomocí jednorázové koupě fixního majetku. [...] Abstrahování od časového faktoru i zde není zcela správné, ale většinou nemá podstatný vliv. [...] Důležitou úlohu zde má i výše diskontní sazby (požadované míry výnosnosti). Čím je nižší, tím je vliv faktoru času méně významný.*“ (Valach, 2006, s. 77)

$$ARR = \frac{\text{průměrný roční čistý zisk (po zdanění)}}{\Sigma \text{ investic do projektu}} * 100(\%)^{17}$$

(Kalouda, 2019, s. 126)

---

<sup>17</sup> Average Rate of Return (ARR).

### 3.2.1.2 Dynamické metody ekonomického hodnocení investičních projektů

Mezi nejpřesnější metody pro hodnocení projektů zohledňující faktor času patří čistá současná hodnota (ČSH).<sup>18</sup> Jejím výsledkem je pak absolutní hodnota přínosu investice. Při hodnocení jednotlivých projektů mezi sebou je poté výhodnější ten, jenž má vyšší hodnotu. Pokud je však ČSH nižší než 0, jedná se o projekt nepřijatelný – ztrátový. Vnitřní výnosové procento je taková míra, při které je ČSH rovna nule. (Fotr, 2011, s. 68-111) Čistá současná hodnota – rozptyl je dynamické hodnocení investice s faktorem rizika, jehož pomocí lze získat pravděpodobnostní rozdělení četnosti čistých současných hodnot jednotlivých projektů. (Valach, 2006, s. 191-211) Index ziskovosti (rentability) vyjadřuje podíl mezi diskontovanými příjmy a náklady. (Valach, 2006, s. 102-103) Někdy bývá doporučována pro výběr projektů v případě omezených zdrojů. (KALOUDA, 2019, s. 135) Podrobněji viz kapitola 3.5 Finanční analýza.

### 3.2.2 Strategie

Marketingový výzkum pro investiční rozhodování lze využít pouze v případě, že investici připravuje nově vznikající společnost. Pokud ovšem připravujeme rozvojový projekt, „[...] je třeba se opírat též o výsledky analýz a hodnocení firmy, znalost jejich slabých a silných stránek aj.“ (Fotr, 2011, s. 20). Dále pak uvádí jednotlivé základní strategie projektů:

- geografická strategie (nutno stanovit relevantní trh a segmenty geografických oblastí),
- strategie z hlediska podílu na trhu (jak velký podíl na trhu chceme získat),
- strategie z hlediska vazby výrobek – trh (penetrace, rozvoj nebo diverzifikace),
- marketingové strategie (konkurenční výhoda vs. expanze).

Volba strategie investičního projektu přímo ovlivňuje jednotlivé cíle projektu a jeho rizika (finanční, politické, environmentální aj.) a současně determinuje potřebné základní znalosti a dovednosti, potřebné k úspěšné realizaci.

---

<sup>18</sup> Net Present Value (NPV).



### 3.2.3 Jednotlivé investiční fáze

V současné době se odborná veřejnost (srov. Valach, 2006, s. 41-62; Fotr, 2011, s. 23) shoduje na čtyřech investičních fázích, které uvádíme níže:

- předinvestiční (potřeba důkladné analýzy, definování cílů a ekonomického vyhodnocení),
- investiční (dvě etapy – projekční a investiční),
- provozní (běžný provoz, údržba),
- ukončení provozu a likvidace (náklady na asanaci a likvidaci vážou rezervy).

Jiří Fotr však opomíjí poslední fázi – ukončení provozu a likvidace, připouští (pouze jako součást fáze provozní) tzv. *ukončení doby života projektu* (Fotr, 1999, s. 12). Z dlouhodobého pohledu je potřebné vnímat i závěrečnou fázi projektu a již ve fázi předinvestiční mít na zřeteli to, že by se poslední fáze projektového života měla plánovat tak, aby zanechala co nejmenší škody (např. minimální uhlíková stopa, rekultivace v případě plánování těžby apod.). Rekultivace bývají poměrně nákladné a v průběhu realizace celého projektu je potřebné vytvářet finanční zdroje a rezervy.<sup>19</sup>

### 3.2.4 Rizika a jejich eliminace

Od výše rizikovosti projektu se odvíjí obvykle i výše zhodnocení investice, kde platí téměř přímá úměra mezi zhodnocením a rizikovostí. Rizikovost projektu je možné do jisté míry eliminovat vhodným managementem projektových rizik. Jiří Fotr (Fotr, 2011, s. 142-162) doporučuje několik vhodných postupů pro snížení rizika na přijatelnou mez. Zároveň upozorňuje, že v době příprav projektu je potřeba připravit jistý počet relevantních scénářů. Je doporučeno:

- identifikovat faktory (rizika a nejistoty) při realizaci projektu,
- stanovit a zhodnotit dopady (velikost rizik versus přijatelnost),

---

<sup>19</sup> Viz např. problém „dvojitě nuly“, se kterým se můžeme setkat při výpočtu tzv. NPV, kdy tento výraz položíme roven nule. V tomto případě nám může funkce procházet dvakrát nulou (rovnice má dva kořeny). Kalouda dále uvádí: „Prakticky je tuto situaci možno očekávat pro projekty, v jejichž ročním CF se dají předpokládat velké výkyvy...na začátku projektu (skrývka v povrchovém dole) a posléze i na konci projektu (rekultivace...)“. (Kalouda, 2019, s. 131-132)

- zvážit opatření na eliminaci rizik (pojistky, dlouhodobý odběratelský kontrakt).

Riziko je vázáno na novou aktivitu projektu, lze ho proto predikovat. Nejistota naopak spočívá v neschopnosti predikce vývoje daných faktorů. Je potřeba tedy nejen pečlivě připravovat analýzu rizik jednotlivých projektů, ale také škálovat a hodnotit.

Praktický přístup k riziku v projektech doporučuje Vladimír Smejkal ve třech níže uvedených bodech (Smejkal, 2006, s. 108):

- *Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.*
- *Uvažuj o pravděpodobnostech.*
- *Neriskuj mnoho pro málo.*

### 3.3 Projektové řízení

Projektové řízení je soustavný proces, který vychází z všeobecných zásad, nakládá s určitými nástroji a postupy. Projektový manažer odpovídá za vedení svého týmu a splnění svěřeného úkolu. „*Předmětem snažení projektového týmu, byla realizace svěřeného projektu v rámci stanoveného trojimperativu (nepřekročit čas, náklady a dosáhnout plánovanou kvalitu).*“ (Štefánek, 2011, s. 4) Vytvoření projektového týmu je tedy časově ohraničené, orientované na splnění cíle v požadované kvalitě a s omezenými zdroji. Může se jednat např. o vytvoření SW, výstavbu a zprovoznění investičního celku nebo o stavbu domu či výzkumný projekt.

Projekt má tři fáze:

- předprojektovou (ovlivní úspěšnost projektu, formování myšlenek, plánování a kontrolu),
- projektovou (realizace projektu),
- poprojektovou (vyhodnocení projektu).

Štefánek dále doporučuje používat pravidlo SMART při formulaci cílů, které jsou správně definovány za těchto podmínek: S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – realistický a T – testovatelný. (Štefánek, 2011, s. 18-21)

### 3.3.1 Logický rámec

Logický rámec je základem pro řízení projektu a bývá často využíván v komerční sféře při plánování, implementaci a hodnocení projektů. Jeho stručnost, jednoduchost, přehlednost, časová a ekonomická nenáročnost a efektivnost jsou využívány po celém světě.

Logická rámcová matice (logframe) má svou horizontální a vertikální strukturu (Štefánek, 2011, s. 45-46):

Logický rámec projektu				
Popis	Logické kroky, hierarchie cílů, intervenční logika	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika projektu
Celkové cíle projektu				
Specifický cíl/účel				
Očekávané výsledky a výstupy projektu				
Klíčové aktivity a činnosti				
				Předběžné podmínky a předpoklady projektu

Obrázek 3 Logický rámec projektu<sup>20</sup>

### 3.3.2 Projektové plánování prostřednictvím myšlenkových map

Poměrně originální postup projektového řízení formou tzv. myšlenkových map<sup>21</sup> popsal v 60. letech 20. století Tony Buzan. Podle Buzana dokážeme pomocí vizuálního myšlení efektivně plánovat a popisovat jednotlivé procesy. (Buzan, 2010). V oblasti byznysu nacházejí uplatnění rovněž v projektovém řízení, v marketingovém a prodejním plánování

<sup>20</sup> Řídící orgán OPLZZ, s. 4.

<sup>21</sup> Z angl. mind maps.

či v operativním řízení (např. při definování procesu onboardingu) a zlepšují prezentační dovednosti. Autorka Baierová, která se specializuje na vizualizaci procesů, na svých stránkách uvádí: „*Myšlenkové mapy dokáží např. v projektovém řízení udržet jednotnou koncepci projektu, přehled nad každou etapou a aktivitami s nimi spojenými. Každý z realizačního týmu pracuje na svěřené oblasti, a přitom si udržuje přehled v tom, jak celý projekt postupuje. Jinými slovy – každý ví, co má dělat, jak to dělat a hlavně kdy.*“<sup>22</sup> (Baierová, 2019)

Logický rámec a myšlenková mapa<sup>23</sup> budou využity při tvorbě podnikatelského záměru a následně i pro další rozvoj podnikání.

### 3.4 Strategie společnosti

Strategii není možné zaměňovat za taktiku a taktiku za strategii. Metaforicky je možné tyto dva pojmy vysvětlit na společenské hře, jakou jsou šachy. Zde je strategií vyhrát (dát mat nebo docílit toho, aby se soupeř vzdal) a taktika je jistá posloupnost tahů figur (např. královský gambit), které nám pomohou dosáhnout vítězství.

Strategie a struktura firmy patří mezi sedm základních faktorů úspěchu, jež uvádí Smejkal, který k dalším faktorům řadí „[...] *spolupracovníky a jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty (kultura) firmy*“ (Smejkal, 2006, s. 33).

Drobní podnikatelé nosí svoji strategii (vizi) v hlavě a sepisování považují za ztrátu času, protože se všechno kolem dokola rychle mění. (Srpková a kol., 2011, s. 160) Jak již bylo uvedeno, strategie je živý dokument, který prochází po dobu životnosti firmy neustálým vývojem. (Souček a kol., 1998, s. 51). „*Strategie je považována za způsob, jak realizovat misi a vizi firmy. [...] měla by být orientovaná na budoucnost, využívat konkurenční výhodu firmy a její silné stránky, být konzistentní s trendy probíhajícími v okolí firmy a zohledňovat firemní kulturu.*“ (Srpková a kol., 2011, s. 161) Autorka dále rozlišuje mezi *posláním (misí)* firmy, které jednoduše vysvětluje jako existenci společnosti, její smysl a perspektivu, a *vizí*, jež vytyčuje cestu, kterou se společnost chce ubírat, a její ideální stav. (Tamtéž)

---

<sup>22</sup> Dostupné z: <https://www.martinabaierova.cz/mb/2019/02/07/pouziti-myslenkovych-map-v-byznyse/> [cit. 24. 1. 2021].

<sup>23</sup> Myšlenková mapa v podnikatelském plánu vznikla na základě konzultací s M. Baierovou.

### 3.4.1 Strategická situační analýza

Pro kvalifikované a odpovědné rozhodnutí v začátcích každého projektu je nezbytné získat informace nejen o současném stavu trhu, konkurenci, vzbáách a dalších faktorech, zároveň je potřeba poznat také vlastní možnosti a omezení. Z praktických důvodů budeme proto analyzovat vnitřní a vnější prostředí. (Srpková a kol., 2011, s. 163)

### 3.4.2 Vnější prostředí

V odborné literatuře bývá vnější prostředí nazýváno též jako externí, odkrývá souvislosti a vzájemné vztahy mezi subjekty trhu a zahrnuje prostředí, příležitosti a další potenciální vlivy působící na připravovaný projekt. Autorka Srpková dále vymezuje „makroekonomické prostředí, technologické okolí, sociální prostředí, demografické prostředí, politické a legislativní prostředí a světové okolí“ (Srpková a kol., 2011, s. 163-165).

Z důvodu nutnosti začlenění tohoto projektu do turistického segmentu LOHAS je potřeba výše uvedené skutečnosti doplnit o analýzu environmentálního a právního prostředí. (Štědroň, 2018, s. 16) Komplexní metodické řešení nabízí PESTLE<sup>24</sup> analýza, vycházející z metody PEST, jež při analýze vnějšího prostředí zohledňuje také environmentální a právní dopady v budoucnosti. V našem případě je tento ucelený postup využit při tvorbě podnikatelského plánu. „Avšak shodnou podstatou všech těchto variant je identifikace všech nejvýznamnějších jevů, rizik a vlivů, které souvisí nebo by mohly v budoucnu souviset s podnikáním a firma je není schopna ovlivnit.“ (Štědroň, 2018, s. 16)

### 3.4.3 Vnitřní prostředí

Mezi základní strategické metody, používané pro zmapování vnitřního prostředí, patří analýza SWOT,<sup>25</sup> která umožní určit silné a slabé stránky projektu a determinuje příležitosti a hrozby. Je vhodné zvolit jistý počet faktorů (bývá doporučováno maximálně šest). Jedná se o systémové řešení pro vypracování relevantní strategie celého projektu. Autor Štědroň dále doporučuje zachovat objektivitu, držet se podstatných faktů a správně vyhodnotit jednotlivé výsledky. (Štědroň, 2018, s. 21-22) V současné dynamické době je nutné SWOT analýzu

---

<sup>24</sup> Z angl. zkratka počátečních písmen slov Political, Economical, Social, Technological, Legal and Ecological.

<sup>25</sup> Z angl. zkratka počátečních písmen slov Strengths Weaknesses Opportunities Treats.

vypracovat vícekrát, aby reflektovala aktuální situaci a zároveň poskytla relevantní podklady pro navazujících opatření.

### 3.4.3.1 Analýza konkurence

Významnou součástí podnikatelského záměru je analýza konkurence. Vedle reálných konkurentů, nabízejících podobný produkt (službu), musíme vzít v úvahu i konkurenty budoucí. Metou každého kvalitně napsaného podnikatelského plánu je definovat hlavní i vedlejší konkurenty. Mezi hlavní konkurenty patří firmy, jež mohou mít na podnikání sledované firmy významný vliv, jsou jí blízké polohou nebo velikostí, způsobem poskytování služeb apod. U konkurentů se hodnotí jejich výhody a nedostatky a určují se jejich konkurenční přednosti.

## 3.5 Finanční analýza

Můžeme rozlišit dva druhy finanční analýzy: *vnější* (externí), kterou z veřejně dostupných informací vypracovávají např. investiční analytici v případě nákupu akcií nebo společnosti, a *vnitřní* (interní), kterou provádí management firmy např. z důvodů nových investic nebo akvizic. Finanční analýza investic poskytuje potenciálnímu investorovi celkový mikroekonomický pohled na investici, v němž hlavní roli hrají finance (peníze) a čas. Jiří Fotr (Fotr, 2011, s. 68-89) kritéria hodnocení finanční analýzy dále člení podle:

- *Ukazatele rentability* – měří výnosnost kapitálu použitého pro financování.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity – ROE)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita celkového kapitálu (Return of Assets – ROA)

$$ROA = \frac{EBIT^{26}}{\text{celkový kapitál vložený do projektu}}$$

---

<sup>26</sup> Z angl. Earnings Before Interest and Taxes (Zisk před zdaněním a úroky).

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (Return of Investment – ROI)

$$ROI = \frac{EBIT}{(\text{Celková aktiva} - \text{krátkodobé zdroje})}$$

Účetní rentabilita projektu ÚRP(v %)<sup>27</sup>

$$ÚRP = \frac{PZ}{PDM} \times 100$$

(ÚRP – účetní rentabilita projektu, PZ – průměrná roční výše zisku po zdanění, PDM – průměrná hodnota pořízeného dlouhodobého majetku)

- *Doby úhrady* – doba nutná k úhradě celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy, která se porovná s mezní hodnotou (dle jednotlivých odvětví).
- *Diskontování* – pokud přepočítáváme budoucí hodnotu peněz na jejich současnou hodnotu, s přihlédnutím k faktoru času, deflaci/inflaci a nákladům ušlých příležitostí, získáme informaci o tzv. současné hodnotě peněz.

Čistá současná hodnota (NPV- Net Present Value)<sup>28</sup>

$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

(NPV /Net Present Value/ – čistá současná hodnota, CF – Cash flow, n – roky, r – cena kapitálu, N – léta životnosti)

Index rentability (ziskovosti) Profitability Index PI (IZ)<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Fotr, 2011, s. 69-70.

<sup>28</sup> Kalouda, 2019, s. 127-128.

<sup>29</sup> Kalouda, 2019, s. 135.

$$IZ = \frac{\sum \frac{CF_i}{1+r^i}}{\sum INV}$$

(INV – celý objekt investic, n – roky, r – cena kapitálu)

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR)<sup>30</sup>

$$IRR = r = > NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+r)^n} = 0$$

(NPV /Net Present Value/ – čistá současná hodnota, CF – Cash flow, n – roky, r – cena kapitálu, N – léta životnosti)

### 3.5.1 Cash flow projektu

Základem pro investiční rozhodování jsou hotovostní (peněžní) toky (cash flow)<sup>31</sup> v projektu. Jedná se o důležitou položku finanční analýzy, určující rozdíl mezi příjmy a výdaji za určité období (měsíc, čtvrtletí, rok). Podle sledovaných kategorií lze rozdělit cash flow na:

- provozní (obvykle kladné, běžné provozní toky v podniku),
- investiční (obvykle záporné, provozní cash flow je investováno).

Autor Valach upozorňuje na obtížnost predikce dlouhodobých peněžních toků u investic do dlouhodobého majetku, a to z důvodu dlouhé životnosti strojů (cca 15 let) nebo nemovitostí (cca 50 let). (Valach, 2006, s. 60)

### 3.5.2 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)<sup>32</sup> vyjadřuje ekonomický zisk respektující veškeré náklady na vynaložený kapitál (včetně nákladů na cizí i vlastní kapitál). (Fotr, 2011, s. 131)

<sup>30</sup> Kalouda, 2019, s. 128.

<sup>31</sup> Z angl. hotovostní/peněžní tok.

<sup>32</sup> Z angl. Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota).



$$EVA = PHV \times (1 - s_d) - n_k \times K$$

(PHV – provozní hospodářský výsledek, K – investovaný kapitál,  $s_d$  – sazba daně,  $n_k$  – vážené průměrné náklady kapitálu (firemní náklady kapitálu).

„Pokud je EVA kladná, roste bohatství vlastníků.“ (Tamtéž, s. 138)

## 3.6 Financování

Před zahájením každého investičního projektu je potřeba vytvořit si rámcovou představu o možnostech financování, době realizace projektu, délce splácení a podmínkách realizace projektu. (Fotr, 2011, s. 44) Obvykle jsou v začátcích použity osobní finance, tj. ušetřené peněžní prostředky investora nebo rodinných příslušníků a známých. Pokud však již máme prosperující podnikání, které chceme dále rozvíjet, můžeme využít vlastní zdroje (firemní kapitál), případně se snažit využít pozitivní cash flow firmy. Ne vždy však podnikatel disponuje potřebnými finančními zdroji, a tak na řadu přichází financování prostřednictvím externích zdrojů tzv. cizím kapitálem.

V našem případě se budeme podrobněji věnovat financování vhodnému pro náš podnikatelský záměr z hlediska výše a reálné dostupnosti cizího kapitálu.

### 3.6.1 Základní přehled a zdroje financování

Finanční zdroje můžeme z hlediska vlastnictví a právního postavení členit na zdroje vlastní (vklady, zisk, odpisy) a cizí (úvěry, půjčky, vklady tichých společníků). (Srpová a kol., 2011, s. 144)

Srpová, Fotr a další používají také sekundární členění zdrojů. Mezi vnitřní (interní) zdroje zahrnují např. zisk po zdanění, odpisy, odprodej nepotřebného dlouhodobého majetku nebo snížení oběžných aktiv (zásoby, pohledávky). „[...] *podstatné přitom je, že vlastní kapitál<sup>33</sup> není třeba splácet a představuje bezpečný zdroj financování investičních projektů.*“ (Fotr, 2011, s. 46)

Naopak vnější (externí) financování, z pohledu místa zdroje získání, jsou obvykle pouze dostupné a reálné pro realizaci nových projektů, např. navýšení základního kapitálu původními

---

<sup>33</sup> Interní zdroje, poznámka autora práce.

vlastníky, krátkodobé a dlouhodobé úvěry (bankovní, dodavatelské), dluhopisy, emise akcií, vstupní investor, dotace, granty a subvence. Vnější financování přitom navyšuje hodnotu majetku firmy. Kombinace navýšení základního kapitálu a dlouhodobého úvěru je typická pro vstup rizikového kapitálu – Venture Capital.<sup>34</sup> (Fotr, 1999, s. 46)

Alternativní zdroj financování externím (cizím) kapitálem je dle Valacha leasingové financování, kdy se jedná o třístranný právní akt mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem. Výhodou je, že splátky leasingu jsou taktéž daňovým výdajem. (Valach, 2006, s. 388-391) Do této skupiny je možné rovněž zařadit financování prostřednictvím populárního crowdfundingu,<sup>35</sup> kde větší počet drobných jednotlivců přispívá nevelkým obnosem na daný projekt, jenž je prezentován na specializovaném portále. Odměna pro drobné investory bývá různá: od předplacení nějakého výrobku či služby, přes podíl na zisku až po nulovou odměnu (v tomto případě charitativní projekt).

Z pohledu podnikatele uvažujícího o podnikání v agroturistice se jako nejschůdnější jeví následující způsob financování. V první fázi využije vlastní zdroje (nemovitosti, úspory), pokusí se získat dotaci/grant a zbývající částku financuje pomocí úvěru, nebo využije alternativní zdroje financování – crowdfunding.

### **3.6.2 Dluhové financování**

Dluhové financování má řadu podob (úvěry, hypotéky, leasing, dluhopisy atd.), nevýhod (ručí se obvykle majetkem) a jednu poměrně velkou výhodu: podnikatel nemusí zmenšovat (odprodávat nebo zpětně odkupovat) podíl ve své společnosti (farmě). Dluhové financování můžeme rozdělit dle délky úvěru na krátkodobé (splatnost do 1 roku), střednědobé (do 5 let) a dlouhodobé (s delší dobou splatnosti). Specifické jsou kontokorentní úvěry, kdy má podnikatel dispozici určitý finanční rámec, který musí vždy k danému dni v měsíci/kalendářním čtvrtletí dorovnat.

Zlaté bilanční pravidlo vyrovnání rizika při financování definuje poměr vlastních zdrojů k cizím zdrojům na 1:1. (Srpková a kol., 2011, s. 147) Pokud bychom toto pravidlo vztáhli na náš záměr (stát se agroubytovatelem), měli bychom vycházet z finanční náročnosti našeho nového investičního projektu. Názorný příklad: hodnota nemovitosti, kde bude ubytování představovat 1 mil. Kč, výše našeho investičního záměru je 2 mil. Kč, z toho úvěr 1 mil. Kč.

---

<sup>34</sup> Z angl. rizikový kapitál.

<sup>35</sup> Z angl. skupinové (davové) financování.

Poskytovatelé financí vždy uvítají vlastní investiční zainteresovanost a riziko projektu hodnotí obvykle dle poměru vlastních/cizích zdrojů.

### 3.6.2.1 Úvěry a půjčky

Úvěry a půjčky představují nejčastější a nejrychlejší způsob získání cizího – externího kapitálu. Může se jednat o finanční úvěry, kdy získáváme předem dané finanční částky od partnera, který není součástí našeho obchodního vztahu, nebo o obchodní půjčky (výpůjčky), které jsou typické mezi účastníky obchodních vztahů. (Srpová a kol., 2011, s. 147) Samostatným segmentem jsou půjčky hypoteční, jimiž bývá obvykle financován nákup nemovitostí. Specialitou jsou úvěry ze stavebního spoření, které představují kolektivní způsob financování, kdy žadatel musí splnit řadu podmínek (uzavřít smlouvu, delší dobu spořit, půjčku použít na řešení bytových potřeb).

Při vyřizování půjčky je potřebné předložit podnikatelský záměr, daňové přiznání za dvě poslední období a někdy i potvrzení o bezdlužnosti.

Na následujících řádcích se budeme krátce věnovat jednotlivým typům finančních úvěrů.

Bankovní úvěry představují obchodní vztah vzniklý smlouvou o půjčce mezi bankovním domem a podnikatelem, respektive občanem. Z hlediska doby splácení je dělíme na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Dle účelu je lze rozdělit na univerzální (bezúčelové), vázané předmětem financování (nákup technologie, vybavení, provoz) a kontokorentní (lze je využít při krátkodobém nedostatku hotovosti). Z pohledu ručení je dělíme na zajištěné a nezajištěné. Za předem dohodnutých podmínek (úroková sazba a její doba fixace, výše poplatků za vedení účtu, výše splátky, doba splácení, ručení a další) získá dlužník návratné finanční prostředky, které musí použít dle smluvních podmínek.

Zvláštní status má tzv. revolvingový úvěr, obvykle využívaný pro provozní financování. Klient získává opakovaný přístup k financím na základě bankovního úvěru, úvěr splácí postupně a lze ho čerpat i opakovaně. Výhodou je získání hotovosti v době mezi fakturací a splatností. Zaplacené úroky a poplatky jsou daňově uznatelným nákladem za předpokladu kladného výsledku hospodaření. (Srpová a kol., 2011, s. 148)

Investiční úvěry jsou nejběžnější formou externího financování. Podnikatel může získat buď bankovní (finanční) úvěr, nebo dodavatelský úvěr, poskytovaný dodavateli dlouhodobého majetku. (Fotr, 2011, s. 51) Tyto úvěry slouží pro větší investiční akce, kdy žadatel má zájem

o dlouhodobější financování. Jedná se např. o modernizaci výroby, zavedení nového výrobku nebo pořízení nemovitostí. Splatnost je dlouhodobá, výše úvěrové sazby individuální a úvěr může poskytnout i nemateřská banka podnikatele. Zajištění bývá pořizovaným majetkem, obvykle se přikládá i studie proveditelnosti.

Obchodní úvěry se obvykle sjednávají mezi odběratelem a dodavatelem. Jsou typické u delší doby splatnosti faktur specializovaných obchodní společností. Zde jsou již standardizované podmínky (velikost obratu – nákup zboží u poskytovatele úvěru za poslední rok, platební morálka a délka podnikání). Druhým typem obchodních úvěrů bývají zálohy od odběratelů, např. ve stavebnictví nebo při investiční výstavbě. (Srpová a kol., 2011, s. 149)

Podstatou mezaninového financování je dluhové financování u obchodní společnosti, která ručí akciemi. Ručení bývá spojeno se zástavním právem k emitovaným akciím, obvykle bez možnosti výkonu akcionářských práv. (Srpová a kol., 2011, s. 149)

### **3.6.2.2 Leasing**

K financování dlouhodobých projektů lze využít i leasing. Jedná se o pronájem strojů, výrobních a technologických celků, nemovitostí a dalších výrobků potřebných pro podnikání. Prostřednictvím leasingu lze pořídit i nehmotný majetek. Právně se jedná o třístranný právní akt mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem. Majetek zůstává po celou dobu v majetku pronajímatele, nájemce se po ukončení leasingu může stát za předem daných podmínek vlastníkem leasingového majetku. Jiří Fotr uvádí následující dělení leasingu:

- finanční leasing – dlouhodobý pronájem s následným odkupem za zůstatkovou cenu,
- provozní (operativní) leasing – krátkodobý pronájem movitého majetku po dobu kratší, než je ekonomická životnost majetku, pronajímatel provádí údržbu, nájemce nemá právo na odkoupení majetku,
- zpětný leasing – jedna z variant finančního leasingu, nájemce odprodá pronajímateli svůj majetek, který si ihned pronajme zpět; používá se pro zvýšení likvidity nebo na reinvestice.

U leasingu je typická první zvýšená splátka (cca 10-30 % hodnoty leasingovaného majetku), někdy nazývána jako akontace, poté následuje série pravidelných splátek ve stejné výši – umořování a dle druhu leasingu závěrečná platba, sloužící k odkupu za předem dohodnutou cenu, čímž přechází majetek do vlastnictví nájemce. Pokud není učiněn tento poslední krok, zůstává majetek ve vlastnictví pronajímatele.

### **3.6.3 Financování se vstupem do základního kapitálu**

Tento typ financování představuje navýšení základního kapitálu společnosti za předem daných podmínek, opírající se o platnou legislativu. Je potřeba dodržet podmínky dané předpisy a uvědomit si, že se jedná téměř vždy o poměrně nákladný proces. Níže uváděná sumarizace je zpracována dle Srpové (Srpová a kol., 2011, s. 151-153).

#### **3.6.3.1 Vlastní zdroje financování**

Jde o vlastní (externí) zdroj financování, obvykle na začátku podnikání. Pokud je podnikatel vedený jako živnostník, je proces velice jednoduchý a probíhá formálně (jednorázovým aktem – vkladem). Jestliže podnikáme a jsme společníky/jednateli společnosti s ručením omezeným, je potřeba počítat při navyšování základního kapitálu společnosti s jistými formálními postupy a splněním legislativních náležitostí. Časová náročnost je obvykle v řádu několika dní, režijní náklady jsou dle výše navyšovaného základního jmění a poplatků obvykle do několika desítek tisíc korun. Jednou z nejnákladnějších forem je získání počátečního vkladu formou emise akcií. Pokud budeme zakládat akciovou společnost, budeme muset splnit řadu legislativních a formálních podmínek a sehnat potřebné osoby. Časová náročnost bývá v řádu několik týdnů, finanční obvykle do sto tisíc korun. Lze využít také specializované firmy, které nabízejí služby na klíč a v rámci různých cenových nabídek poskytují kompletní servis.

#### **3.6.3.2 Financování ze zisku**

Jedná se o samofinancování s využitím interních zdrojů. Obvykle se tento způsob využívá pro financování velmi rizikových projektů. Nezbytnou podmínkou je, že firma musí nejprve vytvořit zisk.

### 3.6.3.3 Financování z odpisů

Odpisy jsou vlastním finančním zdrojem společnosti, která má dlouhodobý majetek. Lze je získat inkasem z tržeb (cena služby/produktu obsahuje i poměrnou část odpisů) nebo pomocí účetních/daňových odpisů. Odpisy nepodléhají zdanění, jsou pravidelným finančním příjmem a jejich velikost závisí na rozsahu finančního majetku.

### 3.6.3.4 Venture kapitál

Venture kapitál je externí financování specializovaným fondem, jenž poskytne finance a své znalosti/kontakty. Zdroj financování vhodný pro rizikovější projekty s předpokládaným vyšším výnosem. Princip spočívá v navýšení základního kapitálu (investorem) a využití jeho know-how.<sup>36</sup> Po určité době následuje exit investora s následným prodejem podílu.

- Předstartovní financování (seed capital) – financování vývoje výrobku/služeb/sw, pro něž v budoucnu vznikne firma. (Srpková a kol., 2011, s. 153)
- Startovní financování (startup capital) – na uvedení produktu/služby na trh, pro rychlý rozjezd a získání tržního podílu. (Tamtéž)
- Rozvojové financování – slouží k navýšení pracovního kapitálu, uvedení nových produktů a služeb, obsazení geograficky vzdálenějších trhů. Dlouhodobější působení kapitálu. (Tamtéž)

### 3.6.3.5 Business angel

Business angel je obvykle privátní investor, působící jako soukromý *venture capital*. Působí v jemu známých odvětvích, aktivně se angažuje ve vedení společnosti.

### 3.6.3.6 Primární emise akcií

V ČR jde o velmi málo využívaný způsob financování, obvyklejší je v Německu, USA, Anglii a v Polsku. Jedná se o rozvojové – expanzivní získávání kapitálu na finančních trzích.

---

<sup>36</sup> Z angl. vědět, znát – jak, jakým způsobem.

### 3.6.3.7 Vklady tichých společníků

Vklady tichých společníků představují individuální vklad finančních prostředků do podnikání. Tichým společníkem může být občan, fyzická nebo právnická osoba, případně církev, obec nebo stát. Tímto druhem financování lze získat poměrně vysoké částky, které jsou někdy v počátcích podnikání nedostupné.

### 3.6.4 Dotace, granty a podpory

Pokud podnikáme v odvětví nebo oblasti, na které se vztahuje možnost podpory, lze při splnění předem daných podmínek získat nenávratnou nebo návratnou dotaci, grant, úvěr, příspěvek či záruku. V současné době je možné využít dotace ze strukturálních fondů Evropské unie. Prvním z nich je Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF), zaměřený převážně na tvrdé investice, jakými jsou modernizace, inovace a rozvoj. Druhým fondem je Evropský sociální fond (ESF), specializovaný převážně na měkké projekty v oblastech zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Jednotlivá ministerstva, jež jsou zprostředkovateli, vyhláší výzvy, hodnotí a přidělují dotace, v průběhu realizace provádí monitoring a kontroly. Poskytují obecné konzultace v rámci jednotlivých výzev, pořádají semináře a online poradny.

V ČR působí agentura CzechInvest, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Agentura má pobočky v každém regionu a pomáhá podnikatelům v různých oblastech (informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele, startupové poradenství, konzultace, semináře apod.). Hledáme-li investora, lze využít služby CzechLinkStartUp. Tuto službu prezentuje CzechInvest takto: *„Jste malý a střední podnik, globální korporace, business angel, private equity, venture kapitálový nebo jiný fond a chcete investovat? Vyhledáme vám vhodné investiční cíle mezi českými inovativními projekty. Seznámíme vás s podnikatelským prostředím a pomůžeme vytvářet nová, vzájemně prospěšná spojení. Pomůžeme vám s rešerší investičních příležitostí a vybereme ty správné dle vašich preferencí“* (CzechInvest, 2021)<sup>37</sup>

Státní zemědělský intervenční fond nabízí ve svém Programu rozvoje venkova samostatnou podporu také pro zemědělské podnikatele a v rámci výzvy 6.4.2 Podpora

---

<sup>37</sup> Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-startupy/Hledate-investora/CzechLink-StartUp> [cit. 13. 2. 2021].

agroturistiky mj. vztahuje podmínku investic „na diverzifikaci činností pro zemědělské subjekty v oblasti agroturistiky vedoucí k diverzifikaci příjmů“ (Ministerstvo zemědělství, 2020, s. 4).<sup>38</sup>

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., nabízí možnost poskytnout záruku za úvěr (max. do 80 % úvěru) v rámci programu Expanze, který je určený malým a středním podnikatelům. Zvýhodněné úvěry na zahájení či rozvoj podnikání v programu S(ociální) podnik může využít podnikatel v oblasti agroturistiky, který bude splňovat další sociální podmínky. (Českomoravská záruční a rozvojová banka, 2021)<sup>39</sup>

Pokud podnikatel působí v zahraničí, může využívat služeb České exportní banky, a.s., nebo Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a.s.

Mezi podpory inovačních (rozvojových) aktivit můžeme řadit i nepřímou podporu prostřednictvím podnikatelských inkubátorů a různých vědeckotechnických parků, které se vyskytují napříč celým spektrem podnikání. (Veber, 2012, s. 34-35)

### 3.7 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán přímo vychází z podnikatelské strategie, jeho precizním vypracováním můžeme eliminovat řadu rizik spojených se vstupem na nový trh. Pokud se jedná o rozvojový záměr, lze již využít zkušenosti budoucího investora. (Fotr, 1999, s. 12) Autor dále upozorňuje na náročnost přípravy podnikatelského plánu: „[...] dosáhnout žádané kvality přípravy projektů není snadné, neboť zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas.“ (Tamtéž)

#### 3.7.1 Podnikatel, podstata podnikání a MSP

Podnikatel bývá obvykle chápán jako fyzická nebo právnická osoba, vyvíjející soustavnou činnost k dosažení zisku anebo jistého benefitu. Dle velikosti obratu, počtu zaměstnanců a počtu ovládaných společností lze dále rozlišovat společnosti malé, střední a velké. (CzechInvest, 2021)<sup>40</sup> Profesor Veber shrnuje dosavadní poznatky a s ohledem na různá kritéria navrhuje diferenciaci společností v segmentu MSP dle počtu pracovníků na:

- mikropodnik (1-9 zaměstnanců),

<sup>38</sup> Program rozvoje venkova, výzva č. 6.4.2 Podpora agroturistiky, s. 4.

<sup>39</sup> Dostupné z: <https://www.cmzrb.cz/> [cit. 16. 2. 2021].

<sup>40</sup> Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/> [cit. 13. 2. 2021].



- malý podnik (10-49 zaměstnanců),
- střední podnik (50-249 zaměstnanců).

Dále se k podnikatelům řadí i tzv. umělecké profese a veřejně prospěšné společnosti nebo družstva, včetně samostatně hospodařících zemědělců. Jejich společným znakem je, že mají přidělené tzv. IČ (identifikační číslo).

*„[...] již od 18. století bylo zřejmé (R. Contillon), že s tímto podnikáním je spojeno riziko, a podnikatel se oddělil od rentiéra.“* (Veber, 2012, s. 14)

Živnostenské podnikání je obvykle spojováno s ekonomickými a podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, které provozuje malý podnikatel – živnostník za účelem uživit sebe, případně svou rodinu. Z právního pohledu jde o soustavnou činnost, provozovanou vlastním jménem za účelem zisku, při dodržování příslušných legislativních podmínek. (Veber, 2012, s. 16)

Podle pracnosti a finanční náročnosti při zakládání společností lze rozlišovat následující nejčastější druhy podnikání v tomto segmentu:

- fyzické osoby s ŽL (živnost volná nebo ohlašovací),
- fyzické osoby bez ŽL (pronájem nemovitosti) tzv. rentiérského typu,
- právnické osoby (společnosti s ručením omezeným, akciové, komanditní),
- družstva (provozující zemědělskou činnost),
- neziskové organizace, církve, obce.

### 3.7.2 Rentiérské podnikání

*„Typické 'podnikání' vlastníků realit, kteří nemusí mít ani invenci, ani zájem skutečně podnikat. Získali určitou nemovitost a podnikání je formální stránkou legalizace příjmů z jejího pronájmu.“* (Veber, 2012, s. 49) Příjmy poté zdaňují dle § 9 zákona o dani z příjmu. Může se také jednat o agrourbytovatele, který využívá své nemovitosti (vedlejší budovy na farmě) pro pronájem tzv. skandinávským modelem.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Viz kapitola 3.1 Agroturistika.

### 3.7.3 Legislativní přehled pro podnikatele

Jak uvažuje typický začínající podnikatel? Vrhne se na studování zákonů, nebo si alespoň zapůjčí odpornou literaturu? S velkou pravděpodobností ani neví, jaké legislativní oblasti zasahují do jeho segmentu podnikání. Legislativa spojená s podnikáním je poměrně obsírná a dala by se rozdělit do tří kategorií:

- **Obecná legislativa**  
Ústava ČR a Listina základních práv a svobod (Ústavní zákon č.1/1993 Sb.), Živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb), Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.), Obchodní zákoník (Zákon č. 90/2012 Sb.).
- **Speciální legislativa**  
Zákon o účetnictví (Zákon 563/1991 Sb.), Zákon České národní rady o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.), Zákon o zemědělství (Zákon č. 252/1997 Sb.), Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), nařízení EU, např. v oblasti označování alergenů (1169/2011) a další.
- **Oborové předpisy, vyhlášky a profesní předpisy**  
Hygienické předpisy pro poskytování služeb (Směrnice č. 72 Ministerstva zdravotnictví ČR).

Výše uvedený výčet zákonů je pouze orientační a vychází z upraveného a doplněného přehledu, uveřejněného v publikaci *Venkovská turistika a agroturistika* (Stříbrná, 2015, s. 18-31), která dále upřesňuje, že řada činností podnikatele je upravována pouze vyhláškami a předpisy. Aby mohl být poskytovatel ubytování certifikován v ČR jako agroubytovatel, musí v současné době splnit kritéria stanovená profesní organizací Svaz venkovské turistiky a agroturistiky (viz kapitola 3.1.5 *Podnikatelská činnost v agroturistice*).

Autorka Pourová v publikaci *Agroturistika* upozorňuje na odpovědnost podnikatele za škody způsobené při podnikání – odpovědnost v souvislosti s případným poskytováním služeb (ubytování, zemědělské práce, projížďky na koních apod.). (Pourová, 2002, s. 82)

### 3.7.4 Koncepce tvorby podnikatelského záměru

Při tvorbě podnikatelského záměru vycházíme ze dvou částí. První část definuje obchodní plán (předmět podnikání, společnost, cíle, vize, personální obsazení, trh, perspektivy, marketing), druhá část definuje finanční plán (vyčíslení počáteční investice, provozní výdaje a tržby s následnými zisky). (Pourová, 2002, s. 78) Upřesňující popis a plán postupu najdeme u Jaromíra Vebera (viz Veber, 2012, s. 92-98) a seznámí nás s nimi následující podkapitoly. Autor diplomové práce se inspiroval formulářem podnikatelského plánu na portálu průvodce podnikání (ČSOB, 2021, s. 1-24)<sup>42</sup>

#### 3.7.4.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet specifikuje a kvantifikuje finanční prostředky pro zahájení podnikání a tvoří jej dvě položky: startovní kapitál a běžné financování.

Startovní kapitál zahrnuje následující finanční prostředky:

- Finanční prostředky na založení firmy

Svědomitá příprava všech položek nesmí opomenout náklady na základní kapitál, poplatky soudní nebo správní, ověření listin, notářské nebo právní služby, razítka, web, logo apod.

- Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Sem spadají výdaje za pozemky, nemovitosti, stroje a výrobních zařízení.

- Finanční prostředky na zásoby

Suroviny, materiály a další tzv. zásoby je těžké v počátcích přesně kvantifikovat, není možné počítat s dodavatelským úvěrem, tj. dostat zboží na fakturu.

- Finanční prostředky na zahájení podnikání

Do této kategorie patří např. mzdové náklady, odvody, pojištění, zálohy na energie a služby, atesty, měření, školení PO a BOZP.

V případě běžného financování je nutné vypracovat kalkulace nákladů, vyčíslit předpokládané varianty výnosů, pokusit se odhadnout hospodářský výsledek. To znamená vypracovat výkaz zisků a ztrát a plán peněžních toků. Pro první rok podnikání je vhodné sestavovat tyto rozvahy v měsíčních (čtvrtletních) intervalech, posléze postačí roční periodicita. (Veber, 2012, s. 95)

---

<sup>42</sup> Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/komplexni-podnikatelsky-plan/> [cit. 26. 1. 2021].

### 3.7.4.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je interní písemný dokument, který slouží k naplnění zakladatelova záměru. Často bývá vyžadován externími subjekty. Tento interní dokument bývá využíván jako plánovací a kontrolní nástroj, bývá součástí managementu kvality a je dobré s ním seznámit i zaměstnance, jeho složitost a náročnost, se řídí charakterem připravované produkce či služeb, velikostí trhu, konkurencí. (Veber, 2012, s. 95-96) Před zahájením tvorby dokumentu je potřeba si odpovědět na následující otázky: „*Co je skutečným cílem mého podnikání?*“ Kromě zisku jsou jistě i jiné cíle. „*Který moment mých podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu?*“ Kvalita, originalita či výhodná lokalita. (Tamtéž) Veber doporučuje základní obsah, jenž lze individuálně přizpůsobit potřebám zadavatele. Níže uvádíme heslovitou strukturu (Veber, 2012, s. 98-105) doplněnou poznámkami autor diplomové práce:

1. *Obsah*
2. *Shrnutí*  
(zhuštěné informace o projektu)
3. *Popis podnikatelských příležitostí*  
(stručný popis produktu, služby, užitku a konkurenční výhody)
4. *Všeobecný popis firmy*  
(historie, osobnosti, hlavní produkty, strategie)
5. *Klíčové osobnosti*  
(organizační schéma, klíčové osobnosti, kompetence, vzdělání, zkušenosti, někdy i CV)
6. *Produkt*  
(podrobný popis produktů dosavadních i plánovaných, srovnání s konkurencí, prospekty, vhodné i tabulkové nebo maticové srovnání)
7. *Potenciální trhy*  
(charakteristika trhů a jejich potenciálu, oborová výnosnost, informace o cílovém trhu)
8. *Okolí firmy a konkurence*  
(obvykle PEST/PESTLE analýza)
9. *Prodej*  
(způsob prodeje, komunikační kanály, marketing, odbytové oddělení)
10. *Výroba*

(výrobní proces, kapacity a jeho analýza, jednotkové ceny, porovnání technologií, suroviny a komponenty, dodavatelé, subdodavatelé)

#### 11. *Personální otázky*

(potřeba nových lidských zdrojů na jednotlivé etapy činnosti, situace na trhu práce, minimální nároky na kvalifikaci, hrubé mzdy jednotlivých pracovníků)

#### 12. *Realizační projektový plán*<sup>43</sup>

(myšlenková mapa<sup>44</sup>, definice etap, jednotlivé fáze, popis kritické cesty)

#### 13. *Finanční plán*

(výkaz zisků a ztrát, rozvaha, peněžní toky – současný stav a předpokládaný odhad, bod zvratu, hodnocení efektivnosti investice, návrh financování)

#### 14. *Rizika podnikatelského plánu*

(analýza rizik, vyhodnocení a navrhovaná opatření, krizový management)

#### 15. *Přílohy*

(výpisy z OR, ŽL, CV klíčových osob, prospekty, výroční zprávy a další dle textu předchozích kapitol)

### **3.8 Marketing**

Cestování, dovolená a různé volnočasové aktivity jsou obecně založené na emocích. „*Zákaznická zkušenost je vždy spojená s emocemi, a to emocemi pozitivními či negativními, [...] nabídka může být v podstatě kdekoliv stejná, ale emoce nejsou stejné, emoce jsou unikátním prodejním argumentem.*“ (Vladimír a kol., 2017, s. 102)

Mediální budování dobrého jména a značky je jednou z nejdůležitějších činností v marketingu. V současné době lze využít pro propagaci nejen klasická média (rádio, tisk, televize, webové stránky a oborové webové aplikace profesních sdružení), ale i moderní komunikační kanály na různých sociálních sítích, např. Facebook, VK-kontakt, Instagram, Linkedin ad., jež za určitých podmínek umožňují oslovení a propagaci (inzerci) zdarma. Efektivní využití sociálních sítí a médií nám umožní oslovit velkou skupinu potenciální zákazníků. Zákaznický segment přitom nemusí být omezen věkem (pokud má dítě přání jet např. na farmu, kde se může projet na poníkoví, poté vykoupat v rybníku a večer bivakovat na stromě, jednoduše přesvědčí rodiče o vhodnosti našeho produktu).

---

<sup>43</sup> Bod doplnil autor DP (viz Fotr, 2011, s. 24).

<sup>44</sup> Hojně využívána autorem DP.

### 3.8.1 Charakteristika marketingu v CR a agroturistice

Klasické marketingové nástroje je potřebné používat citlivě. Naším cílem jistě nebude mít „*přecpaný haus, tzv. krygl turistů*“, ale spíše naplněnou kapacitu pohodových a vnímavých kulturních klientů a obdivovatelů přírodních krás.

V publikaci *Venkovská turistika a agroturistika* autorka Stříbrná uvádí, že „[...] *nejvýhodnějším způsobem reklamy je být součástí nabídky místního nebo regionálního produktu cestovního ruchu. V této nabídce se vedle vašich služeb objeví i kolekce doprovodných programů.*“ (Stříbrná, 2015, s. 105-106)

### 3.8.2 Marketingové šetření

Marketingovým výzkumem je možné získat vypovídající data o trhu a jeho okolí, poptávce, konkurenci a chování zákazníků a vhodně položenými otázkami i názor na cenovou hladinu. Je možné využít již získaná data (např. přehledy ČSÚ, výzkumné zprávy, studie aj.). Tato data bývají pouze kvantitativní. Individuální výzkum, zaměřený na cílovou skupinu, vede k získání velice přesných a významných, tzv. nekvantitativních dat, což je optimální využití této metody při přípravě a uvedení nového (navazujícího) produktu na trh. Pro vytvoření nové služby (nabídky) u rozvojových projektů bývá vhodné použít dotazníkové šetření, které je po vyhodnocení použito pro potřeby investora a velkou mírou přispěje k eliminaci části rizik při uvádění nového produktu na trh. Dotazník je vhodné pečlivě připravit a před použitím vyzkoušet nanečisto.

Polostrukturovaný dotazník, určený bývalým klientům prostřednictvím osobního, respektive telefonického rozhovoru, bývá často využíván v komerční sféře<sup>45</sup> pro potvrzení či vyvrácení navrhovaných řešení. Vyhodnocená data jsou důležitá pro uvedení nových produktů a služeb na trh, optimalizaci podnikání nebo při cenotvorbě. Vhodné vyhodnocení dokáže např. charakterizovat průměrného zákazníka, jeho potřeby a preference. Taktéž lze predikovat vývoj do budoucnosti.

---

<sup>45</sup> Zkušenosti autora.

Základní možnosti pro statistickou analýzu nabízí běžný SW (např. MS Office), kterými lze provést jak kvalitativní (pro názory, chování a motivace), tak i kvantitativní (pro měřitelná data) analýzy.

### 3.9 Udržitelný rozvoj a udržitelnost projektu

Udržitelný rozvoj vychází z potřeby chránit životní prostředí a nepodřizovat ekonomický růst negativnímu vlivu na životní prostředí. Historicky byl chápán v kontextu ochrany přírody – environmentální oblast, v současné době je tento přístup přenášen také do dalších oblastí – sociální a ekonomické. Průniky všech těchto tří množin mají společnou výseč, která bývá označována termínem udržitelný rozvoj.<sup>46</sup>



Obrázek 4 Udržitelný rozvoj<sup>47</sup>

ČR schválila strategii udržitelného rozvoje – Strategický rámec Česká republika 2030, jehož ústředním heslo zní: „Rozvoj, který není na úkor přírody ani společnosti.“<sup>48</sup>

Při realizaci investičního záměru je nutné zohlednit udržitelný rozvoj už v předprojektové etapě a do projektu zapracovat prvky, které budou v souladu s principy udržitelného rozvoje. Může se např. jednat o využití brownfieldu, použití klasických stavebních materiálů, využití recyklátů, energeticky úspornou stavbu, nepoužívání toxických chemikálií apod. V provozní fázi projektu naplánujeme aktivní přístup k separaci a provoz ekologického

<sup>46</sup> Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj) [cit. 25. 3. 2021]

<sup>47</sup> Tamtéž.

<sup>48</sup> Tamtéž.

(udržitelného) zemědělství nebo nabídneme uplatnění místní komunitě. V rámci udržitelného rozvoje je možné vybudovat parkovací stání pro elektromobilitu (auta, motorky, kola).

V současné době je jako jedna z forem udržitelného rozvoje (i života) chápána též venkovská turistika, která na rozdíl od masového turismu (který se stává průmyslovým odvětvím s řadou negativních dopadů na krajinu a místní komunitu) je velice šetrná k životnímu prostředí a místní komunitě a přispívá k odstranění sociálních nerovností ve venkovských (horských) regionech.

Udržitelnost projektu (investice) je uplatňována především u dlouhodobějších projektů, kdy je potřebné již v době plánování investice myslet na další dobu životnosti projektu a s tím spojené celkové provozní náklady. Jedná se o logický postup investora, který chce minimalizovat své riziko tím, že např. zvýší nepatrně investiční náklady (např. na zateplení), čímž v budoucnosti dosáhne nižších provozních nákladů. V potaz přichází i jiné efektivní využití vstupů i provozů atd. Někdy bývá i aktivně využita některá z externalit projektu k podpoře udržitelnosti projektu (např. bezplatná pomoc hostů v rámci ubytování při agroturistice).

Udržitelnost projektu (v rámci dotací z EU) je stanovena dobou a naplněním jednotlivých kritérií, po kterou se musí udržet výstupy projektu v souladu s nařízeními poskytovatele dotací (EU, 2013, nařízení č. 1303/2013).<sup>49</sup> Před schvalováním úvěrů a čerpáním dotací se přihlíží k tzv. kritériu udržitelnosti projektů, kdy bývá žadatel hodnocen dle splnění (naplnění) tohoto kritéria následným prokázáním jeho udržitelnosti.<sup>5051</sup> Dochází poměrně často k synergii mezi udržitelným rozvojem a udržitelným projektem.

Agroturistika představuje aktivní formy trávení volného času v přírodě, obvykle v souladu s přírodou, kdy jsou využívány chátrající nebo doposud nevyužité nebo zrekonstruované nemovitosti. Turistům tak odpadají nepříjemné zážitky z cestování do turistických letovisek (např. kolony, koncentrace většího počtu cestujících v dopravních prostředcích atd.). Pokud se hosté (obvykle rodiče s dětmi) aktivně zapojí do sezonních prací nebo nějaké formy brigády ve prospěch přírody, bývá dovolená spojená i s příjemným pocitem

---

<sup>49</sup> Čl. 71 Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013.

<sup>50</sup> Viz čl. 71 Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1083/2006.

<sup>51</sup> Zkušenosti autora z realizace několika projektů.



dobře odvedené práce. Nezanedbatelnou pozitivní externalitou je v tomto případě kladná změna stavu prostředí v lokalitě (úklid, vysazené stromy, budky pro ptáky, krmelce apod.) a budování kladného vztahu k životnímu prostředí u cílových skupin.

## 4 Podnikatelský projekt – Andělská roubenka

### Andělská roubenka

podnikatelský projekt



*„Andělská dovolená v Andělské roubence s božskými zážitky“*

vypracoval: Bc. Erik Kubelka  
destinace: Andělská Hora ve Slezsku, místní část U rybníka  
web: <http://www.andelskaroubenka.cz>  
telefon: + 420 739 949 278  
e-mail: erik.kubelka@seznam.cz  
dne: 31. března 2021  
verze: 1.1

*„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“*

## Obsah

4.1	Úvod, účel a pozice dokument	60
4.2	Shrnutí	61
4.3	Rozvojový investiční záměr	63
4.4	Personální zabezpečení, klíčové osobnosti	66
4.5	Produkt a nabízené služby	69
4.6	Potenciální zákazníci a trhy	73
4.7	Realizační fáze	76
4.8	Okolí firmy a konkurence	77
4.9	Spolupracující subjekty a synergie	83
4.10	Marketingová a obchodní strategie	85
4.11	Finanční plán	93
4.12	Realizační projektový harmonogram	106
4.13	Analýzy	109
4.14	Rizika	111
4.14	Přílohy	112

## 4.1 Úvod, účel a pozice dokument

Předkládaný dokument je připraven pro potenciálního investora (popř. bankovní instituci), která bude mít zájem o investování do rozvojového projektu v perspektivním segmentu CR. V dokumentu nalezneme informace o nabízených produktech ve srovnání s konkurencí, o podnikatelských příležitostech na regionálním trhu v segmentu venkovského cestovního ruchu a možnostech uplatnění v agroturistice a v perspektivním tržním segmentu LOHAS. Personální a klíčové osobnosti budou představeny charakteristikou jejich činností a znalostí. Sestavený projektový tým je již etablovaný a má zkušenosti s flexibilním developmem.

Marketing podnikatelského plánu bude navazovat na již osvědčené prodejní kanály obdobného projektu fungujícího na trhu od roku 2007, který má již několikaletý převis poptávky po nabízených službách (především v době sezony). Zkušenosti s prodejem minimalizují neefektivně vynaložené náklady na marketing.

Finanční analýza vychází ze skutečného stavu financí potřebných na realizaci projektu. V rozpočtu je patrná absence zbytečných (provozních) investičních nákladů, jakými jsou např. pracovní automobily, kancelářské vybavení, mzdové náklady na asistenty a pronájmy zázemí pro projektový realizační personál. V přehledné analýze konkurence zmapujeme regionální trh, jeho potenciál a připravované využití v blízké budoucnosti.

V závěru s využitím PESTLE a SWOT analýzy a vyhodnocenými riziky projektu se přesvědčíme o minimální rizikovosti této investice.

Jedná se o první verzi podnikatelského plánu (pro financující subjekt), která neobsahuje stavební projekt a rozpočet stavební části ani rozvojovou urbanistickou studii na využití celého areálu, přesto se jedná o finální verzi podnikatelského záměru. Z důvodu ucelenosti pohledu na lukrativní investiční příležitost na trhu se představuje celý investiční rozvojový záměr investora, který již více než 10 let podniká na nemovitostním trhu formou tzv. rentiérského podnikání.

## 4.2 Shrnutí

Nově vybudované ubytovací kapacity budou splňovat současné nejnáročnější požadavky domácích a zahraničních turistů. Realizace projektu má na základě provedené analýzy trhu a konkurence význam pro rozvoj a zkvalitnění nabídky venkovských ubytovacích služeb na Jesenicku v lokalitě Andělská Hora. Jedná se o rozvojový projekt, který vychází z dlouholetých zkušeností autora s pronájemem Chalupy pod Pradědem (2,3 km od budované nemovitosti) a poptávky jeho stávajících klientů po možnosti lepšího/luxusního ubytování s prvky agroturistiky.

Andělská roubenka je druhou etapou v celkovém investičním rozvojovém záměru na vybudování Volnočasového areálu v Andělské Hoře, který využije stavební pozemky, zemědělské pozemky a zemědělské nemovitosti, které jsou ve vlastnictví řešitele (cca 15 ha), a na základě předkupního práva i zemědělské farmy v přilehlém katastru, jež nyní hospodaří z části na zemědělských pozemcích řešitele. Venkovská turistika a agroturistika je ve zdejším okolí minimální, a to i přesto, že část katastru obce Andělská Hora již neleží v CHKO Jeseníky. Podnikatelský projekt bude zařazen do skupinového portfolia investora v tzv. horské sekci, kdy investor má nemovitosti diverzifikované do tří sekcí: horská (Jeseníky), městská (Olomouc a okolí) a vinařská (Mikulov a okolí).

Z hlediska marketingu půjde o tzv. skandinávský typ agroturistiky s minimem přímo poskytovaných služeb, kde se hosté samozásobují. Nabízené služby budou zacílené na dvě skupiny návštěvníků: první, převážně tuzemsku skupinu představují rodiny s dětmi, druhou skupinu tvoří zahraniční klientela ze segmentu LOHAS, které uvedený projekt Andělské Roubenky bude poskytovat soukromí a komfort. Důraz je kladen především na vybavenost, pohodlí, komfort a také dostupnost objektu s vlastním parkováním. Samozřejmým předpokladem je certifikace dle oborových standardů pro agroturistiku a ekoagroturistiku. V této etapě se počítá s využitím diagonální prostorové integrace mezi lokálními poskytovateli služeb (místními farmáři, chovateli a pěstiteli), státní správou a kulturními institucemi pro splnění podmínek certifikace a s výhledem na další dlouhodobou spolupráci.

Dispozičně se bude jednat o rodinný dům se dvěma samostatnými apartmány o celkové kapacitě 16 osob s možností 4 přistýlek. Přízemní apartmán bude bezbariérový. Stravování nebude v uvedeném objektu zajišťovat provozovatel, každý apartmán bude vybaven moderní kuchyní. Důraz bude kladen především na kvalitu, luxus a ekologičnost, udržitelnost a přírodní materiály. Součástí nemovitosti bude sauna. V exteriéru ubytování budou hosté moci využít

originální wellness (hot tub). Na přilehlých nestavebních pozemcích je provozován malochovo prasat, ovcí, koz, drůbeže a včel a pěstují se zde speciální extra hot chilli papričky. V sezoně bude možné využít služby nedalekých restaurací. V následujících etapách budou ubytovací služby rozšířeny o samostatně stojící restauraci.

Projekt v první fázi využije volné tržní niky pro venkovskou turistiku a agroubytování v tomto regionu a v dlouhodobější perspektivě se zaměří na segment LOHAS, kde chce výhledově získat regionální vůdčí postavení. Pokud se jedná o konkurenci v rámci segmentu LOHAS, dle současného stavu (aktualizováno k 31. březnu 2021) není na Moravě (potažmo v Čechách) žádné ubytovací zařízení certifikováno. Pro tento segment je charakteristická náročná zahraniční klientela, ochotná si za požadovaný zážitek zaplatit. Průběžná certifikace a zvyšování úrovně od Dovolené na venkově 3\* kategorie přes Dovolenu na statku 4\* až po LOHAS 4\* je plánována v prvních letech provozu.

Mezi hlavní konkurenční výhody předkládaného projektu můžeme zahrnout absenci přímé konkurence v segmentu agroubytovacích kapacit v okruhu 8 km, což představuje plochu o rozloze cca 201 km<sup>2</sup>, která ze 2/3 leží v CHKO Jeseníky. Nejbližší potenciální konkurenční zařízení v segmentu agroturistiky se sice nachází ve vzdálenosti 3,5 km vzdušnou čarou, jeho činnost však byla zrušena,<sup>52</sup> nejbližší konkurenční zařízení je tedy ve vzdálenosti 8,5 km. V okruhu 1,5 km se vyskytuje 17 poskytovatelů ubytování, přičemž nejbližší konkurenčně srovnatelné zařízení je ve vzdálenosti (až) 1,5 km.

Předkládaný projekt se nachází v Investiční fázi projektu (výstavba), kdy byla dokončena hrubá stavba. Při výstavbě byly dodržovány zásady pro pozdější certifikaci LEED (odhadovaná na úrovni LEED Silver/Gold). V době odevzdání diplomové práce bylo zahájeno poptávání dodavatelů dílčích stavebně technologických celků. Výstavba probíhá metodou flexibilního developmentu.

Pro realizaci projektu jsou v první řadě rozhodující výsledky finančního plánu. Z porovnání nákladů a výnosů vychází, že návratnost projektu Andělské roubenky je v rozmezí 7-9 let v závislosti na výši úrokové sazby z úvěru a v následujících letech bude možné dosahovat zisku.

Eliminaci rizik tohoto investičního projektu je řešena kombinovaně. Jsou definována rizika a následně vyhodnocena. Pojistitelná rizika budou pojištěná, rizika spojená

---

<sup>52</sup> Dle telefonického rozhovoru (22. 3. 2021) s p. I. Knopkovou se do nemovitosti přestěhoval její syn a ubytování již neprovozuje, přesto však mají stále funkční webové stránky (<http://www.babocka.euweb.cz>).

s nedostatkem likvidity v počátcích podnikání řešena vytvořením rezervních zdrojů a vhodnou kooperací a výpomocí v rámci portfolia nemovitostí. Rizika spojená s pracovníky jsou minimalizována tím, že budou využiti již osvědčení pracovníci. Rizika spojená s výstavbou jsou řešena komplexně a budou v kompetenci specialisty (koordinátor BOZP a PO).

Celková kapitálová náročnost je 9,6 mil. Kč, potřeba cizích finančních zdrojů je 4,5 mil. Kč. Předpokládaná délka financování je 10 roků. K zajištění bezpečného splácení projektu investor navrhuje zástavu nemovitostí.

### **4.3 Rozvojový investiční záměr**

Po rekonstrukci a úpravě marketingové strategie pro pronájem horské venkovské nemovitosti došlo k převisu poptávky, přičemž tento trend je patrný od poloviny roku 2016. Postupné navyšování ceny pronájmu z 11 000 Kč/týden na současných 19 000 Kč/týden (+ energie) mělo na poptávku zanedbatelný vliv. Poptávka po ubytovacích kapacitách na Chalupě pod Pradědem v Suché Rudné, která dlouhodobě několikanásobně převyšovala nabídku, vedla investora k rozhodnutí vybudovat ucelený Volnočasový areál v Andělské Hoře ve Slezsku. V současné době investor nadbytečnou poptávku bezplatně předává lokálním provozovatelům ubytování (ne vždy je však akceptovaná ze strany klientů). Nová destinace se nachází nedaleko provozovaného objektu (vzdušnou čarou 2,3 km) vně hranice CHKO Jeseníky.

#### **4.3.1 Volnočasový areál v Andělské Hoře**

Andělská roubenka je druhou etapou v celkovém investičním rozvojovém záměru na vybudování Volnočasového areálu v Andělské Hoře, který využije stavební pozemky o rozloze 3500 m<sup>2</sup>. Areál bude tvořit Andělská roubenka (kapacita 20 osob), samostatná restaurace (kapacita 30 míst), sedm loftových apartmánů (kapacita 42 osob), dva samostatně stojící rodinné domy (18 osob) a srub s ubytováním pro správce a s technickým zázemím. Zemědělské pozemky a zemědělské nemovitosti (stodoly), které jsou ve vlastnictví řešitele (cca 15 ha), jsou pronajaté. Na základě předkupního práva lze do budoucna počítat se získáním zemědělské farmy v přílehlém katastru, jež nyní hospodaří z části na zemědělských pozemcích řešitele. Byla provedena změna územního plánu, navázána spolupráce s místními podnikateli a uzavřena předkupní smlouva na zemědělskou farmu. Dále došlo k asanaci bývalého brownfieldu (někdejší slepičárna a vojenské objekty), který se nacházel v místě stavebních pozemků. Zároveň byly provedeny terénní úpravy a nově instalovány elektrické sítě. Celkové

předpokládané investiční výdaje na vybudování areálu jsou odhadnuty na 58 mil. Kč. Hrubý příjem po dokončení investičního záměru bude ročně činit cca 9,8 mil. Kč. Do současné doby bylo proinvestováno cca 9,5 mil. Kč (v rámci celého areálu).

1. **Etapa - AKVIZIČNÍ** (téměř dokončena, předkupní smlouva na Farmu nabude účinnost v r. 2027, zbývá doplatit 2 mil. Kč).
2. **Etapa – ANDĚLSKÁ ROUBENKA** (změna územního plánu, dokončena DUR + SŘ, sítě a hrubá stavba).
3. **Etapa – RESTAURACE + ZÁZEMÍ A 7 LOFTŮ** (předány podklady pro DUR + SŘ).
4. **Etapa – FARMA + TECHNIKA A 2 RD.**

#### 4.3.2 Základní údaje o investorovi

**Titul, jméno a příjmení:** Bc. Erik Kubelka

**Adresa:** náměstí Družby 20, 783 61 Hlubočky

**Firma:** fyzická osoba (nepodnikající) podle živnostenského zákona, bez společníků, podílníků a tichých společníků

**Vzdělání:** SŠ strojího zaměření, VŠ bakalářské, obor ekonomika a management

**Profesní zkušenosti:** oblastní ředitel stavební spořitelny odpovědný za marketing, prodej a schvalování stavebních úvěrů; projektový manažer v rámci revitalizace brownfieldu, výstavby výškové budovy odpovědný za výběr dodavatelů a BOZP; investor a realizátor staveb několika RD; obchodní manažer HW pro IT společnost s odpovědností za prodej ve svěřeném kraji; projektový manažer dotačních projektů v rámci strukturálních fondů EU a Zelená úsporám (schválené projekty v objemu cca 300 mil. Kč), zavádění ISO 9001 a 14001; konzultant při certifikaci LEED

Z formální stránky autor uvádí informace o svých podnikatelských aktivitách, jež se nevztahují k předkládanému projektu, potenciálnímu investorovi však poskytnou komplexní obraz předkládaného projektového záměru. Od roku 1995 je vlastníkem ŽL, má oprávnění k podnikání v těchto oborech:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- dokončovací stavební práce,



- správa a údržba nemovitostí,
- zprostředkovatelská činnost.

Dále pak formou tzv. rentiérského podnikání od roku 2007 podniká na trhu s nemovitostmi, kdy pronajímá své vlastní pozemky a nemovitosti. Nemovitostní investice má rozdělené do tří teritoriálních sekcí:

- horská (Jeseníky); 8 nemovitostí;
- městská (Olomouc a okolí); 5 nemovitostí;
- vinařská (Mikulov a okolí); 2 nemovitosti;

Autor je odpovědný za realizaci celého projektu.

#### **4.3.3 Core business**

Náplní projektu bude pronájem kvalitní, luxusní horské nemovitosti, postavené ekologicky z přírodních materiálů, v segmentu venkovského cestovního ruchu. Agroubytování bude provozováno tzv. skandinávským přístupem. Součástí ubytování bude participace hostů na chodu přilehlé minifarmy. Formou outsourcingu budou zprostředkovávány nadstandardní služby (gastro eventy, dostihové závody, jízdárny, řemesla, lov, rybaření aj.). Projekt se bude opírat o spolupráci a synergii v kulturní a stravovací oblasti. Veškeré aktivity budou provozovány místními obyvateli.

#### **4.3.4 Podnikatelské oprávnění**

Ubytování bude poskytováno formou tzv. pronájmu nemovitosti, tj. nebude potřebné si zřízovat živnostenský list dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., zdaňování příjmů bude probíhat podle § 9 zákona o daních. Pokud bude poskytovatel financí požadovat příslušné živnostenské oprávnění, lze tuto podmínku akceptovat. Ostatní služby budou zprostředkovávány na základě již platného ŽL – zprostředkovatelská činnost.

#### **4.3.5 Podnikatelská příležitost**

Podnikatelskou příležitostí předkládaného projektu byla především absence odpovídajících ubytovacích kapacit v Jeseníkách, které by vyhovovaly náročnější tuzemské klientele

a splňovaly mezinárodní standardy. Realizace v katastru Andělská Hora ve Slezsku, u hranice CHKO Jeseníky, přispěje ke zvýšení nabídky ubytovacích kapacit, vytvoří nová ubytovací místa pro handicapované osoby, vytvoří nové pracovní příležitosti (v průběhu investiční fáze a následně i v realizační fázi). Projekt dále přispěje k rozvoji a spolupráci v místní komunitě. Propojení agro/eko/LOHAS ubytování v tomto segmentu a této destinaci vytvoří významnou konkurenční výhodu s neotřelou koncepcí a profesionálním servisem. V případě splnění podmínek segmentu LOHAS se tento projekt může stát prvním svého druhu v regionu CHKO Jeseníky (respektive i v rámci ČR).

#### **4.3.6 Podnikání v zemědělském sektoru**

V současné době je řešitel malopěstitelem speciálních odrůd chilli, jejichž pálivost se pohybuje od 1,5 mil. do 2,4 mil. dle SHU. Jedná se o odrůdy Trinidad Moruga Scorpion, Carolina Reaper, Dragon's Breath a kulinářské odrůdy Aji Charapita s minimální pálivostí. Jako malochovatel se specializuje poslední tři roky na chov drůbežního plemene Ayam Cemani, hojně využívaného v kulinářství pro jeho černé maso. Předkladatel tohoto projektu využívá možnosti zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, kde v § 2e odst. 2 je uvedena následující možnost: „*Fyzická osoba provozující drobné pěstitelské a chovatelské činnosti, anebo prodávající nezpracované rostlinné a živočišné výrobky, nepodléhá evidenci zemědělského podnikatele podle tohoto zákona.*“ Autor předkládané práce si je současně vědom toho, že buď v rámci certifikace ubytování, nebo akvizice farmy bude muset být registrovaný již podle tohoto zákona.

#### **4.4 Personální zabezpečení, klíčové osobnosti**

Výhodou pronajímání nemovitosti bez poskytování stravování je absence stálého provozního personálu. I přesto je však dobré využívat kvalitní a osvědčený personál, který poskytne objednanou službu nebo provede kvalitní přípravu (úklid, výzdoba atd.). Nově bude navázána spolupráce se zážitkovou koordinátorkou (průvodkyní) a dětskou animátorkou, která má pedagogické vzdělání. Počítá se také s pozicí zástupce řešitele (investora) pro případ jeho nemoci nebo pracovního vytížení. Kromě investora, který se bude věnovat projektu v investiční fázi výhradně a následně při provozu maximálně 4 hodiny týdně (zkušenosti z pronájmu Chalupy pod Pradědem), budou do provozní fáze projektu zapojeni stávající externisté, kteří pozitivně kvitují nabídnutou možnost rozšíření stávající spolupráce. U správce

zařízení se počítá s kumulací pracovních pozic (administrace a zástupce). Níže uvádíme přehled jednotlivých profesí.

### **Režijní pracovníci:**

Správce zařízení, zástupce a administrace

Uklízečka

Pracovníci ve skupině Specialisté na IČ budou poptáváni klienty, kteří budou hradit jejich mzdové požadavky. Druhou skupinou jsou profesionálové, kteří budou pro řešitele pracovat příležitostně dle aktuální potřeby klienta (daňový poradce, webový specialista, advokát apod.).

### **Specialisté na IČ:**

Zážitková koordinátorka (průvodkyně/delegátka)

Zážitkový specialista (např. profesionální myslivec, rybář, geolog apod.)

Svatební agentura (salon)

Animátor/ka (hlídání dětí)

Webový specialista a marketér

Hipoterapeut

Daňová poradkyně

Advokát

### **Realizační projektový tým na IČ:**

Dokončení stavby bude probíhat metodou flexibilního developmentu,<sup>53</sup> s níž má investor bohaté pozitivní zkušenosti. Investorovi ušetří koordinační náklady generálního (hlavního) dodavatele. Na dokončení stavby budou vypsána výběrová řízení (poptávky) ve spolupráci s členy realizačního projektového týmu, vytvořeného pro úspěšnou realizaci investiční výstavby. Pro snadnější následný přechod z investiční do provozní etapy budou zapojeni také režijní pracovníci a někteří specialisté. Realizační tým se bude skládat z investora, jeho zástupce, správce zařízení, stavebního dozoru, architekta – designéra, koordinátora BOZP a projektanta stavební části. Po dobu investiční výstavby bude investora po stránce stavebně

---

<sup>53</sup> Jedná se o procesní řízení výstavby, kdy developer aktivně vstupuje do řídicího procesu. Optimalizují se cena, termíny a kvalita (autorova zkušenost).

technické zastupovat stavební dozor, dále pak advokátní kancelář a daňový poradce. V oblasti manuálních a pomocných prací investor dlouhodobě spolupracuje (více než 3 roky) s místní firmou, zaměstnávající znevýhodněné osoby. Níže uvádíme přehled externích spolupracovníků.

Vedoucí projektového týmu – Erik Kubelka

(koordinace týmu, stavebních prací, financování, administrativy a výběru dodavatelů)

Stavební dozor investora

(kontrola kvality stavebních prací, příprava podkladů pro výběr dodavatelů, spolupráce s projektantem, architektem – designérem a správcem areálu)

Projektant stavební části

(stavební plány, slepé rozpočty pro poptávky, kontrola)

Architekt – designér

(optimalizace a dovybavení zařizovacími předměty)

Koordinátor BOZP

(dodržování BOZP a PO od realizačních firem, eliminace pracovních rizik)

Správce areálu – zástupce investora

(aktivní spolupráce se stavebním dozorem, organizace práce dodavatele a řemeslníků, dohled na pořádek a úklid na stavbě, drobné pomocné práce, zabezpečení vstupu do areálu v době nepřítomnosti majitele)

Pomocný stavební dělník – úklidový pracovník

Z výše uvedených důvodů odpadají investorovi značné provozní náklady na personál: zdravotní a sociální pojištění nebo stavebně technická opatření (zázemí pro zaměstnance). Z tohoto důvodu je pochopitelná absence organizačních schémat, kompetence jednotlivých zaměstnanců jsou předem dané a potřebné odborné vzdělání a vzdělávání je nahrazeno pečlivým počátečním výběrem a zaučením. Zkušenosti a know-how odborných pracovníků jsou již obsažené v jejich individuálním profesním vzdělávání.

V rámci této investice bude vytvořeno pracovní místo na poloviční pracovní úvazek (90 hodin/měsíčně, sečteny navýšené částečné úvazky). Tento osvědčený postup a koncept investora se bude v budoucnu dále rozvíjet.

## 4.5 Produkt a nabízené služby

Naše nabídka bude primárně zacílena na zákazníky v segmentu Zeleného CR, kdy klientům nabídneme multifunkční (produkt) ubytování v roubené stavbě, postavené klasickou technologií a decentně vybavené nejmodernější technologií, která bude současně splňovat parametry několika segmentů CR. V první fázi se bude jednat o ubytování na venkově, které budeme chtít postupně certifikovat prostřednictvím SVATA na úroveň Dovolena na venkově, kategorie \*\*\* Standard, Dovolena na statku, kategorie \*\*\*\* First Class, a Zázitky na venkově (pro rozšířený produkt a speciální produktové akce). Výhledově (do pěti let) se chceme zařadit mezi poskytovatele ubytování v segmentu LOHAS.

### 4.5.1 Popis realizované nemovitosti

Andělská Hora ve Slezsku je nejen starobylým hornickým městem, ale i vstupní branou turistů přijíždějících do Jeseníků ze severu. Plánovaná nemovitost je umístěna zhruba 200 m od severní hranice CHKO Jeseníky, v okrajové části obce Andělská Hora, která je neoficiálně nazývána U rybníka. Výstavba a dokončení RD ve standardu C<sup>54</sup> se dvěma apartmány budou nejnákladnější etapou tohoto projektu. Jedná se o novostavbu nemovitosti tzv. jesenického typu ve tvaru písmene L o 3 podlažích. Objekt stojí na souboru samostatných stavebních pozemků o výměře cca 3200 m<sup>2</sup>.

Nemovitost bude možné využívat v celku, tj. jako jeden objekt, nebo jako dva samostatné apartmány (110 m<sup>2</sup> a 140 m<sup>2</sup>) se samostatnými vstupy, které budou mít společné parkoviště, technické zázemí, lyžárnu, kolárnu a společenskou místnost. Každý apartmán bude mít vlastní koupelnu, 2x WC, kuchyň, krb (pec s ležením bude v přízemí), společenskou místnost a samostatné ložnice. Interiér ubytování bude proveden převážně z přírodních materiálů, opatřen dřevěným nábytkem, doplněn starožitnými solitery a vyzdoben originálními uměleckými díly. Dispoziční řešení je součástí projektu a bylo několikrát upravováno a optimalizováno. Před finální realizací může dojít k drobným dispozičním změnám.

Parkoviště jsou dimenzována na parkování pěti velkých SUV, součástí parkování bude i univerzální nabíjecí místo pro 2 elektromobily.

---

<sup>54</sup> Materiál roubenky při průřezu roubení 30 x 28 cm (umístěné na ležato) a klasické spárování pohledového roubení má vyšší tepelnou vodivost ( $\lambda$ ). Pokud by bylo dodatečně roubení zatepleno zevnitř (z venku) a obloženo falešným roubením, lze získat nižší tepelnou vodivost, ovšem na úkor autentičnosti a atmosféry nabízené nemovitosti.

Na pozemku došlo k asanaci a částečné demolici bývalého strážního domku 4,3 x 8,4 m, z kterého zůstaly zachované pouze obvodové cihelné zdi a základy. K němu byla přistavena hlavní roubená stavba o půdorysu 9 x 12 m. K čelu strážního domku byl přistaven krytý vstup s garáží a technickými místnostmi 4,9 x 5,2 m. Tento postup byl podmínkou stavebního úřadu (řízení probíhalo přes dva roky). Bylo provedeno zaměření hrubé stavby a vytyčení všech pozemků, jakožto jejich fyzického scelení (odstranění plotů a zátarasů). Bylo dokončeno vybudování nové přípojky elektrické energie včetně napojení a zasítování okolních rozvojových pozemků.

Veškerá potřebná povolení a stavební dokumentace je již vyřízená. Oficiální název stavební akce je Změna užívání z rekreačního objektu na RD, s oplocením a parkováním. Samostatně byla vydána povolení pro elektrickou přípojku, ČOV, vrtanou studnu a vsaky.

Projektovaná třípodlažní nemovitost má celkovou užitnou plochu 322 m<sup>2</sup>, z toho 25 m<sup>2</sup> ve sníženém suterénu, 137 m<sup>2</sup> v přízemí, 100 m<sup>2</sup> v 1. NP a 60 m<sup>2</sup> 2. NP. Obestavěný prostor bude zaujímat 520 m<sup>3</sup>. Dále pak 120 m<sup>2</sup> parkovacích stání, 50 m<sup>2</sup> kryté terasy, nová studna, přípojka elektrické energie (hotová), ČOV, zásobníky a vsaky pro dešťovou vodu a vsaky pro odpadní vodu z ČOV. Dále pak oplocení v délce 300 m včetně čtyř bran a dvou branek, travní hřiště s rozměry na tenisový kurt, samostatná wellness dřevostavba (sauna, odpočívárna) a koupací sud. Hrubé terénní úpravy a asanace byly již dokončeny.

#### **4.5.2 Popis nabízených služeb**

Nabízenou službou bude pronájem horské nemovitosti, kterou lze rozdělit na dva samostatné apartmány, nebo ji lze využívat jako celý objekt.

**Základní produkt** (nabídka ubytování) bude v segmentu venkovský cestovní ruch. Vyznačovat se bude klidným místem, soukromím, příjemným prostředím s luxusním vybavením a individuálním wellness zázemím. Součástí nabídky bude privátní zahrada se vzrostlými stromy, s decentní zahradní architekturou a pravidelnou údržbou a místní malé zemědělské hospodářství na přilehlých pozemcích. Po první certifikaci (Dovolená na venkově, kategorie 3\*) bude do 1 roku od otevření následovat druhá certifikace (Dovolená na statku, kategorie 4\*) a do pěti let splnění podmínek pro ubytování v kategorii LOHAS a případná třetí certifikace (LOHAS, kategorie 4\*), a to i přesto, že tento segment je zatím v Evropě nejednotný

a potýká se s různými, mnohdy protichůdnými požadavky.<sup>55</sup> Příplatkové služby budou účtovány za pobyt s domácím mazlíčkem, přistýlku, úklid případně ustájení koní.

**Rozšířený produkt** (zážitky vyvolávající kladné emoce) bude nabízet produkt, jehož součástí budou doplňkové služby a zážitky, zprostředkovávané zážitkovou koordinátorkou (jezdeckví na koních, noční lov sumců na Slezské Hartě, lázeňská péče, návštěva poutí, návštěva starých zlatých šachet, řemeslné práce ve sklářské huti ve Vrbně, kovářský kurz aj.). Převážně pro hosty ze segmentu LOHAS bude připravený k zapůjčení elektromobil.

**Speciální produktové akce** (individuální eventy folklorní, gastronomické a řemeslné, vycházející z místních tradic) budou závislé na ročním období a zájmu klientů. Bude se jednat např. o vlastní upečení chleba tradičním postupem (od mletí obilí přes založení kvásku až po pečení v chlebové peci), klasickou vesnickou zabíjačku, rýžování zlata v místech, kde již rýžovali staří Keltové (lokalita ve vlastnictví autora), jízdu parní lokomotivou nebo lov a následnou hostinu z ulovené zvěře. Pro fanoušky bude možné uspořádat i privátní dostihový závod na závodišti ve Světlé Hoře. Po dokončení rekonstrukce barokního sklepa v blízkosti Mikulova bude možné navštívit vinobraní a degustaci vín s přespáním (připravováno pro zahraniční klientelu v rámci segmentu LOHAS). Zde je ovšem potřeba pamatovat na dlouhodobější plánování. Počítáme také s možností uspořádání individuálních vícedenních školení.

#### **4.5.3 Silné a slabé stránky ubytování**

Silné stránky ubytování a služeb představuje především ubytování v nadstandardně zařízených apartmánech, postavených z tradičních materiálů, respektujících okolní přírodu a udržitelný rozvoj (environment friendly), velký individuální prostor, možnost pobytu s domácími mazlíčky (pet friendly) nebo bohatou nabídku doplňkových služeb včetně služeb koordinátora (delegáta). Nespornou výhodou je také sehraný pracovní kolektiv a možnosti využití zapojení v rámci malého zemědělského hospodářství. K nepřehlédnutelným výhodám patří rovněž dětský koutek ve venkovních i vnitřních prostorech (dětské postýlky, zapůjčení dětské chůvičky apod.), nabídka dětských animačních programů, služba hlídání dětí aj. Samozřejmostí budou asistenční služby pro osoby se zdravotním postižením. Nejdůležitějším kritériem je vždy

---

<sup>55</sup> Vlastní zjištění autora.

spokojená klientela. Ceny produktů jsou diferenciovány podle segmentace klientů, času, místa, věkové struktury, zálib a poskytovaných služeb. Projekt reaguje na požadavky klientů a využívá bohatých zkušeností řešitele z podnikání v daném oboru (Chalupa pod Pradědem).

Za slabé stránky projektu můžeme považovat plán postupného zvyšování ceny produktů (pro méně solventní klienty bude k dispozici stávající Chalupa pod Pradědem nebo mobilheim), navazující výstavbu (stavební práce), rozšiřování certifikace nebo vyšší cenovou hladinu. Nevýhodou může být rovněž skutečnost, že hostům nebude nabízena služba all inclusive (posuzováno v kontextu ubytování a stravování).

#### **4.5.4 Srovnání produktu s produkty konkurence**

Náš základní produkt (v segmentu venkovská turistika) má srovnatelnou konkurenci napříč celým odvětvím. Lišit se můžeme pouze kvalitou poskytovaných služeb a ubytování. V tabulce 2 uvádíme přehled potenciální konkurence v okruhu 1,5 km od Andělské roubenky. Nejbližší srovnatelná konkurence (dle kvality ubytování) je 1,5 km vzdušnou čarou. V segmentu Zeleného cestovního ruchu bude nejbližší srovnatelná konkurence v okruhu 8,5 km. V případě segmentu LOHAS by mohl projet získat prvenství minimálně na Moravě, možná i v rámci ČR.

#### **4.5.5 Jedinečnost produktu**

Jedinečnost spočívá v nadstandardní nabídce produktů, která se projeví ve vybavení a uživatelsky komfortních prostorách, vysoké kvalitě externích služeb a širokém výběru doplňkových služeb. Jedinečný je samotný region, nabízející klidné prostředí, krásné okolí a čistou přírodu. Kladně hodnocený je individuální přístup ke klientům.

#### **4.5.6 Dopady na životní prostředí**

Ve fázi investiční výstavby jsou negativní dopady na životní prostředí eliminovány rekultivací brownfieldu a maximálním využíváním tradičních stavebních materiálů a místních surovin. Veškerý stavební odpad se bude recyklovat v rámci stavebních prací. Objekt je navržen tak, aby architektonicky odpovídal tzv. jesenickému domu, tzn. poloroubené stavbě (půdorys ve tvaru písmene L) s typickou vysokou sedlovou střechou (často krytou břidlicí), bedněným štítem a podlahou těsně nad terénem. Po stránce technologické se bude jednat o úsporný RD dům v kategorii C, vybavený čističkou odpadních vod v nejvyšší třídě účinnosti a systémem



hospodaření s dešťovou a odpadní vodou. Veškerý produkovaný odpad bude důsledně separován a následně využit. Negativní dopady na životní prostředí by mělo dále snížit parkovací stání s nabíjením pro dva elektromobily a v budoucnu pořízený vlastní elektromobil k zapůjčení.

#### **4.5.7 Vize do budoucnosti a možnosti diferenciaci služeb**

Předkládaný projekt je založen na možnostech budoucího rozvoje v těchto oblastech:

- intenzivnější využívání agroturistického potenciálu,
- optimalizace pronajímaných prostor,
- rozšíření portfolia nabízených služeb v závislosti na vývoji trhu a s využitím zpětné vazby od klientů,
- využívání synergií v rámci místní komunity,
- podnikání spolupracujících subjektů a v rámci investorova portfolia,
- postupná výstavba areálu a zkvalitňování služeb,
- plánovaná certifikace dle jednotlivých kategorií,
- snaha stát se leaderem na trhu v segmentu LOHAS – ubytování a s ním spojené služby,
- rozvoj spolupráce s příhraničními oblastmi polského Slezska,
- proniknutí na vysoce ziskové zahraniční trhy (EU, USA, Japonsko a Velká Británie) v segmentu LOHAS.

Při analýze konkurence byla identifikována nová podnikatelská příležitost (výhody nízkonájmového ubytování). Jedná se o vybudování dvou stání pro karavany (včetně kompletního napojení) a pořízení vybaveného mobilheimu, které budou sloužit pro diferenciaci nabízených služeb, umožní rychlé a efektivní využití zasítovaných pozemků (zvýšení počtu infrastrukturních prvků), doplní portfolio nabízených služeb a přispějí k synergii a k udržitelnosti projektu.

#### **4.6 Potenciální zákazníci a trhy**

Naši cílovou skupinu bude možné definovat jako cestovatele (turisty), kterým není lhostejný osud naší planety, mají odpovědný přístup k svému zdraví i životnímu prostředí a rádi cestují. Zákazníci (klienti) budou mít zájem o autentické prostředí bez inscenovaných zážitků. Dle

obecné segmentace CR je náš produkt určený pro tzv. zelený cestovní ruch, zaměřený na střední a vyšší příjmovou třídu zákazníků.

Uplatníme přístup postupného přechodu od kvantity (zabezpečí kladné cash flow projektu) ke kvalitě (zabezpečí ziskovost a potenciální rozvoj). V první fázi provozování Andělské roubenky předpokládáme využití stávajících kontaktů a zájemců z pronájmu Chalupy pod Pradědem, jež náleží do tuzemské střední příjmové skupiny, následným zkvalitňováním služeb a proniknutím na zahraniční trhy se budeme zaměřovat na střední a vyšší příjmové skupiny.

V rámci současného podnikání (pronájmu sesterské nemovitosti v blízké lokalitě) a v návaznosti na postupnou realizaci projektu Volnočasového areálu v Andělské Hoře je již od roku 2019 stávající klientela informována o rozšíření nabídky, jsou vytvořené webové stránky [www.chalupypodpradedem.cz](http://www.chalupypodpradedem.cz), kde i přes informaci, že projekt není dokončený, se měsíčně objeví 2–3 závazné poptávky.

V počátku předpokládáme obdobný segment zákazníků (jako na Chalupě pod Pradědem), který by se dal charakterizovat následovně:<sup>56</sup> Průměrným klientem je skupina 10 osob (obvykle dvě rodiny s dětmi), dospělí ve věku 20-60 let, děti nejčastěji ve věku 6-15 let a 15-20 let. Přijedou dvěma auty ze vzdálenosti 50-99 km a mají s sebou jednu osobu starší 60 let. Čerpají průměrně dvě služby,<sup>57</sup> každá druhá rodina využije jednou hlídání dětí a přiveze si s sebou jednoho domácího mazlíčka. Mají zájem o zapůjčení lůžkovin. Většina klientů přijede na jeden turnus, tj. prodloužený víkend (čt-ne) nebo týdenní pobyt (so-so).

---

<sup>56</sup> Dle zastoupení na Chalupě pod Pradědem, průměr za poslední 3 kalendářní roky zaokrouhlený na celá čísla.

<sup>57</sup> Některé doplňkové služby placené samostatně budou již v Andělské roubence obsažené v ceně (např. ložní prádlo).

<b>Klientela Chalupy pod Pradědem</b>					
Segmenty zákazníků					
Popis	2018	2019	2020	úhrnem	podíl
Rodiny s dětmi	25	24	24	73	62%
Sportovci a bezdětné páry	8	6	8	22	19%
Firemní klientela	2	5	3	10	9%
Lázeňští hosté	2	2	3	7	6%
Studenti (mládež)	1	1	1	3	3%
Nezařazení	0	1	1	2	2%
<b>Celkem pobytů*</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>		
Věková skladba					
Věkové rozpětí	2018	2019	2020	úhrnem	podíl
do 2 roků	8	11	8	27	2%
2-6 roků	31	32	39	102	8%
6-15 roků	48	51	54	153	13%
15-20 roků	43	48	50	141	12%
20-60 roků	179	230	268	677	55%
nad 60 roků	43	38	42	123	10%
<b>Průměr osob na pobyt</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	
Dojezdová vzdálenost **					
Popis	2018	2019	2020	úhrnem	podíl
do 49 km	6	7	7	20	17%
50-99 km	14	13	19	46	39%
100-149 km	9	12	10	31	26%
150- 250 km	8	5	3	16	14%
nad 250 km	1	2	1	4	3%
Dodatkové služby nebo příplatky					
Popis	2018	2019	2020	úhrnem	podíl
lůžkoviny	28	35	33	96	44,7%
pobyt s pejskem	14	12	21	47	21,9%
přistýlka	7	8	6	21	9,8%
hlídání dětí	5	4	7	16	7,4%
pobyt s kočkou či králíkem	2	2	3	7	3,3%
úklidy v době pobytu	2	1	3	6	2,8%
stanování u rybníka (roubenka)	0	2	3	5	2,3%
grilování selátka	1	2	1	4	1,9%
zabíjačka	1	1	1	3	1,4%
ustájení pro koně	1	2	0	3	1,4%
pečení chleba	0	1	2	3	1,4%
svatba	1	1	0	2	0,9%
ostatní	1	1	0	2	0,9%
<b>Průměr na pobyt</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	
* některé pobyty na dva turnusy					
** vzdušná - dle PSČ uvedeného na smlouvě obvykle dvě různá místa					

Tabulka 1 Klientela s preferencemi na referenčním objektu

Segment budeme postupně rozšiřovat o agroturisty a účastníky vzdělávacích workshopů (agro, eko a LOHAS). Klientelu nerozlišujeme na tuzemskou nebo zahraniční. Vzdělávací kurzy a firemní klientela by měly obsadit volnou kapacitu, která bývá od dubna do půlky června a následně od konce října do Vánoc (zkušenosti z provozu Chalupy pod Pradědem).

Dle osobních diskusí a (odpovědí na písemné dotazy) u potenciálních klientů by ideální pobyt splňoval samostatný objekt mimo turistické centrum, s oplocením a venkovní terasou, wifi, prostorem pro grilování, dětským koutkem (hernou, hřištěm), dostupný automobilem (kvalitní příjezdová cesta), v blízkém okolí by mělo být koupání, lyžařský vlek, běžkařské a cyklistické trasy. Klienti také preferují pobyt s domácími mazlíčky a další (nadstandardní) služby – hlídání dětí, jízdárna, návštěva farmy (sklárný, papírny, kovárny apod.). Nemovitost by měla být vybavena minimálně dvěma WC a dvěma koupelny, hernou pro děti, krbem, velkým společným stolem, pivnicí (hernou), kuchyní ve společných prostorách s nádobím pro vaření pro větší skupinu osob, velkým televizorem, v poslední době se v souvislosti s pandemickou situací stále častěji objevuje požadavek na místnost pro home office. Za samozřejmost je považována sauna nebo malé wellness, dále kvalitní presovač a zásoba dobré pražené kávy, dětské postýlky, příbory nebo dětské chůvičky. Pozitivně je kvitována čistota a v poslední době také desinfekce. V posledních třech letech přibýlo i dotazů na možné chození naboso po pozemku (barefoot). Výše uvedené informace vycházejí ze zkušeností z provozování Chalupy pod Pradědem a ze strukturovaných rozhovorů s klienty výše uvedené nemovitosti, prováděné v období 3/2020–2/2021.<sup>58</sup>

#### **4.7 Realizační fáze**

V současné době již probíhá realizace projektu. Před vytvořením tohoto podnikatelského záměru proběhla předinvestiční fáze a v současné době se projekt nachází v polovině druhé investiční fáze, která by měla skončit začátkem prosince roku 2021. Předinvestiční fáze se potýkala s celou řadou problémů, které byly postupně vyřešeny. Jednalo se především o problémy se státní správou a samosprávou (změny územního plánu, zdlouhavé stavební řízení, resp. vleklé jednání s distributorem elektrické energie). Veškeré náklady těchto etap byly hrazeny průběžně investorem. V rámci projektu Andělské roubenky bylo k 31. 3. 2021 proinvestováno celkem 4,8 mil. Kč.

---

<sup>58</sup> Viz tabulky 24 a 25.

#### **4.7.1 Investiční část**

Jak již bylo uvedeno výše, potýkala se předinvestiční fáze s celou řadou zásadních problémů. Dokončovací práce jsou naplánované na období 5-11/2021. Většina stavebních procesů bude suchých, mokré budou pouze čtyři – zateplení, omítky, stavba křbového ležení a podlahy (včetně podkladů pro terasy). Dodavatelé budou vybráni dle jednotlivých stavebních specializací a koordinováni na základě flexibilního developmentu. Jednotlivé poptávané investiční celky a jejich předpokládané náklady jsou souhrnně uveřejněné v Tabulkách 6-10. Z důvodu možného výpadku u jednotlivých potenciálních dodavatelů jsou tedy uvedené pouze položky bez konkrétních dodavatelů prací.

Řešitel tohoto projektu chce zdůraznit, že požadované finance budou v rámci investice použité na hmotné statky (dokončení nemovitosti a pro vybavení) a rozjezd společnosti, což snižuje rizikovost investice.

#### **4.7.2 Provoz nemovitosti**

Zkušební provoz a dovybavení nemovitosti se předpokládá v listopadu a prosinci 2021. V předstihu bude zahájen marketing pro získání maximálního počtu klientů hned v prvním roce provozu a zároveň školení nových pomocných profesí spolupracujících na ŽL. Po zahájení zkušebního provozu začneme odstraňovat drobné závady a připravíme se na první certifikaci. Jelikož se bude jednat o poměrně rutinní postupy, zvládané na již provozovaném objektu, předpokládáme jejich hladký průběh.

Potřebné provozní produkty a předměty lze většinou zakoupit v několika desítkách velkoobchodů, není zde tedy potřeba plánovat či vybírat speciální dodavatele.

### **4.8 Okolí firmy a konkurence**

Najít klasické ubytování venkovského typu v Jeseníkách není problém, od ubytování v turistických ubytovnách přes ubytování v soukromí nebo apartmánech či penzionech až po hotely. Na trhu taktéž působí podnikatelé v tzv. šedé zóně.<sup>59</sup> Provozování klasického ubytování je však škálovatelné dle nabízené kvality ubytování a doplňkových služeb. Poptávku ovlivňuje především poloha nabízeného ubytování. V zimě např. rozhoduje vzdálenost od sjezdovky, běžkařských tras a dalších sportovních atrakcí, v létě pak vzdálenost

---

<sup>59</sup> Ve spádovém okolí o poloměru 1,5 km, tj. 9,4 km<sup>2</sup> od Andělské roubenky, jsou autorovi známy dva případy.

od vody s možností koupání, jezdeckých škol, cyklotras, lesa atd. V našem případě, kdy jsou hosté samozásobiteli, bude hrát roli i vzdálenost od občanské vybavenosti (obchod, restaurace, kulturní zařízení). V analýze používáme termín spádová oblast, kdy se nejedná o terminus technicus ze státní správy, ale jde spíše o okruh, kam lze dojít během půl hodiny chůze, zasahuje do čtyř katastrů obcí (Andělská Hora, Světlá Hora, Stará Voda a Suchá Rudná).

#### **4.8.1 Provozovatelé agroubytování**

Nejbližší poskytovatel provozující agroubytování<sup>60</sup> s certifikací pro ekologické zemědělství PRO – BIO je „Agroturistika Malá Morávka“ (8,5 km od Andělské roubenky), které hospodaří na 5 ha půdy a ubytování poskytuje ve třech pokojích (max. pro 10 osob), nabízí i možnost stravování a jízdu na koních. Ekofarma ALMAKOV nabízí ubytování pro 10 osob v novostavbě roubenky v Albrechticích u Rýmařova ve vzdálenosti 18,3 km od Andělské roubenky. Ve vzdálenosti 17,1 km od Andělské roubenky leží Hipostanice Dlouhá Stráň, starší chata pro 5 osob s možností ustájení (zapůjčení) koní. Pension Mia v Dolní Moravici a apartmány Avalanche (tamtéž) by sice měly být potenciální konkurencí, ale kromě agroturistiky, inzerované na oborových serverech „Prázdniny na venkově“, nenabízí nic dalšího. Jelikož tedy v okruhu o poloměru 8 km a na ploše více jak 201 km<sup>2</sup> není žádná potenciální konkurence, rozhodli jsme se provést analýzu poskytovatelů venkovského ubytování a hotelů s penziony v okruhu 1,5 km od Andělské roubenky.

#### **4.8.2 Souhrnná analýza konkurence ve spádové oblasti**

Cílem souhrnné analýzy (využívající i několik postupů od srovnávající až po kontextovou analýzu) bude získat představu o trhu, ubytovacích kapacitách a jejich vybavení, doplňkových službách, o dalších spojitostech a vzájemných závislostech zejména u těchto prvků: vybavení, cena, wellness, sauna, obsazenost. Inspirace u konkurence bude též zaznamenána. Přímá konkurence nabízející téměř totožný produkt (venkovské ubytování a wellness, ovšem bez doplňkových služeb) je v Suché Rudné ve vzdálenosti cca 1,5 km vzdušnou čarou. V okruhu cca 1,5 km a na ploše 7 km<sup>2</sup> se nacházejí čtyři hotely (ubytovací zařízení, poskytující i stravování) se 125 lůžky a tržbami cca 15 mil. Kč, třináct poskytovatelů ubytování v soukromí

---

<sup>60</sup> Ekofarma Babočka s působivým sloganem Dovolené v zeleni, sídlící v Podlesí (3,5 km od Andělské roubenky), nabízející celoroční ubytování v apartmánu o kapacitě 6 lůžek v ceně 300 Kč osoba/noc ve starší nemovitosti, má na svých stránkách (<http://www.babocka.euweb.cz/kontakty.html>) avizováno, že ubytování bylo zrušeno.

se 194 lůžky a tržbami cca 4,7 mil. Kč. Ve stanoveném okruhu se nenachází autokemp nebo stanový kemp (nejbližší Ludvíkov vzdálený 7 km vzdušnou čarou) ani provozovatel agrourbytování.

Přehled poskytovatelů ubytování se stravováním ve spádové oblasti do 1,5 km																						
Č.	Název	Kategorie	Druh zařízení	Počet let na trhu	Vzdálenost od Andělské roubenky (v km)	Kapacita zařízení počet apartmánů		Možnost stravování	Cena za ubytování Snídaně/ plná penze		Cena za objekt 40 % sn. 60% pl.p. průměr*		Obsazenost v %		Odhad tržeb v tis. Kč	Silné stránky	Slabé stránky	Oblast konkurence	Inspirace pro náš projekt	Podíl na trhu v kategorii	Podíl na trhu v oblasti	Poznámky
											odhad sezona	odhad mimo										
1.	<a href="https://www.hotel-andel.cz/">Hotel Anděl</a>	rodinný hotel 3 *	hotel	20	0,6	12	58	ANO	580 Kč	780 Kč	40 600 Kč	99	40	10 299 205 Kč	Centrum obce Klientela Průběžné opravy	Změna majitele Málo ven. ploch Fin. problémy	poloha	anděl na průčelí	68%	51%	Sauna, whirlpool, wifi, inzerován prodej, přesnost dat obsazenosti 80 %	
2.	<a href="https://penzion-anja.hotel.cz/">Penzion Anja (Bývalá vojenská chata)</a>	pension 3*	pension	1	1,2	7	31	ANO	420 Kč	650 Kč	17 298 Kč	60	10	2 209 820 Kč	Novostavba Rozvojové plochy	Chybí wellness Restaurace se rozjízda Nefunkční web	Rozvojový potenciál	Postupně zahajování provozu	14%	11%	Ve výstavbě, letos by měla otvřít restaurace, přesnost dat obsazenosti 50 %	
3.	<a href="http://www.apartmanengelsberg.cz/">Apartmány Engelsberg</a>	pension 2*	hotel	3	0,4	4	15	ANO	340 Kč	490 Kč	6 450 Kč	100	30	1 530 263 Kč	Centrum obce Vyhlašená kuchyně Kapitol. Silný	Ubyt. nad Chybí wellness Málo ven. ploch	stravování poloha	Kulečník	10%	8%	Společná kulečnicková herna a pingpongový stůl, přesnost dat obsazenosti 60 %	
4.	<a href="https://penzion-utoniv.webnode.cz">Penzion u Tondy</a>	pension 1*	pension	10	0,5	3	21	ANO	250 Kč	390 Kč	7 014 Kč	75	20	1 216 052 Kč	Centrum obce Místní prov. Nízké prov. náklady	Min. marketing Zanedbanost Ubyt. nad restaurací	poloha	Bez	8%	6%	Lepší turistická ubytovna, přesnost dat obsazenosti 50 %	
Souhrn za hoteliéry			průměr	9	1	7	31		398	578	15 797 Kč	84	25	5 085 113 Kč	průměrná tržba za rok úhrnná tržba ubytovatelů za celou spádovou oblast		Celkový podíl na trhu ve spádové oblasti		76%			
* sn.- snídaně; pl.p. - plná penze			celková lůžková kapacita				156	průměrná roční obsazenost				54										
Přehled ubytovatelů (přímých konkurentů) ve spádové oblasti do 1,5 km																						
Č.	Název	Kategorie	Segment CR	Počet let na trhu	Vzdálenost od Andělské roubenky (v km)	Kapacita zařízení počet apartm.		Možnost stravování	Cena na osobu průměrná		Cena za objekt sezóna/mimo sezónu		Obsazenost v %		Odhad tržeb v tis. Kč	Silné stránky	Slabé stránky	Oblast konkurence	Inspirace pro náš projekt	Podíl na trhu v kategorii	Podíl na trhu spádové oblasti	Poznámky
											odhad sezona	odhad mimo										
1.	<a href="http://wellness-roubenka.praededovaarena.cz/">Wellness Roubenka Suchá Rudná</a>	luxusní RD	venkovská turistika	1	1,5	1	11	NE	355 Kč	3 900 Kč	3 900 Kč	95	31	797 550 Kč	Novostavba Luxusní vybavení Rozvojové plochy	Nový v CR Pozemek neoploceny	Poloha Wellness Klientela	Bez	17%	4%	Wellness, sauna 01/2021, koupací kád, přesnost dat obsazenosti 99 %	
2.	<a href="http://www.chata-rybabe.cz">Chata U rybáře</a>	apartmány	venkovská turistika	12	0,2	3	20	NE	195 Kč	4 400 Kč	3 400 Kč	99	12	735 000 Kč	Klientela Průběžná údržba	Majitel v objektu	Poloha	VIP apartmán	15%	4%	VIP apartmán vč. vlastní kuchyně, majitel v objektu, přesnost dat obsazenosti 99 %	
3.	<a href="https://www.chata-rozcestnik.cz/">Chata Rozcestník</a>	RD	venkovská turistika	14	1,4	3	18	NE	129 Kč	3 800 Kč	830 Kč	99	20	597 500 Kč	Starší novostavba Výhodná cena Klientela	U cesty Nemůže pes	Poloha Wellness Klientela	Hřáče	12%	3%	Wellness, vířivky, sauna, terasa, ohniště, gril, houpačky, přesnost dat obsaz. 90 %	
4.	<a href="http://www.pravdik.cz/">Penzion Schön</a>	Apartmány/pension	venkovská turistika	5	0,3	2	24	NE	130 Kč	3 250 Kč	3 000 Kč	99	9	536 625 Kč	Nově zrekonstr. RD Trampol, ping-pong	Horší vybavení	Kapacita Poloha	Památník, herna, ping-pong	11%	3%	TV, WIFI, šipky, výčep, přesnost dat obsazenosti 95 %	
5.	<a href="http://www.chata-andelka.cz/">Chata Andělka</a>	RD novostavba	venkovská turistika	3	0,7	1	12	NE	196 Kč	2 600 Kč	2 100 Kč	98	9	420 000 Kč	Novostavba Luxusní vybavení Klientela	U cesty Nemůže pes	Poloha Wellness Klientela	Wellness, sauna, vířivka v přístavbě	9%	2%	Wellness s vířivkou a saunou, terasa, ohniště, zahradní gril, houpačky, pískoviště, přesnost dat obsazenosti 95 %	
6.	<a href="http://nazemi211.webnode.cz/">Na Zemi 211</a>	luxusní RD	venkovská turistika	0	0,4	2	14	NE	207 Kč	3 300 Kč	2 500 Kč	70	9	391 500 Kč	Novostavba Luxusní vybavení Rozvojové plochy	Nový v CR Min. marketing Bez záclon v oknech	Poloha Cena Klientela	Nárůstem vytíženosti	8%	2%	Nově otevřený, bez doplňkových nabídek, přesnost dat obsazenosti 60 %	
7.	<a href="https://www.goldenmoon.cz/termíny--ceník/">Amy Golden Moon</a>	luxusní RD	venkovská turistika	3	0,5	2	13	NE	140 Kč	2 150 Kč	1 500 Kč	98	9	343 050 Kč	Novostavba Luxusní vybavení	Web od 3.3.21 zrušen	Poloha Cena Klientela	Bez	7%	2%	Nový majitel (01/2021), zatím nefunguje, web od 3.3. 2021 nedostupný, přesnost dat obsazenosti 60 %	
8.	<a href="https://www.hotely.cz/chalupa-andelska-hora">Chalupa Andělská Hora</a>	RD	venkovská turistika	10	0,4	1	5	NE	295 Kč	1 650 Kč	1 300 Kč	99	9	268 425 Kč	Klientela Vyhled do krajiny Nízké prov. náklady	Horší vybavení Nemůže pes	Poloha	Kachlová kama	6%	1%	Terasa, grilování, přesnost dat obsazenosti 90 %	
9.	<a href="https://www.domecekandelskahaora.cz/">Domeček Andělská Hora</a>	RD	venkovská turistika	2	0,7	1	8	NE	169 Kč	1 500 Kč	1 200 Kč	98	9	242 100 Kč	Nízké prov. náklady Částečná rekonstrukce Velká zahrada	Horší vybavení Min. marketing	Poloha	Využití podkrovní	5%	1%	Standardní venkovská chalupa, zastřešená terasa, posezení, přesnost dat obsazenosti 75 %	
10.	<a href="http://bez.www">Provozovatel XX</a>	Chata po rekonstrukci	venkovská turistika	3	0,8	1	8	NE	169 Kč	1 500 Kč	1 200 Kč	85	9	212 850 Kč	Min. provozní náklady Klientela	V části domu Okolí Nemůže pes	Poloha	Poměr vstupní cena/roční tržba	4%	1%	Ubytovatelé z šedé zóny, pouze pro turisty, přesnost dat obsazenosti 50 %	
11.	<a href="http://bez.www">Provozovatel XY</a>	Chata	venkovská turistika	12	0,3	1	6	NE	96 Kč	800 Kč	350 Kč	95	20	128 000 Kč	Min. provozní náklady Klientela	V chatové oblasti Okolí Nemůže pes	Poloha	Vysoká výnosnost	3%	1%	Ubytovatelé z šedé zóny, i pro sezonní pracovníky, přesnost dat obsazenosti 70 %	
12.	<a href="https://mapcarta.com/Turistick%C3%A1_Z%C3%A1kladna_Annaberg">Turistická Základna Annaberg</a>	turistická ubytovna	venkovská turistika	10	1,1	8	20	NE	45 Kč	900 Kč	900 Kč	80	5	117 000 Kč	Historický objekt Rozvojové plochy Kapacita	Pouze pro křesťany Bez marketingu Horší tech. stav	Poloha	Bez	2%	1%	Pouze pro členy SHM PV, info od místních, přesnost dat obsazenosti 20 %	
13.	<a href="https://www.levneubytovani.net/ubytovani/fara-au">Fara Andělská Hora</a>	turistická ubytovna	venkovská turistika	20	0,4	6	35	NE	100 Kč	3 500 Kč	3 500 Kč	0	0	0 Kč	Historický objekt Rozvojové plochy Kapacita	Špatný technický stav Pouze pro křesťany	Kapacita	Starožitné solitéry	0%	0%	V rekonstrukci, nutný vlastní spacák, dodrž. křesť. zásad, přesnost dat obsazenosti 99 %	
Souhrn za pronajímatele			průměr	8	0,7	3	15		185 Kč	2 771 Kč	2 140 Kč	86	12	399 133 Kč	průměrná tržba za rok úhrnná tržba ubytovatelů za celou spádovou oblast		Celkový podíl na trhu ve spádové oblasti		24%			
			celková lůžková kapacita				194	průměrná roční obsazenost				49										
Referenční objekt																						
	<a href="http://www.chalupypodpradedem.cz/">Chalupa pod Pradědem</a>	RD po rekonstrukci	venkovská turistika	14	2,3	1	12	Ano	229 Kč	3 150 Kč	2 350 Kč	100	37	646 400 Kč	Nízké prov. náklady Částečná rekonstrukce Klientela	Nutná rekonstrukce	Poloha Cena Klientela	Wellness Vysoká energ. náročnost			Možnost stravování v přilehlém hotelu 100 m, minimálně využíváno, přesnost dat	
			celková lůžková kapacita				194	průměrná roční obsazenost				49										

Pokud je chalupa využívána k soukromým účelům v sezóně, je termín označený jako obsazený. Výnos počítán z obsazenosti, je tedy teoretický.

Tabulka 2 Analýza konkurence ve spádové oblasti, zdroj vlastní



### 4.8.3 Odhad obsazenosti objektu

Při analýze konkurence pro stanovení klíčového parametru – obsazenost objektu – byla využita volně přístupná data o obsazenosti jednotlivých objektů, získávaných postupně v době sběru informací pro podnikatelský záměr (2/2020 – 2/2021), volně přístupných na webových stránkách provozovatele. Pokud data chyběla nebo byla neúplná, byla doplněna na základě kvalifikovaného odhadu. U konkurentů v tzv. šedé zóně bylo využito informací získaných přímo od poskytovatelů pod podmínkou anonymity. Tato data byla částečně verifikována pozorováním. V poznámce je uvedeno, na kolik procent jsou data přesná, zbývající část připadá na kvalifikovaný odhad. Průměrná přesnost dat u hotelů a pensionů je 60 %, u poskytovatelů ubytování 77 %. Nelze si však myslet, že celková nepřesnost odhadu je např. u hotelů skoro 1/3. Zbývající číslo totiž připadá na procenta kvalifikovaného odhadu, který vychází z dat provozovatele ubytovacího zařízení. Naprosto přesná data o obsazenosti za poslední roky má řešitel z provozování obdobného zařízení v nedaleké lokalitě (Chalupa pod Pradědem), který bere jako tzv. referenční objekt. Je důležité si taktéž uvědomit, že ne vždy je obsazený termín prodán (může být například využitý pro majitele nebo jeho blízké na rekreaci nebo pro provedení nutných oprav a modernizací). Do sezony byly zahrnuté jarní prázdniny (42 dní), letní prázdniny (70 dní), vánoční svátky a silvestr (14 dní) a další svátky a volné dny (24 dnů), celkem tedy 150 dní, mimo sezonu bylo zahrnuto 200 dní a na opravy a odstávky bylo vyčleněnou zbývajících 15 dní.

V Tabulce 2 je uveden přehled a stručný popis poskytovatelů ubytování, působících ve stejné spádové oblasti. Jedná se o přímou konkurenci. Potenciální konkurence (nepřímá konkurence) je již buď těsně před otevřením, nebo zahájila provoz bez stravování (Pension AnJa). S použitím odhadu obsazenosti a poté následně veřejně dostupných informací o kapacitě, ceně za objekt, lůžka či den pobytu se snídaní byl vypracován matematický model, který vyčíslil trh v daném regionu. Dále pak na základě jednotlivých ubytovacích kapacit a obsazenosti byl jednotlivým provozovatelům přidělen procentní podíl na trhu. Nejsilnějším hráčem v tomto mikroregionu je Hotel Anděl (momentálně je na prodej)<sup>61</sup> a nový pension AnJa, který zatím otevřel bez provozování restaurace a wellness. Kontaktní osoba na telefonický dotaz odmítla upřesnit důvody.

---

<sup>61</sup> Dostupné z: <https://reality.avizo.cz/prodej-hotelu-andel-andelska-hora-15779925.html> [cit. 20. 3. 2021].

Jako přímý a poměrně silný konkurent se do budoucna jeví (především díky své delší přítomnosti na trhu a obdobnému zaměření) Wellness Roubenka v Suché Rudné.

V tabulce jsou také shrnuty zajímavé vlastnosti jednotlivých konkurentů, které využijeme jako inspiraci pro náš podnikatelský projekt. Jednotlivé možnosti inspirace jsou uvedeny v samostatném sloupci.

Při analýze turistického segmentu u poskytovatelů v tzv. šedé zóně jsme zjistili, že „Provozovatel XY“<sup>62</sup> má každý rok zaplacenou svoji investici do chaty v nedaleké chatové oblasti (zakoupena v roce 1998 za cca 110 tis. Kč).

Tabulka přehledně udává také hodnotící kritéria pro srovnání s konkurencí. V první fázi budeme konkurovat cenou, posléze se oproti konkurenci vymežíme poskytováním doplňkových služeb. Marketingová strategie bude kopírovat úspěšný model podeje produktu v již provozované nemovitosti včetně jejich distribučních kanálů. Rozšíření by tedy mělo být rutinní záležitostí.<sup>63</sup>

#### **4.8.4 Positioning společnosti**

V počátcích provozování Andělské roubenky budeme kopírovat úspěšný model (strategii) sesterského objektu Chalupy pod Pradědem, která nabízela svým klientům lepší pobyt a vybavení za výhodnou cenu. Postupně se zvyšováním kvality služeb a získáním dalších certifikací budeme usilovat o zařazení do kategorie nadstandardních \*\*\*\* ubytovacích prostor se špičkovými službami. Taktéž budeme chtít pozitivně využít externalit specifických agročinností (chilli a cémanky). V daném regionu chceme zaujmout výsadní postavení v nabídce asistenční a animační služby, což nám společně s rozšířenou nabídkou produktových služeb a speciálními produktovými akcemi poskytne konkurenční výhodu a vedoucí postavení v segmentu, což by následně mělo být potvrzeno i úspěšnou certifikací v kategorii LOHAS ubytování.

---

<sup>62</sup> Autorovi práce znám, přislíbena anonymita.

<sup>63</sup> Nejen v oblasti prodeje a administrace, ale i v oblasti provozu nemovitosti a obslužného personálu.

## 4.9 Spolupracující subjekty a synergie

Při komunikaci a marketingu vycházíme z motta „*Andělská dovolená v Andělské roubence s božskými zážitky*“. Tímto sloganem chceme implicitně potvrdit spolupráci v rámci místní komunity s využitím neformálních synergií při spolupráci s poskytovateli doplňkových služeb. V rámci nabízených služeb v oblastech, které budeme zprostředkovávat (navýšené o režijní náklady), bude využita již navázaná spolupráce při provozu sesterské nemovitosti. Z důvodu diskrétnosti (u spolupracovníků z řad fyzických osob) budeme spolupracující subjekty charakterizovat pouze obecně. V případě finální fáze jednání o poskytnutí financí budou poskytnuty detailní informace včetně proplacených částek za poslední tři roky.

Výhledově uvažujeme o navázání spolupráce v rámci Euroregionu Praděd, a to přímo s Radou pro cestovní ruch (v roce 2022), v současné době již probíhá spolupráce s jejich informačními centry (pod hlavičkou Turistických informačních center) působícími v dané destinační oblasti (Městské informační centrum Bruntál, Karlova Studánka, Vrbno pod Pradědem), dále s Informačním centrem Jeseník a Rýmařov v oblastech nabídky volných kapacit, průvodcovských služeb, aktuálních akcí či upomínkových předmětů. V rámci rozšíření marketingových aktivit vstoupí řešitel do volného sdružení Jeseníky – sdružení cestovního ruchu (J-SCR), kde chce aktivně využívat výhody členství (inzerce a propagace, vzdělávání, rady a navázání dalších možností spolupráce). Definování spolupracujících subjektů:

- **poskytovatelé lázeňské péče** – Horské lázně Karlova Studánka (klientela převážně mimo hlavní sezonu), Hipoterapie (jezdectví),
- **církevní společenství** – církevní svátky, obřady a rituály (svatby v dřevěném kostelíku Kaple Nejsvětější Trojice v Suché Rudné či v poutním kostele sv. Anny v Andělské Hoře, poutě na Anenský vrch ke sv. Anně, jež jsou tradicí od 18. století),
- **jezdecké stáje, kluby a chovatelé** – výuka jezdeckví a organizované projížďky (spolupráce s několika jezdeckými kluby a stájemi, sídlícími v okolí dostihového areálu ve Světlé Hoře, vzdáleném 1,9 km od Andělské roubenky), krátkodobé pobyty pro rodiny s postiženými dětmi pod vedením instruktorky a terapeutky (dětská hipoterapie),

- **majitelé obor a myslivecká sdružení** – lov zvěře v několika oborách (daněk, divočák, muflon a jelen) včetně loveckých doprovodů, následných preparací a veškerých organizačních částí lovu, noční lov sumců na Slezské Hartě,
- **tradiční řemeslné dílny** – možnost vlastní výroby (sklářská huť ve Vrbně pod Pradědem, kovářský kurz ve Světlé Hoře nebo v Moravskoslezském Kočově, ruční papírna ve Velkých Losinách),
- **hry – hledání podkladu** – pro děti a rodiče v okolí Suché Rudné, Karlovy Studánky, Malé Morávky (spolupráce probíhá již třetím rokem),
- **provozovatel gurmánské gastronomie** – grilování selátka s obsluhou a privátní pivní značkou (poskytovatel kompletní služby) s využitím služeb regionálních výrobců,
- **průvodci po okolí** – vybrané tematické okruhy po okolí, přírodní, kulturní a historické akce (určeno především pro zahraniční klientelu),
- **zimní jízda na kočárových saních** – oblíbená a hojně využívaná služba,
- **speciální produktové akce** – připravovaná nová aktivita projektu. Poskytovatele zážitkových akcí bude potřebné nasmlouvat a zabezpečit potřebné náležitosti. Jsou proto uvedené výčtem, první tři již byly několikrát realizované na sesterské nemovitosti:
  - pečení kváskového chleba (2 dny) – vlastní upečení chleba tradičním postupem (od mletí obilí přes založení kvásku až po pečení v chlebové peci),
  - klasická vesnická zabijačka (4 dny) – přípravné práce, porcování, klasická výroba jitrnic, tlačenky, škvaření sádla, příprava klobás a nakládání masa, uzení, koštování domácí slivovice,
  - vesnická svatba (2-3 dny) – spolupráce se svatebním salonem, využívající romantické okolí a dřevěný kostel Kaple Nejsvětější Trojice v Suché Rudné,
  - zlatokopecký víkend – rýžování zlata (lokalita ve vlastnictví autora), návštěva starých zlatých šachet s průvodcem a odborným výkladem (akademický pracovník Hornicko-geologické fakulty VŠB-TUO),
  - rozšíření lovu o následnou hostinu z ulovené zvěře,
  - rozšíření jezdeckví o privátní dostihový závod na závodišti ve Světlé Hoře.

Po dokončení rekonstrukce barokního sklepa v blízkosti Mikulova bude možné navštívit vinobraní a degustaci vín s přespaním (připravováno pro zahraniční klientelu v rámci segmentu LOHAS).

Realizace investičního záměru je v souladu se základními principy udržitelného rozvoje a udržitelnosti projektu. V provozní fázi projektu budeme tyto principy dodržovat v následujících oblastech: recyklace, ekologický provoz objektu, využívání elektromobility, úspora energií, vzdělávání a kultura, odstraňování regionálních nerovností (práce pro místní komunitu) a rozvoj komunit, zdraví a životní styl.

#### **4.10 Marketingová a obchodní strategie**

Marketingová a obchodní strategie podnikatelského projektu bude vycházet z osvědčeného prodejního modelu u sesterské nemovitosti. I přes krizi vyvolanou virovým onemocněním a zvýšení ceny za pronájem o 25 % se celková obsazenost zvýšila z 58 % (2018) na 67 % (2019) a na cca 69 % (2020). Jedná se o průměrný více jak 5% nárůst ve třech po sobě jdoucích letech, který potvrzuje větší obsazenost mimosezónních termínů a trend převisu poptávky. Nebýt mimořádných opatření na jaře a na podzim roku 2020, mohlo dojít k navýšení mimosezónní obsazenosti o dalších několik procentních bodů.

Dle tiskové zprávy ČSÚ ze dne 9. února 2021 poklesl v roce 2020 v souvislosti s pandemií počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních meziročně o 51 %, přičemž nejvíce postižený byl pražský turistický region (tamtéž). Z uvedeného zdroje dále vyplývá, že po uvolnění restrikcí se zvýšil zájem o tuzemskou dovolenou.

Produkt individuální venkovské turistiky v samostatných nemovitostech je tedy rezistentní vůči propadu počtu hostů. V dlouhodobější perspektivě lze predikovat nárůst poptávky individuální turistiky po ubytovacích zařízeních, kde je minimalizována možnost nákazy (tzv. covid safe ubytování).

Nabídka přidaných služeb (rozšířených produktů a speciálních produktových akcí) je využívána v posledních obdobích minimálně, na celkových příjmech se v posledních pěti letech pohybovala průměrně 3,5 %. V roce 2021 byla z důvodu pandemie stornována poměrně velká objednávka na vesnickou svatbu spojená se zabíjačkou.

U této formy podnikání odpadají náklady na distribuci produktu (služby), prostřednictvím přímého elektronického prodeje jsou eliminovány náklady na zprostředkovatele (distributory), obchod tak probíhá v rámci přímého kontaktu zájemce o službu, který reaguje na nabídku. Dle zkušeností s provozem sesterské nemovitosti více jak 90 % klientů službu objedná prostřednictvím e-mailu nebo kontaktního rezervačního formuláře.

Na základě následné komunikace s potenciálním klientem je uzavřena smlouva o pronájmu nemovitosti a předběžně dohodnutých rozšířených službách (ložní,<sup>64</sup> úklidy, stravování atd.).

Při poskytování pronájmu nemovitosti (ubytování) dochází k maximální možné míře eliminace nezaplacených pobytů volbou systému prodeje a následného předání služby. Tento proces probíhá následovně: 1. rezervace pobytu, 2. záloha, 3. předání nemovitosti, 4. doplatek ceny včetně kauce, 5. následné vyrovnání kauce.<sup>65</sup> Pokud zprostředkovatel nepředá platbu za hosta nejpozději v den nástupu, musí si host celou službu před ubytováním doplatit.

#### **4.10.1 Marketingová strategie**

Marketingová strategie bude vycházet z mota „Andělská dovolená v Andělské roubence s božskými zážitky“ a bude využívat spolupráci a synergii mezi sesterskou nemovitostí a poskytovateli doplňkových služeb, které budou v počáteční fázi přefakturované s minimální marží. Aktivně využijeme nové trendy na trhu CR a v marketingu prodejních kanálů s důrazem na eliminaci neobsazených termínů. Pokud neprodáme termín (pobyt), produkt se sice nezkaží, ale přicházíme o klienty a potenciální zisk. Segmentace zákazníků, popis a zacílení na skupiny byly provedeny v kapitole 4.6 Potenciální zákazníci a trhy.

Odlišnost od konkurence se projevuje již v procesním přístupu k nabídce služeb, kdy jsou definovány základní procesy (služby) a doplňkové nadstavby (tzv. vrstvy služby), a to následovně: jádro produktu (nabízené ubytovací služby) s doplňkovými vrstvami podle časové a finanční náročnosti do jednoho dne (rozšířený produkt) a luxusní individuální akce s delší časovou náročností (speciální produkt) umožní flexibilní nabídku nejen pro ubytované zákazníky v Andělské roubence, ale i v sesterské nemovitosti (Chalupy pod Pradědem) a v blízké budoucnosti i uživatelům mobilheimu, případně i konkurenci. Využití nabízených služeb konkurencí bude představovat příležitost cíleně oslovit klientelu konkurence.

#### **4.10.2 Marketingová taktika**

Marketingová taktika bude vycházet z flexibilní nabídky a individuálního přístupu dle předem definovaných balíčků služeb, spolupráce s poskytovateli externích služeb, a to nejen v oblasti prodeje produktu, ale i při využívání služeb konkurencí. Hosté v naší sesterské nemovitosti

---

<sup>64</sup> Na Chalupě pod Pradědem se jedná o službu za příplatek.

<sup>65</sup> Z kauce se hradí případná způsobená škoda nebo další přímé platby, jako např. lázeňský poplatek apod.

pozitivně oceňují absenci reklamní vývěsky (informační tabule) před chalupou, čehož se chceme držet i v případě našeho podnikatelského plánu.

Přímá reklama na internetu bude minimální, pouze v rámci informační části při zahájení provozu. Placenou cílenou reklamou budou pouze informace na mapových portálech a oborových serverech. O PR kampaň v tisku nebo časopisech neuvažujeme. Jedna velká reklamní cedule<sup>66</sup> bude umístěná v golfovém klubu (poblíž tréninkového odpaliště, kde se setkávají rodiče dětí, jež jsou členy golfového klubu), kterého je řešitel členem. S účastí na veletrhu a masivnější reklamou se počítá až v rámci certifikace služeb v segmentu LOHAS. Letáky budou volně k dispozici v regionálních turistických informačních centrech.

Pokračovat budeme v osvědčeném konceptu dárkových praktických předmětů (lahvička vlastní slivovice či hruškovice, ofrankované pohledy pro zaslání pozdravu z výletu), který bude rozšířen o Andělský med a Andělské sušené extra pálivé chilli. Počítáme s pravidelnými propagačními akcemi formou soutěží, kdy bude výherci a jeho rodině nabídnut víkendový pobyt.

V Tabulce 3 znázorňujeme přehled nákladů předpokládaných při zahájení činnosti a následně i roční náklady na reklamu. Hvězdičkou označené položky jsou sdílené marketingové náklady se sesterskou nemovitostí.

Marketing		
	zahájení	roční
Vizitky*	500,0	500,0
Letáky A5 (rozvoz první rok)	2 000,0	1 000,0
Web, hosting, správa*	2 000,0	2 500,0
Inzerce sociální sítě*	2 000,0	500,0
Inzerce mapové portály	4 200,0	3 200,0
Poplatky oborové stránky*	6 000,0	4 800,0
Propagační materiály*	8 000,0	5 000,0
Poplatky členské *	5 300,0	1 800,0
Promo akce*	5 000,0	5 000,0
Reklama golf klub	15 000,0	7 500,0
<b>Celkem</b>	<b>50 000,0</b>	<b>31 800,0</b>
* poloviční sdílené náklady s Chalupou pod Pradědem		

Tabulka 3 Marketingové náklady zahajovací a roční, zdroj vlastní

<sup>66</sup> Rozměry 1 m x 0,8 m.

### 4.10.3 Analýza trhu

V tabulce 2 jsme detailně analyzovali a popsali konkurenci včetně analýzy mikrotrhu v okruhu 1,5 km od Andělské roubenky. Její součástí je i odhad vypočítaného podílu na trhu. Ubytovací kapacity v destinaci jsou: 194 lůžek u poskytovatelů ubytování bez stravy a 125 lůžek v hotelích a penzionech (319 celkem). Hotel Anděl s ubytovací kapacitou 58 lůžek a odhadovanými tržbami 10 mil. Kč (za rok) je leaderem na trhu s více než 50% podílem (momentálně je však inzerován jeho prodej), z dalších poskytovatelů má více než 10% podíl na trhu penzion AnJa s 31 lůžky a odhadovanými tržbami 2,2 mil. Kč, po zprovoznění restaurace by mělo dojít k navýšení jeho podílu na trhu. Čtyři poskytovatelé ubytování se stravou mají více než ¾ podílu na trhu. Z poskytovatelů ubytování bez stravování nemá největší podíl na trhu poskytovatel s nejvíce lůžky, ale nováček a přímý konkurent Wellness roubenka s novostavbou, moderním vybavením a wellness službou. Naším vstupem na trh se celková kapacita ubytování na sledovaném místním trhu navýší o zanedbatelných 5 %, což s přihlédnutím k lokalitě a faktu, že rozhodujícími kritérii jsou např. dopravní obslužnost, vzdálenost od sjezdovky, vybavení a především inzerované fotografie, nehraje žádnou roli. Z celkem sedmnácti analyzovaných subjektů na trhu ve spádové oblasti mění dva objekty majitele.

Z analýzy konkurence je identifikována závislost dvou důležitých faktorů (obsazenost a cena) na dodatečném komfortu (wellness, sauna), dále pak se v našem případě osvědčil dětský koutek včetně vybavení. I když máme u sesterské nemovitosti díky cílenému marketingu, modernizovanému objektu a výborné destinaci několikanásobně převyšující poptávku, bude pro úspěšný vstup na trh potřeba výše uvedené doplňkové vybavení. Této skutečnosti si byla vědoma i naše konkurence (Wellness roubenka), která několik měsíců po dokončení objektu zprovoznila 1. 10. 2020 wellness služby. Převisu poptávky ze strany hostů u sesterské nemovitosti a diferencovaná možnost nabídky ubytování v Andělské roubence bude vytvářet synergii a umožní investorovi optimalizovat využití marketingu a logistiky, která je již vybudována pro zmiňovanou sesterskou nemovitost. Podrobnější informace viz marketingové dotazníkové šetření (příloha projektu).



#### 4.10.4 Tvorba ceny

Cenu prvotně vytvoříme porovnáním s konkurencí (tzv. benchmarking).<sup>67</sup> V průběhu provozování objektu si pro naši orientaci vypracujeme tzv. skutečnou nákladovou cenu. V současné době by se dala též pro krátkodobou maximalizaci zisku využít i situace na našem trhu, tj. převisu poptávky nad nabídkou. Z dlouhodobého hlediska však tento přístup není udržitelný a může poškodit dobré jméno firmy (v oblasti realit působíme již od roku 2007).

Cenová politika vychází opět z marketingového dotazníkového šetření, provedeného u potenciálních zákazníků (hostů, kteří již využili ubytování na Chalupě pod Pradědem), porovnání s konkurencí a zohlednění řady dalších faktorů. Při prodeji služeb bude v průběhu prvního roku uplatňována tzv. zaváděcí cena, tj. 25% sleva. V rámci postupného zkvalitňování služeb bude docházet k cenovým úpravám. Cenová hladina se odvíjí od výsledků analýzy obsazenosti obdobných poskytovatelů s přihlédnutím k ubytovací kapacitě. Na základě kontextové analýzy konkurence byla zaváděcí cena za pronájem celé nemovitosti orientačně stanovena na 5440 Kč (za objekt, energie a služby), a to po celý rok. K ceně se připočítají objednané samostatné služby: pobyt s pejskem 400 Kč za pobyt, přistýlka 1 500 Kč pobyt, průběžný úklid po dobu pronájmu 1 200 Kč/objekt (600 Kč apartmán). S výše uvedenými částkami se však při modelaci nepočítá.

Ceny pronájmů a porovnání						
Položka	kapacita	os./den	obj. /den	víkend	týden	Silvestr
Wellness roubenka	11	355 Kč	3 900 Kč	11 700 Kč	27 300 Kč	nenabízí
<b>Andělská roubenka</b>	<b>16</b>	<b>340 Kč</b>	<b>5 440 Kč</b>	<b>17 000 Kč</b>	<b>38 000 Kč</b>	<b>76 000 Kč</b>
Chalupa pod Pradědem	12	264 Kč	3 167 Kč	7 000 Kč	19 000 Kč	38 000 Kč
Cena po ukončení 25% slevy						
Andělská roubenka	16	425 Kč	6 800 Kč	21 250 Kč	47 500 Kč	95 000 Kč
Cena po certifikaci First Class (LOHAS)						
Andělská roubenka	16	625 Kč	10 000 Kč	29 000 Kč	70 000 Kč	140 000 Kč
Příplatkové služby						
Položka	kapacita	cena za pobyt				
Domácí mazlíček	maximálně dva domácí mazlíčci	400 Kč / pobyt / domácí mazlíček				
Přistýlka	maximálně dvě přistýlky na apartmán (4 na objekt)	1500 Kč / týden / přistýlka				
Úklid v průběhu pobytu	běžný úklid (4 hodiny)	1200 Kč / objekt / úklid 600 Kč / apartmán / úklid				
Ustájení - stáj 500 m , bez krmív	max. 4 koně	800 Kč / týden / kůň				

Tabulka 4 Ceny pronájmu včetně porovnání a vývoj ceny a příplatkové služby, zdroj vlastní

<sup>67</sup> Z angl. porovnání, srovnání s kritériem.

Ceny za rozšířené doplňkové produkty a speciální akce budou stejné jako pro sesterskou nemovitost (orientační ceník viz Tabulka 4). Průměrný podíl doplňkových služeb na příjmech sesterské nemovitosti činil 3,5 % z celkového obrátu<sup>68</sup> (počítáno za poslední 3 roky), kdy nejziskovější byly několikadenní svatby včetně zabíjačky nebo grilování s celodenním programem pro děti. Na podzim roku 2020 byla z důvodu zavedení nouzového stavu zrušena popsaná událost s rozpočtem 320 tis. Kč (z toho za námi mělo jít 48 tis. Kč). Akce byla organizována svatební agenturou a na ubytování participovali čtyři různí poskytovatelé. Ceník nových produktů je orientační, konkrétní cenové kalkulace budou záviset na poptávaných službách a počtu zájemců. Jelikož se jedná o doplňkovou službu, bude zcela outsoursována.

Jádro produktu (nabízené ubytovací služby) s doplňkovými vrstvami dle časové a finanční náročnosti do jednoho dne (rozšířený produkt) a luxusními individuálními akcemi s delší časovou náročností (speciální produkt) tvoří flexibilní nabídku nejen pro zákazníky ubytované v Andělské roubence, ale i v sesterské nemovitosti (Chalupy pod Pradědem) a v blízké budoucnosti pro uživatele mobilheimu, případně i pro konkurenci.

Pro naplnění našeho marketingového sloganu „*Andělská dovolená v Andělské roubence s božskými zážitky*“ jsme připravili ve spolupráci s lokálními dodavateli (poskytovateli doplňkových služeb) níže uvedené portfolio služeb. Využití nabízených služeb konkurencí bude pro nás příležitostí cíleně oslovit klientelu konkurence, jež uvedené balíčky služeb neposkytuje. Ceny pro konkurenci budou navýšené o 25% marži a budou jedním z dodatečných příjmů, s nimiž se ovšem v tomto záměru nepočítá. V rámci nenásilné propagace našeho konceptu agroubytování (který má někdy i negativní konotace)<sup>69</sup> jsme v nabídce upřednostnili tzv. „agro“ zážitky, a to nejen cenou, ale také i umístěním do čela nabízených služeb.

---

<sup>68</sup> Zdroj – účetnictví sesterské nemovitosti.

<sup>69</sup> V průběhu dotazníkového šetření se poměrně často vyskytovaly poznámky či podotázky ohledně agroubytování, např.: Jak daleko od zdroje zápachu se nalézá ubytování?

Rozšířené a speciální produkty				
Položka	cena	kapacita	délka	Stručný popis
Agro - výpomoci	v ceně	1 a více	4-8 hod.	Senoseče (kosení louky, obracení, stavění panáků), dojení koz, stáčení medu, návštěva mini farmy cémanek, den na salaši (stříhání ovcí), těžební den v lese, návštěva chilli skleníků.
Agro - zimní krmení zvěře	v ceně	max.4 osoby	6 hod.	Celodenní pobyt venku, pozorování zvěře.
Animační agro den	1 000 Kč	max. 3 děti	7 hod.	Brzké ranní vstávání, dojení, poklizení, cesta na open traktúrku po louce a polní cestě, návštěva včelína.
Animační den pro děti	2 000 Kč	max. 5 dětí	7-12 hod.	Dle přání rodičů (možný doplatek dle aktivit).
Den v hutí (sklářská, kovářská)	1 000 Kč	min. 5 osob	od 7:00 do 14:00	Vlastní výrobek vyrobený za pomoci mistra pro každého účastníka.
Dostihový závod	150 000 Kč			Hrubý odhad, zatím nerealizováno.
Grilované selátko	15 000 Kč	do 25 osob	8-12 hod.	Komplet včetně obsluhy a příloh.
Gurmánská hostina z ulovené zvěře	10 000 Kč	do 25 osob	12-16 hod.	Samostatně se platí za dodání ingrediencí, v ceně malý sud piva privátního pivovaru.
Hledání pokladu	6 000 Kč	pro objednanou skupinu	celodenní akce	Speciální akce připravená dle požadavků (poklad se hradí zvlášť). Probíhá v okolí cca 8 km, vhodné jako netradiční dárek pro dítě.
Hlídní den	190 Kč	max 3. děti	4-8 hod.	Cena za hodinu.
Hlídní děti noc	250 Kč	max 5. dětí	10-12 hod.	Cena za hodinu.
Hipoterapie	2 500 Kč	1 dítě a dopr.	6 hod	Možno vyřídít i doplatek zdravotní pojišťovny.
Jezdecký den	500 Kč	2 os.	1-4 hod.	Dle požadavků na délku a náročnost.
Lázeňské kúry	2 000 Kč	os.	4-8 hod.	Dle nabídky Horských lázní Karlova Studánka.
Lovecký den	5 000 Kč	2 os.		Samostatně se platí za odstřel, trofej, preparaci, v ceně zapůjčení zbraně a 10 výstřelů/osoba.
Masáže	500 Kč	os	hodina	Antistresová, klasická, lymfatická a přírodní - ve Wellness zóně + 600 Kč doprava maséra.
Noční lov sumců	1 000 Kč	min. 4 osoby	13 hod.	V ceně zapůjčení vybavení.
Noční Praděd	200 Kč	min. 5 osob	6 hod.	Dle počasí, vhodné od 15 roků.
Pálení kořalky	1 000 Kč	min. 4 osoby	7-9 hod.	V registrované páleníci, topení dřevem, košťování různých druhů kořalek.
Pečení chleba	2 000 Kč	max 5 osob	18-24 hod.	Kvásek, hnětení, kynutí, pečení, 1 pecen pro
Podzimní den	150 Kč	min. 7 osob	8-10 hod.	Pouštění draků a sklizeň brambor, opékání brambor, probírka lesa, štípání dříví, jízda na open traktúrku.
Preperský víkend pro rodiče a děti	15 000 Kč	max 10 osob	72 hod.	Přežití, probíhá za každého počasí, kdekoliv a kdykoliv.
Turistický průvodce	250 Kč	min. 5 osob	8-10 hod.	Při větší skupině sleva.
Vesnická svatba	180 000 Kč	max. 30 osob	2-3 dny	Pro 30 osob, včetně ubytování a stravy, samostatně se platí výzdoba dle přání, pořádá agentura, svatba v dřevěné kapli, tanečnice s živou muzikou.
Vesnická zabíjačka	15 000 Kč	max 13.	12-72 hodin	V ceně řezník, prasátko a základní suroviny, které již klienti připravují, možnost naložení a následné uzení (příplatek 2 tis. Kč).
Východ slunce z Pradědu	500 Kč	min. 4 osoby	4-8 hod.	Brzké ranní vstávání.
Výroba ptačích budek	500 Kč	min. 4 osoby	4-8 hod.	Výrobek zůstává, nebo možno jít společně umístit.
Zimní jízda v kočárových saních	3 000 Kč	max.6 osob	1-3 hod.	Podle povětrnostních podmínek, za příplatek možno i na Švýcárnu nebo Praděd.
Zlatokopecký víkend	9 000 Kč	max.5 osob	48 hod.	Zapůjčení nářadí, instruktáž a úklid. Výtěžek je pro zlatokopy (obvykle 0,5-3 g Au), v ceně exkurze do zlatokopeckých štol.

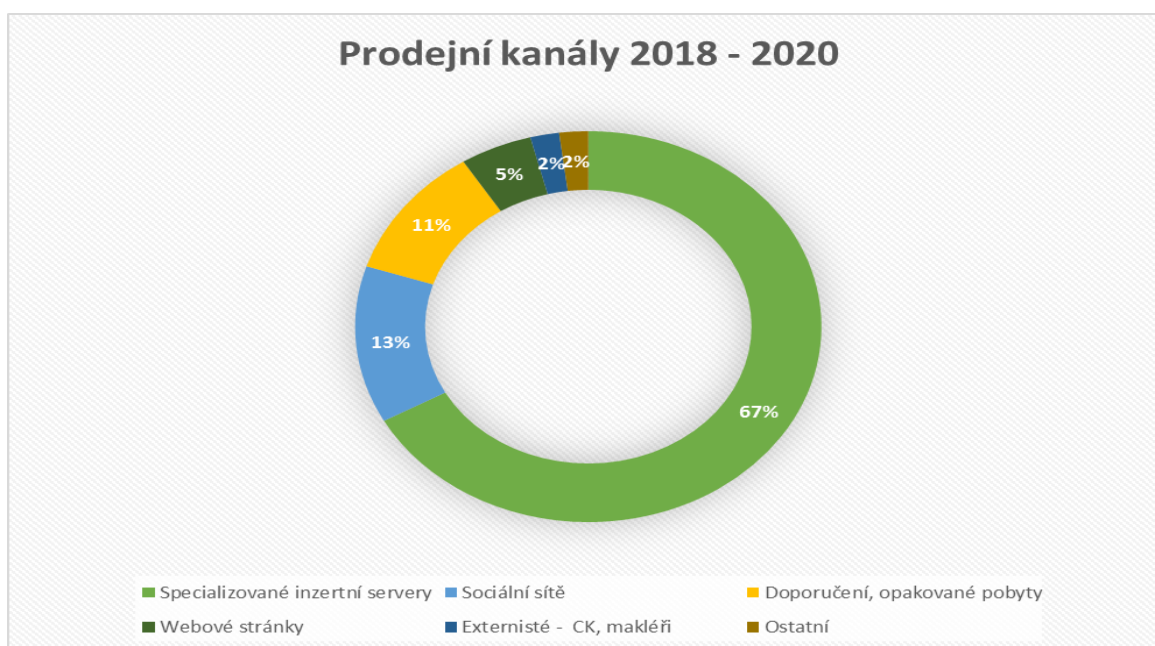
Tabulka 5 Ceník rozšířených a speciálních produktů, zdroj vlastní

Při komunikaci a marketingu vycházíme z mota „*Andělská dovolená v Andělské roubence s božskými zážitky*“, a proto chceme využít již osvědčený model prodeje, který bude rozšířen

o využití úspor a synergií při spolupráci se sesterskou nemovitostí a poskytovateli doplňkových služeb.

Distribuce našich služeb předpokládáme obdobnou jako u sesterské nemovitosti, kde za poslední tři roky byly uskutečněny prodeje těmito zavedenými kanály:<sup>70</sup>

- prostřednictvím webových stránek (5 % prodeje),
- prostřednictvím oborové inzerce u specializovaných inzertních serverů (67 % prodeje),
- prostřednictvím sociálních sítí (13 % prodeje),
- prostřednictvím přímého prodeje, např. doporučení, opakovaný pobyt, (11 % prodeje),
- prostřednictvím cestovních kanceláří a makléřů (2 % prodeje),
- ostatní.



Obrázek 5 Prodejní kanály 2018-2020, zdroj vlastní

## 4.11 Finanční plán

V rámci tzv. rentiérského podnikání se nejedná o samostatný podnikatelský subjekt, řešitel však vede oddělenou evidenci a účetnictví, kde vede i pokladnu. V současné době byla

<sup>70</sup> Zdroj: vlastní statistiky prodeje u referenčního objektu v letech 2018-2020.

k 31. 3. 2021 proinvestována částka 4,8 mil. Kč. Náklady na provoz této investice jsou momentálně minimální platby za elektřinu, pojištění a údržbu pozemků (potřebné finance a zakladatelský rozpočet jsou uvedené v Tabulce 6). Do současné doby byly veškeré investiční aktivity financovány hotovostí řešitele, závazky nevznikly žádné. Finance pochází z operací s nemovitostním majetkem řešitele, který je diverzifikován do několika sekcí a průběžně obměňován. Kromě investičních nákladů nejsou očekávány žádné další výdaje. V pokladně je hotovostní rezerva v řádu několika set tisíc korun. Průběžné příjmy pocházejí z pronájmu nemovitostí na území Moravy a Slezska.

Zakladatelský rozpočet, financování a další aktivity budou tedy zaznamenány a vedeny jako samostatná účetní jednotka v portfoliu investora Andělská roubenka.

#### 4.11.1 Zahajovací rozvaha

Zdroje financování jsou uvedené v Tabulce 6.

<b>Zahajovací rozvaha</b>			
v Kč			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
Nehmotný dlouhodobý majetek		Základní kapitál	5 100 000
Hmotný dlouhodobý majetek	9 300 000		
<b>Oběžný majetek</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby		Závazky	4 500 000
Peníze	300 000	Bankovní úvěry	
Účty v bankách		Půjčky	
<b>Celkem</b>	<b>9 600 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>9 600 000</b>

Tabulka 6 Zahajovací rozvaha, zdroj vlastní

Do realizace projektu bylo k 31. 3. 2021 vloženo 5,1 mil. Kč (z toho 300 tis. Kč bude rezerva pro první roky provozu, požadovaný cizí kapitál bude 4,5 mil. Kč). Zásoby (oběžný majetek) nebude potřebný, jedná se o investici do výstavby nemovitosti, provoz bude spuštěn po dokončení investice. Jedná se o klasický pronájem nemovitosti dle předešlých zkušeností.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Smlouva sepsaná dle ustanovení občanského zákoníku § 2235 a násl. zákona č. 89/2012 Sb.

Pro úspěšnou realizaci tohoto záměru jsou potřebné cizí zdroje uvedené výše. Poskytovatel financí není definován, může jimi být bankovní ústav, soukromý investor nebo další poskytovatel kapitálu, který splní požadavek řešitele: maximální výše úrokové sazby včetně všech poplatků do 5 % (tj. RPSN).

V podnikatelském záměru uvažujeme o financování prostřednictvím tzv. investičního úvěru, který se v současné době pohybuje v rozmezí 4-9 % (RPSN) dle rizikovosti projektu. Pokud by se podařilo získat hypoteční úvěr (nemovitost je ve výstavbě jako RD), kde je úroková sazba v současné době od 1,4 % do 4 %, znamenalo by to znatelnou úsporu nákladů na umoření půjčky a zrychlení návratnosti vložených prostředků. Protože je tento podnikatelský záměr pojat jako investiční rozvojový projekt, připadá v úvahu financování prostřednictvím investičního úvěru. V žádosti o 4,5milionový úvěr bude uvedeno, že nevyčerpaná částka bude použita jako další rezerva, která by navýšila likviditu. Pro eliminaci rizika neschopnosti splácet úvěr po dobu čerpání je zvoleno doplňkové připojištění neschopnosti splácet úvěr, které je běžně dostupné na trhu v ČR. Předpokládaný odklad splátek do prosince 2021.

Úvěr v tis. Kč	
Výše úvěru	4 500
Doba sláčení v letech	10
RPSN%	5,37%
Celkem splátka	48 547
Pojištění neschopn. splácet	4 320

Tabulka 7 Úvěrová kalkulace, zdroj vlastní

V projektu počítáme s těmito finančními rezervami: hotovostní 300 tis. Kč (financuje řešitel), investiční cca 213 tis. Kč (v rámci investičního rozpočtu).

#### 4.11.2 Přehled nákladů na uvedení do provozu a další vstupní náklady

Celkový přehled financí potřebných pro dokončení výstavby a zahájení provozu je uveden v Tabulce 8. Počítáme s poplatkem za vyřízení úvěru, který odhadujeme na 10 500 Kč, není však uveden v investičních nákladech (v zahajovací rozvaze je však zohledněn). Dodavatelé jednotlivých stavebních částí a řemesel jsou již vybráni na základě poptávek nebo probíhá jednání o dodávce prací, které bude ukončeno po získání financí.

Investiční náklady	
Popis	Kč
Inženýrská činnost	27 000
Sítě, komunikace	386 000
Terénní úpravy	35 614
Oplocení + brány	150 000
Hrubá stavba	1 048 000
Dokončovací práce	1 330 000
Vybavení	820 000
Elektronika a kancelářské vybavení	85 000
Smlouvy s projekt. týmem	74 100
Marketing	50 000
Režie (Pojistky, poplatky a ostatní)	30 000
Wellness	240 000
Rezerva 5 %	213 786
<b>Celkem investice</b>	<b>4 489 500</b>

Tabulka 8 Investiční náklady, zdroj vlastní

V příloze je položkový rozpočet. Počítáme s 5% rezervou, v případě jejího nevyužití bude po celou dobu financování vedena na odděleném účtu a navýší další rezervní zdroje. Skladové zásoby pro provoz budou minimální, spotřební věci budou kupovány průběžně prostřednictvím specializovaných velkoobchodů.

#### 4.11.3 Odpisy

Zvolili jsme lineární odpisování, investice jsou rozčleněné do jednotlivých tříd. V nemovitostech je již zohledněna předchozí předinvestiční a investiční činnost (do 31. 3. 2021).

Klasifikace majetku dle odpisových tříd										
Popis	Odpisová skupina	Počet let odpisování	Koefficient lineární		v Kč					
			1. rok	2. a další	Pořizovací hodnota	Odpis 1.r	Odpisy 2.-3.r	Odpisy 4.-5.r	Odpisy 6.-10.r	Odpisy 11.-30.r
Roubenka- nemovit.	5	30	1,4	3,4	7 955 714 Kč	111 380 Kč	270 494 Kč	270 494 Kč	270 494 Kč	270 494 Kč
Krby, Wellness...	3	10	5,5	10,5	300 000 Kč	16 500 Kč	31 500 Kč	31 500 Kč	31 500 Kč	0 Kč
Zařizovací předměty	2	5	11	22,25	820 000 Kč	90 200 Kč	182 450 Kč	182 450 Kč	0 Kč	0 Kč
Elektronika a kanc. tech.	1	3	20	40	85 000 Kč	17 000 Kč	34 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Celkem</b>					<b>9 160 714 Kč</b>	<b>235 080 Kč</b>	<b>518 444 Kč</b>	<b>484 444 Kč</b>	<b>301 994 Kč</b>	<b>270 494 Kč</b>

Tabulka 9 Klasifikace, rozřídění a odpisy, zdroj vlastní

#### 4.11.4 Provozní náklady

Provozní náklady uvádíme v Tabulce 10. K provozování nemovitosti bude potřebný automobil a větší přívěs, které jsou ve vlastnictví řešitele, za zapůjčení si bude účtovat náhrady dle platných sazebníků, náklady na provoz automobilu jsou odvozené z potřeby provozu sesterské nemovitosti a z důvodu většiny společných cest jsou účtovány v poloviční částce (druhá půlka půjde na vnitřní účet chalupy). Zahradní techniku a nářadí není třeba kupovat, jsou již zakoupené a používány na chalupě. Praní a žehlení povlečení bude provádět totožný dodavatel služeb z Bruntálu (pravidelný týdenní odvoz, vyprání a dovoz jednoho kompletu lůžkovin s ručníkem stojí 60 Kč, za celý objekt 960 Kč). Z důvodu variabilnosti nejsou úroky přímo vyčísleny, dle jednotlivých měsíců se promítají do výkazu zisku (viz následující tabulky).

Fixní náklady				
	položka	měsíc	rok	Poznámky
Povozní	El. energie, zálohy	8 000,0	96 000,0	Fixní náklady jsou uvažovány účelově, tj. definovány nutností pravidelné platby, respektive jsou nasmlouvané s měsíční periodicitou nebo jsou zaplacený jednorázově při podpisu smlouvy (např. pojištění pracovníků, marketingové náklady). Do fixních nákladů bylo také vloženo umořování úvěru (včetně úroků a pojištění splácení). Jednotlivé hodnoty včetně přepočtu na měsíce. Mzdové náklady pracovníků v době neobsazenosti budou využity na údržbu.
	Dřevo do krbu suché 0,5 m3 / měs	500,0	6 000,0	
	Internet+telefon pevná a 2x mobil s daty	2 150,0	25 800,0	
	Poplatky TV a radio (120 + 45) x 2 apartmány	300,0	3 600,0	
	ČOV - provozní náklady	450,0	5 400,0	
	Pojištění nemovitosti a odpovědnosti	1 230,0	14 760,0	
Mzdové	Komunální odpad á 600 x 2 apartmán	100,0	1 200,0	
	Odměny na ŽL	17 020,0	204 240,0	
	Pojištění pracovníků na ŽL	1 450,0	17 400,0	
Daně	Daně z nemovitosti (odhad)	300,0	3 600,0	
Marketingo	Marketing	2 650,0	31 800,0	
Umořování	Splátky půjčky (na nemovitost)	48 547,0	582 564,0	
	Pojištění neschopnosti splácet úvěr	4 320,0	51 840,0	
	<b>Celkem</b>	<b>87 017,0</b>	<b>1 044 204,0</b>	
Variabilní náklady				
	položka	měsíc	rok	Poznámky
Odvody	Soc., zdrav., nem. (indiv. dle výše zprostř. služ	0,0	0,0	Variabilní náklady jsou zbývající, přímo či nepřímo úměrně závislé na obsazenosti objektu. Daň z příjmu bude variabilní a vyčíslena ve výkazu zisku a ztrát. Administrativní náklady, účetnictví, daňové služby a náhrady za km jsou sdílené se sesterskou nemovitostí, proto jsou započítány poloviční. Odvody budou hrazeny ze zprostředkovatelské činnosti a jsou proměnlivé, opět samostatně vyčíslené ve výkazu zisku a ztrát.
Ubytovací	Náhrady km	2 500,0	30 000,0	
	Praní se svozem 60 Kč/kompl. 960,- Kč /poby	3 840,0	46 080,0	
	Čisticí, úklidové a toaletní prostředky	1 500,0	18 000,0	
	Poplatek za pobyt obci odhad	300,0	3 600,0	
Administr.	Administrace	1 000,0	12 000,0	
	Poštovné, papíry	500,0	6 000,0	
Daň.porad.	Účetnictví+daně	1 500,0	18 000,0	
Ostatní	Pohonné hmoty (zahradní technika)	300,0	3 600,0	
	Ostatní (repre, drobné výdaje)	1 000,0	12 000,0	
	Spotřební materiál a pravidelný servis	1 000,0	12 000,0	
	Daň z příjmu dle § 9. zák. o daních z příjmu			
	<b>Celkem</b>	<b>13 440,0</b>	<b>161 280,0</b>	

Tabulka 10 Vyčíslení provozních, fixních, variabilních nákladů, zdroj vlastní

Do fixních nákladů zahrnujeme provozní náklady kromě praní a svozu, čisticích a úklidových prostředků a administrace s poštovným.



#### 4.11.5 Odhady tržeb

Zkušební provoz bude zahájen v prosinci roku 2021 a prvním pronajatým termínem by měl být silvestrovský pobyt na přelomu roku 2021/2022. V odhadech tržeb je zakalkulovaný příjem z poskytovaných dodatečných služeb pouze minimální paušální částkou, a to z důvodu specializace řešitele tohoto projektu na tzv. skandinávský styl pronajímání (pouze předání nemovitosti), o externí služby se budou starat místní spolupracující specialisté nebo agentury. Dále v odhadech není zakalkulovaný příjem z participace klientů na spotřebované elektrické energii a službách.

Predikce obsazenosti vychází z referenční provozované nemovitosti v nedaleké obci. Pro přesnější odhad byla použita zprůměrovaná data za poslední tři roky. Graficky jsou zvýrazněné sezónní týdny a týdny s vyšším potenciálem k pronajmutí. Optimistická verze počítá s obsazeností 69 %, tj. o 1 % méně než průměr u referenčního objektu za poslední rok 2020. Realistická (průměrná) verze vychází z průměru za poslední tři roky obsazenosti, tj. 65 %, v dlouhodobé modelaci je vinou nepřesnosti při zaokrouhlování snižena na 64 %. Krizová varianta počítá s propadem trhu o dalších 10 % (9 %) oproti realistické variantě na 55 % celkové obsazenosti.

Řešitel chce upozornit, že i v počátcích provozování referenční nemovitosti byly vždy naplněny sezónní termíny, které by se daly definovat jako jarní prázdniny (42 dní), letní prázdniny (70 dní), vánoční svátky a silvestr (14 dní) a další svátky a volné dny (24 dnů), celkem tedy 150 dní. Obsazenost mimo sezonu, tj. využití všech dalších 200 dní (hlavně týdenních termínů), je pak určována aktivním přístupem pronajímatele. Zde hraje velkou roli destinace objektu a jeho další vybavení. Z důvodu zaokrouhlení procentní obsazenosti (z týdenní na měsíční) došlo u ročních přehledů k procentuální změně obsazenosti. Při modelaci počítáme s variantou obsazenosti nižší o 1 %.

Odhad tržeb v první roce provozu																								
Popis	Týden	Měsíc	Referenční objekt				Optimistická verze		Realistická verze		Krizová varianta		Optimistická verze		Realistická verze		Krizová varianta							
			2018	2019	2020	prům.	Obsazenos	Tržby	Obsaz.	Tržby	Obsaz.	Tržby	Obsazenost	Tržby	Obsaz.	Tržby	Obsazenost	Tržby						
Novoroční pobyt	0/1	leden	0,5	0,5	0,5	50%	58%	21 850 Kč	50%	19 000 Kč	43%	16 150 Kč	72%	109 250 Kč	63%	95 000 Kč	53%	80 750 Kč						
Zimní pobyty	2		0	0,5	1	50%	58%	21 850 Kč	50%	19 000 Kč	43%	16 150 Kč												
	3		0,5	0,5	1	67%	77%	29 133 Kč	67%	25 333 Kč	57%	21 533 Kč												
	4		0,5	1	1	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč												
Pololetní prázdniny	5	únor	0,5	1	1	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč	99%	150 417 Kč	96%	145 667 Kč	81%	123 817 Kč						
Jarní prázdniny	6		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	7		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	8		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	9		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
Vítání jara	10	1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč	75%	141 550 Kč	70%	133 000 Kč	60%	113 050 Kč							
	11	0,5	1	1	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč													
	12	0,5	0,5	1	67%	77%	29 133 Kč	67%	25 333 Kč	57%	21 533 Kč													
Velikonoce*	13	0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	39%	59 850 Kč	38%	57 000 Kč	32%	48 450 Kč							
	14	1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč													
	15	0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč													
	16	0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč													
1. májový svátek	17	duben	0,5	0,5	0,5	50%	58%	21 850 Kč	50%	19 000 Kč	43%	16 150 Kč	48%	72 833 Kč	42%	63 333 Kč	35%	53 833 Kč						
	18		0,5	1	1	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč												
2. májový svátek	19	květen	0,5	1	1	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč	48%	72 833 Kč	42%	63 333 Kč	35%	53 833 Kč						
	20		0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč												
Příchod léta	21	červen	0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	48%	72 833 Kč	42%	63 333 Kč	35%	53 833 Kč						
	22		0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč												
	23		0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč												
Nultý prázdninový týden	24	červenec	0,5	1	1	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč	100%	190 000 Kč	100%	190 000 Kč	85%	161 500 Kč						
Letní prázdniny	25		0,5	1	1	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč												
	26		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	27		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	28		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	29		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
Prodoužené prázdniny	30		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč							100%	190 000 Kč	100%	190 000 Kč	85%	161 500 Kč
	31		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	32		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	33		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	34	1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč													
Babí léto	35	1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč	78%	118 117 Kč	71%	107 667 Kč	60%	91 517 Kč							
	36	1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč													
	37	0,5	1	1	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč													
Svátek září	38	září	0,5	0,5	0,5	50%	58%	21 850 Kč	50%	19 000 Kč	43%	16 150 Kč	74%	139 967 Kč	67%	126 667 Kč	57%	107 667 Kč						
	39		0,5	0,5	0,5	50%	58%	21 850 Kč	50%	19 000 Kč	43%	16 150 Kč												
Pozdní babí léto	40	říjen	1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč	74%	139 967 Kč	67%	126 667 Kč	57%	107 667 Kč						
	41		0,5	0,5	0,5	50%	58%	21 850 Kč	50%	19 000 Kč	43%	16 150 Kč												
	42		0	0	0,5	17%	19%	7 283 Kč	17%	6 333 Kč	14%	5 383 Kč												
Svátek říjen	43	říjen	1	1	0,5	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč	74%	139 967 Kč	67%	126 667 Kč	57%	107 667 Kč						
	44		1	1	0,5	83%	96%	36 417 Kč	83%	31 667 Kč	71%	26 917 Kč												
Svátek listopad	45	listopad	0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	25%	38 000 Kč	25%	38 000 Kč	21%	32 300 Kč						
	46		0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč												
	47		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
Předvánoční víkend	48	prosinec	0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	55%	105 133 Kč	53%	101 333 Kč	45%	86 133 Kč						
	49		0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč												
	50		0	0	0	0%	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč												
Vánoce / Vánoční prázdniny	51	prosinec	0,5	0,5	1	67%	77%	29 133 Kč	67%	25 333 Kč	57%	21 533 Kč	55%	105 133 Kč	53%	101 333 Kč	45%	86 133 Kč						
Silvestr **	52		1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč												
	53	1	1	1	100%	100%	38 000 Kč	100%	38 000 Kč	85%	32 300 Kč	55%	105 133 Kč	53%	101 333 Kč	45%	86 133 Kč							
<b>Souhrny/průměry</b>			<b>58%</b>	<b>67%</b>	<b>70%</b>	<b>65%</b>	<b>69%</b>	<b>1 387 950 Kč</b>	<b>65%</b>	<b>1 311 000 Kč</b>	<b>55%</b>							<b>1 114 350 Kč</b>		<b>1 387 950 Kč</b>		<b>1 311 000 Kč</b>		<b>1 114 350 Kč</b>

Tabulka 11 Detailní predikce obsazenosti a odhad tržeb pro první rok provozování, zdroj vlastní

Odhad tržeb v 2.- až 5. roce provozu														
Popis	Týden	Měsíc	Optimistická verze		Realistická verze		Krizová varianta		Optimistická verze		Realistická verze		Krizová varianta	
			obsazeno	Tržby	obsazeno	Tržby	Obsazenost	Tržby	Obsazen	Tržby	Obsazen	Tržby	Obsazenost	Tržby
Novoroční pobyt	0/1		58%	27 313 Kč	50%	23 750 Kč	43%	20 188 Kč						
Zimní pobyty	2	leden	58%	27 313 Kč	50%	23 750 Kč	43%	20 188 Kč	72%	136 563 Kč	63%	118 750 Kč	53%	100 938 Kč
	3		77%	36 417 Kč	67%	31 667 Kč	57%	26 917 Kč						
	4		96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč						
Pololetní prázdniny	5		96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč						
Jarní prázdniny	6	únor	100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč	99%	188 021 Kč	96%	182 083 Kč	81%	154 771 Kč
	7		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
	8		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
	9	březen	100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč	75%	176 938 Kč	70%	166 250 Kč	60%	141 313 Kč
	10		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
11	96%		45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč							
Vitání jara	12		77%	36 417 Kč	67%	31 667 Kč	57%	26 917 Kč						
	13		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
Velikonoce*	14		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
	15	duben	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	39%	74 813 Kč	38%	71 250 Kč	32%	60 563 Kč
	16		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	17		58%	27 313 Kč	50%	23 750 Kč	43%	20 188 Kč						
1. májový svátek	18		96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč						
2. májový svátek	19		96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč	48%	91 042 Kč	42%	79 167 Kč	35%	67 292 Kč
	20	květen	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	21		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	22	červen	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	48%	91 042 Kč	42%	79 167 Kč	35%	67 292 Kč
	23		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
Příchod léta	24		96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč						
Nultý prázdninový týden	25		96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč						
Letní prázdniny	26	červenec	100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč	100%	237 500 Kč	100%	237 500 Kč	85%	201 875 Kč
	27		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
	28		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
	29		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
	30		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
	31	srpen	100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč	100%	237 500 Kč	100%	237 500 Kč	85%	201 875 Kč
32	100%		47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč							
33	100%		47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč							
34	100%		47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč							
35	100%		47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč							
Prodoužené prázdniny	36		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
Babí léto	37	září	96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč	78%	147 646 Kč	71%	134 583 Kč	60%	114 396 Kč
	38		58%	27 313 Kč	50%	23 750 Kč	43%	20 188 Kč						
	39		58%	27 313 Kč	50%	23 750 Kč	43%	20 188 Kč						
Svátek září	40		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
Pozdní babí léto	41	říjen	58%	27 313 Kč	50%	23 750 Kč	43%	20 188 Kč	74%	174 958 Kč	67%	158 333 Kč	57%	134 583 Kč
	42		19%	9 104 Kč	17%	7 917 Kč	14%	6 729 Kč						
	43		96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč						
Svátek říjen	44		96%	45 521 Kč	83%	39 583 Kč	71%	33 646 Kč						
	45	listopad	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	25%	47 500 Kč	25%	47 500 Kč	21%	40 375 Kč
	46		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	47		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
Svátek listopad	48		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%							
	49	prosinec	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	55%	131 417 Kč	53%	126 667 Kč	45%	107 667 Kč
	50		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	51		77%	36 417 Kč	67%	31 667 Kč	57%	26 917 Kč						
Vánoce / Vánoční prázdniny	52		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
Silvestr**	53		100%	47 500 Kč	100%	47 500 Kč	85%	40 375 Kč						
<b>Souhrny/průměry</b>			<b>69%</b>	<b>1 734 938 Kč</b>	<b>65%</b>	<b>1 638 750 Kč</b>	<b>55%</b>	<b>1 392 938 Kč</b>	<b>68%</b>	<b>1 734 938 Kč</b>	<b>64%</b>	<b>1 638 750 Kč</b>	<b>54%</b>	<b>1 392 938 Kč</b>

\* pro modelaci Velikonoce přesunuty na pevný týden

\*\* dvojnásobné ceny u tohoto termínu

Tabulka 12 Měsíční predikce obsazenosti a odhad tržeb pro druhý až pátý rok provozování, zdroj vlastní

Ve druhém roce provozu dojde k odbourání zaváděcí ceny a objekt bude nabízen za ceny srovnatelné s konkurencí s přihlédnutím k vybavení a poskytovaným službám. Optimistická varianta předpokládá s vyšším využitím objektu, a to na základě využívání speciálních doplňkových produktů a následné postupné modernizace objektu z odpisů. V pátém roce bychom chtěli dokončit certifikaci na First Class ubytování a zároveň splnit standardy pro segment LOHAS, od čehož se také bude odvíjet další navýšení ceny, a to na 70 tis. Kč za týdenní pronájem celého objektu (viz další kapitola).

#### **4.11.6 Odhad tržeb po certifikaci LOHAS**

Po dovybavení a úspěšném zařazení do kategorie First Class a s přihlédnutím k vývoji v evropském segmentu LOHAS (jsou zde zatím nejasná pravidla pro zařazení či přiznání statusu) lze při úspěšném marketingu získat větší část klientely z vyšší třídy. Zde se průměrné ceny pohybují od 3 650 do 4 900 eur za týdenní pobyt (+ služby),<sup>72</sup> což při kurzu 26 Kč za 1 euro činí cenové rozpětí od cca 95 000 do 127 000 Kč za pobyt (+ služby). V této části odhadu bylo kalkulováno s průměrnou cenou za ubytování 70 tis. Kč týden (silvestrovský pobyt 140 tis. Kč). K ceně jsme dospěli průměrem ceny pronajímané nemovitosti po druhém roce provozu a spodní hranice cenového rozpětí v zahraničí.

---

<sup>72</sup> Dostupné např. z: <https://www.ferienhuetten.de/> [cit. 21. 3. 2021].

Odhad tržeb po certifikaci FirstClass (LOHAS) 6.-10. rok provozu														
Popis	Týden	Měsíc	Optimistická verze		Realistická verze		Krizová varianta		Optimistická verze		Realistická verze		Krizová varianta	
			Obsaz.	Tržby	Obsaz.	Tržby	Obsazenost	Tržby	Obsaz.	Tržby	Obsaz.	Tržby	Obsazenost	Tržby
Novoroční pobyt	0/1		58%	40 250 Kč	50%	35 000 Kč	43%	29 750 Kč						
Zimní pobyty	2	leden	58%	40 250 Kč	50%	35 000 Kč	43%	29 750 Kč	72%	201 250 Kč	63%	175 000 Kč	53%	148 750 Kč
	3		77%	53 667 Kč	67%	46 667 Kč	57%	39 667 Kč						
	4		96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč						
Pololetní prázdniny	5		96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč						
Jarní prázdniny	6	únor	100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč	99%	277 083 Kč	96%	268 333 Kč	81%	228 083 Kč
	7		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
	8		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
	9	březen	100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč	75%	260 750 Kč	70%	245 000 Kč	60%	208 250 Kč
10	100%		70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč							
11	96%		67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč							
Vitání jara	12		77%	53 667 Kč	67%	46 667 Kč	57%	39 667 Kč						
	13		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
Velikonoce*	14		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
	15	duben	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	39%	110 250 Kč	38%	105 000 Kč	32%	89 250 Kč
	16		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	17		58%	40 250 Kč	50%	35 000 Kč	43%	29 750 Kč						
1. májový svátek	18		96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč						
2. májový svátek	19	květen	96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč	48%	134 167 Kč	42%	116 667 Kč	35%	99 167 Kč
	20		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	21		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	22	červen	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	48%	134 167 Kč	42%	116 667 Kč	35%	99 167 Kč
	23		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
Příchod léta	24		96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč						
Nultý prázdninový týden	25		96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč						
Letní prázdniny	26	červenec	100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč	100%	350 000 Kč	100%	350 000 Kč	85%	297 500 Kč
	27		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
	28		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
	29		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
	30	100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč	100%	350 000 Kč	100%	350 000 Kč	85%	297 500 Kč	
	31	srpen	100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%							59 500 Kč
	32		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%							59 500 Kč
33	100%		70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč							
34	100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč								
35	100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč								
Prodloužené prázdniny	36		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
Babí léto	37	září	96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč	78%	217 583 Kč	71%	198 333 Kč	60%	168 583 Kč
	38		58%	40 250 Kč	50%	35 000 Kč	43%	29 750 Kč						
	39		58%	40 250 Kč	50%	35 000 Kč	43%	29 750 Kč						
Svátek září	40		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
Pozdní babí léto	41	říjen	58%	40 250 Kč	50%	35 000 Kč	43%	29 750 Kč	74%	257 833 Kč	67%	233 333 Kč	57%	198 333 Kč
	42		19%	13 417 Kč	17%	11 667 Kč	14%	9 917 Kč						
	43		96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč						
Svátek říjen	44		96%	67 083 Kč	83%	58 333 Kč	71%	49 583 Kč						
	45	listopad	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	25%	70 000 Kč	25%	70 000 Kč	21%	59 500 Kč
	46		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
Svátek listopad	47		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
	48	prosinec	0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč	55%	263 667 Kč	53%	256 667 Kč	45%	158 667 Kč
	49		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
	50		0%	0 Kč	0%	0 Kč	0%	0 Kč						
Předvánoční víkend	51		77%	53 667 Kč	67%	46 667 Kč	57%	39 667 Kč						
Vánoce / Vánoční prázdniny	52		100%	70 000 Kč	100%	70 000 Kč	85%	59 500 Kč						
Silvestr**	53		100%	140 000 Kč	100%	140 000 Kč	85%	59 500 Kč						
<b>Souhrny</b>			<b>69%</b>	<b>2 626 750 Kč</b>	<b>65%</b>	<b>2 485 000 Kč</b>	<b>55%</b>	<b>2 052 750 Kč</b>	<b>68%</b>	<b>2 626 750 Kč</b>	<b>64%</b>	<b>2 485 000 Kč</b>	<b>54%</b>	<b>2 052 750 Kč</b>

\* pro modelaci Velikonoce přesunuty na pevný týden

\*\* dvojnásobné ceny u tohoto termínu

Tabulka 13 Měsíční predikce obsazenosti a odhad tržeb pro šestý až desátý rok provozování, zdroj vlastní

#### 4.11.7 Výkaz zisku a ztrát

K prezentaci vývoje zisku a ztrát byla použita realistická varianta, která vychází z průměrné obsazenosti referenčního objektu za poslední tři roky (65 %). Pro druhý rok<sup>73</sup> je v kalkulaci použita zaváděcí cena a při výpočtu je použita týdenní modelace obsazenosti, která je přesnější o 1%. Od třetího roku provozu je v našem případě uvedena obsazenost 64 %, a to z důvodu nepřesností při zaokrouhlování u měsíční predikce a počínaje lednem avizovaného roku jsou již upravené ceny srovnatelné s konkurencí. Konkurenční nemovitost (Wellness roubenka) má v prvním roce podnikání 63 % obsazenost,<sup>74</sup> a to i přesto, že na trhu působí krátce a zahájila provoz bez funkčního wellness vybavení (zprovozněno v říjnu 2020). Podrobnější informace jsou uvedeny v kapitole 4.8 Okolí firmy a konkurence.

První rok podnikání bude zahájen už v posledních dnech prosinci 2021, kdy budeme chtít využít silvestrovský termín. Před otevřením objektu bude probíhat marketingová kampaň, která se z větší části bude podílet na záporném hospodářském výsledku. Rezerva bude použita pro zabezpečení bezproblémového zahájení podnikání v prvních dvou letech provozu (eliminace nedostatku likvidity) a na financování větších marketingových výdajů v prvním roce působení. Nejpozději šestým rokem upravíme ceny tak, aby odpovídaly vyššímu standardu, což se pozitivně odrazí na čistém zisku. Nepočítáme s indexací nákladů, které jsou z tohoto důvodu po celou dobu stejné. Navyšování variabilních nákladů je přímo úměrné úspěšnosti zprostředkování outsourcingových služeb, kdy je třeba počítat se zvýšenými odvody u zprostředkovatele, tj. řešitele tohoto projektu. Rovněž nebudeme indexovat tržby (zvýšení ceny odpovídá nárůstu kvality). V jedenáctém roce počítáme pouze s 11 měsíci činnosti (do doby splacení úvěru 120 splátek). Financování počítá se splatností úvěru do 10 let a odložením splátek do doby zahájení projektu. Po dobu odložených splátek se uvažuje pouze o splacení úroků z úvěru po dobu 5 měsíců.

---

<sup>73</sup> Kalendářní druhý, provozní první (začátek podnikání prosinec 2021).

<sup>74</sup> Viz analýza konkurence.

Výkaz zisků a ztrát realistické verze v 1. až 11. roce podnikání v Kč												
	1.rok*	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok **	Úhrnem
Výnosy												
Tržby z pronájmu (základní produkt)	76 000	1 311 000	1 638 750	1 638 750	1 638 750	2 485 000	2 485 000	2 485 000	2 485 000	2 485 000	2 277 917	<b>21 006 167</b>
Rozšířený produkt provize (odhad 3,5 %)	2 660	45 885	57 356	57 356	57 356	86 975	86 975	86 975	86 975	86 975	79 727	<b>735 216</b>
Speciální produktové akce provize (odhad 5 %)	3 800	65 550	81 938	81 938	81 938	124 250	124 250	124 250	124 250	124 250	113 896	<b>1 050 308</b>
Rezerva	300 000										0	
Fixní náklady												
Provozní	12 730	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	140 030	<b>1 527 600</b>
Mzdové + poj. odpovědnosti	18 470	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	203 170	<b>2 216 400</b>
Marketingové	50 000	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	29 150	<b>365 350</b>
Umořování půjčky na nemovitost (bez úroků)	28 410	351 000	370 321	390 701	412 207	434 897	458 834	484 090	510 734	538 845	519 958	<b>4 499 997</b>
Daně z nemovitosti	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	<b>39 600</b>
Odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	<b>4 021 323</b>
Variabilní náklady												
Administrativa, kancelář	1 500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	16 500	<b>180 000</b>
Ubytovací	8 140	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	89 540	<b>976 800</b>
Daně a účetnictví	1 500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	16 500	<b>180 000</b>
Ostatní	2 300	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	25 300	<b>276 000</b>
Odvody (zdrav., soc., nem.) přepočtený odhad	1 292	22 287	27 859	27 859	27 859	42 245	42 245	42 245	42 245	42 245	38 725	<b>357 105</b>
Vyhodnocení												
Tržby	82 460	1 422 435	1 778 044	1 778 044	1 778 044	2 696 225	2 696 225	2 696 225	2 696 225	2 696 225	2 471 540	<b>22 791 691</b>
Fixní náklady (bez odpisů a úroků)	113 210	760 800	780 121	800 501	822 007	844 697	868 634	893 890	920 534	948 645	869 591	<b>8 622 630</b>
Hrubá marže	-30 750	661 635	997 923	977 543	956 037	1 851 528	1 827 591	1 802 335	1 775 691	1 747 580	1 601 948	<b>14 169 061</b>
Variabilní náklady	14 732	183 567	189 139	189 139	189 139	203 525	203 525	203 525	203 525	203 525	186 565	<b>1 969 905</b>
Odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	<b>4 021 323</b>
Hospodářský výsledek - Hrubý zisk	-45 482	478 068	808 784	788 404	766 898	1 648 003	1 624 066	1 598 810	1 572 166	1 544 055	1 415 384	<b>12 199 156</b>
Úroky z půjčky	120 828	231 569	212 251	191 865	170 360	147 672	123 735	98 480	71 835	43 724	14 065	<b>1 426 384</b>
Daň. povinnost 15 % (§ 9 zák. o dani z příjmu)	0	0	0	0	42 368	201 901	198 311	194 522	190 526	186 309	171 733	<b>1 185 671</b>
<b>Čistý zisk</b>	<b>-401 390</b>	<b>-271 945</b>	<b>78 089</b>	<b>112 095</b>	<b>69 726</b>	<b>996 435</b>	<b>1 000 026</b>	<b>1 003 813</b>	<b>1 007 811</b>	<b>1 012 028</b>	<b>959 091</b>	<b>5 565 778</b>

\*Podnikání zahájeno 12/2021, příjmy za silvestrovský termín, úroky za 5 měsíců - odložené splátky.

\*\* Příjmy a náklady za 11 měsíců

Tabulka 14 Výkaz zisků a ztrát, reálná verze, zdroj vlastní

#### 4.11.8 Cash flow

U našeho projektu bude důležité pomoci cash flow (dále jen CF) namodelovat finanční toky v prvních letech provozu a tím eliminovat jedno z rizik tohoto projektu (nedostatek hotovosti). Již z výkazu zisků a ztrát je zřejmý nedostatek likvidity v prvním období, které bude řešitel financovat z bankovních rezerv. V prvním roce bude CF záporné. V šestém roce dojde k navýšení tržeb a zároveň bude využita daňová ztráta z minulých období, což výrazně ovlivní celé CF. V pátém roce počítáme s prvním hrazením daní a potvrzením pozitivního trendu vývoje CF. Další varianty CF v příloze tohoto projektu.

Ve všech třech variantách CF (zbývající varianty viz přílohy) můžeme konstatovat, že investice je výdělečná.

Cash flow reálné varianty v Kč											
Položky	1.rok*	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok **
<b>Příjmy</b>	<b>82 460</b>	<b>1 311 000</b>	<b>1 638 750</b>	<b>1 638 750</b>	<b>1 638 750</b>	<b>2 485 000</b>	<b>2 485 000</b>	<b>2 485 000</b>	<b>2 485 000</b>	<b>2 485 000</b>	<b>2 277 917</b>
<b>Výdaje</b>	<b>4 528 084</b>	<b>1 179 536</b>	<b>1 185 111</b>	<b>1 185 105</b>	<b>1 227 474</b>	<b>1 401 395</b>	<b>1 397 805</b>	<b>1 394 017</b>	<b>1 390 020</b>	<b>1 385 803</b>	<b>1 245 554</b>
Investice	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fixní	113 210	760 800	780 121	800 501	822 007	844 697	868 634	893 890	920 534	948 645	869 591
Variabilní	14 732	183 567	189 139	189 139	189 139	203 525	203 525	203 525	203 525	203 525	186 565
Úroky	120 828	231 569	212 251	191 865	170 360	147 672	123 735	98 480	71 835	43 724	14 065
Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daň z nemovitosti	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Daň ze zisku	0	0	0	0	42 368	201 901	198 311	194 522	190 526	186 309	171 733
<b>Čistý peněžní tok</b>	<b>-4 445 624</b>	<b>131 464</b>	<b>453 639</b>	<b>453 645</b>	<b>411 276</b>	<b>1 083 605</b>	<b>1 087 195</b>	<b>1 090 983</b>	<b>1 094 980</b>	<b>1 099 197</b>	<b>1 032 362</b>
Počáteční stav	0	-4 445 624	-4 314 160	-3 860 521	-3 406 876	-2 995 599	-1 911 995	-824 799	266 183	1 361 164	2 460 360
<b>Konečný stav</b>	<b>-4 445 624</b>	<b>-4 314 160</b>	<b>-3 860 521</b>	<b>-3 406 876</b>	<b>-2 995 599</b>	<b>-1 911 995</b>	<b>-824 799</b>	<b>266 183</b>	<b>1 361 164</b>	<b>2 460 360</b>	<b>3 492 723</b>
*Podnikání zahájeno 12/2021, příjmy za Silvestrovský termín, úroky za 5 měsíců - odložené splátky.								** Příjmy a náklady za 11 měsíců			

Tabulka 15 Cash flow, reálná varianta, zdroj vlastní

#### 4.11.9 Návrh investice

Pro orientační výpočet použijeme statickou metodu, která nemá indexaci. Při výpočtu musíme brát v úvahu rozdílné peněžní toky. S návratností investice se počítá dle varianty v 7. – 9. roce podnikání. Při uvažované době životnosti projektu více 30 let je výsledek velmi dobrý. V porovnání s ostatními nemovitostními investicemi (obvyklých na trhu) se jedná o průměrný výsledek.



Doba návratnosti - reálná varianta v Kč												
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok	PP
Kapitálový výdaj	4 275 714											
Čistý roční zisk	-401 390	-271 945	78 089	112 095	69 726	996 435	1 000 026	1 003 813	1 007 811	1 012 028	959 091	
Roční odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	
<b>Čistý peněžní příjem za rok</b>	<b>-166 310</b>	<b>246 499</b>	<b>596 533</b>	<b>596 539</b>	<b>554 170</b>	<b>1 298 430</b>	<b>1 302 020</b>	<b>1 305 808</b>	<b>1 309 805</b>	<b>1 314 022</b>	<b>1 229 585</b>	
Průběžná návratnost	-4 442 024	-4 195 525	-3 598 992	-3 002 453	-2 448 283	-1 149 853	152 167	1 457 975	2 767 780	4 081 802	5 311 387	<b>7,9</b>
Doba návratnosti - Optimistická varianta v Kč												
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok	PP
Kapitálový výdaj	4 275 714											
Čistý roční zisk	-388 538	-189 763	180 817	214 823	157 045	1 125 116	1 128 707	1 132 494	1 136 492	1 140 708	1 077 048	
Roční odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	
<b>Čistý peněžní příjem za rok</b>	<b>-153 458</b>	<b>328 682</b>	<b>699 261</b>	<b>699 267</b>	<b>641 489</b>	<b>1 427 110</b>	<b>1 430 701</b>	<b>1 434 488</b>	<b>1 438 486</b>	<b>1 442 703</b>	<b>1 347 543</b>	
Průběžná návratnost	-4 429 172	-4 100 490	-3 401 229	-2 701 962	-2 060 473	-633 363	797 338	2 231 827	3 670 312	5 113 015	6 460 558	<b>7,4</b>
Doba návratnosti - Krizová varianta v Kč												
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok	PP
Kapitálový výdaj	4 275 714											
Čistý roční zisk	-420 578	-481 967	-184 439	-150 433	-150 434	736 694	736 694	611 417	615 414	619 631	599 394	
Roční odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	
<b>Čistý peněžní příjem za rok</b>	<b>-185 498</b>	<b>36 477</b>	<b>334 005</b>	<b>334 011</b>	<b>334 010</b>	<b>1 038 688</b>	<b>1 038 688</b>	<b>913 411</b>	<b>917 409</b>	<b>921 625</b>	<b>869 888</b>	
Průběžná návratnost	-4 461 212	-4 424 735	-4 090 730	-3 756 719	-3 422 708	-2 384 020	-1 345 332	-431 921	485 487	1 407 113	2 277 001	<b>9,5</b>

Tabulka 16 Doba návratnosti u všech variant tržeb, PP – doba návratnosti, zdroj vlastní

Diskontovaná návratnost investice - reálná varianta v Kč												Diskontovaná doba návratnosti v letech		
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok		Index ziskovosti	
Kapitálový výdaj	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Diskontovaný příjem za sledované období v Kč		PI
Čisté příjmy z investice	0	246 499	596 533	596 539	554 170	1 298 430	1 302 020	1 305 808	1 309 805	1 314 022	1 229 585			
Kalkulační úroková míra	6,00%											6 364 151	1,4884	9,1
Odúročitel	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Diskontované příjmy z investice k danému roku	0	219 383	500 861	472 515	414 108	915 342	865 918	819 280	775 272	733 743	647 730	12 369 529	2,8930	9,1
Úhrnem diskontované příjmy	0	219 383	720 244	1 192 759	1 606 867	2 522 208	3 388 126	4 207 406	4 982 678	5 716 421	6 364 151			
ČSH		-4 056 331	-3 555 470	-3 082 955	-2 668 847	-1 753 506	-887 588	-68 308	706 964	1 440 707	2 088 437			

Tabulka 17 Diskontovaná doba návratnosti při 6 % vnitřního výnosového procenta, zdroj vlastní

Diskontovaná návratnost investice - reálná varianta v Kč												Diskontovaná doba návratnosti v letech		
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok		Index ziskovosti	
Kapitálový výdaj	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Diskontovaný příjem za sledované období v Kč		PI
Čisté příjmy z investice	0	246 499	596 533	596 539	554 170	1 298 430	1 302 020	1 305 808	1 309 805	1 314 022	1 229 585			
Kalkulační úroková míra	6,00%											12 369 529	2,8930	9,1
Odúročitel	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Diskontované příjmy z investice k danému roku	0	219 383	500 861	472 515	414 108	915 342	865 918	819 280	775 272	733 743	665 310	12 369 529	2,8930	9,1
Úhrnem diskontované příjmy	0	219 383	720 244	1 192 759	1 606 867	2 522 208	3 388 126	4 207 406	4 982 678	5 716 421	6 364 151			
ČSH		-4 056 331	-3 555 470	-3 082 955	-2 668 847	-1 753 506	-887 588	-68 308	706 964	1 440 707	2 088 437			

Tabulka 18 Diskontovaná doba návratnosti při 6 % vnitřního výnosového procenta a následném prodeji nemovitosti, zdroj vlastní

Z důvodu dlouhodobější investice a pro představu investora zohledníme v uvedených kalkulacích faktor času, v našem případě 10 let. Zároveň je to doba, kdy bude muset nemovitost projít náročnější rekonstrukcí a modernizací (opět teoreticky zůstane hrubá stavba). Jinak bychom počítali se zůstatkovou cenou nebo prodloužili výpočet na celou dobu životnosti stavby (30 let). Doba návratnosti projektu u reálné varianty a při diskontovaných příjmech (cca 6,36 mil. Kč) je 9,1 roku (při 6% kalkulační úrokové míře). Index ziskovosti (PI) byl vypočítán na 1,48 a splnil očekávání řešitele.<sup>75</sup> Když je index ziskovosti větší než 1, je možné investici doporučit k realizaci. Pokud se podaří získat hypoteční úvěr v kombinaci se spotřebním, zvýší se celková rentabilita investice.

Druhou, teoretickou variantou je následný prodej vybavené nemovitosti s částí pozemku po splacení úvěru. V tomto případě lze počítat s dalším příjmem z prodeje, který bude přesahovat hranici 11,4 mil. Kč<sup>76</sup> (6,0 mil. Kč – diskontovaná částka) návratnosti investic (viz modelace v Tabulce 18). Diskontovaný příjem v tomto případě bude 12,37 mil. Kč, index ziskovosti vzroste na 2,89. Doba splácení se nezmění.

## 4.12 Realizační projektový harmonogram

### 4.12.1 Ganttův diagram

V harmonogramu již nejsou uvedeny realizované a ukončené etapy, např. přípravné projektové práce, změna územního rozhodnutí, asanace a rekultivace, stavební řízení, elektrifikace celé místní části (U rybníka) a zahájení výstavby. Momentálně je projekt zazimovaný a pro úspěšné dokončení je potřebné realizovat níže uvedené etapy (činnosti).

Ganttův diagram pro rok 2021											
Činnosti	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	
Aktualizace projektu		31									
Získání financí			30								
Výběr dodavatelů				75							
Realizace stavby					153						
Přebírání dílčích etap						153					
Marketing								152			
Koordinace externistů a pracovníků									121		
Vybavování a zprovoznování									61		
Zkušební provoz a kolaudace											27
Uvedení do provozu											3

Tabulka 19 Realizační projektový harmonogram, zdroj vlastní

<sup>75</sup> Tržní hodnota majetku není započítána a pozitivně ovlivní vnitřní výnosové procento.

<sup>76</sup> Podobná, ale menší nemovitost 4 km od Andělské roubenky se prodává za částku 11,4 mil. Kč. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/prodej/dum/rodinny/karlova-studanka-karlova-studanka-/3340926044#img=1&fullscreen=false> [cit. 27. 3. 2021].

V Ganttově diagramu jsou uvedeny etapy a odhady dob trvání. Kritická je druhá etapa – získání financí, od které se bude vše odvíjet. Z tohoto důvodu již také probíhají předběžné rozhovory s bankovními ústavy.

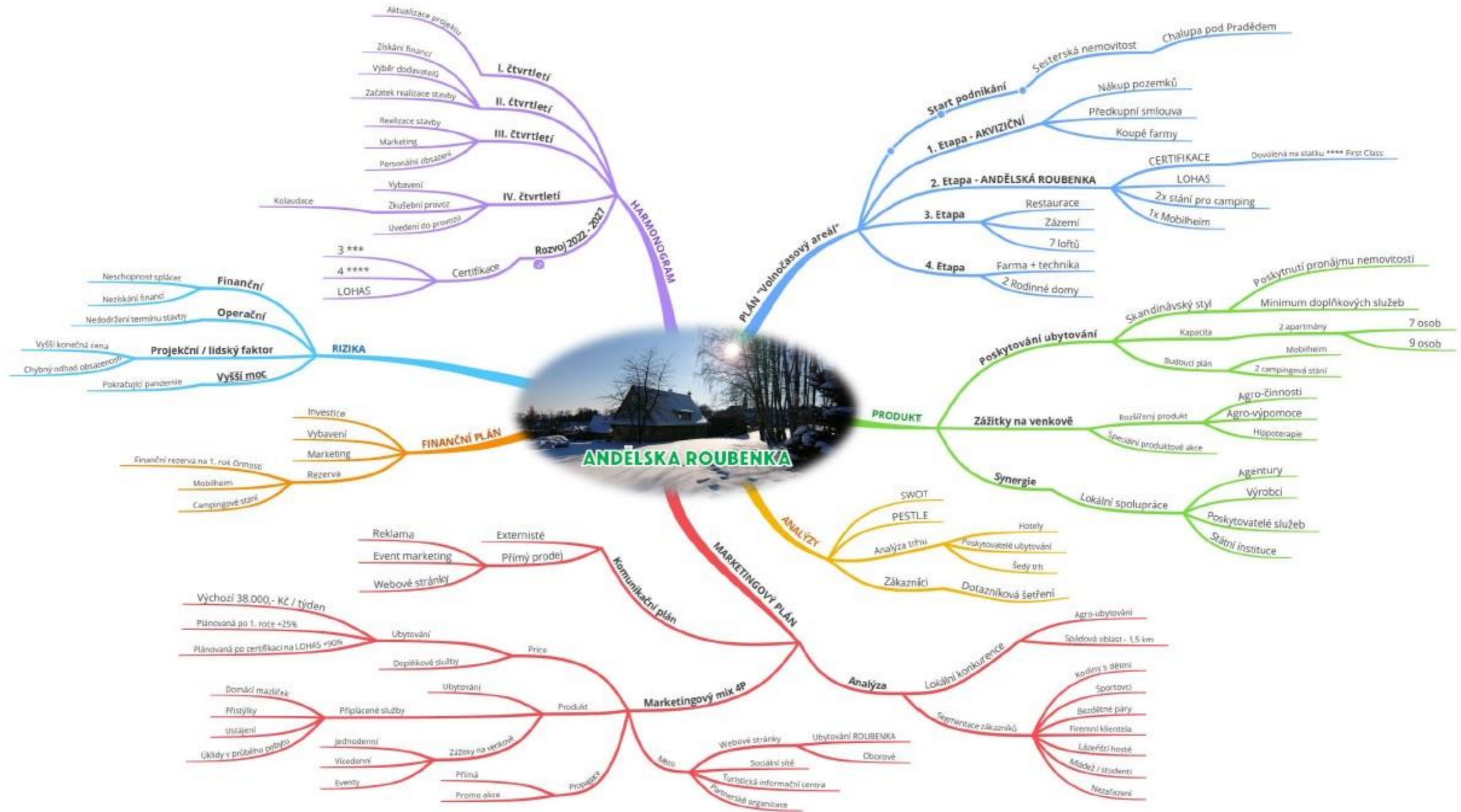
Výhodou navazujícího rozvojového projektu je absence hledání externistů (dodavatelů, zaměstnanců a distribučních kanálů). Rozvoj a zkvalitňování služeb je plánováno v postupných krocích v dalších letech. Expanze na zahraniční trhy bude podmíněna neustálým zkvalitňováním služeb a cílenými marketingovými akcemi (viz Tabulka 20).

Ganttův diagram pro certifikaci na období 2022-2027						
Činnosti	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Certifikace 3 ***						
Marketing						
Certifikace 4 ****						
Marketing						
LOHAS						
Marketing						

Tabulka 20 Harmonogram certifikace 2022-2027, zdroj vlastní

#### 4.12.2 Myšlenková mapa

V rámci přípravy, realizace i následného rozvoje tohoto projektu (podnikání) bude využívána myšlenková mapa, která pomůže zefektivnit řízení projektu a zároveň umožní lepší koordinaci externistů při naplňování podnikatelské vize. Zobrazení souvislostí doplňuje Ganttův diagram. (Tato myšlenková mapa je třetí verzí, první vznikla před zahájením přípravy Volnočasového areálu.) Obrázek 6 představuje grafické uspořádání jednotlivých etap a souvislostí, slouží jako nástroj k plánování a výčtu všech námětů, které jsou zahrnuté v celkem sedmi větvích (tématech). Myšlenková mapa tvoří základní pomůcku pro koncipování podnikatelského plánu a později i pro realizaci projektu. Důraz kladený na důležitost marketingu se také odráží v grafické podobě myšlenkové mapy. Paradoxně momentálně nejdůležitější část (financování) je jednou z nejméně graficky rozvinutých syntaxí (větví).



Obrázek 6 Myšlenková mapa, zdroj vlastní<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Vytvořeno v rámci konzultací s M. Baierovou.

## 4.13 Analýzy

Pro zpracování analýzy vnějšího prostředí a vlivů použijeme metodu PESTLE, kterou pro přehlednost shrneme v Tabulce 21. Souborné dosavadní zkušenosti z oboru společně s orientací na potřeby klientů budou cíleně eliminovat neúspěšnost a rizika projektu.

### 4.13.1 PESTLE analýza

Přehledně tabulkově shrnutá analýza potenciálních vnějších vlivů působících na předkládaný podnikatelský záměr vyznívá pozitivně. Na možné hrozby heslovitě upozorníme dále.

PESTLE		
Politické vlivy	Ekonomické vlivy	Sociální
Stabilní politická situace	Začátek recese z důvodu pandemie	Zvyšující se nezaměstnanost v regionu
Členská země EU a NATO	Příhraniční spolupráce a konkurence	Místní kulturní památky
Vysoká bezpečnost, minimální příliv imigrantů	Nízká ekonomická výkonnost místní ekonomiky	Prodlužující se střední délka života
Omezení cestovního ruchu		
Podpora regionu a přeshraniční spolupráce		
Technologické trendy	Legislativní vlivy	Ekologické vlivy
Nové metody práce Home Office	Zpřísněné zákony pro výstavbu nemovitosti	Využití brownfieldu
Marketing prostřednictvím sociálních sítí	Legislativa omezující cestovat do zahraničí	Zachovalost přírody v Jeseníkách
Většina prodeje on-line	Omezení ze strany CHKO Jeseníky	Podpora v rámci EU, státních a regionálních úřadů
Elektromobilita	Stabilní legislativní prostředí	Diverzifikace venkovské ekonomiky
Péče o zdraví, životní prostředí		Podpora agroenvironmentálních opatření (ČR a EU)

Tabulka 21 PESTLE analýza, zdroj vlastní

Mezi nejdůležitější potenciální vnější hrozby podnikatelského záměru patří politické, respektive legislativní faktory (zhoršení bezpečnostní situace zapříčiněné pandemií a nekontrolovatelná migrace mohou mít negativní dopad na zahraniční turistiku, omezení cestování v rámci nouzového stavu), ekonomické faktory (ekonomická krize spojená s pandemií může negativně ovlivnit dostupnost financí), sociální faktory (stoupající nezaměstnanost), ekologické faktory (možné omezení rozvoje ze strany CHKO Jeseníky). Technologické trendy mají na realizovaný projekt pozitivní vliv.

### 4.13.2 SWOT analýza

SWOT analýza podnikání znázorníme v Tabulce 22 s následným celkovým vyhodnocením. Shrňme silné stránky a dosavadní zkušenosti v oboru společně s orientací investice na potřeby klientů, eliminací negativních dopadů a respektováním ekologického a udržitelného přístupu.

SWOT analýza projektu	
Silné stránky	Slabé stránky
multifunkční objekt (celý nebo 2 samostatné apartmány)	malé zemědělské hospodářství
funkční marketing a know-how	vyšší cenová hladina
zkušenosti s provozem obdobného zařízení	sezónní provoz
vyřízená veškerá dokumentace	nedostatek hotovosti na dokončení
pěkná krajina a romantické okolí	nutnost vybudování nové klientely
blízkost cyklistických, turistických a běžeckých tras, ski areálu, vodní plochy, "baby "a dog friendly	
Příležitosti	Hrozby
spolupráce se stravovacími zařízeními v okolí	vstup nové konkurence
místní zajímavosti, přírodní a kulturní památky	nedostatek odpovědného personálu
rozvojové stavební pozemky v uceleném areálu a možnost získání zemědělských pozemků	neschopnost splácet úvěr
synergie v rámci pronájmu mezi Andělskou roubenkou a Chalupou pod Pradědem	omezení zahraničního cestovního ruchu v rámci pandemie
vzrůstající poptávka po domácím ubytování z důvodu pandemie	

Tabulka 22 SWOT analýza projektu, zdroj vlastní

Slabou stránkou projektu je momentálně nedostatek kapitálu na jeho rozšíření (dokončení Andělské roubenky), kterého si je investor vědom, a proto žádá o úvěr. Přípravované zvětšení zemědělského hospodaření<sup>78</sup> (bude přikoupena farma a odkoupeny její zemědělské pozemky) umožní zdokonalení agroslužeb pro klienty. Vyšší cenová hladina a nová klientela bude řešena cíleným marketingem zaměřeným na dotyčnou cílovou skupinu.

Příchod silné konkurence nelze v této perspektivní lokalitě vyloučit. Konkurovat jí však budeme komplexností služeb a spoluprací napříč celou komunitou. Absenci stravování chceme v první fázi vyřešit spoluprací s nedalekou konkurencí, v další fázi bude vybudována restaurace (viz třetí etapa Volnočasového areálu). Omezení zahraničního cestovního ruchu z důvodu pandemické situace bude možné nahradit tuzemskou poptávkou, která by měla úměrně stoupnout. Neschopnost splácet úvěr bude řešena sjednáním speciálního pojištění.

V rámci přechodu na vyšší standard poskytovaných služeb a splnění podmínek pro provoz ve vysoce ziskovém segmentu LOHAS bude nutné navázat spolupráci a využít synergie mezi státní správou, komunitou, místními řemeslníky a obyvateli.

<sup>78</sup> Viz kapitola 4.3.1. Volnočasový areál v Andělské Hoře.

## 4.14 Rizika projektu

V rámci projektu budou pro eliminaci rizik využity dlouholeté zkušenosti řešitele v oblasti facility managementu, ekonomie a finančnictví. Podle identifikovaných a zjištěných rizik jsou v Tabulce 23 identifikována a popsána rizika s navrženými opatřeními.

Rizika projektu a jejich zajištění					
Identifikace rizik	Druh rizika	P*	Z**	R**	Návrhy opatření
Neschopnost splácet úvěr	Finanční	5	10	50	Pojištění proti neschopnosti splácení. Vytvoření finanční rezervy.
Nezískání financí	Finanční	7	6	42	Oslovení více potenciálních investorů. Snížení požadované částky, přepracování projektu.
Pokračující pandemie	Vyšší moc	5	5	25	Covid safe ubytování, dezinfekce. Pojištění proti neschopnosti splácení.
Nedodržení termínu dokončení stavby	Operační	4	6	24	Vytvoření časové rezervy, dodatečné lidské zdroje. Kontrola stavebních prací harmonogramu.
Vyšší konečná cena projektu	Projekční, lidský faktor	4	3	12	Vytvoření finanční rezervy. Snaha o dodržení stanoveného rozpočtu.
Chybný odhad v obsazenosti	Projekční, lidský faktor	3	3	9	Podrobný průzkum obsazenosti v dané lokalitě. Optimalizace marketingu.
* pravděpodobnost 1-15		** závažnost 1-15		*** výše rizika R=P*Z	

Tabulka 23 Rizika projektu a jejich zajištění, zdroj vlastní

Pro eliminaci největšího rizika je možné dále (kromě pojištění) využít i avizovanou rezervu a diferenciaci nabídky ubytování (sesterská nemovitost, resp. uvažovaný mobilheim), jež by měly zabezpečit dostatek hotovosti. Nezískání financí není fatální, neboť je možné dokončení nemovitosti odložit na pozdější dobu (momentálně je zazimovaná).

Pokračující pandemie by se měla zvládnout pomocí vakcinace. Pokud nebude dodržen termín dokončení stavby, bude případným nasmlouvaným klientům nabídnut náhradní termín. Procesně a smluvně bude záležitost ošetřena u prvních sjednaných smluv, kdy budou klienti na toto riziko upozorněni.

Poměrně častým nešvarem bývá v současné době vyšší konečná cena jednotlivých stavebních prací, kterou lze minimalizovat podrobným popsáním díla a stanovením pevných cen za dodávku díla. Při důsledné aplikaci flexibilního developmentu však k těmto jevům dochází poměrně zřídka.<sup>79</sup> Nižší návštěvnost objektu, způsobenou chybným odhadem obsazenosti, budeme řešit proaktivně. V rámci stavebních prací v investiční části tohoto projektu budeme minimalizovat rizika pracovních úrazů a případných dalších škod

<sup>79</sup> Autorovy zkušenosti.

prostřednictvím koordinátora BOZP a PO (který bude za ně odpovídat vůči třetím osobám) a stavebního pojištění. Průběžně budeme sledovat výskyt rizik, abychom je mohli včas identifikovat, vyhodnotit jejich závažnost a provést opatření na jejich eliminaci.

#### 4.15 Přílohy

Mzdové náklady režijních pracovníků a projektového týmu

Dotazníkové šetření a vyhodnocení

Výkaz zisku a ztrát pro varianty optimistické a krizové

CF pro varianty optimistické a krizové

Diskontované doby návratnosti optimistické a krizové varianta

Mzdové náklady						
Režijní pracovníci měsíční mzdové náklady (v Kč)						
Pozice	Úvazek (hod/měs)	Typ úvazku	Sazba hodinová	Plat	Odměny 15%	Úhrnem
Projektový manažer	20	ŽL	200	4 000	600	4 600
Správce (zástupce + admin)	10	ŽL	180	1 800	270	2 070
Úklidový pracovník	60	ŽL	150	9 000	1 350	10 350
<b>Celkem</b>	<b>90</b>				<b>2 220</b>	<b>17 020</b>

Mzdové náklady						
Realizační projektový tým měsíční mzdové náklady (v Kč)						
Pozice	Úvazek (hod/měs)	Typ úvazku	Sazba hodinová	Plat	Měsíců	Úhrnem
Vedoucí projektu	20	ŽL	180	3 600	5	18 000
Správce (zástupce + admin.)	20	ŽL	170	3 400	3	10 200
Stavební dozor investora	4	ŽL	200	800	4	3 200
Projektant stavební	20	ŽL	350	7 000	1	7 000
Architekt - designér	20	ŽL	350	7 000	2	14 000
Koordinátor BOZP a PO	2	ŽL	250	500	4	2 000
Pomocný stavební dělník	50	ŽL	125	6 250	2	12 500
Úklidový pracovník	60	ŽL	120	7 200	1	7 200
<b>Celkem</b>						<b>74 100</b>

Tabulka 24 Mzdové náklady režijních pracovníků a projektového týmu, zdroj vlastní



Seznam otázek ke strukturovanému rozhovoru s klienty Chalupy pod Pradědem						
Pokládány hostům od 03/2020 do 02/2021 neformálním dotazováním při závěrečném převzetí nemovitosti.						
Otázka	Možné odpovědi					
1	Ideální dovolená v ČR je :	vlastní chata/chalupa	pension	ubytování v soukromí	hotel	pod stanem
2	Preferovaná poloha objektu:	turistická oblast	turistická oblast	hory	nížina	město   voda
3	Jaké podmínky by měl splňovat ideální objekt:	dostupnost automobilem	možnost parkování v objektu	oplocený pozemek		
4	Venkovní vybavení objektu:	sportoviště	pískoviště	bazén	posezení	wellness   houpačka
5	Vnitřní vybavení objektu:	krb	pec (ležení)	dětský koutek	pivnice	společenské hry
		velkoplošná televize	kancelář na home office	přírodní materiály	sportovní potřeby	sauna
6	Co by určitě nemělo chybět :	kolárna/lyžárna	lodka(člun)	vinný bar	kola	hračky
		velké hrnce	venkovní sprcha	sáňky, boby	ohniště	koření, ingredience
7	Jaká domácí zvířata byste uvítali na farmě:	slépice	prasátko	ovečky	krávy	králíky   husy
8	Pobyt v roubence je přijatelný do částky za os/den:	350	400	450	550	600
9	Příplatek za přistýlku je přijatelný do os/den:	200	250	300	400	450
10	Jste ochotni zaplatit celý pobyt dopředu, při úspoře 5%?	ano	ne			

Tabulka 25 Seznam otázek ke strukturovanému rozhovoru s klienty Chalupy pod Pradědem, zdroj vlastní

Vyhodnocení			
Ne každý host odpověděl, někdy byly odpovědi protichůdné (obvykle dvě rodiny) a bylo se těžké shodnout.			
Na otázky č. 4., 5., 6. a 7. byly možné tři odpovědi.			
Osloveno bylo:		43	
Respondentů s odpovědí:		35	
č.	Otázka	Možnosti	Podíl
1	Ideální dovolená v ČR je :	vlastní chata/chalupa	37%
		ubytování v soukromí	31%
		pension	17%
		kemp	6%
		hotel	6%
		pod stanem	3%
2	Preferovaná poloha objektu:	turistická oblast	50%
		turistická oblast	19%
		hory	19%
		u vody	9%
		nížina	3%
		město	0%
3	Jaké podmínky by měl splňovat ideální objekt:	dostupnost automobilem	40%
		možnost parkování v objektu	34%
		oplocený pozemek	23%
		vlastní terasu	3%
4	Venkovní vybavení objektu:	sportoviště	40%
		pískoviště	23%
		bazén	17%
		gril	9%
		posezení	9%
		wellness	3%
		houpačka	0%
		krb	29%
5	Vnitřní vybavení objektu:	pec(ležení)	19%
		dětský koutek	12%
		herna	11%
		pivnice	8%
		společenské hry	6%
		velkoplošná televize	5%
		kancelář na home office	4%
		přírodní materiály	3%
		Hifi	2%
		drobné sportovní potřeby	1%
		sauna	1%
		6	Co by určitě nemělo chybět:
kolárna/lyžárna	18%		
vinný bar	13%		
velký stůl	9%		
kola	8%		
hračky	6%		
velké hrnce	6%		
venkovní sprcha	4%		
sáňky, boby	3%		
koloběžky	3%		
ohniště	2%		
koření, ingredience	1%		
slepice	25%		
7	Jaká domácí zvířata byste uvítali na farmě:		
		ovečky	20%
		králíky	16%
		krávy	8%
		kozy	8%
		husy	2%
8	Pobyt v roubence je přijatelný do částky za os/den:	350	37%
		400	29%
		450	20%
		500	9%
		550	3%
		600	3%
9	Příplatek za přistýlku je přijatelný do os/den:	200	37%
		250	26%
		300	20%
		350	11%
		400	3%
		450	3%
10	Jste ochotni zaplatit celý pobyt dopředu, při úspoře 5 %?	ano	51%
		ne	49%

Tabulka 26 Vyhodnocení odpovědí na dotazník, zdroj vlastní

Výkaz zisků a ztrát optimistická verze v 1. až 11. roce podnikání v Kč												
	1.rok*	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok **	Úhrmem
Výnosy												
Tržby z pronájmu (základní produkt)	90 000	1 387 950	1 734 938	1 734 938	1 734 938	2 626 750	2 626 750	2 626 750	2 626 750	2 626 750	2 407 854	22 224 367
Rozšířený produkt provize (odhad 3,5%)	3 150	48 578	60 723	60 723	60 723	91 936	91 936	91 936	91 936	91 936	84 275	777 853
Speciální produktové akce provize (odhad 5%)	4 500	69 398	86 747	86 747	86 747	131 338	131 338	131 338	131 338	131 338	120 393	1 111 218
Rezerva	300 000										0	
Fixní náklady												
Provozní	12 730	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	140 030	1 527 600
Mzdové + poj. odpovědnosti	18 470	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	203 170	2 216 400
Marketingové	50 000	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	29 150	365 350
Umořování půjčky na nemovitost (bez úroků)	28 410	351 000	370 321	390 701	412 207	434 897	458 834	484 090	510 734	538 845	519 958	4 499 997
Daň z nemovitosti	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	39 600
Odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	4 021 323
Variabilní náklady												
Administrativa, kancelář	1 500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	16 500	180 000
Ubytovací	8 140	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	89 540	976 800
Daň a účetnictví	3 600	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	16 500	182 100
Ostatní	2 300	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	25 300	276 000
Odvody (zdrav., soc., nem.) přepočtený odhad	1 530	23 595	29 494	29 494	29 494	44 655	44 655	44 655	44 655	44 655	40 934	377 814
Vyhodnocení												
Tržby	97 650	1 505 926	1 882 407	1 882 407	1 882 407	2 850 024	2 850 024	2 850 024	2 850 024	2 850 024	2 612 522	24 113 438
Fixní náklady (bez odpisů a úroků)	113 210	760 800	780 121	800 501	822 007	844 697	868 634	893 890	920 534	948 645	869 591	8 622 630
Hrubá marže	-15 560	745 126	1 102 286	1 081 906	1 060 400	2 005 327	1 981 390	1 956 134	1 929 490	1 901 379	1 742 931	15 490 808
Variabilní náklady	17 070	184 875	190 774	190 774	190 774	205 935	205 935	205 935	205 935	205 935	188 774	1 992 714
Odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	4 021 323
Hospodářský výsledek - Hrubý zisk	-32 630	560 251	911 512	891 132	869 626	1 799 392	1 775 455	1 750 199	1 723 555	1 695 444	1 554 157	13 498 093
Úroky z půjčky	120 828	231 569	212 251	191 865	170 360	147 672	123 735	98 480	71 835	43 724	14 065	1 426 384
Daň. povinnost 15% (§ 9 zák. o daní z příjmu)	0	0	0	0	0	57 777	224 610	221 019	217 231	213 234	209 017	1 925 549
<b>Čistý zisk</b>	<b>-388 538</b>	<b>-189 763</b>	<b>180 817</b>	<b>214 823</b>	<b>157 045</b>	<b>1 125 116</b>	<b>1 128 707</b>	<b>1 132 494</b>	<b>1 136 492</b>	<b>1 140 708</b>	<b>1 077 048</b>	<b>6 714 949</b>

\*Podnikání zahájeno 12/2021, příjmy za silvestrovský termín, úroky za 5 měsíců - odložené splátky.

\*\* Příjmy a náklady za 11 měsíců

Tabulka 27 Výkaz zisků a ztrát optimistická verze, zdroj vlastní

Výkaz zisků a ztrát krizové verze verze v 1. až 11. roce podnikání v Kč												
	1.rok*	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok **	Úhrmem
Výnosy												
Tržby z pronájmu (základní produkt)	60 000	1 114 350	1 392 938	1 392 938	1 392 938	2 052 750	2 052 750	2 052 750	2 052 750	2 052 750	1 881 688	17 498 600
Rozšířený produkt provize (odhad 3,5%)	2 100	39 002	48 753	48 753	48 753	71 846	71 846	71 846	71 846	71 846	65 859	612 451
Speciální produktové akce provize (odhad 5%)	3 000	55 718	69 647	69 647	69 647	102 638	102 638	102 638	102 638	102 638	94 084	874 930
Rezerva	300 000										0	
Fixní náklady												
Provozní	12 730	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	152 760	140 030	1 527 600
Mzdové + poj. odpovědnosti	18 470	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	221 640	203 170	2 216 400
Marketingové	50 000	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	29 150	365 350
Umořování půjčky na nemovitost (bez úroků)	28 410	351 000	370 321	390 701	412 207	434 897	458 834	484 090	510 734	538 845	519 958	4 499 997
Daň z nemovitosti	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	39 600
Odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	4 021 323
Variabilní náklady												
Administrativa, kancelář	1 500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	16 500	180 000
Ubytovací	8 140	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	97 680	89 540	976 800
Daň a účetnictví	3 600	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	16 500	182 100
Ostatní	2 300	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	25 300	276 000
Odvody (zdrav., soc., nem.) přepočtený odhad	1 020	18 944	23 680	23 680	23 680	34 897	34 897	34 897	34 897	34 897	31 989	297 476
Vyhodnocení												
Tržby	65 100	1 209 070	1 511 337	1 511 337	1 511 337	2 227 234	2 227 234	2 227 234	2 227 234	2 227 234	2 041 631	18 985 981
Fixní náklady (bez odpisů a úroků)	113 210	760 800	780 121	800 501	822 007	844 697	868 634	893 890	920 534	948 645	869 591	8 622 630
Hrubá marže	-48 110	448 270	731 216	710 836	689 330	1 382 537	1 358 600	1 333 344	1 306 700	1 278 589	1 172 040	10 363 351
Variabilní náklady	16 560	180 224	184 960	184 960	184 960	196 177	196 177	196 177	196 177	196 177	179 829	1 912 376
Odpisy	235 080	518 444	518 444	484 444	484 444	301 994	301 994	301 994	301 994	301 994	270 494	4 021 323
Hospodářský výsledek - Hrubý zisk	-64 670	268 046	546 256	525 876	504 370	1 186 360	1 162 423	1 137 167	1 110 523	1 082 412	992 211	8 450 975
Úroky z půjčky	120 828	231 569	212 251	191 865	170 360	147 672	123 735	98 480	71 835	43 724	14 065	1 426 384
Daň. povinnost 15% (§ 9 zák. o daní z příjmu)	0	0	0	0	0	0	0	125 276	121 279	117 063	108 258	471 875
<b>Čistý zisk</b>	<b>-420 578</b>	<b>-481 967</b>	<b>-184 439</b>	<b>-150 433</b>	<b>-150 434</b>	<b>736 694</b>	<b>736 694</b>	<b>611 417</b>	<b>615 414</b>	<b>619 631</b>	<b>599 394</b>	<b>2 531 392</b>

\*Podnikání zahájeno 12/2021, příjmy za silvestrovský termín, úroky za 5 měsíců - odložené splátky.

\*\* Příjmy a náklady za 11 měsíců

Tabulka 28 Výkaz zisků a ztrát krizová verze, zdroj vlastní

Cash flow optimistické varianty v Kč											
Položky	1.rok*	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok **
<b>Příjmy</b>	<b>97 650</b>	<b>1 505 926</b>	<b>1 882 407</b>	<b>1 882 407</b>	<b>1 882 407</b>	<b>2 850 024</b>	<b>2 850 024</b>	<b>2 850 024</b>	<b>2 850 024</b>	<b>2 850 024</b>	<b>2 612 522</b>
<b>Výdaje</b>	<b>4 528 084</b>	<b>1 179 536</b>	<b>1 185 111</b>	<b>1 185 105</b>	<b>1 227 474</b>	<b>1 401 395</b>	<b>1 397 805</b>	<b>1 394 017</b>	<b>1 390 020</b>	<b>1 385 803</b>	<b>1 245 554</b>
Investice	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fixní	113 210	760 800	780 121	800 501	822 007	844 697	868 634	893 890	920 534	948 645	869 591
Variabilní	14 732	183 567	189 139	189 139	189 139	203 525	203 525	203 525	203 525	203 525	186 565
Úroky	120 828	231 569	212 251	191 865	170 360	147 672	123 735	98 480	71 835	43 724	14 065
Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daň z nemovitosti	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Daň ze zisku	0	0	0	0	57 777	224 610	221 019	217 231	213 234	209 017	192 549
<b>Čistý peněžní tok</b>	<b>-4 430 434</b>	<b>326 390</b>	<b>697 296</b>	<b>697 302</b>	<b>654 933</b>	<b>1 448 628</b>	<b>1 452 219</b>	<b>1 456 006</b>	<b>1 460 004</b>	<b>1 464 221</b>	<b>1 366 968</b>
Počáteční stav	0	-4 430 434	-4 104 044	-3 406 748	-2 709 445	-2 054 512	-605 884	846 335	2 302 342	3 762 346	5 226 566
<b>Konečný stav</b>	<b>-4 430 434</b>	<b>-4 104 044</b>	<b>-3 406 748</b>	<b>-2 709 445</b>	<b>-2 054 512</b>	<b>-605 884</b>	<b>846 335</b>	<b>2 302 342</b>	<b>3 762 346</b>	<b>5 226 566</b>	<b>6 593 534</b>

\*Podnikání zahájeno 12/2021, příjmy za silvestrovský termín, úroky za 5 měsíců - odložené splátky.

\*\* Příjmy a náklady za 11 měsíců

Tabulka 29 CF – Optimistická varianta, zdroj vlastní

Cash flow krizové varianty v Kč											
Položky	1.rok*	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok **
<b>Příjmy</b>	<b>65 100</b>	<b>1 209 070</b>	<b>1 511 337</b>	<b>1 511 337</b>	<b>1 511 337</b>	<b>2 227 234</b>	<b>2 227 234</b>	<b>2 227 234</b>	<b>2 227 234</b>	<b>2 227 234</b>	<b>2 041 631</b>
<b>Výdaje</b>	<b>4 528 084</b>	<b>1 179 536</b>	<b>1 185 111</b>	<b>1 185 105</b>	<b>1 227 474</b>	<b>1 401 395</b>	<b>1 397 805</b>	<b>1 394 017</b>	<b>1 390 020</b>	<b>1 385 803</b>	<b>1 245 554</b>
Investice	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fixní	113 210	760 800	780 121	800 501	822 007	844 697	868 634	893 890	920 534	948 645	869 591
Variabilní	14 732	183 567	189 139	189 139	189 139	203 525	203 525	203 525	203 525	203 525	186 565
Úroky	120 828	231 569	212 251	191 865	170 360	147 672	123 735	98 480	71 835	43 724	14 065
Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daň z nemovitosti	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Daň ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	125 276	121 279	117 063	108 258
<b>Čistý peněžní tok</b>	<b>-4 462 984</b>	<b>29 534</b>	<b>326 226</b>	<b>326 232</b>	<b>283 863</b>	<b>825 838</b>	<b>829 429</b>	<b>833 216</b>	<b>837 214</b>	<b>841 431</b>	<b>796 077</b>
Počáteční stav	0	-4 462 984	-4 433 450	-4 107 224	-3 780 991	-3 497 128	-2 671 290	-1 841 861	-1 008 644	-171 430	670 000
<b>Konečný stav</b>	<b>-4 462 984</b>	<b>-4 433 450</b>	<b>-4 107 224</b>	<b>-3 780 991</b>	<b>-3 497 128</b>	<b>-2 671 290</b>	<b>-1 841 861</b>	<b>-1 008 644</b>	<b>-171 430</b>	<b>670 000</b>	<b>1 466 077</b>

\*Podnikání zahájeno 12/2021, příjmy za Silvestrovský termín, úroky za 5 měsíců - odložené splátky. \*\* Příjmy a náklady za 11 měsíců

Tabulka 30 CF – Krizová varianta, zdroj vlastní

Diskontované návratnost investice - optimistická varianta v Kč														
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok	Diskontovaný příjem za sledované období v Kč	Index ziskovosti	Diskontovaná doba návratnosti v letech
Kapitálový výdaj	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Čisté příjmy z investice	0	328 682	699 261	699 267	641 489	1 427 110	1 430 701	1 434 488	1 438 486	1 442 703	1 347 543			
Kalkulační úroková míra	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Odměření	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Diskontované příjmy z investice k danému roku	0	292 525	587 113	553 885	479 358	1 006 056	951 498	900 016	851 438	805 598	709 869			
Úhrnem diskontované příjmy	0	292 525	879 639	1 433 524	1 912 882	2 918 938	3 870 436	4 770 452	5 621 889	6 427 487	7 137 355			
ČSH		-3 983 189	-3 396 075	-2 842 190	-2 362 832	-1 356 776	-405 278	494 738	1 346 175	2 151 773	2 861 641			

Tabulka 31 Diskontní vyhodnocení investice – Optimistická varianta

Diskontované návratnost investice - krizová varianta v Kč														
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok	Diskontovaný příjem za sledované období v Kč	Index ziskovosti	Diskontovaná doba návratnosti v letech
Kapitálový výdaj	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Čisté příjmy z investice	0	36 477	334 005	334 011	334 010	1 038 688	1 038 688	913 411	917 409	921 625	869 888			
Kalkulační úroková míra	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Odměření	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Diskontované příjmy z investice k danému roku	0	32 464	280 437	264 568	249 592	732 234	690 787	573 085	543 013	514 631	458 246			
Úhrnem diskontované příjmy	0	32 464	312 901	577 470	827 062	1 559 296	2 250 082	2 823 168	3 366 181	3 880 811	4 339 058			
ČSH		-4 243 250	-3 962 813	-3 698 244	-3 448 652	-2 716 418	-2 025 632	-1 452 546	-909 533	-394 903	63 344			

Tabulka 32 Diskontní vyhodnocení investice – Krizová varianta

Diskontované návratnost investice - optimistická varianta v Kč														
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok	Diskontovaný příjem za sledované období v Kč	Index ziskovosti	Diskontovaná doba návratnosti v letech
Kapitálový výdaj	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Čisté příjmy z investice	0	328 682	699 261	699 267	641 489	1 427 110	1 430 701	1 434 488	1 438 486	1 442 703	12 747 543			
Kalkulační úroková míra	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Odměření	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Diskontované příjmy z investice k danému roku	0	292 525	587 113	553 885	479 358	1 006 056	951 498	900 016	851 438	805 598	6 715 246			
Úhrnem diskontované příjmy	0	292 525	879 639	1 433 524	1 912 882	2 918 938	3 870 436	4 770 452	5 621 889	6 427 487	13 142 733			
ČSH		-3 983 189	-3 396 075	-2 842 190	-2 362 832	-1 356 776	-405 278	494 738	1 346 175	2 151 773	8 867 019			

Tabulka 33 Diskontované vyhodnocení investice s případným prodejem nemovitosti, optimistická varianta, zdroj vlastní

Diskontované návratnost investice - krizová varianta v Kč														
Položky	1.rok	2.rok	3. rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok	11.rok	Diskontovaný příjem za sledované období v Kč	Index ziskovosti	Diskontovaná doba návratnosti v letech
Kapitálový výdaj	4 275 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Čisté příjmy z investice	0	36 477	334 005	334 011	334 010	1 038 688	1 038 688	913 411	917 409	921 625	12 269 888			
Kalkulační úroková míra	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Odměření	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584	0,5268			
Diskontované příjmy z investice k danému roku	0	32 464	280 437	264 568	249 592	732 234	690 787	573 085	543 013	514 631	6 463 624			
Úhrnem diskontované příjmy	0	32 464	312 901	577 470	827 062	1 559 296	2 250 082	2 823 168	3 366 181	3 880 811	10 344 436			
ČSH		-4 243 250	-3 962 813	-3 698 244	-3 448 652	-2 716 418	-2 025 632	-1 452 546	-909 533	-394 903	6 068 722			

Tabulka 34 Diskontované vyhodnocení investice s případným prodejem nemovitosti, krizová varianta, zdroj vlastní

## **5 Zhodnocení navrženého investičního projektu**

Primárním cílem diplomové práce bylo vyhodnocení podnikatelského záměru zpracovaného pro vybraný podnik s využitím dynamických metod. Dílčím cílem bylo vypracování reálného rozvojového investičního podnikatelského záměru v segmentu agroturistiky. Autor předkládané práce si přidal další cíl, a to zjištění maximální výše úrokové sazby, kterou lze akceptovat při financování tak, aby bylo dosaženo minimální výnosnosti 6 % a návratnosti do 10 let.

### **5.1 Reálný rozvojový investiční podnikatelský záměr**

Rentiérský pronájem nemovitosti, provozované autorem v segmentu venkovské turistiky v přílehlé obci Suchá Rudná, a přebytek poptávky po ubytovacích kapacitách byly základním impulsem pro vybudování Volnočasového areálu v Andělské Hoře. Volné finanční zdroje jsou postupně investovány do realizace (nákupu pozemků, inženýrské činnosti, agropodnikání a výstavby). Předkládaný podnikatelský záměr je dílčím krokem naplňujícím strategii rozvoje podnikání v horské sekci. Využití zkušeností a postupné rozšiřování ubytovacích kapacit plní část dílčí podmínky zadání DP.

### **5.2 Segment agroturistiky**

Navržený Podnikatelský projekt – Andělská roubenka splňuje formální podmínky pro přiznání statutu agroubytovatele. Realizovaný projekt (destinační) nabídne ubytování v segmentu tzv. Zeleného cestovního ruchu ve venkovském prostředí (Venkovský CR) mimo hlavní centra turistického ruchu, do kterých lze obec Andělská Hora ve Slezsku zařadit. Provozovatel by dále měl podnikat v zemědělském sektoru, což řešitel taktéž splňuje, i když pro svoji činnost (malo)zemědělskou, pěstitelskou i chovatelskou využívá možnosti příslušných zákonů: nepodléhá evidenci zemědělského podnikatele v souladu s § 2e odst. (2) zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství. Dále pak by měl provozovatel vlastnit nabízené objekty k pronájmu, což řešitel také splňuje. V procesu certifikace na typ „Dovolená na statku \*\*\* Standard“ a následně \*\*\*\* First Class je však nutností pro přiznání „Dovolené na statku“ prokázání podnikání v zemědělství. Evidence dle výše uvedeného zákona o zemědělství by pak měla být pouze rutinní záležitostí. Následné splnění (zatím nejednotných) podmínek pro přiznání statutu poskytovatele ubytování v segmentu CR – LOHAS je plánováno postupně a zde bude potřeba

prokázat nejen zapojení místní komunity, ekologické dopravy, biopotraviny, ale i další požadavky náležející do tohoto segmentu.

### 5.3 Rizikovost projektu a udržitelnost

Minimalizace dopadů rizikovosti a následná udržitelnost projektu nepřímo souvisí s dlouhodobostí a reálností investičního záměru. Předkládaný projekt splňuje tzv. *zlaté bilanční pravidlo*<sup>80</sup> pro vyrovnaní rizika při financování a definuje poměr vlastních zdrojů k cizím zdrojům na maximálně 1:1. V našem případě je poměr vlastních zdrojů k investovaným zdrojům po zaokrouhlení 5,1 : 4,5. Externality projektu vytvořené výstavbou pomocí flexibilního developmentu nejsou zohledněny.

Řešitel tohoto projektu chce zdůraznit, že požadované finance budou v rámci investice použité na hmotné statky (dokončení nemovitosti a její vybavení). Rozjezd společnosti bude financován z rezervy řešitele, což snižuje rizikovost investice.

### 5.4 Ekonomická návratnost investice

Ekonomická návratnost investice je zásadním kritériem při hodnocení investičního záměru. Odhady tržeb, finanční plán, CF a doba návratnosti byly zpracovány pro tři varianty, vycházející z dat obsazenosti referenčního objektu. U všech variant je návratnost zaručená. Průměrné vážené náklady (WACC) nejsou stanoveny, náklady vlastního kapitálu nebudou brány v potaz. Tržní hodnota majetku není započítána v základní variantě výpočtu, v teoretické kalkulaci případného prodeje již je s ní počítáno.

Doba návratnosti je počítána pro kapitálový výdaj (4 275 714 Kč), který je plánovaný k proinvestování, tj. bez rezervy ve výši cca 213 786 Kč a předpokládaného poplatku za úvěr ve výši 10 500 Kč. Návratnost je počítána staticky a následně dynamicky pro každou variantu. Prostá doba návratnosti u reálné varianty vychází na 7,9 roku. Pokud vezmeme v úvahu faktor času, tak při 6% vnitřním výnosovém procentu nám vyjde doba návratnosti 9,1 roku. Abychom při dynamické modelaci doby návratnosti získali stejnou dobu návratnosti jako u modelace statické, museli bychom se spokojit s vnitřní mírou výnosnosti cca 1,2 %; v tomto případě by byl diskontovaný příjem za 10 let provozu 8,921 mil. Kč a index ziskovosti 2,1 (viz

---

<sup>80</sup> Srpová a kol., 2011, s. 147.

Tabulka 35). Tržní hodnota majetku není započítána a pozitivně ovlivní vnitřní výnosové procento.

V případě uvažovaného prodeje vybavené nemovitosti s částí pozemku, po splacení úvěru, lze počítat s dalším příjmem z prodeje, který bude přesahovat hranici 11,4 mil. Kč<sup>81</sup> (6,0 mil Kč – diskontovaná částka), viz modelace v Tabulkách 18, 33 a 34. Diskontovaný příjem (u reálné varianty) v tomto případě bude 12,37 mil. Kč, index ziskovosti stoupne na 2,89. Doba splácení se nezmění.

Souhrnná tabulka vyhodnocení			
Kapitálový výdaj	4 275 714 Kč		
Položky	Optimistická varianta	Reálná varianta	Krizová varianta
Statický výpočet			
Doba návratnosti v letech	7,4	7,9	9,5
Úhrnem čisté příjmy za 10 let provozu	6 714 949 Kč	5 565 778 Kč	2 531 392 Kč
Dynamický výpočet			
Kapitálový výdaj	4 275 714 Kč		
Kalkulační úroková míra	6,0000%		
Položky	Optimistická varianta	Reálná varianta	Krizová varianta
Disk. doba návratnosti v letech	7,5	9,1	10,7
Úhrnem čisté příjmy diskontované /10 let	7 137 355 Kč	6 364 151 Kč	4 339 058 Kč
Index ziskovosti	1,67	1,48	1,014
Prodej nemovitosti po splacení úvěru			
Prodejní cena:	11 400 000 Kč	Čistá současná hodnota:	6 005 378 Kč
Položky	Optimistická varianta	Reálná varianta	Krizová varianta
Kalkulační úroková míra	6,0000%		
Disk. doba návratnosti v letech	7,5	9,1	10,7
Úhrnem čisté příjmy diskontované /10 let	13 142 733 Kč	12 369 529 Kč	10 344 436 Kč
Index ziskovosti	3,07	2,89	2,42

Tabulka 35 Souhrnná tabulka vyhodnocení, zdroj vlastní

## 5.5 Udržitelnost a flexibilita projektu

Po splacení půjčky stoupne čistý roční zisk u reálné varianty na cca 1,2 mil. Kč ročně a daňové zatížení bude poměrně nízké, neboť u tohoto příjmu (dle § 9 zákona o daních z příjmu) se platí pouze 15procentní daň. Projekt tedy bude ziskový. Předpokládá se však modernizace, která by se mohla provádět průběžně, a to v neobsazených termínech. Pokud se podaří udržet kvalitu služeb a průběžně modernizovat objekt, bude záměr udržitelný bez dalších velkých investic.

<sup>81</sup> Podobná, ale menší nemovitost vzdálená 4 km od Andělské roubenky se prodává za částku 11,4 mil. Kč. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/prodej/dum/rodinny/karlova-studanka-karlova-studanka-/3340926044#img=1&fullscreen=false> [cit. 27. 3. 2021].

Dispoziční řešení nemovitosti, kterou lze pronajímat samostatně nebo jako dva apartmány, a využití příležitosti pro nízkonájemné ubytování – avizované vybudování dvou stání pro karavany (včetně kompletního napojení) a pořízení vybaveného mobilheimu, který by sloužil pro diferenciaci nabízených služeb, umožní nejen rychlé a efektivní využití zasíťovaných pozemků, doplní také portfolio nabízených služeb a dále přispěje k možnosti flexibilní reakce na poptávku a tím i k udržitelnosti projektu.

<b>Výkaz zisků a ztrát relictické verze v 12. roce podnikání v Kč</b>	
	12.rok
Vyhodnocení	
Tržby	2 696 225
Fixní náklady (bez odpisů a úroků)	869 591
Hrubá marže	1 826 634
Variabilní náklady	190 085
Odpisy	270 494
Hospodářský výsledek - Hrubý zisk	1 636 549
Daňová povinnost 15% (§ 9 zák. o dani z příjmu)	204 908
<b>Čistý zisk</b>	<b>1 161 146</b>

*Tabulka 36 Výkaz zisků a ztrát v 12. roce provozu, zdroj vlastní*



## 6 Závěr

Podnikatelský plán je jedním z nejdůležitějších strategických dokumentů, které umožní podnikateli získat náskok před konkurencí. Umožní mu získat výhodu a metaforicky vyjádřeno pomůže dát mat konkurenci anebo docílit toho, aby se vzdala. Pokud je však konkurence silná a pevně etablovaná, poskytne nám přehled o jejích slabých místech (na trhu, v marketingu či v logistice), s konkurencí<sup>82</sup> opět můžeme hrát vyrovnanou partii, i když je naše startovní pozice slabá. A taková taktika je jednou z možných odpovědí na otázku, jak porazit konkurenci či jak se pokusit získat větší podíl na trhu a dále se rozvíjet.

V teoretické části jsme popsali základy strategie, přehled poskytovatelů financí a charakterizovali agroturismus jako nový segment trhu s velkou perspektivou. Vytvořili jsme základní přehled o finanční analýze, analýze konkurence a vyhodnocení investičního záměru. Poslední kapitola teoretické části přehledně představila postup přípravy projektu a zásady tvorby podnikatelského plánu. Při rešerších agroturistické literatury jsme narazili na jisté nejasnosti v typologii ubytování a navrhli doplnit ji o subjekty (prvky), které by bylo možné teoreticky (vědecky) dále rozvést v odborné rovině.

Praktická část je zpracována z pohledu tzv. rentiérského podnikání, kdy investor má již zkušenosti z podnikání v dané lokalitě a na základě rozvojové strategie začíná postupně investovat a chce udržitelně podnikat. Pro odhady a predikce ve finanční části jsou využita data z referenčního objektu.

Při podrobné analýze konkurence (včetně tzv. šedé ekonomiky) byla identifikována zajímavá podnikatelská příležitost u nízkonákladového ubytování (vysoká efektivita a rentabilita). Tento poznatek byl zpracován do koncepce využití pozemků, kterých je Andělská roubenka součástí, pro umístění jednoho modernizovaného mobilheimu s kapacitou 6 osob a vytvoření dvou parkovacích stání pro karavany. V případě nezískání úvěru na dokončení investičního záměru může být tento koncept rozvinut podrobněji.

Poskytovatel financí získává dostatečný přehled o investiční strategii řešitele podnikatelského záměru, jehož prostřednictvím jistě pozitivně ocení systematickosti a návaznosti jednotlivých rozvojových kroků, přesně zapadajících do logického rámce pro udržitelný rozvoj. Cíle rozvoje jsou definované jednoznačně, jsou měřitelné a navazují na sebe

---

<sup>82</sup> Analýza konkurence a trhu nám však poskytne přehled o jejích slabých či zranitelných místech. Opět nám mohou být šachy inspirací, kdy jednou z nejsilnějších figur není dáma, ale kůň, který může proniknout na soupeřovo území a zde zasadit citelné rány.

v logických krocích (koupě pozemků, změna územního plánu, asanace a rekultivace, DUR a SŘ, výstavba a dokončení dílčího projektu s následnou provozní fází). Po uvedení do provozu počítáme s postupným zkvalitňováním služeb a s následnou certifikací, což jsou důležité podmínky pro udržitelnost provozu. Řešitel připravuje následný rozvoj podnikání, pro který má již vytvořené podmínky.

Využití synergií v rámci podnikání autora a důraz na udržitelný rozvoj v destinaci budou spojené s navázáním spolupráce mezi místními ubytovateli a provozovateli gastro zařízení, agroproducenty, místní samosprávou, správou CHKO Jeseníky, lázeňskými zařízeními (např. Karlovou Studánkou) a informačními kanceláři. Je plánováno zapojení místních mikro podnikatelů při poskytování rozšiřujících služeb, čímž by mělo dojít k posílení ekonomiky místní komunity.

Odhady tržeb, finanční plán, CF a doba návratnosti byly zpracovány pro tři varianty vycházející z dat referenčního objektu, který investor provozuje již více než deset let v přílehlé lokalitě. Provozní, marketingové, mzdové a variabilní náklady se taktéž opírají o reálné zkušenosti provozovatele referenčního objektu.

Klasické zhodnocení investice pomocí statických metod (CF, prostá návratnost) má u dlouhodobější investice malou vypovídací hodnotu z důvodu nezohlednění faktoru času. Dynamické hodnocení investice v podnikatelském záměru je důležité při dlouhodobější investici a je základním vodítkem pro rozhodnutí potenciálního poskytovatele kapitálu. Čistá současná hodnota vychází ve všech variantách kladně, index ziskovosti je vždy větší než jedna. Diskontovaná návratnost je ve sledovaném období taktéž zaručena.

Po provedených analýzách a vytvoření Podnikatelského projektu Andělská roubenka s následnou modelací variant vývoje a jejich vyhodnocení dynamickými metodami lze konstatovat, že bylo dosaženo cíle diplomové práce.

Můžeme tedy konstatovat, že projekt je financovatelný a jeho rizikovost je minimální. Cíle diplomové práce bylo tedy dosaženo.

## Seznam použitých zdrojů

BAIEROVÁ, Martina. *Použití myšlenkových map v byznyse* [online]. Dostupné z [www: https://www.martinabaierova.cz/mb/2019/02/07/pouziti-myslenkovych-map-v-byznyse/](http://www.martinabaierova.cz/mb/2019/02/07/pouziti-myslenkovych-map-v-byznyse/) [cit. 24. 1. 2021].

BRYCHTA, Ivan. *Pronajímání nemovitostí z daňového hlediska, 1. část*. Portál DAUC.cz [online]. 1. 6 2006. [cit. 19. 1 2021]. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=26511>. Wolters Kluwer. ISSN 2533-4484.

BUZAN, Tony, GRIFFITHS, Chris, HARRISON, James. *Mind maps for business: revolutionise your business thinking and practice*. Harlow: Pearson/BBC Active, 2010. ISBN 978-1-4066-4290-2.

CzechInvest. CzechLink StartUp [online]. Dostupné z [www: https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-startupy/Hledate-investora/CzechLink-StartUp](http://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-startupy/Hledate-investora/CzechLink-StartUp) [cit. 13. 2. 2021].

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. ČMRZB [online]. 2021. [cit. 16. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.cmzrb.cz/>

ČR. Ministerstvo financí. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů*. Praha: Česká národní rada, 1992.

ČSARJ. *Český svaz agroturistiky a rekreačního jezdeckví* [online]. 2008. [cit. 11. 2. 2021]. Dostupné z: <https://agroturistika.estranky.cz/>

ČSOB, a.s. *Vzory: Podnikatelský plán, SWOT analýza, cenotvorba a analýza konkurence* [online]. 16. 12. 2020. Dostupné z [www: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vzory-podnikatelsky-plan-swot-analyza-cenotvorba-a-analyza-konkurence/](https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vzory-podnikatelsky-plan-swot-analyza-cenotvorba-a-analyza-konkurence/) [cit. 26. 1. 2021].

Český statistický úřad. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje* [online]. 2017. (PDF). Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46013456/33010017.pdf/98ac7804-ee3b-4889-abd7-22151f425f1a?version=1.5> [cit. 24. 1. 2021]. ISBN 978-80-250-2801-8.

Dictionary Cambridge Online. Cambridge Advanced Learner's Dictionary and Thesaurus [online]. Cambridge University Press. 2021. [cit. 24. 1. 2021]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>

DÖMEOVÁ, Ludmila. *Venkovský cestovní ruch v České republice*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2264-6.

DUDÁK, Vladislav, PAVELKA, Zdenko. *Agroturistika v České republice - Dovolena na venkově*. Praha: Novela bohemia, 2012. ISBN 978-80-87683-03-3.

Evropský parlament a Rada (EU). *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013* [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=celex%3A32013R1303> [cit. 24. 3. 2021].

Evropský parlament a Rada (EU). *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011* [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32011R1169> [cit. 24. 3. 2021].

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.

JEŽEK, Jiří a kolektiv. *Adaptační strategie rozvoje venkova - Příklady dobré praxe*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2020. ISBN 978-80-261-0994-5.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 6. přepracované a doplnění vydání, dotisk. Praha: SPN-pedagogické nakladatelství, a.s., 2002. ISBN 80-7235-023-4.

KONEČNÝ, Ondřej. *Agroturistika a venkovská turistika*. Brno: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-738-0.

KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.

Ministerstvo zemědělství. *Pravidla, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace na projekty Programu rozvoje venkova na období 2014-2020. Specifické podmínky pro poskytování dotace na základě Programu rozvoje venkova platné pro 11. kolo příjmu žádostí* [online]. 2020. (PDF). [cit. 22. 2. 2021]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/659794/Zpresneni\\_Pravidla\\_1.\\_1.\\_1\\_1.\\_2.\\_1\\_11.kolo\\_na\\_web\\_cistopis.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/659794/Zpresneni_Pravidla_1._1._1_1._2._1_11.kolo_na_web_cistopis.pdf)

Ministerstvo zemědělství. *Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství* [online]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe\\_uplna-zneni\\_zakon-1997-252-viceoblasti.html](http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_zakon-1997-252-viceoblasti.html) [cit. 23. 2. 2021].

Ministerstvo zdravotnictví ČSR. *Směrnice č. 72. Hygienické požadavky na zřizování a provoz zařízení společného stravování*. Praha: 1987.

Ministerstvo životního prostředí. *Udržitelný rozvoj* [online]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj) [cit. 3. 1. 2021].

Ministerstvo životního prostředí. *Strategický rámec Česká republika 2030* [online]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/dokumenty-ke-stazeni/> [cit. 13. 3. 2021].

NOSKOVÁ, Zdenka. *Činnost Svazu venkovské turistiky a agroturistiky*. [dotazovaný] Erik Kubelka. Velký Bernov, 11. 2. 2021.

POUROVÁ, Marie. *Agroturistika*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0965-2.

Řídící orgán Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. *Metodika logického rámce - Příloha č. 2* [online]. (PDF). Dostupné z: [cit. 13. 3. 2021].  
[https://www.esfcr.cz/documents/21802/782328/02\\_Metodika\\_logickeho\\_ramce.pdf/b840b4ad-5d37-44c4-ade4-70f663f8047f](https://www.esfcr.cz/documents/21802/782328/02_Metodika_logickeho_ramce.pdf/b840b4ad-5d37-44c4-ade4-70f663f8047f)

SMEJKAL Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada 2006. 2.vydání. ISBN: 80-247-1667-4.

SOUČEK, Zdeněk, MAREK, Jiří. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava : Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

STŘÍBRNÁ, Marie. *Venkovská turistika a agroturistika*. Praha: Profi Press, 2015. ISBN 978-80-86726-71-7.

Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, z.s. *Kategorizace zařízení agroturistiky, venkovské turistiky a zážitkové turistiky* [online]. 2021. (PDF). [cit. 10. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.svazvta.cz/certifikace/kategorizace-zarizeni-agroturistiky-venkovske-a-zazitkove-turistiky>.

Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, z.s. *Oficiální jednotná klasifikace ubytování v soukromí 2017-2023* [online]. (PDF). 2017. [cit. 10. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.svazvta.cz/f/46-Ofici%C3%A1ln%C3%AD%20jednotn%C3%A1%20klasifikace%20ubytov%C3%A1n%C3%AD%20v%20soukrom%C3%AD%201812017%20akt%209.4.2018.pdf>

ŠEFČÍK, Vladimír, JEŘÁBEK, Tomáš. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.

ŠTĚDRŇ, Bohumír, ČÁSLAVOVÁ Eva, FORET, Miroslav, STRÍTESKÝ, Václav, ŠÍMA, Jan. *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H.Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

Ústavní zákon č.1/1993 Sb. *Ústavní zákon ČR*. Praha : autor neznámý, 1993.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.

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

VERGILIUS. *Zpěvy rolnické: Georgica*. Přeložila Helena Kurzová. Praha: Academia, 2016. ISBN 978-80-200-2558-6.

VERNE, Jules. *Tajuplný ostrov*. Editorka Arnoštka Kubelková. Přeložil Václav Netušil. Praha: Albatros, 1984.

VITURKA, Milan, HALAMÁNEK, Petr, KLÍMOVÁ Viktorie, PAŘIL Vilém, ŽÍTEK, Vladimír. *Regionální rozvoj, politika a správa* [online]. Brno: ESF MU, 2015. (PDF). [Cit. 30. 1. 2021]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/studijni\\_texty/regionalni\\_rozvoj\\_ePDF.pdf](https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/studijni_texty/regionalni_rozvoj_ePDF.pdf)

Vláda ČR. 1999. *Strategie politiky turistického ruchu ČR*. Praha : Úřadu vlády ČR, 1999. Usnesení č.717.

Zákon 563/1991 Sb. 1991. *Zákon o účetnictví*. Praha : autor neznámý, 1991.

Zákon č. 252/1997 Sb. 1997. *Zákon o zemědělství*. Praha : autor neznámý, 1997.

Zákon č. 262/2006 Sb. 2006. *Zákoník Práce*. Praha : autor neznámý, 2006.

Zákon č. 455/1991 Sb. 1991. *Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání*. Praha : autor neznámý, 1991.

Zákon č. 586/1992 Sb. 1992. *Zákon České národní rady o daních z příjmů*. Praha : autor neznámý, 1992.

Zákon č. 89/2012 Sb. 2012. *Nový občanský zákoník*. Praha : autor neznámý, 2012.

Zákon č. 90/2012 Sb. 2012. *Obchodní zákoník*. Praha : autor neznámý, 2012.

ZELENKA, Josef, PÁSKOVÁ, Martina. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. dopl. vydání. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

Diplomové práce:

HANÁK, Petr. *Dynamické hodnocení investic ve vybraném odvětví*, Praha, ČZU, 2009.

PECHOVÁ, Daniela. *Podnikatelský plán – Horský penzion*, Praha, VŠE, 2013.

PEKÁRKOVÁ, Andrea. *Podnikatelský záměr nového ubytovacího zařízení*, Praha, Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o., 2017.

## **Přílohy**

Odkazovaný seznam příloh