



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Návrh podnikatelského záměru pro založení jezdecké stáje

Vypracovala: Bc. Renata Švecová

Vedoucí práce: Ing. Monika Maříková, Ph.D.

České Budějovice, 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Renata ŠVECOVÁ**  
Osobní číslo: **E20431**  
Studijní program: **N0413A050036 Ekonomika a management**  
Studijní obor:  
Téma práce: **Návrh podnikatelského záměru pro založení jezdecké stáje**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh podnikatelského záměru pro založení jezdecké stáje, který bude sloužit jako podklad pro rozhodování zakladatelů, zda záměr zrealizovat či nikoliv, a případně v jakém rozsahu a formě.

#### Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury se zaměřením na tvorbu podnikatelského záměru.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
3. rozpracování konkrétního podnikatelského záměru.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled řešené problematiky.
3. Metodika a cíle.
4. Praktická část.
5. Závěr.
6. Seznam literárních zdrojů.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **50 – 60 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

#### Seznam doporučené literatury:

Borosky, P. (2019). *How to write a business plan in ten steps: 2019 business plan sample and template included*. Spojené státy americké: nezávislý vydavatel.

Clarke, G. (2010). *Business start up and future planning*. Brighton: Emerald.

Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada.

Koráb, V. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.

Srpová, J., Swebodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing.


Thomasová, H. S. (2015). *Výcvik a chov koní*. Praha: Euromedia Group, Knížní klub.  
Veber, J., Srpová, J., & kolektiv. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.  
Worth, K. (2014). *Design Handbook for Stables and Equestrian Buildings*. Great Britain: J.A.Allen.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Maříková, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2022**

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 260 01  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2021

*Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*Datum*

*Podpis studenta*

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Monice Maříkové, Ph.D. za vždy vstřícný přístup, odborné konzultace a cenné rady, které mi poskytla. Také bych chtěla vyjádřit velký dík panu Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph.D., za jeho věcné připomínky k části práce týkající se podnikové ekonomiky a financí, a především za jeho čas.

## Obsah

1	Úvod do řešené problematiky .....	7
1.1	Vymezení tématu a cíle práce .....	7
2	Podnikání a jeho společensko-ekonomický význam .....	9
2.1	Proč je podnikání důležité .....	9
2.2	Podnikání jako trend .....	11
2.3	Charakteristika malých a středních podniků .....	12
2.3.1	Financování malých a středních podniků .....	13
2.3.2	Význam malých a středních podniků .....	14
2.4	Formy podnikání malých a středních firem .....	14
2.4.1	Podnikání fyzických osob .....	15
2.4.2	Podnikání právnických osob .....	16
2.5	Výhody a nevýhody jednotlivých forem a volba právní formy podnikání .....	17
2.5.1	Samostatně podnikající fyzická osoba (živnostenské nebo jiné oprávnění) .....	18
2.5.2	Veřejná obchodní společnost .....	19
2.5.3	Komanditní společnost .....	19
2.5.4	Společnost s ručením omezeným .....	20
2.5.5	Akciová společnost .....	20
3	Podnikatelský záměr a jeho význam .....	21
3.1	Zásady pro zpracování podnikatelského záměru .....	23
3.2	Struktura podnikatelského záměru .....	24
3.2.1	Titulní list .....	25
3.2.2	Úvod a charakteristika účelu dokumentu .....	25
3.2.3	Popis podnikatelské příležitosti .....	25
3.2.4	Cíle firmy a vlastníků .....	25
3.2.5	Potenciální trhy .....	26
3.2.6	Analýza konkurence .....	26
3.2.7	Marketingová a obchodní strategie .....	27
3.2.8	Realizační projektový plán .....	28
3.2.9	Finanční plán .....	28
3.2.10	Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu .....	29
4	Chov koní a management jezdecké stáje .....	31
5	Metodika a cíle .....	32
6	Návrh podnikatelského záměru Jezdecká stáj Lásenický dvůr .....	35
6.1	Titulní list .....	35

6.2	Základní informace o podnikatelském záměru .....	35
6.3	Popis podnikatelské příležitosti .....	36
6.3.1	Místo podnikání .....	37
6.3.2	Obor činnosti a právní forma podnikání .....	38
6.3.3	Charakteristika a vybavení areálu .....	40
6.4	Cíle vlastníků a firmy .....	44
6.4.1	Vize podniku .....	44
6.4.2	Formulace strategie .....	45
6.4.3	Model 7s .....	46
6.5	Analýza trhu .....	50
6.5.1	Vývoj počtu chovaných koní a majitelů koní .....	50
6.5.2	Export a import koní .....	54
6.5.3	Vývoj počtu aktivních jezdců a statistika jezdeckého sportu .....	56
6.5.4	Jezdecké areály v České republice .....	60
6.5.5	Vymezení cílového trhu .....	61
6.5.6	Cíloví zákazníci a jejich segmentace .....	63
6.5.7	PEST analýza .....	64
6.6	Analýza konkurence .....	67
6.6.1	Konkurenční výhoda .....	69
6.7	Marketingová strategie .....	69
6.7.1	Pozice podniku na trhu .....	69
6.7.2	Produkt a cenová politika .....	70
6.7.3	Marketingová komunikace .....	71
6.8	Realizační projektový plán .....	72
6.9	Finanční plán .....	72
6.9.1	Vklady společníků .....	73
6.9.2	Zahajovací rozvaha .....	74
6.9.3	Odpisy .....	74
6.9.4	Výdaje na nákup vybavení .....	77
6.9.5	Provozní náklady .....	79
6.9.6	Zakladatelský rozpočet .....	81
6.9.7	Plán nákladů na 6 let provozu .....	82
6.9.8	Plán výnosů na 6 let provozu .....	86
6.9.9	Předpokládaný výsledek hospodaření .....	90
6.9.10	Předpokládaný cashflow .....	91
6.9.11	Hodnocení realizovatelnosti .....	92

6.10	SWOT analýza podniku .....	95
6.11	Rizika projektu a návrhy opatření.....	95
7	Závěr.....	98
I.	Summary and keywords .....	100
II.	Seznam použitých zdrojů.....	102
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	106



# 1 Úvod do řešení problematiky

Moderní doba 21. století, ve které žijeme, a společnost, která každému jedinci nabízí nespočet možností, jak naložit se svými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, je ideálním prostředím pro vznik podnikání.

V posledních několika dekádách můžeme pozorovat obrovský nárůst podnikatelských aktivit, ať už celosvětově, nebo regionálně. Je to výsledkem propojování světa a lidí na všech úrovních, kde podnikání brání mnohem méně bariér, než tomu bylo v historii, kde existují globální trhy, internet umožňuje přístup k informacím, v ekonomikách je více peněz a zdrojů, které jsou více dostupné. To vše je ideálním prostředím pro vznik nových podnikatelských nápadů a jejich realizaci, pro kterou začínající podnikatelé potřebují mnohdy méně vlastních prostředků, než potřebovali dříve. Vybudovat v tomto rozmanitém prostředí tržní ekonomiky konkurenceschopnou firmu a zabezpečit její úspěšný rozvoj a prosperitu je však náročnou záležitostí. Jedním z důležitých aspektů pro zabezpečení úspěšnosti podniku, ať už nového, či zavedeného, je promyšlená strategie rozvoje, která skýtá přípravu a realizaci mnoha projektů a plánů, které jsou klíčové pro její uskutečnění (Srpová et al., 2020).

Tyto podnikatelské plány, či záměry, jsou tedy klíčovým nástrojem nejen pro vybudování nového podniku, ale taktéž pro řízení či rozvoj již existujícího podniku. Podnikatelský či business plán pro vybudování nové firmy je rovněž významným kodifikovaným materiálem pro získání potřebných finančních zdrojů, který může přesvědčit řadu potenciálních investorů o výhodnosti poskytnutí kapitálu do konkrétního projektu (Červený, Ficbauer, Hanzelková, & Křenovský, 2014).

## 1.1 Vymezení tématu a cíle práce

Jezdectví, ať už jako forma relaxace, či jezdecký sport jako vrcholová disciplína mají s podnikáním, zejména malým a středním podnikáním, jedno společné, obojí je neustále rostoucím trendem. Jezdecký sport zejména na amatérské a hobby úrovni je nejen v České republice velmi populárním způsobem, jak trávit volný čas. Pořídit si koně a stát se majitelem tohoto majestátního zvířete je zároveň do určité míry vnímáno jako známka prestiže a image osobnosti. Vlastnictví koně je ovšem spojeno s finančně a časově náročnou a poměrně složitou péčí, kterou kůň vyžaduje. Ne každý majitel koně

má zkušenosti, znalosti a čas tuto péči svému koni zajistit, a proto raději volí formu ustájení v soukromé stáji, služby, která za úplatu zajistí koni veškerou potřebnou péči a dohled. Tento fakt přináší nové podnikatelské příležitosti pro potenciální podnikatele, kteří mají dostatek znalostí a zkušeností s péčí o koně, jezdeckým a v neposlední řadě podnikatelského ducha a odhodlání.

Tato práce se zabývá návrhem konkrétního podnikatelského záměru pro založení malého, rodinného podniku, jezdecké stáje. Toto téma bylo zvoleno z důvodu, že autorka se aktivně věnuje jezdeckému sportu a spolu se svým partnerem vlastní 5 koní, původní stáj s pozemky a již v současnosti mají v ustájení 2 soukromé koně. Společně tedy uvažují o založení podniku, jehož působištěm bude areál nově vybudovaných stájí s vyšší kapacitou, které již v současné době vznikají, a mají nahradit původní, nevyhovující prostory. Náplní podnikatelských činností tohoto podniku bude zejména ustájení koní soukromých majitelů, obsedání a výcvik mladých koní, prodej či zprostředkování prodeje a nákupu koní a doplňkové služby jako pronájem přepravníku či jízdárny. Pro kvalitní zpracování tohoto podnikatelského záměru je nejprve provedena literární rešerše v rámci dané problematiky, která se zabývá podnikáním, podnikatelskými záměry a rozdíly v jejich struktuře dle jednotlivých autorů. Pro zpracování vlastního záměru je vybrána ta struktura, která je nejbližší autorce práce a také zvolené podnikatelské činnosti, odpovídající velikosti podniku a formě podnikání takovým způsobem, aby potenciální investor a budoucí vlastník podniku dokázal co nejpřesněji zhodnotit, zda podnikatelský záměr zrealizovat, či nikoliv. Cílem práce je tedy na základě zpracovaných dat v podnikatelském záměru rozhodnout, zda podnikatelský záměr uskutečnit za účelem generování zisku, případně v jakém rozsahu, či nikoliv a stáj ponechat pouze jako místo pro ustájení vlastních koní, provozovat ji jako nevýdělečnou činnost, financovanou jinými zdroji.

## **2 Podnikání a jeho společensko-ekonomický význam**

Podnikání můžeme na základě práva, konkrétně dle Zákona č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník, definovat jako soustavnou činnost prováděnou podnikatelem na vlastní jméno a vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Tato strohá definice však není dostačující k vyjádření smyslu a podstaty podnikatelské činnosti. Na podnikání můžeme nahlížet z mnoha perspektiv. Z ekonomického hlediska je podnikání spojeno s využitím tržních příležitostí, odpovídáním na spotřebitelskou poptávku, utvářením nabídky i růstem konkurence. Pokud bychom podnikání chtěli definovat z psychologického pohledu jedince a jeho osobnosti, mohli bychom říci, že je to činnost vyvíjená za účelem uspokojení potřeby seberealizace, potřeby něco získat či něčeho dosáhnout. Ze sociologického hlediska je podnikání cestou k vytváření hodnoty a užitku pro všechny zainteresované subjekty, lepšímu využívání zdrojů společnosti, vytváření nových pracovních míst a celkovému rozvoji společnosti. Všechny tyto definice se navzájem propojují a společně nám pomáhají pochopit samotný smysl podnikatelských aktivit (Veber et al., 2012).

### **2.1 Proč je podnikání důležité**

V současné době již podnikání není zdaleka jen o vytváření zisku. Podnikání je považováno za zdroj inovací a efektivní způsob řešení problémů, které nám mohou usnadňovat každodenní život. Mnoho podnikatelů při rozjezdu svých podnikatelských aktivit věří, že v nějakém ohledu změní či zlepší svět, mnoho z nich se zabývá společenskými problémy. V takovém případě hovoříme o společensky prospěšném podnikání. Pokud má podnikání kromě generování zisku také sociálně společenský přesah, jako např. zaměstnávání lidí se zdravotním postižením, lidí bez domova, příznivý dopad na životní prostředí apod., hovoříme o společensky prospěšném podnikání či sociálním podnikání (Svobodová & Andera, 2017).

Všechny výše zmíněné společensko-ekonomické a sociální dopady podnikatelské činnosti činí tuto činnost důležitou, ať už z pohledu seberealizace a uspokojení jedince, či z pohledu vytváření hodnot pro společnost jako celek. Vybudování vlastního podniku je v dnešní době stále populárnější kariérní volbou, a to zejména díky velkému množství příležitostí, zdrojů a minimalizaci bariér. Společenský význam, který přináší vznik

nových firem, a tudíž rozvoj podnikání, je velmi přínosný. Jeho důležitost může být demonstrována tím, že každá prosperující podnikatelská aktivita přispívá k ekonomickému růstu, každá rostoucí firma vytváří nová pracovní místa. Zároveň nemůžeme opomenout ani živnostenské podnikání, které rovněž přispívá ke snížení nezaměstnanosti a podporuje samostatnost a podnikavost jedince (Srpková et al., 2020).

Všechny subjekty v podnikatelském prostředí se navzájem ovlivňují. Úspěšný podnik musí být konkurenceschopný, a tak je zřejmé, že konkurence bude každodenní součástí podnikatelského života. Firmy i jedinci musejí přicházet s novými iniciativami, zvyšovat produktivitu, vytvářet změny a inovace tak, aby se odlišovali od ostatních a zároveň udrželi v prostředí dostatečný konkurenční tlak. Firmy, které nestačí na tyto podněty reagovat dostatečně kvalitně a rychle, přestávají být konkurenceschopné (Svobodová & Andera, 2017).

Klíčem k udržení konkurenceschopnosti, ale také k nacházení nových řešení na aktuální společenské problémy, kterými mohou být např. globální změna klimatu, snaha o snížení emisí CO<sub>2</sub>, kterou se zabývá Evropská unie v rámci svého „Green Deal“, či problémy s celosvětovou migrací nebo pandemií COVID-19, jsou bezesporu právě inovace. Bude třeba nalézt nové způsoby vytváření elektrické energie, bude třeba nacházet nové, ekologičtější způsoby dopravy i být inovativní ve způsobech, jakými spolu lidé v době pandemie interagují a setkávají se. Ostatně, byli jsme sami svědky toho, jak dokážou firmy být inovativní a podnikatelé kreativní v době nutnosti uzavření provozoven tak, aby udrželi alespoň částečně svou konkurenceschopnost. Nejpřísnější a nejkonvenčnější smysl inovací lze chápat jako proces, kterým firmy ovládají a uvádějí do praxe návrhy produktů a výrobní procesy, které jsou pro ně nové. Inovace však mohou a měly by být chápány v ještě širším smyslu. Na jedné straně obecně přijímaný význam inovace šel nad rámec pouhého odkazu na zlepšení výrobních technik nebo produktů a zahrnuje také například otevírání nových trhů (Hashmi & Alam, 2019).

Inovace se týkají nejen změn uvnitř podniků, ale dopadají na celou společnost. Technologická změna v širokém slova smyslu dalece přesahuje pouhý technický pokrok, zahrnuje také změny v organizaci, chování a způsobu, jakým spolu různí činitelé v systému navazují. Pochopení inovací ze systémové perspektivy je tedy holističtější, protože informace cirkulují v mnoha směrech interaktivním způsobem a vytvářejí proměnnou perspektivu v dynamice systému. Inovace jsou také chápány jako institucionální změna (Cooke, 2011).

Vlivem neustále se měnícího konkurenčního prostředí a trendů v něm vládnoucích, jakožto i stále se zvyšující trendy globalizace, automatizace a digitalizace, jsou zkrátka podnikatelské subjekty nuceny neustále pokračovat v rozvíjení jejich podnikavosti a inovativní činnosti. Tento neustálý a nepřetržitý souboj v podnikatelském prostředí vytváří mnoho možností volby pro zákazníka, zaručuje rozmanitost, působí protimonopolně a z ekonomického hlediska přispívá k optimalizaci cen. Zjednodušeně řečeno, podnikání je proces, jehož prostřednictvím dochází k interakci poptávky a nabídky. Prostřednictvím podnikání dochází k vytvoření nabídky výrobků a služeb, která je odpovědí na jejich poptávku a naopak. Jelikož se každý podnik snaží dosáhnout co nejlepší pozice na trhu, musí neustále zvyšovat svou produktivitu, efektivnost, přicházet s novými nápady, inovacemi, ať už v řízení, procesech, produktech či službách. Všechny tyto činnosti napomáhají rozvoji ekonomiky jako celku (Veber et al., 2012).

## **2.2 Podnikání jako trend**

Mnoho lidí láká založení vlastního podniku, uchopení podnikatelské příležitosti, kterých je v moderní společnosti stále více a uspokojit tak své seberealizační i existenční potřeby. Nárůst popularity podnikání můžeme pozorovat jak globálně, tak u nás v České republice. Je to dozajista ovlivněno také měnícím se pohledem společnosti na podnikatele v posledních dekádách. Od 90. let minulého století, kdy bylo na podnikatele ve společnosti nahlíženo se značným odporem, způsobeným dobou “divokého kapitalismu”, privatizací státního majetku po revoluci atd., se mnoho změnilo. V současnosti se naopak podnikatelé, zejména regionální, drobné či rodinné firmy, těší značné oblibě ve společnosti (Svobodová & Andera, 2017).

Mnoho českých regionálních startupových firem se dokázalo uchytit na globálním trhu, jako například společnosti Avast, Y Soft, Kiwi a další. Mezi světově nejznámější a nejúspěšnější startupy můžeme zařadit společnosti Facebook, Instagram či Snapchat. Další skvělé podnikatelské nápady k tomu mají nakročeno, jako např. ResistantAI, Cyrkl, Snuggs a další, které mezi 10 nejlepších startupů v roce 2021 zařadila platforma EU-Startups. I tyto úspěchy mohou být důvodem pro stále rostoucí popularitu podnikání (Srpová et al., 2020).

Motivace je jedním z potřebných vstupů do potenciálního podnikání, stejně důležitá jako podnikatelský duch, odvaha a odhodlání. Stále více lidí stojí v průběhu svého života před rozhodnutím, zda se seberealizovat a pustit se do vlastního podnikání.

Rozhodnutí každého jedince je úzce spjato s jeho osobností a charakterem, zároveň musí každý nový podnikatel ve svém uvažování zohlednit rizika spojená s rozjezdem podnikání, jako např. ztrátu mzdy, kterou by dostával v zaměstnaneckém poměru, časovou náročnost, finanční nákladnost a mnoho dalších aspektů. Přínosy podnikání, zejména co se týče malých a středních podniků, můžeme také charakterizovat zvyšováním dynamiky trhu, zmírňováním negativních dopadů strukturálních změn, utvářením a měněním podnikatelského klimatu regionu, což ovlivňuje jeho rozvoj či obsazování okrajových částí trhu (Škodová Parmová & Bednářová, 2020).

## 2.3 Charakteristika malých a středních podniků

Malé a střední podniky (neboli MSP), tedy ty, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců, se staly jednou z nejrychleji rostoucích částí podnikatelské komunity. Ve struktuře všech firem tvoří právě malé a střední podniky drtivou většinu. Podrobnější rozdělení MSP můžeme charakterizovat takto:

- Mikropodniky: 1-9 zaměstnanců,
- Malé podniky: 9-49 zaměstnanců,
- Střední podniky: 50-249 zaměstnanců (Veber et al., 2012).

Malé a střední podniky jsou nejdůležitějším sektorem v národní ekonomice. Poskytují a vytvářejí pracovní místa, zejména v době recese; právě oni jsou zdrojem inovací a podnikatelského ducha, využívají individuální tvůrčí úsilí, vytvářejí konkurenci a jsou semenišťem pro podniky budoucnosti. Ve zkratce, malé a střední firmy jsou životně důležité pro zdravou a dynamickou tržní ekonomiku (Hillary, 2017).

Dle Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) byl podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů k 31.12. 2020 99,92 %. Podnikatelských subjektů bylo k 31. prosinci 2020 dle Informačního systému Registru živnostenského podnikání evidováno celkem 2 581 680. Z toho 2 076 010 tvořily fyzické osoby a 505 670 právnické osoby. Zároveň bylo v České republice bylo k 31. prosinci 2020 evidováno celkem 3 921 322 platných živnostenských oprávnění, což představuje oproti roku 2019 (3 831 792) nárůst o 89 530 oprávnění (o 2,34 %) (“Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2020”, 2021).

V současnosti vláda schválila Strategii na podporu malých a středních podniků do roku 2027, která má za cíl zvýšit produktivitu a konkurenceschopnost českých MSP a tím

zároveň posílit mezinárodní pozici ČR, mj. v oblasti výzkumu a inovací či využití pokročilých technologií a dovedností (“Vláda schválila Strategii na podporu malých a středních podniků do roku 2027”, 2021).

MSP jsou ale významné také z pohledu Evropské unie. Malé a střední podniky jsou pro ekonomiku EU zásadně důležité. Jak uvádí evropské statistiky, představují více než 99 % evropských podniků a zajišťují dvě třetiny pracovních míst v soukromém sektoru (“Konkurenceschopnost MSP”, 2021).

### **2.3.1 Financování malých a středních podniků**

Není pochyb o tom, že přístup k financím má zásadní význam pro neustálý a udržitelný růst a ziskovost sektoru malých a středních podniků (MSP). Dostupnost financí je zdůrazňována jako hlavní faktor rozvoje, růstu a úspěšnosti malých a středních podniků. Přístup k finančním zdrojům má za následek možnost vytvářet nové podnikatelské záměry, podporovat inovační procesy, což vede jak ke vzniku nových podniků, tak k růstu konkurenceschopnosti, celkovému rozvoji stávajících podniků a v konečném důsledku podpoře národního hospodářského růstu jako celku. Pokud jde o způsoby financování, malé a střední podniky se výrazně liší od velkých firem, které mají často lepší přístup k cizímu kapitálu (Abdulsaleh & Worthington, 2013).

Metody financování používané malými a středními podniky mají poměrně širokou škálu, od primárních interních zdrojů, jako jsou osobní úspory vlastníka-manažera, nerozdělený zisk, přes neformální externí zdroje, včetně finanční pomoci od rodiny a přátel, obchodních úvěrů (trade credit), venture capital (rizikový, rozvojový kapitál) či business angels (individuální investoři využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem) až k formálním externím zdrojům reprezentovaným finančními zprostředkovateli, jako jsou banky, finanční instituce a trhy cenných papírů (Abdulsaleh & Worthington, 2013).

Právě z důvodu, že malé a střední podniky mají často horší přístup k cizímu kapitálu, je důležitá státní podpora podnikatelů formou národních programů a strategií podpory MSP (aktuálně např. Program Záruka 2015 až 2023), dotačních programů a dalších nástrojů z dílny MPO. Zlepšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků je také jedním z 11 tematických cílů politiky soudržnosti Evropské unie, ale malé a střední podniky jsou podporovány také v rámci jiných tematických cílů, zejména

výzkumu a inovací, nízkouhlíkového hospodářství a informačních a komunikačních technologií (“Konkurenceschopnost MSP”, 2021).

### **2.3.2 Význam malých a středních podniků**

Společenské a ekonomické přínosy malých a středních podniků jsou nesporné. S rostoucím trendem globalizace a růstem nadnárodních korporací a světových řetězců je role malých a středních podniků, operujících na lokální úrovni, stále důležitější. V tomto ohledu působí proti monopolním tendencím a podporují využití lokálních zdrojů, snaží se o co nejlepší uplatnění na lokálním trhu. Malé a střední podniky se často zaměřují na vyhovění individuálním přáním zákazníků, přicházejí s drobnými inovacemi a snaží se adaptovat dle měnících se preferencí a potřeb svých zákazníků. Zároveň mohou vyplňovat bubliny na trhu, obsazovat jeho okrajové části, které nejsou pro velké firmy zajímavé a pomocí individuálního přístupu vyhovět i potřebám těch nejnáročnějších zákazníků, zkrátka jim poskytnout to, co jim stále chybí (Gankema, Snu, & van Dijken, 2019).

Lokální význam malých a středních firem můžeme vyzdvihnout i z pohledu reprezentace místního kapitálu. U těchto podniků bývá typicky vlastníkem místní subjekt, osoba, která v daném regionu zpravidla bydlí, podílí se na veřejných akcích např. sponzoringem, lidé z okolí ho většinou znají a podnikatel si tak utváří se zákazníky bližší vztah. Efekty plynoucí z podnikání, přidaná hodnota, produkt, zisk, zůstávají v daném regionu, státě. Takové podnikání je mnohem méně anonymní, a také více důvěryhodné než velké multinacionální korporáty. Růst MSP tedy dopadá i na samotný region, vytváří pracovní příležitosti, dotváří podobu měst a obcí, např. kavárny, restaurace či malé obchody v centrech měst, rodinné venkovské podniky produkující živočišné produkty, farmy, penziony a podobné podniky, ty všechny ovlivňují ráz regionu a napomáhají jeho rozvoji (Veber et al., 2012).

## **2.4 Formy podnikání malých a středních firem**

Česká legislativa a české podnikatelské prostředí zná několik možných forem podnikatelské činnosti, které se mohou lišit z hlediska založení, výše počátečních vkladů, formálních náležitostí či způsobu řízení atd. Pokud bychom chtěli definovat osobu podnikatele, § 420 zákona 89/2012 Sb. (nový občanský zákoník) tuto definici uvádí jako:



„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“

Podnikání v České republice je konkrétní legislativní úpravou vymezeno zejména v novém občanském zákoníku, zákoně o obchodních korporacích a v živnostenském zákoně. Samotný základ právní úpravy pro podnikání v tuzemsku však vychází již z Listiny základních práv a svobod, která říká, že právem každého občana je podnikat a provozovat hospodářskou činnost. Za nejdůležitější pramen práva můžeme považovat právě zákon o obchodních korporacích (resp. pak zákon č. 33/2020 Sb., který aktualizuje původní znění zákona 90/2012 Sb. o obchodních korporacích), jež vymezuje známé právní formy podnikání, upravuje postavení zakladatelů, společníků a dalších dotčených osob, stejně jako vybrané procesy týkající se založení, změny či zániku společnosti. Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon je ovšem neméně důležitý a zaměřuje se na subjekty vykonávající podnikatelskou činnost na základě živnostenského oprávnění (Veber et al., 2012).

Při založení firmy a zahájení provozu samozřejmě podnikatel musí brát ohled také na další zákony, které se jeho činnosti budou dotýkat v oblastech ochrany spotřebitele, daní a odvodů, účetnictví, bezpečnosti práce aj. Pro účely této práce je důležité definovat a rozlišit podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob, kdy se oba tyto způsoby podnikání od sebe liší co do složitosti zahájení činnosti, provozu, formálních náležitostí, nákladů atd. (Veber et al., 2012).

### **2.4.1 Podnikání fyzických osob**

Osoba, která podniká na základě živnostenského či jiného oprávnění na základě zvláštního předpisu, zapsaná v živnostenském nebo obchodním rejstříku, je podnikatelem. Též se může jednat o osobu provozující zemědělskou výrobu, která je zapsána do evidence dle zvláštního předpisu. Nejčastějším způsobem podnikání fyzických osob je právě živnost. Živnostenští podnikatelé většinou vykonávají činnosti menšího rozsahu, často sami nebo s tichým společníkem. Většinou jsou sami vedoucím pracovníkem a svůj podnik řídí (Srpová et al., 2020).

Osoby vykonávající činnost na základě živnostenského oprávnění provozují buď živnost ohlašovací nebo koncesovanou. Ohlašovací živnosti může fyzická osoba provozovat po ohlášení této skutečnosti živnostenskému úřadu a zaplacení správního

poplatku. Některé ohlašovací živnosti nejsou podmíněny prokázáním odborné způsobilosti, a sice živnosti ohlašovací volné, naopak živnosti ohlašovací řemeslné a vázané jsou touto podmínkou vázány. Druhým typem živností jsou pak živnosti koncesované, jejichž provozování je podmíněno prokázáním odborné způsobilosti a udělením tzv. koncese (“Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)”).

## **2.4.2 Podnikání právnických osob**

Na rozdíl od živnostníků a jiných fyzických osob, všechny právnické osoby musí být zapsány v obchodním rejstříku. Jak již bylo zmíněno výše, problematikou podnikání právnických osob se zabývá zejména zákon o obchodních korporacích. Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou, v některých případech daných zákonem tato smlouva vyžaduje podobu veřejné listiny. Proces založení předchází samotnému vzniku korporace, k němuž dochází dnem zápisu do obchodního rejstříku. Dle zákona č. 90/2012 Sb. jsou za obchodní korporace považovány osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. Každá obchodní společnost může být založena pouze za účelem podnikání nebo správy vlastního majetku. Mezi jednotlivými právními formami existují určité rozdíly (“Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)”).

Osobní společnosti, jak vyplývá z názvu, jsou charakteristické osobní účastí podnikatele na řízení společnosti a neomezeným ručením společníků za závazky společnosti. Do této kategorie spadá veřejná obchodní společnost (zkratka veř. obch. spol. nebo v.o.s.) a komanditní společnost (zkratka kom. spol. nebo k.s.) (“Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)”).

Kapitálové společnosti jsou charakteristické tím, že společníci, či zakladatelé, mají povinnost, ukládá-li to zákon, složit vklad do společnosti, ale jejich ručení za závazky společnosti je omezené, nebo dokonce žádné. Zákon do této kategorie řadí společnosti s ručením omezeným (zkratka s.r.o. nebo spol. s r. o.) a akciové společnosti (zkratka a.s. nebo akc. spol.) (“Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)”).

V neposlední řadě je potřeba zmínit družstva, která jsou ale méně častou právní formou pro podnikatelskou činnost. Většinou jsou zakládána za účelem podnikání nebo

zajištění hospodářských či sociálních potřeb svých členů. Počet členů v družstvu je neuzavřený (“Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)”).

## **2.5 Výhody a nevýhody jednotlivých forem a volba právní formy podnikání**

Při rozhodování o budoucí právní formě podnikání je potřeba nejen znalost a porovnání výhod a nevýhod existujících zákonných forem podnikatelské činnosti, ale taktéž je důležité zvolit vhodná kritéria hodnocení, která by měla vhodným způsobem reflektovat obor podnikatelské činnosti, předpokládanou velikost podniku, počet společníků i finanční prostředky, které jsou k dispozici (Srpková et al., 2020).

Standardním a zásadním kritériem pro volbu vhodné právní formy podnikání je minimální požadovaná výše počátečního vkladu. Tuto skutečnost musí vzít v potaz každý začínající podnikatel a na základě svých možností se rozhodnout, protože např. u komanditní společnosti se vyžaduje minimální vklad komanditisty 5000 Kč, společnost s ručením omezeným vyžaduje zákonem daný minimální vklad ve výši 1 Kč, ale u akciové společnosti je výše minimálního počátečního vkladu předepsána na 2 miliony Kč, případně 80 tisíc Euro. Je tudíž zřejmé, že založení společnosti s ručením omezeným je finančně méně náročné než založení např. akciové společnosti. Před založením podniku je nutné zvážit i další faktory, jako např.:

- počet zakládajících osob (zda hodlá podnikatel provozovat činnost samostatně, či se společníkem)
- obtížnost založení z hlediska formálních náležitostí, výdajů spojených s procesem založení
- náročnost právní regulace spojené s řídicími orgány a vedením společnosti
- povinnost vytváření orgánů společnosti, zastupování subjektu navenek
- podílení se na závazcích či zisku společnosti (míra ručení a odpovědnosti)
- obor podnikání a jeho případné zákonné požadavky
- plánovaný rozsah podnikatelských aktivit

- ochota přijetí odpovědnosti a vlastní angažovanost (zda je podnikatel ochoten vložit do podnikání veškerý svůj majetek či nikoliv, zda se chce na podnikání podílet osobně či nikoliv)
- příslušnou míru zdanění odpovídající právní formě, požadavky na vedení účetnictví
- povinné zveřejňování účetních údajů či povinné vytváření výroční zprávy
- možnosti transformace právní formy podnikání v případě potřeby

Jednotlivé právní formy podnikání s sebou tedy nesou určité výhody a nevýhody, které je pro správné rozhodnutí při výchozích úvahách nutno analyzovat, zhodnotit a zahrnout do konečného výběru (Veber et al., 2012).

### **2.5.1 Samostatně podnikající fyzická osoba (živnostenské nebo jiné oprávnění)**

Tato forma podnikání je vhodná pro začínající podnikatele nebo podnikatele bez potenciálního společníka. Mezi výhody této formy můžeme zařadit zejména nevyžadování počátečního kapitálu, minimální formální a právní povinnosti, podnikatelskou činnost lze začít provozovat ihned po ohlášení (s výjimkou koncesí), samostatnost a benevolenci při rozhodování, snadné přerušování, změnu či ukončení činnosti nebo možnost uplatnění daně z podnikání paušálem. Naopak za nevýhody můžeme označit vysoké riziko spojené s neomezeným ručením podnikatele, provázanost případných finančních problémů plynoucích z podnikání s osobním životem, u některých živností vysoké požadavky na odborné znalosti, či omezený přístup k bankovním úvěrům. Významnou nevýhodou může být také ohrožení kontinuity podnikání např. z důvodu nemoci nebo vysoké částky odvodů sociálního pojištění při vysokých ziscích (Veber et al., 2012).

Určité zvýhodnění v případě podnikání fyzických osob může přinést smluvně založená společnost fyzických osob, která navenek nemá právní subjektivitu a její členové musí jednat svým vlastním jménem, ale uvnitř skupiny mohou sdílet své zkušenosti, znalosti a finanční prostředky ku prospěchu celé skupiny. Taktéž může dojít k úspoře režijních nákladů z nájmu, nákupu vybavení apod. Vstoupení i vystoupení člena je jednoduché a není omezeno žádnými zákonnými podmínkami (Veber et al., 2012).

## 2.5.2 Veřejná obchodní společnost

Tento typ společnosti je druhým nejhojněji se vyskytovaným typem právní formy podnikání malých a středních podniků. Jedná se o podnik založený alespoň dvěma osobami, které ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, společně a nerozdílně (“Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)”).

Mezi výhody tohoto právního typu podnikání můžeme zařadit to, že pro založení není nutný vysoký vklad, společníkem může být jak právnická, tak fyzická osoba, která splňuje všeobecné podmínky provozování živnosti, dále lepší přístup k cizímu kapitálu než v případě živnostenského podnikání a také fakt, že zisk z příjmu společnosti nepodléhá dani z příjmů právnických osob, ale rozděluje se mezi společníky jakožto fyzické osoby a je tedy zdaněn daní z příjmů osob fyzických. Neomezené ručení společníků můžeme považovat jak za výhodu, pokud uvažujeme fakt, že tato skutečnost může působit jako garance důvěryhodnosti a dobrého jména firmy, tak za nevýhodu, jelikož s sebou přináší značné riziko pro společníky samotné. Další nevýhodou je např. zákaz konkurence pro společníky, nutnost alespoň dvou společníků pro založení podniku nebo fakt, že společnost lze založit pouze za účelem podnikání (Veber et al., 2012).

## 2.5.3 Komanditní společnost

Společníci komanditní společnosti se dělí na komanditisty, kteří ručí za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů, a komplementáře, kteří ručí celým svým majetkem. Osoba komplementáře pak může být pouze osoba, která splňuje podmínky pro provozování živnosti. Zajímavostí, a zároveň nevýhodou pro komanditistu je, že obsahuje-li název obchodní firmy jeho jméno, ručí za závazky společnosti stejně, jako komplementář. Jak plyne z výše uvedených skutečností, tento typ právní formy může být výhodný pro podnikatele s nízkým kapitálem ale zajímavým nápadem, který hledá investora. Za další výhody této právní formy můžeme označit nízký požadovaný počáteční kapitál, absence zákazu konkurence pro komanditisty, stanovení podmínek rozdělení zisku ve společenské smlouvě, či možnost (za určitých podmínek) přeměny společnosti bez likvidace na v. o. s.. Naopak mezi nevýhody můžeme zařadit možnost sporů mezi společníky z důvodu různé míry rizika spojeného s pozicí komanditistů a komplementářů, administrativně náročný vznik, kdy je vyžadováno velmi detailní sepsání

společenské smlouvy, a k jejíž změně je nutný souhlas všech společníků. Tato forma podnikání se u nás příliš nepraktikuje (Veber et al., 2012).

#### **2.5.4 Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o nejpoblárnější forma podnikání v tuzemsku. Jak plyne z názvu, ručení společníků je omezené, a to tak, že společníci ručí za závazky společnosti ve výši nespacených vkladů, do chvíle, kdy dojde k plnému placení a zapsání této skutečnosti do obchodního rejstříku. Společnost samotná ručí za závazky celým svým majetkem. Výhodou je, že společnost může být založena pouze jednou osobou, avšak maximální počet společníků je omezen na 50. Další výhodou je, že minimální počáteční kapitál, tedy suma vkladů, je stanovena na 1 Kč, jedná se tedy o finančně nenáročné založení podniku. Mezi další výhody patří možnost nepeněžitého vkladu do společnosti, možnost jmenování jednatelů, kteří jsou statutárním orgánem a zastupují společnost navenek a na něž se vztahuje zákaz konkurence. Vyplacené podíly na zisku společníkům, tedy fyzickým osobám, nepodléhají odvodům sociálního pojištění, ale jsou zdaněny srážkovou daní (Veber et al., 2012).

Za nevýhody lze označit administrativně náročnější založení a samotný chod společnosti, spojený se svoláváním valné hromady, jmenováním jednatelů, nutnost vyhotovení zápisů z jednání atd. (Veber et al., 2012)

#### **2.5.5 Akciová společnost**

Tato právní forma podnikání se kvůli své administrativní a vysoké kapitálové náročnosti mezi malými a středními podniky příliš nevyskytuje. Základní kapitál, tvořen sumou akcií o jmenovité hodnotě, v minimální výši 2 miliony korun je poměrně velkou překážkou pro rozjezd malého a středního podnikání. Výhodou sice je, že akcionář neručí za závazky společnosti, ale společnost samotná odpovídá celým svým majetkem. Akciové společnosti mají obecně lepší přístup k cizímu kapitálu a v očích obchodních partnerů se jeví jako stabilní a silné společnosti. Akciovou společnost však nemůže založit jedna fyzická osoba a její vznik je spojen s administrativně náročným procesem, její chod je pak spojen např. s povinným zveřejňováním údajů účetní závěrky, nutnost jejího ověření auditorem, povinné sestavování výroční zprávy a nevýhodou je také komplikovanější daňová úprava. Tato forma podnikání se častěji vyskytuje u velkých, mezinárodních firem (Veber et al., 2012).

### 3 Podnikatelský záměr a jeho význam

Problematicke podnikatelských záměrů se věnuje mnoho autorů a každý z nich nahlíží na význam podnikatelského záměru trochu jinou optikou. Obecně si pod pojmem podnikatelský záměr můžeme představit písemný dokument, který obsahuje veškeré zásadní a důležité informace týkající se podnikatelského nápadu, který má být zrealizován, ať už se jedná o potenciální vznik nové firmy, či realizaci projektu v rámci existujícího podnikání. Pro úplnost je nutno uvést, že někteří autoři ve svých úvahách naznačují nepatrný rozdíl mezi pojmy podnikatelský záměr a podnikatelský plán. Podnikatelský záměr je někdy chápán jako předstupeň či nadstavba podnikatelského plánu, jako obecnější pojem, který charakterizuje cíl podnikatelské činnosti, který má podnikatel více či méně detailně promyšlený a který zpravidla může mít podobu písemného dokumentu. Podnikatelský plán je pak považován za detailně rozpracovaný, strukturovaný dokument, který rozpracovává právě podnikatelský záměr do dílčích složek a na jehož základě se hodnotí budoucí přínosy, silné a slabé stránky a celkový potenciál zamýšleného podnikání. Avšak Fotr & Souček (2005, s. 9) staví tyto pojmy na rovnocennou úroveň a uvádí, že „podnikatelské záměry či plány představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování.“

Většina autorů se shoduje na tom, že podnikatelský záměr má dva zásadní způsoby využití. Prvním způsobem je využití interními subjekty, tedy uvnitř firmy, pod kterými si můžeme představit samotného podnikatele a management firmy, druhým, a zároveň autory označovaným jako významnějším způsobem, je využití pro externí subjekty, kterými jsou zpravidla banky, investoři, poskytovatelé dotací či obchodní partneři. Ti vyžadují zpracovaný podnikatelský plán jako podklad pro hodnocení rizika a návratnosti vložených investic. Jakmile se podnikatel rozhodne svůj nápad zrealizovat, vyskytne se potřeba jeho myšlenky sumarizovat a prezentovat v písemné podobě, a také posoudit všechny vnější i vnitřní faktory úspěchu podniku (Hisrich & Peters, 1996). Vytvoření podnikatelského záměru, pro jehož pojmenování se často používá synonymum podnikatelský plán, pomáhá samotnému podnikateli nahlédnout na své vlastní myšlenky, ať už se týkají potenciálního vzniku nové firmy, či nového investičního projektu v rámci již existujícího podnikání, z vnějšku. Takový dokument nabízí možnost ověřit realnost a životaschopnost nového projektu. Pomůže odpovědět na otázky týkající se potřeby

finančních zdrojů, oslovení investorů či společníků, jelikož by měl obsahovat odpovědi na zásadní otázky, jako např.: Čím se podnik zabývá? Jaké jsou hlavní činnosti? Co takový podnikatel nabízí a co naopak potřebuje? Jaká jsou rizika? (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík)

Fotr a Souček (2005) popisují podnikatelský záměr, který je výstupem řady analýz, jako dokument sloužící pro realizaci jednoho či více projektů. Hovoří o tom, že základními zdroji pro zpracování tohoto dokumentu jsou technicko-ekonomické studie (označované jako feasibility studies, neboli studie proveditelnosti), investiční program a finanční plán firmy. Takový dokument slouží jako interní plán pro řízení firmy, ale zejména plní funkci pro přesvědčení externích investorů o výhodnosti projektu, a tudíž, dokáže zaujmout jejich pozornost a získat cizí kapitál pro realizaci, ať už se jedná o návratný kapitál či formu nenávratné dotace. V takovém případě musí podnikatelský záměr informovat o podnikatelském riziku a zároveň přesvědčit potenciálního investora o nadějnosti celého projektu, o návratnosti a výnosnosti vloženého kapitálu.

Dle Svobodové a Andery (2017) je podnikatelský plán dokument sloužící k tomu, aby si podnikatel utřídil své myšlenky, dal jim jednoznačnost pomocí formulace do slov a zhodnotil realizovatelnost podnikatelského nápadu pomocí analýz produktu, trhu, či propočtů návratnosti vložených finančních prostředků. Podnikatelský plán se zhotovuje před zahájením podnikání, kdy je cílem ověřit realizovatelnost nápadu, či v rámci podnikání, pokud se firma rozhodne zrealizovat rozsáhlý projekt, jako např. změnu strategie či rozšíření podnikání.

Další z autorů charakterizuje podnikatelský plán jako dokument popisující všechny zásadní vnitřní a vnější faktory ovlivňující fungování existujícího podniku, či související se zahájením podnikání. Měl by konkretizovat budoucí záměry podnikatele, odpovídat na otázky typu kdo jsme, kdo chceme být do budoucna a jakým způsobem toho chceme dosáhnout. Jeho zpracování vyžaduje flexibilitu a invenci a většinou bývá výsledkem týmové práce kolektivu řídicích pracovníků. Rovněž hovoří o dvojitě využití tohoto dokumentu, který uvnitř firmy slouží jako nástroj pro plánování, kontrolu, podklad pro rozhodování, ať už při zakládání firmy, či v situacích významných změn s dlouhodobými důsledky na fungování firmy, jako např. velká investice, fúze podniků či jejich rozdělení, uzavření části provozu aj. Externí způsob využití spočívá v analýze plánu potenciálními investory a zhodnocení schopnosti firmy zrealizovat náročnější investiční program či se ucházet o formu podnikatelské podpory. (Veber et al., 2012)



Význam podnikatelského plánu pro získání potřebných finančních zdrojů u banky či potenciálního investora zmiňují také Červený, Ficbauer, Hanzelková, & Křenovský (2014), kteří doplňují, že banky někdy zájemcům o poskytnutí finančních zdrojů předepisují požadovanou strukturu podnikatelského záměru, a to zejména kvůli přehlednějšímu a snazšímu hodnocení a získání potřebných informací pro stanovení úvěrových a vlastnických podmínek. Podnikatelský plán by podle těchto autorů měl být postaven na silných stránkách podnikatele a příležitostech prostředí, ve kterém se pohybuje a měl by sloužit k odstranění potenciálně ohrožujících faktorů v budoucnosti.

Paul Borosky (2019) popisuje podnikatelský plán (business plan) jako nástroj pro založení a řízení firmy a jeho zpracování uvádí v deseti krocích, kdy každý krok je jednou z klíčových složek takového strukturovaného dokumentu, od popisu podniku, jeho činností, dlouhodobé strategie a konkurenční výhody, přes popis produktu a cenové strategie až po způsoby financování a konečné shrnutí.

### **3.1 Zásady pro zpracování podnikatelského záměru**

Jak již bylo zmíněno, podnikatelský záměr zpracovaný do písemné podoby je klíčový dokument konkretizující záměry podnikatele do budoucna. Popisuje všechny zásadní vnější i vnitřní aspekty související se zahájením a provozem podnikatelské činnosti. Jeho zpracování by mělo přinést odpovědi na zásadní a klíčové otázky týkající se smyslu existence podniku a jeho aktivit, proto vyžaduje flexibilitu, vynalézavost a odvahu. Stručně můžeme mezi přínosy takového dokumentu zahrnout např. získání užitečných podkladů z analýz, předpokládané finanční toky a jejich vývoj, zjištění potřeby finančních prostředků a jejich zdrojů, včasné odhalení případných slabin či nedostatků, identifikaci rizik apod. Náročnost zpracování a počet zapojených osob se liší podnik od podniku. V případě středních či větších podniků bude takový dokument výsledkem práce týmu řídicích pracovníků, u živnostníka či malého rodinného podniku může být zpracovatelem pouze jediný, potenciální podnikatel (Veber et al., 2012).

Tento písemný dokument často slouží k oslovení potenciálních investorů či bank, a tedy k zajištění potřebných finančních zdrojů. Právě tento dokument tedy utváří první dojem v očích potenciálního investora, který jej bude nepochybně porovnávat s dalšími podnikatelskými záměry, jež mu byly předloženy. Je žádoucí, aby při zpracování podnikatelského plánu byly dodrženy obecně platné zásady, které však nemají působit na

zpracovatele omezujícím, direktivním způsobem, ale naopak mají zvýšit šance úspěchu podnikatelského plánu při jeho hodnocení. Tyto zásady si můžeme představit jako faktory udávající směr pro formulaci správného a úspěšného podnikatelského plánu s potenciálem dosáhnout skvělého ratingu. Jak uvádí Veber et al., 2012, mezi tyto zásady patří:

- Srozumitelnost: při formulaci vět je vhodné nepoužívat příliš složitá souvětí, snažit se vyjadřovat myšlenky jednoduše, neprezentovat jich mnoho najednou, při velkém množství informací je vhodné přehlednost podpořit tabulkou. Informace je dobré dokládat v číslech a přehledná stylizace může podpořit čtivost a orientaci v dokumentu.
- Logická návaznost: myšlenky a informace by měly být prezentovány v logickém sledu a navazovat na sebe. Veškerá tvrzení by měla být podložena čísly a nesmí si navzájem odporovat. Použito může být grafické znázornění časového harmonogramu.
- Stručnost: uvážená stručnost s ohledem na rozsah zamýšleného podnikání je více než vhodná, zejména závěry a podstatné výstupy každé části dokumentu by měly být stručně shrnuty a formulovány.
- Pravdivost a reálnost: pravdivost a snaha vyhnout se subjektivnímu zkreslení uváděných informací a dat by měla být samozřejmostí.
- Respektování rizika: při formulování budoucích záměrů a myšlenek je nutné neopomenout existenci rizika a respektovat jej, např. prostřednictvím jeho identifikace a následného vytvoření více variant řešení konkrétního problému. Skutečnost, že se podnikatel nevyhýbá práci s rizikem a jeho existenci bere v potaz zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu (Veber et al., 2012).

## **3.2 Struktura podnikatelského záměru**

Obsah podnikatelského záměru není závazně stanoven. Jeho struktura se může v jednotlivých případech lišit, např. na základě požadavků potenciálních investorů a bank či velikosti podniku. Problematice struktury podnikatelského záměru se věnuje celá řada autorů, jejichž struktury jsou v konečném výsledku obsahově velmi podobné, nicméně liší se v názvech kapitol či rozpracovanosti podkapitol apod. Pro účely této práce byla vybrána struktura, která je autorce nejbližší, a sice struktura dle kolektivu autorů Srpové,

Svobodové, Skopala & Orlíka, 2011. Tato struktura bude základním východiskem pro zpracování praktické části práce, upravena do vyhovující podoby tak, aby odpovídala náplni podnikatelské činnosti.

### **3.2.1 Titulní list**

Titulní strana obsahuje obchodní název a logo firmy, pokud již existuje, dále je zde uveden název podnikatelského záměru a také jméno autora či kolektivu autorů, případně zakladatelů firmy. Nedílnou součástí jsou také základní kontaktní údaje. Často také obsahuje prohlášení týkající se důvěrnosti obsažených informací či práv k nakládání s těmito informacemi (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

### **3.2.2 Úvod a charakteristika účelu dokumentu**

Tato kapitola vysvětluje čtenáři účel, za kterým byl dokument zpracován, přibližuje jeho rozsah, podrobnost, úplnost atd., např. zde zpracovatel uvádí, že podnikatelský záměr byl zpracován pro potenciálního investora. Zároveň by zde měly být stručně shrnuty motivy, které nás vedly ke zpracování podnikatelského záměru (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

### **3.2.3 Popis podnikatelské příležitosti**

V této kapitole je cílem přesvědčit čtenáře, že nastal nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho podnikatelského nápadu, přiblížit mu, v čem spatřujeme příležitost, informovat např. o nalezení díry na trhu, uvést jaký bude náš segment zákazníků a v čem spatřujeme výhodu naší myšlenky. Cílem je vysvětlit, že tato námi spatřovaná podnikatelská příležitost může přinést zisk. Je důležité zaměřit se na popis produktu, jeho konkurenční výhodu a užitek produktu pro zákazníka (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

### **3.2.4 Cíle firmy a vlastníků**

V této kapitole se plán zaměřuje na cíle firmy jako takové, dále na cíle vlastníků a manažerů, které se snažíme popsat a charakterizovat (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Je zde popsána vize a poslání firmy, představa o tom, kam má firma směřovat, jaký má být její budoucí vývoj. Samotné stanovené cíle firmy by měly dodržovat princip SMART, tedy být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Tyto cíle

by měly být stanoveny přibližně na pět let a konkretizovány na období jednoho roku až dvou let. Co se týče cílů vlastníků a manažerů, v této podkapitole je věnována pozornost klíčovým osobnostem firmy a jejich kvalitám, které mohou oslovit případné investory po osobní stránce. Osobnostní kvality vedení firmy jsou totiž často považovány za podmínku úspěchu celého projektu. Pokud je to potřeba, může být zmíněno vzdělání, dosavadní zkušenosti z praxe či řízení. Uvádí se, jakou roli bude každá klíčová osoba mít v chodu firmy (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

### **3.2.5 Potenciální trhy**

V této kapitole je podstatou vymezit cílový trh v rámci trhu celkového, a identifikovat takové skupiny zákazníků, které mají z našeho produktu užitek, mají k němu snadný přístup a jsou ochotny za něj zaplatit. Důležité je co nejlépe cílový trh charakterizovat, detailně rozpracovat jeho znaky, protože čím lépe tuto analýzu zpracujeme, tím lépe můžeme výrobek nebo službu přizpůsobit přáním zákazníků. Z důvodu co nejlepší optimalizace produktu je doporučeno trh, resp. zákazníky segmentovat do skupin dle vybraných kritérií, kterými mohou být např. nároky na jakost, kvalitu služby, oblast použití, region, cena, prodejní cesty, zaměření reklamy apod. Z těchto tržních segmentů pak zvolíme ty, které jsou pro nás nejzajímavější z hlediska ziskovosti a na ty se zaměříme, tyto utvoří náš cílový trh. (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011)

### **3.2.6 Analýza konkurence**

Klíčovým a prvním krokem v tomto stádiu podnikatelského plánu je určit ty firmy, které operují na stejných trzích, zaměřují se na stejné zákazníky a nabízejí stejný či podobný produkt. Takové firmy označíme za skutečné konkurenty. Kromě těchto konkurentů identifikujeme také společnosti, které v současnosti nepředstavují přímou konkurenci, ale mohly by svou produkcí konkurovat naší firmě v budoucnosti, jsou pro nás tedy potenciálními konkurenty. Konkurenty je také vhodné rozdělit na hlavní a vedlejší, podle toho, jak moc významnou roli hrají na daném trhu, či podle toho, jak moc se jejich produkty podobají těm našim (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Po určení všech klíčových konkurentů v druhém kroku přistoupíme k jejich hodnocení, vhodnými kritérii pro toto hodnocení jsou např. obrat, růst, služby zákazníkům, podíl na trhu, ceny a dostupnost, prodejní cesty atd. Na základě tohoto hodnocení pak můžeme určit konkurenční výhodu jednotlivých firem. Důležitým

dotatkem je, že pro účely podnikatelského plánu není nutné zabíhat do detailů, a zároveň je nutné vyhnout se při hodnocení subjektivním pocitům (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

### **3.2.7 Marketingová a obchodní strategie**

Marketing a prodej jsou oblasti přímo ovlivňující budoucí konkurenceschopnost firmy. Vhodně zvolená marketingová strategie je považována za jakousi alfu a omegu úspěchu každé firmy. V rámci marketingové strategie jsou zpravidla vymezeny cílové trhy, určena tržní pozice produktu ve vztahu k produktům konkurence, a v neposlední řadě zvolen vhodný marketingový mix, jenž beze v potaz danou tržní pozici a cílový trh. Může být tvořen např. nástroji 4P, tedy product, price, place a promotion (produkt, cena, distribuce a propagace), případně 7P, obohacený o politics, people a public opinion (tedy politicko-společenská opatření, lidské zdroje a veřejné mínění) (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Nejpodstatnější záležitostí, kterou se v rámci marketingového mixu musí firma zabývat, je produkt, jelikož tvoří podstatu existence firmy na trhu a měl by přinášet přidanou hodnotu pro zákazníka prostřednictvím uspokojení jeho potřeb. Základní otázky, na které se musí firma v rámci marketingu zaměřit, mohou být např.: Jaké produkty uvedeme na trh? Jaké jsou jejich atributy, vlastnosti, design? Jaké budeme poskytovat dodatečné služby? Jaký bude objem produkce či její sortiment? Jaký bude životní cyklus produktu? (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Velkou pozornost je nutné věnovat bezpochyby i druhému nástroji marketingového mixu, a to ceně. Od ceny produktů se odvíjí příjmy firmy a tudíž, je na ní závislá celá její existence a prosperita. Tvorbu ceny, která ovlivňuje jak nákupní rozhodování spotřebitelů, tak konkurenční pozici firmy, ovlivňuje řada faktorů, kdy mezi nejvýznamnější lze zařadit náklady, poptávku, cíle firemní cenové politiky, konkurenci či fázi životního cyklu produktu (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Marketingová strategie podnikatelského záměru by také měla rozpracovat problematiku distribuce a organizaci prodeje. Jednotlivé distribuční cesty a obecná prodejní strategie by měla být v této části detailně popsána, podnikatel by měl vědět, zda bude všechny prodejní aktivity zajišťovat sám, nebo zda bude využívat služeb mezičlánků v prodejních cestách v podobě konkrétních obchodních organizací, které osoby, instituce nebo firmy budou zainteresovány atd. (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

V neposlední řadě je nutné věnovat značnou pozornost marketingové komunikaci, která je navenek nejviditelnější složkou mixu, a která má napomáhat k dosažení ekonomických cílů podniku, tedy stimulovat poptávku, poskytovat zákazníkům žádoucí informace, vytvářet pozitivní image podniku a stimulovat zákaznické preference. Těchto cílů je dosahováno pomocí řady nástrojů, v současnosti také prostřednictvím digitálních platforem, které jsou součástí tohoto dynamického odvětví. Firmy se také musejí zabývat při komunikaci se svými zákazníky řešením zákaznického skepticismu, který je spojen s přehlcením informacemi, a je stále častějším jevem v současném marketingu. (Eagle, Czarnačka, Dahl, & Lloyd, 2020).

### **3.2.8 Realizační projektový plán**

Při kompletování podnikatelského záměru je důležité zpracovat časový harmonogram všech činností, projektový plán, který obsahuje všechny důležité kroky a činnosti, které musíme podniknout, milníky, kterých má být dosaženo, včetně důležitých termínů. Plánované aktivity mohou být pro přehlednost jejich návaznosti a termínů splnění znázorněny v úsečkových diagramech, jež znázorňují začátky, průběhy i konce jednotlivých činností. Tyto mezníky obsažené v úsečkových diagramech jsou využitelné při odvozování a plánování konkrétních finančních, investičních či osobních výdajů v průběhu celého projektu (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011).

### **3.2.9 Finanční plán**

Tato část podnikatelského záměru je velmi podstatná, jelikož všem částem předchozím dodává číselnou podobu, jinými slovy, odhaluje reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Začínající podnikatel si musí uvědomit potřebu všech prostředků na založení podniku, pořízení majetku a zahájení činnosti, což jsou zejména finance na pokrytí provozních nákladů (nájem, elektřina, voda, plyn, mzdy atd.) do doby, než podnik obdrží první tržby. Mezi hlavní hmatatelné výstupy finančního plánu patří vedle klasického plánu financování např. plány nákladů a výnosů, plán peněžních toků (cash flow), který specifikuje očekávané příjmy a výdaje, plánovaný výkaz zisků a ztrát, který nám dovolí vyčíslit výnosy a náklady či určit hospodářský výsledek v jednotlivých letech, či rozvaha, která znázorňuje očekávaný vývoj majetku a zdrojů podniku. Doporučeno je také sestavit počáteční rozvahu, rozvahu po prvním pololetí a pak vždy ke konci roku. Tyto finanční výkazy jsou důležitou součástí zejména z pohledu investorů a bank, kteří je posuzují a hodnotí. Všechny plánované výkazy by měly být pro počáteční

fázi podnikání zpracovány co nejpodrobněji. U investičních záměrů se často provádí hodnocení efektivnosti investic, pomocí metod čisté současné hodnoty, doby návratnosti či vnitřního výnosového procenta. V kostce, čtenáři by měly být poskytnuty informace o tom, jaký bude výsledek hospodaření, zda bude mít podnik dostatek prostředků na realizaci jeho záměrů, zda bude schopen platit úroky, splátky úvěru atd. (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

U plánování výnosů, které jsou výsledkem podnikání vyjádřené v penězích za určité období, je nutno výnosy rozlišit od příjmů, které jsou skutečně získanými peněžními částkami a sledovat souvislosti mezi oběma veličinami. Firma by měla věnovat pozornost zejména tržbám z prodeje výrobků a služeb, změnám stavu zásob, provozním, finančním a mimořádným výnosům aj. Je důležité zabývat se nejen zajištěním výnosů, ale právě skutečných příjmů, aby se nestalo, že např. firma nebude mít dostatek peněz na odvod daní apod. Stejně tak se musí podnik zabývat plánováním nákladů. Strukturou nákladů se musí podnikatel zabývat, jestliže chce podnik efektivně řídit. Náklady se ve firmě zpravidla rozlišují, kromě rozdělení na fixní a variabilní, podle druhu (materiálové, mzdové atd.), účelu, tedy pro potřeby kalkulací a rozpočtů, a činností (provozní, finanční, mimořádné) (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

V neposlední řadě, zejména pokud podnikatel požaduje financování cizími zdroji, by měla tato část podnikatelského záměru obsahovat plán či návrh na financování projektu. Měly by zde být uvedeny požadované zdroje, jejich potřebná výše, doba splacení i podmínky poskytnutí. Investoři a věřitelé pak hodnotí zejména schopnost podniku splácet své závazky, zajímá je tedy hodnota firmy, kterou posuzují např. pomocí metody diskontovaného peněžního toku (discounted cash flow), volného peněžního toku pro akcionáře či čisté současné hodnoty. Finanční plán by měl investory přesvědčit, že hodnota podniku bude po dobu 5 až 7 let dosahovat udržitelného růstu (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

### **3.2.10 Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu**

Pro hodnocení předpokladů úspěšnosti se v praxi nejčastěji používá SWOT analýza. Jednou z výhod této často používané strategické analýzy je, že kombinuje vnitřní aspekty organizace, charakterizované silnými a slabými stránkami, s vnějšími aspekty okolního prostředí, jimiž jsou příležitosti a ohrožení. Na základě vyhodnocení poznatků analýzy lze určit strategii dalšího rozvoje podniku. Při výčtu slabých stránek, kterými

budou u začínající firmy např. nedostatek zkušeností, nízká kapitálová síla, nedostatek vlastních zdrojů apod., bychom neměli být zdrženliví, naopak, je třeba ukázat, že si svých slabých stránek jsme vědomi a doplnit je vhodným pozitivním komentářem, kde např. uvedeme, jak hodláme tuto slabou stránku řešit. Je zcela zbytečné a nežádoucí analýzu zkreslovat za účelem vytvoření lepšího dojmu, nepříznivé skutečnosti, se kterými se při zpracovávání podnikatelského záměru setkáme, jako např. vstupní bariéry, konkurence či cenová politika, by potenciální investor po čase stejně odhalil. Analyzovat projekt řádně, ze všech stran a zpracovat více možných alternativ řešení je nejdůvěryhodnější cestou, kterou se můžeme vydat (Sarby, 2016).

Rizika, která mohou mít nepříznivý dopad na firmu, chápeme v praxi jako negativní odchylku od cíle, možnost, že skutečné výsledky budou jiné, než očekáváme. Analýza rizik proto slouží jak pro nahlédnutí na rizikové situace a pravděpodobnost jejich výskytu, tak k navržení opatření, která mají rizika eliminovat či zmírnit. V prvním kroku je důležité rizika rozdělit dle zvolených kritérií, např. na ovlivnitelná a neovlivnitelná, abychom mohli určit, kterými se zabývat více, či méně. Dále je možné rozdělení na vnější a vnitřní, či podle oblasti výskytu, např. výrobní, technická, tržní, politická atd. Samotná analýza se provádí např. pomocí expertního hodnocení faktorů rizika odborným odhadem významnosti, a to na základě pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního dopadu, nebo pomocí analýzy citlivosti, kdy sledujeme citlivost hospodářského výsledku na ovlivňující faktory. Po identifikaci rizik navrhujeme opatření k jejich snížení, kterými jsou nejčastěji diverzifikace, dělení rizika, pojištění či eliminace finančních rizik pomocí forwardových a swapových operací (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011).



## 4 Chov koní a management jezdecké stáje

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, jezdeckví, chov koní a jezdecký sport, zejména na amatérské úrovni, se stává stále více oblíbeným. V současné době je jezdecký sport v podstatě jediným způsobem pro využití koní. Těžkou prací, kterou dřív zastávali tažní koně, např. v lesích a na polích, již zastávají stroje, ale naopak éra koní jezdeckých, sportovních, je na vzestupu. Proto je právě chov prostředkem, jak taková zvířata produkovat a vyšlechtit, takovým způsobem, aby se schopnosti, exteriér i charakter potřebný pro jezdecký sport u těchto koní stále zdokonaloval. Pro někoho je jezdeckví pouze způsob, jak trávit volný čas, hobby, či součást osobní image, ale pro někoho je chov koní či provozování jezdecké stáje zároveň živobytím, náplní života, prací, zdrojem financí (Thomasová, 2015).

Z praxe je evidentní, že chov, šlechtitelství a moderní jezdeckví se neustále zdokonaluje a jedná se o velmi složitý obor. Management jezdecké stáje musí být procesem systematických činností s jasnými cíli – zajistit optimální welfare koní a uspokojit potřeby zákazníků, tedy majitelů a jezdců. V praxi existuje mnoho způsobů pro ustájení koní, od pastevního přes kombinované po boxové, stejně jako existuje mnoho způsobů, jakými provozovat jezdeckou stáj jako celek. Každý z těchto způsobů je spojen s různými ekonomickými, sociálními a environmentálními aspekty, pod kterými si lze představit náklady a příjmy z chovu koní, dotační politiku, možnost využití koní, rozvoj regionu a venkova či cestovního ruchu nebo vliv provozu stáje a chovu koní na životní prostředí. (Dušek et al., 2011)

Než člověk začne s chovem koní či provozem vlastní jezdecké stáje, měl by o koních načerpat co nejvíce informací, získat dostatečné zkušenosti o způsobu života těchto zvířat, jejich anatomii, potřebách, nutné péči a v neposlední řadě jejich využití, tedy jezdeckví. Práce kolem koní je zároveň velmi náročná, a tak by měl každý, kdo uvažuje o zahájení takového provozu zvážit nejen své teoretické znalosti, ale také zda na to postačují jeho schopnosti a fyzická zdatnost, či případně zvážit, zda se stát pouze investorem a na potřebnou práci si zajistit pracovníky. Při provozu jezdecké stáje je také velká spotřeba materiálu a surovin, jako je seno, sláma, případně piliny, voda či jadrné krmivo. Je potřeba mít dobře promyšlenou síť dodavatelů a zajistit logisticky plynulé zásobování, stejně, jako ve všech ostatních podnicích produkujících služby, či produkty. (Thomasová, 2015)

## 5 Metodika a cíle

Cílem této diplomové práce je zpracovat návrh konkrétního podnikatelského záměru pro založení malé jezdecké stáje, jejíž spoluzakladatelkou je autorka práce, kdy tento podnikatelský záměr má dodat podnikatelskému nápadu a myšlenkám řád a formu, umožnit objektivní zhodnocení reálnosti podnikatelské příležitosti, kterou v tomto projektu zakladatelé spatřují. Tento záměr má poté umožnit, na základě zpracovaných dat, učinit konečné rozhodnutí, zda tento projekt uskutečnit za účelem generování zisku, případně v jakém rozsahu, či nikoliv, a areál stáji ponechat pouze jako místo, které bude sloužit pro ustájení vlastních koní a bude provozováno jako nevýdělečná činnost, financovaná jinými zdroji.

Aby bylo možné dosáhnout cíle práce, tedy na základě konečného návrhu podnikatelského záměru pro založení rodinného podniku uskutečnit rozhodnutí, zda tento záměr zrealizovat, či nikoliv, bylo nutné nejprve prostudovat českou a zahraniční odbornou literaturu, aby autorka získala přehled o tom, co podnikatelský záměr obvykle obsahuje a na co je vhodné se zaměřit. Následně je tento podnikatelský záměr detailně zpracován, a to na základě vybrané struktury, která je zvolena tak, aby co nejlépe odpovídala požadované podobě a zaměření podniku a zároveň byla autorce práce co nejbližší. Strukturou podnikatelského záměru, která byla vybrána pro zpracování vlastního návrhu, je struktura dle Srpové, Svobodové, Skopala, & Orlíka (2011), která je tvořena několika základními složkami a kapitolami, mezi které patří titulní list, základní informace o podnikatelském záměru, popis podnikatelské příležitosti, cíle vlastníků a firmy, analýza trhu a analýza konkurence, dále marketingová strategie, realizační plán, finanční plán, SWOT analýza podniku, a nakonec rizika projektu. K výběru té nevhodnější struktury došlo na základě studia odborné literatury zabývající se touto problematikou, stejně tak, jako bylo třeba prostudovat okolnosti týkající se zvolení vhodné právní formy podnikání, či odbornou literaturu zabývající se chovem koní a managementem jezdeckých stájí.

Praktická část diplomové práce, zabývající se samotným konečným návrhem tohoto záměru, zpracovává krok za krokem každou nepostradatelnou složku podnikatelského záměru. V první kapitole nejprve sumarizuje myšlenky zakladatelů, formuluje cíle budoucích vlastníků, vizi podniku a charakterizuje podnikatelskou příležitost, kterou ve svém projektu zakladatelé spatřují, a to takovým způsobem, aby byl

podnikatelský nápad co nejvíce přiblížen čtenáři práce. Dále jsou uvedeny důležité informace týkající se umístění podniku, jeho předpokládaná vizualizace, předmět činnosti či právní forma podnikání. Následně je zpracována také formulace podnikové strategie, která je doplněna modelem 7s McKinsey, jenž je využit k hodnocení klíčových prvků organizace a k lepšímu porozumění jejím cílům, a napomáhá formulaci případných nutných strategických změn (Channon & Caldart, 2015).

Pro získání klíčových poznatků o podnikatelském záměru jsou v dalších kapitolách zpracovány potřebné analýzy. První z nich je analýza trhu, na kterém se pohybují provozovatelé jezdeckých areálů, a který je ovlivňován celou řadou faktorů, jako např. vývojem počtu chovaných koní, počtu jejich majitelů apod. Proto se práce zabývá analýzou a charakteristikou vývoje těchto faktorů, mezi které patří dále např. počet aktivních jezdců pod hlavičkou České jezdecké federace a obecný statistický vývoj jezdeckého sportu, počet jezdeckých areálů, či obchod s koňmi, včetně charakteristiky exportu a importu. Data potřebná pro zpracování byla získána z internetových stránek Českého statistického úřadu, dále České jezdecké federace či Ministerstva zemědělství. Nedílnou součástí analýzy trhu je pak vymezení cílového trhu, kde jsou popsány důležité ekonomické a demografické trendy, a vymezení cílových zákazníků, včetně jejich segmentace. Součástí kapitoly je také PEST analýza, která slouží k identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících podnik (Grasseová, 2010).

Následující kapitola se zaměřuje na analýzu konkurence podniku, jejímž cílem je identifikace klíčových konkurentů v blízkém okolí podniku. Tito klíčoví konkurenti jsou blíže charakterizováni z hlediska konkurenční výhody, či nedostatků, které v jejich službách spatřují jejich zákazníci. Pro získání potřebných dat k analýze konkurence bylo využito pilotní šetření provedené osobně na vzorku zákazníků vybraných konkurentů, informace získané z webových stránek či profilů, které mají konkurenti zřízeny na sociálních sítích.

Jednou z nejdůležitějších složek podnikatelského záměru je zpracování marketingové strategie podniku. V této kapitole se proto práce zaměřuje na charakteristiku produktu podniku, tedy všech nabízených služeb, včetně určení tržní pozice produktu ve vztahu k produktům konkurence. Je charakterizována také cenová politika podniku, zvolená marketingová komunikace a další důležité aspekty, které pomáhají utvářet přidanou hodnotu pro zákazníka.

V dalších kapitolách jsou zpracovány realizační projektový plán, který přibližuje harmonogram prací výstavby, spuštění a provozu, a finanční plán, který posuzuje projekt z ekonomického a finančního hlediska a je nejzásadnější složkou celého záměru. Na základě zpracování nepostradatelných složek finančního plánu, jakými jsou např. zahajovací rozvaha, zakladatelský rozpočet, plán nákladů, výnosů, očekávaných výsledků hospodaření v prvních šesti letech provozu či plán cashflow, mohou zakladatelé zhodnotit výnosnost a realizovatelnost celého projektu. K tomuto hodnocení jim dopomáhá také zpracování ukazatelů rentability či doby návratnosti investice. Konečné hodnocení projektu s využitím SWOT analýzy umožňuje celkové, objektivní zhodnocení podnikatelského záměru a odhalení slabých stránek či příležitostí. Všechny výše uvedené kroky, zpracované analýzy a charakteristiky klíčových složek podnikatelského záměru vedou k učinění rozhodnutí o realizaci podnikatelského záměru, které je uskutečněno v závěru práce.

## 6 Návrh podnikatelského záměru Jezdecká stáj Lásenický dvůr

V této praktické části práce bude zpracován vlastní návrh podnikatelského záměru pro rodinný podnik Jezdecká stáj Lásenický dvůr, který hodlá založit autorka práce Bc. Renata Švecová společně se svým partnerem Bc. Stanislavem Kotěšovcem.

### 6.1 Titulní list

**Název společnosti:** Jezdecká stáj Lásenický dvůr, s. r. o.

**Sídlo:** Lásenice 40, 378 01 Lásenice

**Zakladatelé:** Bc. Stanislav Kotěšovec, Bc. Renata Švecová

**Kontakt:** Bc. Renata Švecová

Tel. +420 723 456 898

Email: info@lasenickydvur.cz

### 6.2 Základní informace o podnikatelském záměru

Prvotním impulsem a hlavní myšlenkou vedoucí ke zpracování tohoto podnikatelského nápadu je naše společná láska ke koním a jezdeckému sportu, jenž je náplní našeho života a zároveň dlouhodobá touha seberealizace prostřednictvím založení vlastní firmy. Po letech zkušeností s ustájením našich koní v soukromých stájích nabízejících tyto služby, kdy jsme neustále nebyli stoprocentně spokojeni, máme již třetím rokem koně umístěné ve vlastních prostorách a veškerou péči zajišťujeme sami. Této činnosti věnujeme veškerý náš volný čas, v současnosti máme 5 vlastních koní a 2 koně soukromých majitelů v ustájení.

Vzhledem k tomu, že naše současné bydlení a také současné zázemí pro naše vlastní koně je nevyhovující, jsme se rozhodli vybudovat nové prostory pro náš domov a pro ustájení koní „na zelené louce“, na vlastním pozemku, který bude blíže popsán v následujících kapitolách. Zároveň z vlastních poznatků víme, že v komunitě jezdců a majitelů v našem okolí panuje, dle našich zkušeností, dlouhodobě obecná nespokojenost s kvalitou služeb ustájení. Již několik našich přátel a známých z jezdecké komunity se na nás obrátilo s žádostí o ustájení jejich koní v našich, bohužel nedostačujících, prostorách.

Proto jsme se rozhodli zhodnotit potenciál využití areálu pro podnikatelské účely a pokusit se nalézt řešení pro oba zmíněné problémy.

V současné době již výstavba areálu probíhá. Naše myšlenka spočívá v tom, že chceme vybudovat nové, vyhovující zázemí pro ustájení, které bude mít vyšší kapacitu, kvalitu a podmínky pro ustájení. To nám umožní jednak rozvíjet se v činnosti, která je náplní našeho života, a zároveň přinese potenciál pro založení ziskového podnikání. Vzhledem k tomu, že u koní trávíme veškerý volný čas, by bylo ideální, kdyby se tato činnost stala výdělečnou. S tím se pojí náš podnikatelský záměr, založit vlastní rodinný podnik, nabízející služby ustájení a péče pro koně soukromých majitelů, a to v takové kvalitě, která bude odpovídat současným zákaznickým požadavkům. Tím se dostáváme k zásadní otázce, a sice, „Kdo bude naším zákazníkem?“. Zákazníky našeho podniku budou, stručně řečeno, majitelé koní, kteří chtějí pro své koně zajistit co nejlepší životní podmínky, kteří preferují malé stáje s rodinnou atmosférou spíše než velké komerční areály, a kteří vyhledávají individuální přístup.

Účel tohoto podnikatelského záměru je tedy zejména sumarizovat naše myšlenky, dát podnikatelskému nápadu řád, abychom jako investoři a vlastníci mohli zhodnotit, na základě analýz a získaných výsledků, jeho reálnost a proveditelnost, případná slabá místa či nedostatky, kterými bude třeba se zabývat. Samozřejmostí je, že hledáme zejména odpověď na otázku „Kolik nás to bude stát?“, vzhledem k tomu, že hodláme projekt financovat z vlastních zdrojů, které jsou omezené, je cílem, aby tento dokument poskytl informace o finanční náročnosti projektu, díky kterým se budeme moci rozhodnout, zda je naše představa vůbec realizovatelná.

### **6.3 Popis podnikatelské příležitosti**

Podnikatelskou příležitost spatřujeme jako majitelé budoucího podniku zejména ve využití vlastních zkušeností, zdrojů a majetku k transformaci záliby v jezdeckém sportu, kterému věnujeme mnoho času, do výdělečné činnosti. Vzhledem k tomu, že se oba již řadu let věnujeme jezdeckému sportu a péči o koně, máme dostatek zkušeností na provoz vlastní jezdecké stáje a disponujeme také vlastním pozemkem, který je k zahájení činnosti vhodný, a na kterém chceme vybudovat zázemí pro vlastní bydlení a koně, zrodila se myšlenka spojit tento osobní záměr se záměrem podnikatelským.

### 6.3.1 Místo podnikání

Podnik se bude nacházet v obci Lásenice, která leží jihozápadně v okrese města Jindřichův Hradec v Jihočeském kraji. Lásenice se rozkládá po obou březích řeky Nežárky, při státní silnici do Českých Budějovic a má 548 obyvatel. Místo, kde má podnik vzniknout, bylo zvoleno zakladateli podniku z důvodu, že v obci vlastní pozemek vhodný k výstavbě. V současnosti se v obci, na jiném pozemku ve vlastnictví zakladatelů, nachází původní objekt, kde je ustájená část koní, dále pozemky sloužící jako výběhy pro koně a původní obytný objekt. Kromě využitelnosti vlastního pozemku k výstavbě existuje také možnost pronájmu či odkupu sousedních pozemků s potenciálním využitím jako výběhy a pastviny.

Obec Lásenice leží na hlavní spojnici mezi městy Třeboň, vzdálené 19 km, a Jindřichovým Hradcem, vzdáleným 8 km. Krajské město České Budějovice je vzdáleno 44 km po silnici I/34. V obci se nachází pošta, mateřská školka, obecní knihovna, prodejna potravin, tři restaurace a informační centrum. Díky poloze obce je zde dobrá dostupnost autobusové dopravy. Jedná se o klidnou obec s dobrou občanskou vybaveností a dopravní dostupností.

Pozemek určený k výstavbě sousedí se současnými výběhy, kde koně tráví většinu času a nachází se na úplném okraji Lásenice, konkrétně na tzv. „Sedlácké straně“, která je klidnou lokalitou, a je charakteristická původní výstavbou sedláckých stavení s přilehlými pozemky, jež byly od pradávna využívány k chovu zvířat a hospodaření. Tato lokalita je tedy svým urbanistickým charakterem vhodná pro provoz jezdecké stáje a chov koní.

Konkrétně se jedná, dle platného územního plánu obce, o parcelu č. 475/1 v zastavitelném území KÚ Lásenice, o celkové výměře 3642 m<sup>2</sup>. Jedná se o pozemek vhodný pro výstavbu areálu stáji s obytnou částí pro majitele. Zmíněný pozemek a jeho poloha v obci jsou znázorněny na následujících obrázcích. Okolí nabízí mnoho možností pro vyjížděky do přírody a v blízkosti obce se nachází velký jezdecký areál, JS Robin v Políkně, vzdálený 4km, kam je možnost dojíždět na jezdecká soustředění, závody či v zimním období do kryté jezdecké haly.

Obrázek 1: Vyznačení pozemku pro výstavbu v Lásenici



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

Obrázek 2: pozemek určený pro výstavbu



zdroj: [www.ikatastr.cz](http://www.ikatastr.cz)

### 6.3.2 Obor činnosti a právní forma podnikání

Předměty podnikání, kterými se bude podnik zabývat, jsou chov koní a jejich výcvik, prodej koní, ustájení koní soukromých majitelů a související služby, které jsou podrobně popsány v marketingové strategii podniku. Obecně lze tento předmět podnikání



zahrnout do obsahové náplně živnosti volné s názvem „Chov zvířat a jejich výcvik“, která spadá pod živnosti volné ohlašovací, a pod kterou si lze představit chov a výcvik zvířat v zájmových chovech s výjimkou živočišné výroby, tedy i chov jezdeckých koní pro soukromé, rekreační či sportovní využití. (“Seznam oborů činností náležejících do živnosti volné "výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona", 2021).

Obchodování s koňmi, resp. jejich prodej, spadá do oboru činnosti „Obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy“ a jedná se o živnost vázanou, tedy k jejímu výkonu je třeba prokázání odborné způsobilosti, konkrétně vzdělání v oboru chovatelství zvířat, zootechnika nebo veterinární vzdělání (“Obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy – živnostenské oprávnění krok za krokem”, 2011). Tento fakt se jeví jako překážka pro obchodování s koňmi, jelikož zakladatelé v současnosti nedisponují potřebným vzděláním pro udělení živnostenského oprávnění. Koně, kteří se budou prodávat, by museli tedy být obchodováni nikoliv firmou, ale jako soukromé osobní vlastnictví, a ne za účelem dosažení firemního zisku. Tato skutečnost ale není nepřekonatelným problémem a na základě konzultace s právníkem určitě nalezneme vhodné řešení, ať už se bude jednat o přijetí tichého společníka, který bude mít dostatečné vzdělání pro udělení živnosti, či pravděpodobné řešení formou tzv. odpovědného zástupce, který je definován zákonem a prostřednictvím kterého může podnikatel provozovat i živnost vázanou, pro kterou nemá odbornou způsobilost (“Jaké povinnosti má odpovědný zástupce a za co v živnosti druhého ručí?”, 2018).

Zvolení vhodné právní formy podnikání vychází ze skutečnosti, že se jedná o malý rodinný podnik s nízkým počtem zakladatelů. Živnost volnou je možno ohlásit osobně na živnostenském úřadě, prostřednictvím kontaktních míst veřejné správy Czech POINT nebo elektronicky. Dalším výhodným krokem je založení společnosti, nejčastěji s. r. o., pod jejíž hlavičkou bude živnost vykonávána. S provozem zastřešeným společností s ručením omezeným se totiž pojí řada výhod, jako např. fakt, že podnikatel neručí celým svým majetkem jako v případě OSVČ, nýbrž pouze do výše nesplaceného vkladu, či fakt, že je v podstatě sám svým zaměstnancem, může si tudíž zvolit vyšší vyplácené mzdy a optimalizovat tak výši odvodů zdravotního a sociálního pojištění. Zakladatelé dospěli k závěru, že provoz na základě získání živnostenského oprávnění a následného založení společnosti s ručením omezeným, pro které se na základě

dostupných informací o výhodách či nevýhodách spojených s touto právní formou rozhodli, bude nejlepší variantou.

### **6.3.3 Charakteristika a vybavení areálu**

Areál podniku má být stavbou venkovského rázu, skládající se ze tří podstatných částí, kterými jsou objekt se stájemi a bytem pro majitele, dále stodola, která bude sloužit jako sklad sena, slámy a techniky s případným potenciálem pro vybudování dalších boxů pro koně do budoucna, v případě potřeby navýšení kapacity, a pískové jízdárny.

Hlavní budova, která se skládá ze stájí a obytné části, bude mít kapacitu 8 boxů pro koně o rozměrech 4 x 3,7 m. Mezi boxy bude 2,5 m široká ulička pro manipulaci s koňmi, vydlážděná pryžovou zámkovou dlažbou. Jelikož je cílem poskytovat služby vysoké kvality, každý box bude vybaven

- otevíratelným oknem
- automatickou napáječkou
- žlabem na krmení
- posuvnými dveřmi s instalovaným odkládacím držákem na sedlo a uzdečku
- gumovou podlahou minimalizující riziko úrazu

Všech 8 boxů bude nabízeno k ustájení formou pronájmu. Prostor stájí bude otevřen do krovu, tak, aby byla zajištěna vzdušnost a cirkulace vzduchu pro zabezpečení optimálních podmínek pobytu koní ve stájích a jejich welfare. Součástí vybavení stáje, které je ojedinělé a posouvá úroveň nabízených služeb na vyšší úroveň, bude také solárium pro regeneraci koní.

Pro koně budou k dispozici také travnaté výběhy o celkové výměře cca 3 ha, kde se nachází 4 přístřešky s příkrmíštěm, určené pro denní pobyt koní venku, v případě potřeby či přání zde mohou koně pobývat nonstop. Pro představu, jak vypadá prostředí, ve kterém koně tráví čas přes den, jsou výběhy znázorněny na následujících fotografiích.

Obrázek 3: Hlavní pastvina



Zdroj: vlastní

Obrázek 4: Koně při pobytu na hlavní pastvině



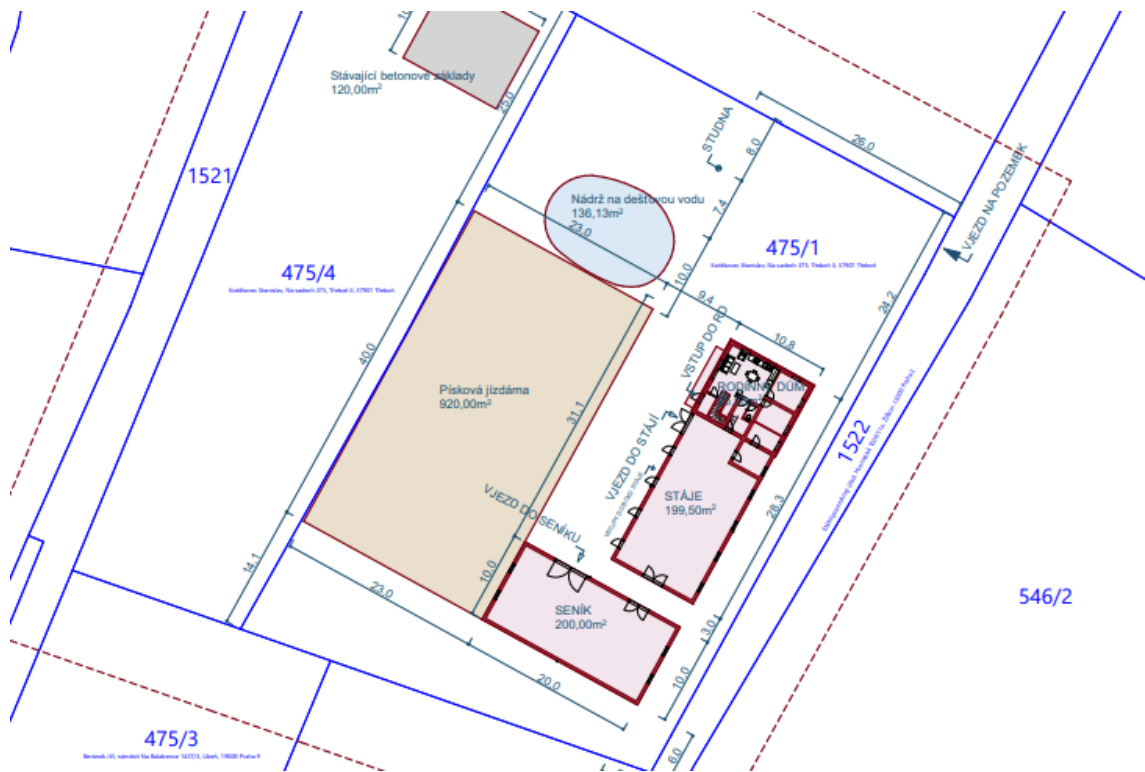
Zdroj: vlastní

Stáj nabízí také kvalitní zázemí a vybavení pro majitele a jezdce. Pro majitele koní zde bude k dispozici:

- vytápěná sedlovna, kde budou k dispozici úložné prostory na jezdecké vybavení a kuchyňský koutek s rychlovarnou konvicí
- uzamykatelné skříňky
- prostor pro skladování krmiva
- koupelna se sociálním zařízením (záchodem, sprchovým koutem a umyvadlem)
- venkovní posezení pro možnost odpočinku
- volný pokoj pro možnost přespání ve stáji
- kruhová jízdárna pro práci ze země, lonžování a horsemanship
- písková jízdárna

Písková jízdárna bude mít rozměry 40 x 23 m a bude vybavena kvalitním jízdárenským křemičitým pískem s geotextilií, skokovým materiálem a bude oplocena. Prostor mezi stájemi a jízdárnou bude navíc vybaven úvazištěm s možností osprchování koně. Kruhová jízdárna o průměru 16 metrů je k dispozici již v současné době, kdy je vybavena pískovým povrchem a oplocena.

Obrázek 5: Studie umístění stavby na pozemku



Zdroj: vlastní

Následující základní grafická vizualizace slouží pro zjednodušenou představu, jak by měl areál stájí vypadat. Jak je z vizualizace patrné, hřeben střechy nad stájemi bude průsvitný, pro zajištění dostatku denního světla a podpoření ekonomické hospodárnosti.

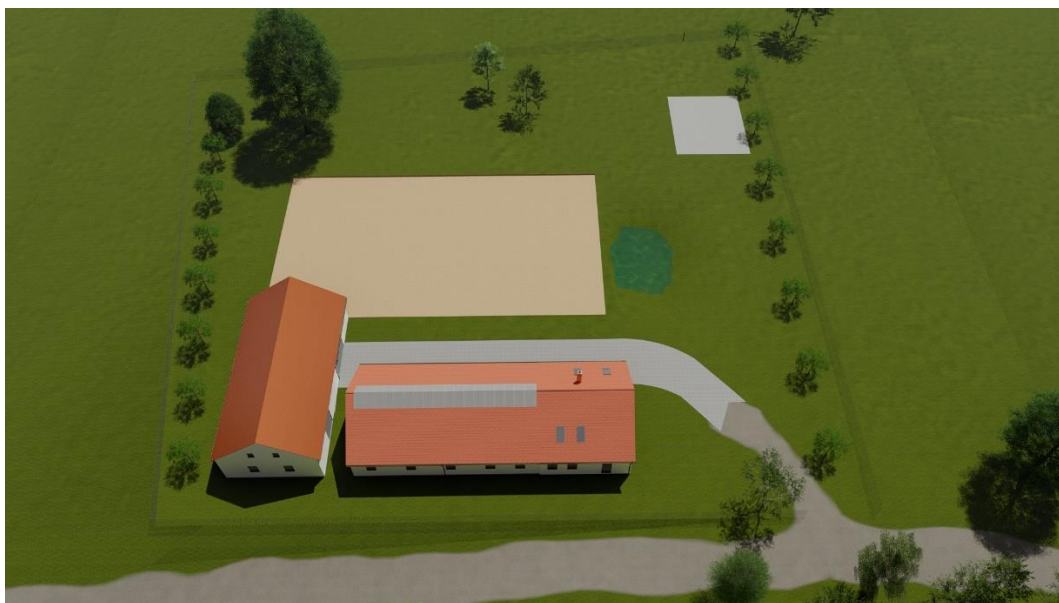
Obrázek 6: grafická vizualizace areálu



Zdroj: vlastní



Obrázek 7: grafická vizualizace areálu – ptačí perspektiva



Zdroj: vlastní

## 6.4 Cíle vlastníků a firmy

Vlastníci, jakožto aktivní jezdci věnující se amatérskému jezdeckému sportu a majitelé koní s letitými zkušenostmi, chtějí založit vlastní jezdeckou stáj s jasným hlavním cílem, a sice zajištění co nejlepších podmínek života a welfare nejen pro vlastní koně, ale nabídnout tuto možnost i majitelům, kteří mohou využít nabízených služeb ustájení, a pokusit se tak přinést řešení na již výše zmiňovaný problém nespokojenosti se stájovými službami v našem okolí, se kterým se dlouhodobě setkáváme. Z praxe totiž víme, že spokojený kůň indikuje spokojeného majitele. Kvalita služeb nabízených v rámci ustájení pro majitele je neméně důležitou složkou, lidé jsou stále náročnější na kvalitu jakýchkoliv služeb, a platí to samozřejmě i v komunitě majitelů a jezdců. Proto je naším cílem nabídnout vysoce moderní prostředí nově postaveného areálu, s kvalitním zázemím pro péči i sport, doplňkovými službami, a krásnou přírodou okolo, která umožňuje vyjížděky do terénu a odreagování, které je pro spoustu lidí v současné hektické době důležité.

### 6.4.1 Vize podniku

Každý, kdo se alespoň trochu mezi koňmi pohybuje, ví, že každý kůň je originál. Vizí podniku je stát se malou stájí s rodinnou atmosférou a vysokou kvalitou služeb s individuálním přístupem, který každý kůň vyžaduje. Toto je alfa a omega, která

v mnohých velkých, komerčních stájích chybí. Při velkém počtu ustájených koní se ve většině areálů přistupuje ke všem stejně a nebere se ohled na jejich specifické potřeby, které se pojí např. s věkem zvířete, zdravotním stavem, sportovním využitím či výživovou kondicí apod. Proto poměrně malou kapacitu podniku chceme pojmout jako výhodu, nikoliv slabinu a více se zaměřit na individuální potřeby a přání každého zákazníka. Velký důraz také klademe na vybudování rodinné atmosféry, která v mnohých podnicích nabízejících stejné služby zcela chybí a naopak, často bývá kvůli nespokojenosti se stájovými službami a péčí o koně atmosféra velmi napjatá a nevraživá. Právě toto bývá nakonec důvodem k vypovězení smlouvy a odchodu do jiného ustájení.

### **6.4.2 Formulace strategie**

Jak již bylo zmíněno výše, cílem podniku je stát se malou rodinnou stájí s příjemnou atmosférou, přátelským kolektivem, kde si budou lidé navzájem blízcí, a s vysokou kvalitou služeb, založenou na individuálním přístupu. Strategie, která má podniku pomoci k dosažení těchto cílů, by měla být založena na využití zkušeností majitelů, kteří budou do podnikání osobně zapojeni jakožto top manažeři, budou mít vedení stáje pod svými křídly a na kvalitu služeb budou osobně dohlížet. Pro udržení kroku s konkurencí a zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka bude ve stáji k dispozici celá řada služeb, od pronájmu přepravníku či automobilu, pronájem jízdárny, přes nabídku obsedání a výcviku mladých koní, zprostředkování koupě či prodeje koně až po trenérské služby. Pro zajištění služeb té nejvyšší kvality bude do stáje pravidelně několikrát do roka dojíždět sedlář a fyzioterapeut, což je vedle klasické intervalové péče, jakou je kovář a veterinář, jakýsi nadstandard. Kompletní přehled nabízených služeb je detailně rozpracován v marketingové strategii podnikatelského záměru. Asistence u těchto činností v případě nepřítomnosti majitele je samozřejmostí, kterou podnik bude v rámci svých služeb nabízet.

V horizontu jednoho roku od založení podniku je cílem plně zaplnit kapacitu stáje a eliminovat provozní či technické nedostatky, které budou během prvního roku odhaleny. Do tří let je naším záměrem rozšířit kapacitu stáje ze stávajících 8 boxů na kapacitu 12 vnitřních boxů, které plánujeme přistavit v budově stodoly (seníku). S tímto potenciálním rozšířením se počítá již od projektování samotné stavby areálu. Zároveň je v plánu vzdělávání majitelů, potažmo manažerů firmy a rozvoj kvalifikace prostřednictvím získání instruktorské licence. V horizontu tří let je cílem majitelů dosáhnout výkonosti S v parkuru, což je jednou z podmínek pro složení zkoušek licence

trenéra II. třídy dle České jezdecké federace, za účelem zkvalitnění nabízených trenérských a výcvikových služeb (“Vzdělávání v ČJF”, 2016).

Taktéž existuje, v případě potřeby, potenciál vybudovat na pozemku další, venkovní dřevěné boxy pro ustájení dalších koní.

### 6.4.3 Model 7s

V návaznosti na formulaci strategie firmy bude užitečnou a přínosnou pomůckou odhalení klíčových faktorů úspěchu podniku, které pomohou budoucím vlastníkům a potenciálním investorům lépe porozumět strategii a jejím změnám či samotnému fungování podniku. Nástrojem strategické analýzy, který nám k tomuto identifikování stěžejních faktorů pomůže, je tzv. 7s model, který nese název podle počtu analyzovaných faktorů úspěchu, a které v rámci podniku charakterizuje (Channon & Caldart, 2015).

Konkrétní analýza faktorů podniku je složená z:

- 1. Strategie** – Vize podniku, která si klade za cíl stát se rodinným podnikem s příjemnou atmosférou a vysokou kvalitou služeb spojenou s individuálním přístupem, bude dosaženo pomocí moderního vybavení a prostředí podniku, profesionálního přístupu manažerů a pracovníků, naplňování individuálních potřeb zákazníků, silné oboustranné komunikace mezi podnikem a zákazníky a také prostřednictvím sledování činnosti konkurence a analyzováním spokojenosti zákazníků, tedy majitelů koní a jezdců, kteří nakupují produkt (službu) konkurence, a kterým chce naše stáj, v případě jejich nespokojenosti, nabídnout službu lepší.
- 2. Struktura** – organizační struktura podniku bude jednoduchá. Jelikož se jedná o malý rodinný podnik, kde většinu klíčových činností v prvních letech existence budou zastávat sami majitelé, případně některé z činností, jako úklid stájí či výběhů a péče o areál, bude mít v kompetenci najatý pracovník. Bude se jednat spíše o sezónní výpomoc, zejména v letních a zimních měsících, kdy je práce nejnáročnější. Organizační struktura bude tedy typem liniová, s přímým a jediným stupněm vedení vlastníků podniku. Dále bude navazována externí spolupráce s profesionálním trenérem a olympionikem Jaroslavem Hatlou, se kterým majitelé spolupracují již řadu let, a který bude do stáje pravidelně dojíždět a nabízet



zde své služby, při pravidelné spolupráci za zvýhodněnou cenu pro zákazníky podniku.

- 3. Systémy** – formální i neformální postupy aplikované pro zajištění celkového chodu firmy spočívají ve třech základních krocích. Prvním z nich je zajištění dodavatelského řetězce, tedy zejména materiálu na podestýlku koním (sláma nebo piliny, dle preferencí jednotlivých zákazníků), statkového krmiva (seno, senáž, opět dle preferencí zákazníků) a jaderného krmiva (ječmen, oves) s dostatečným předstihem a v dostatečném množství. Tento úkol je zásadní pro zajištění potřebné kvality péče o koně bude svěřen do rukou vedení podniku. Podnik bude odebírat zdroje od lokálních producentů, kterých je dostatek, tak, aby byl provoz co možná nejekonomičtější a dodávky se nemusely vozit z daleka.

Druhým krokem pro zajištění každodenního provozu stáje je denní harmonogram, který bude zajišťován majiteli stáje, nebo najatými pracovníky (v případě vytížení, např. kvůli závodům, poskytování výcviku či jiné práci s koňmi) a bude v základu každý den stejný, počínaje:

- ranním krmením mezi 7:00-7:30
- následné odvedení koní do výběhu, cca 7:45
- místování boxů, příprava krmiva na večerní krmení, úklid stáje 8:00-11:00
- odpolední správa či úklid areálu, výcvik koní, poskytování individuálních služeb do 17:00
- v zimních měsících zavírání koní do boxů cca 17:00, v letních měsících jsou koně na výběžích/pastvě do cca 19:00 (dle počasí)
- následné krmení, dekování, bandážování či jiné služby dle individuálních potřeb, příprava krmiva na ranní krmení
- noční klid pro koně od 21:00

V případě, že každodenní harmonogram bude zajišťovat najatý pracovník, bude prováděna osobní kontrola vedením stáje, pro zajištění co

nejvyšší kvality poskytovaných služeb (kontrola čistoty boxů, čistoty areálu, bezpečnosti výběhů apod.)

- 4. Styl vedení** – Aplikován bude demokratický styl vedení, jinými slovy participativní, kdy vedoucímu pracovníkovi náleží rozhodovací pravomoc a odpovědnost za výsledky, ale dovoluje svým podřízeným začlenit se do rozhodovacího procesu, zejména prostřednictvím návrhů na úpravy, zlepšení a změny v rámci denních činností. Vedoucí tedy sice deleguje úkoly na ostatní, ale motivuje je a umožňuje jim využívat jejich kreativity. Komunikace probíhá v obou směrech. V takovýchto pracovních celcích existuje dobrá motivovanost, spokojenost a produktivita. Zároveň umožňuje vedoucímu rozvíjet schopnosti svých podřízených.
- 5. Spolupracovníci** – lidské zdroje v budou podniku tvořeny majiteli, tedy potažmo manažery, kteří se budou osobně podílet na denních činnostech vykonávaných v podniku, zejména na výcviku koní, poskytování potřebné péče, kterou je nutno vykonat pečlivě (např. složitější ošetřování koní) práce s koňmi ze země, na kterou jsou potřeba zkušenosti a odborné znalosti, práce s koňmi ze sedla atd. Podnik počítá s případným sezónním najímáním brigádníků, kteří budou vypomáhat s běžnou prací v areálu, zejména v letních měsících, kdy běží závodní sezona. Další lidské zdroje, které bude podnik do budoucna využívat, bude-li to nutné, budou jeden či dva pracovníci vykonávající běžnou fyzickou práci v areálu, zejména takové činnosti, na které není třeba mít dlouholeté zkušenosti či odbornou praxi, jako místování boxů, úklid stájí, základní úklid areálu a udržování čistoty a estetiky prostředí. V případě, že se v horizontu několika let bude stáj rozrůstat, tzn. budou přijímáni další koně na ustájení, obsedání či jezdecký výcvik, a majitelé nebudou schopni tyto činnosti zastávat sami, bude najat další pracovník odborného rázu, tzn. jezdec, se složenou jezdeckou licenci u České jezdecké federace, se zkušenostmi s výcvikem koní a ošetřovatelstvím.

Vzdělávání personálu, do kterého patří rovněž majitelé, je nutnou a nepostradatelnou součástí rozvoje podniku. Plánované vzdělávání je zejména v rámci jezdeckých dovedností, tzn. zvyšování sportovní výkonnosti, složení trenérských zkoušek, účast na kurzu pasování sedel,

kurzy práce ze země a horsemanship apod., to vše za účelem zvyšování kvality poskytovaných služeb.

- 6. Schopnosti** – za zásadní schopnosti, kterými podnik, resp. jeho klíčové osobnosti disponují, považujeme schopnost vychovat a vycvičit jezdeckého koně od remonty až po jeho sportovní kariéru. S obsedáním a výcvikem koní do sportu mají oba majitelé podniku dlouholeté zkušenosti a oba již několik let vlastní jezdeckou licenci. Obsedání a výcvik mladého koně je velmi náročná disciplína, vyžadující nutnou dávku trpělivosti, empatie, citlivosti, fyzické zdatnosti a individuálního přístupu.

Další důležitou schopností, která bude bezpochyby utvářet naši konkurenční výhodu, a která rovněž pramení z praktických zkušeností, intuice a získaných dovedností za léta života strávených mezi koňmi, je schopnost perfektně se postarat o svěřené koně, včas rozpoznat, když s koněm něco není v pořádku (kolikové stavy, úrazové stavy, které nejsou na první pohled znatelné apod.), zajistit jim optimální péči, komfort a prostředí pro život. K tomu bude napomáhat rovněž moderní prostředí a vybavení stáje a celého areálu.

Pan Kotěšovec má navíc vystudovanou vysokou školu v oboru stavebnictví a již přes deset let podniká v oboru, což přináší poměrně velkou výhodu v tom, že na spoustu prací spojených s výstavbou areálu, jeho správou a údržbou nebude nutné najímat externí firmu.

- 7. Sdílené hodnoty** – sdílené ideje a principy, které budou rezonovat skrze každou činnost v našem podniku, jsou postaveny na myšlence, že spokojený kůň znamená spokojeného majitele. Pokud zajistíme špičkovou kvalitu služeb poskytovaných v rámci ustájení, tak, aby především koně byli v dobré fyzické i psychické kondici, aby areál stáje byl čistý, funkční a upravený, aby majitelé byli přesvědčeni, že v případě jejich nepřítomnosti bude jejich kůň mít dostatek krmiva, vody, prostoru pro odpočinek, klidu a profesionální dohled a tuto skutečnost doplníme příjemným prostředím pro mezilidský kontakt, kvalitním zázemím a doplňkovými službami, vytvoříme tím vysokou přidanou hodnotu pro

spokojeného zákazníka, který bude rád dlouhodobě využívat našich služeb.

## **6.5 Analýza trhu**

Obor působnosti a celkový trh, na kterém se bude podnik pohybovat, můžeme nazvat jako obor poskytování služeb v oblasti ustájení koní, chov koní a jejich výcvik a poskytování doplňkových služeb. Obecně tedy můžeme tyto služby nazvat provozem jezdecké stáje, potažmo areálu, pohybujeme se tedy na trhu provozovatelů jezdeckých areálů. Tento trh můžeme nazvat jako náš celkový trh, který zahrnuje všechny potenciální příjemce našich služeb. Velikost, potenciál a růst tohoto trhu úzce souvisí s vývojem počtu koní v České republice, s vývojem počtu majitelů, tzn. lidí, kteří se stanou vlastníky koně a budou pro něj bezpochyby v mnoha případech hledat ustájení, ale také s vývojem počtu aktivních jezdců, kteří se věnují jezdeckému sportu a tím zvyšují atraktivitu tohoto odvětví jako celku a přinášejí nové podnikatelské příležitosti.

### **6.5.1 Vývoj počtu chovaných koní a majitelů koní**

Dle údajů Ministerstva zemědělství uvedených v oficiální Situační a výhledové zprávě Koně z roku 2020 má chov koní v České republice rostoucí tendenci již od roku 1997, od kterého dochází každoročně k neustálému početnímu zvyšování stavů koní, což s sebou přináší již zmíněný efekt rostoucí oblíbenosti jejich jezdeckého využití. Tento důležitý fakt napomáhá růstu trhu s provozem jezdeckých areálů, jelikož je potvrzena naše teze, že využití koní, kteří jsou dle zákona sice stále chápáni jako hospodářská zvířata, se za posledních několik desítek let mění z využití hospodářského na uplatnění koní jakožto společníků pro volný čas (Kučerová, 2020).

Dle analýzy dat plynoucích ze Soupisu hospodářských zvířat, který zhotovuje Český statistický úřad (ČSÚ) k 1. 4. 2020 bylo zjištěno, že došlo k meziročnímu nárůstu počtu koní o 3,2 % (ze 36 908 ks koní roku 2019 na 38 087 ks v roce 2020). V předchozím roce (k 1. 4. 2019) dosáhl tento nárůst dokonce 4,9 %. V roce 2020 došlo k absolutnímu zvýšení stavů koní o 1 179 ks, v roce 2019 o 1 727 ks (Kučerová, 2020). Vývoj stavů koní dle ČSÚ za jednotlivá léta je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 1: Vývoj stavů koní v České republice dle ČSÚ v letech 2000-2020

Rok	Počet kusů
2000	23 835
2001	25 795
2002*	20 891
2003*	20 140
2004*	20 371
2005*	20 561
2006*	22 883
2007*	24 009
2008*	27 274
2009*	28 030
2010*	29 887
2011*	31 068
2012*	33 175
2013*	34 281
2014*	32 925
2015*	33 716
2016*	32 133
2017*	34 548
2018*	35 181
2019*	36 908
2020*	38 087

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

Sledováním počtu koní a vývojem této veličiny v čase se však zabývá také Ústřední evidence koní (ÚEK). Metodika této instituce je odlišná od metodiky ČSÚ, a to zejména proto, že ČSÚ nezahnuje od roku 2002 do svého Soupisu hospodářských zvířat zahrnovány chovy týkající se „hobby aktivit obyvatelstva“. Vypovídající hodnotu pro tuto analýzu tedy mají spíše stavy koní v ČR zaznamenané dle ÚEK. Tyto stavy představovaly k 31. 12. 2019 meziroční nárůst počtu koní o 2,3 % (nárůst stavů všech koňovitých tvořil 2,4 %). V roce 2019 došlo ke zvýšení stavů koní o 2 171 ks, u koňovitých o 2 301 ks (Kučerová, 2020). Vývoj sledovaný a zaznamenaný dle ÚEK je znázorněn v Tabulce č. 2.

Tabulka 2: Vývoj stavů koní v České republice dle ÚEK v letech 2002-2019

Období	Počet kusů (koně)	Počet kusů (koňoviti celkem)
12/2002	38 754	38 766
12/2003	43 708	43 725
12/2004	49 482	49 512
12/2005	54 884	54 956
12/2006	59 022	59 165
12/2007	63 033	63 196
12/2008	66 386	66 671
12/2009	71 223	71 515
12/2010	73 932	74 305
12/2011	76 365	76 835
12/2012	79 473	80 073
12/2013	81 124	81 792
12/2014	82 105	82 901
12/2015	84 703	85 654
12/2016	87 287	88 347
12/2017	90 219	91 365
12/2018	92 735	94 013
12/2019	94 906	96 314

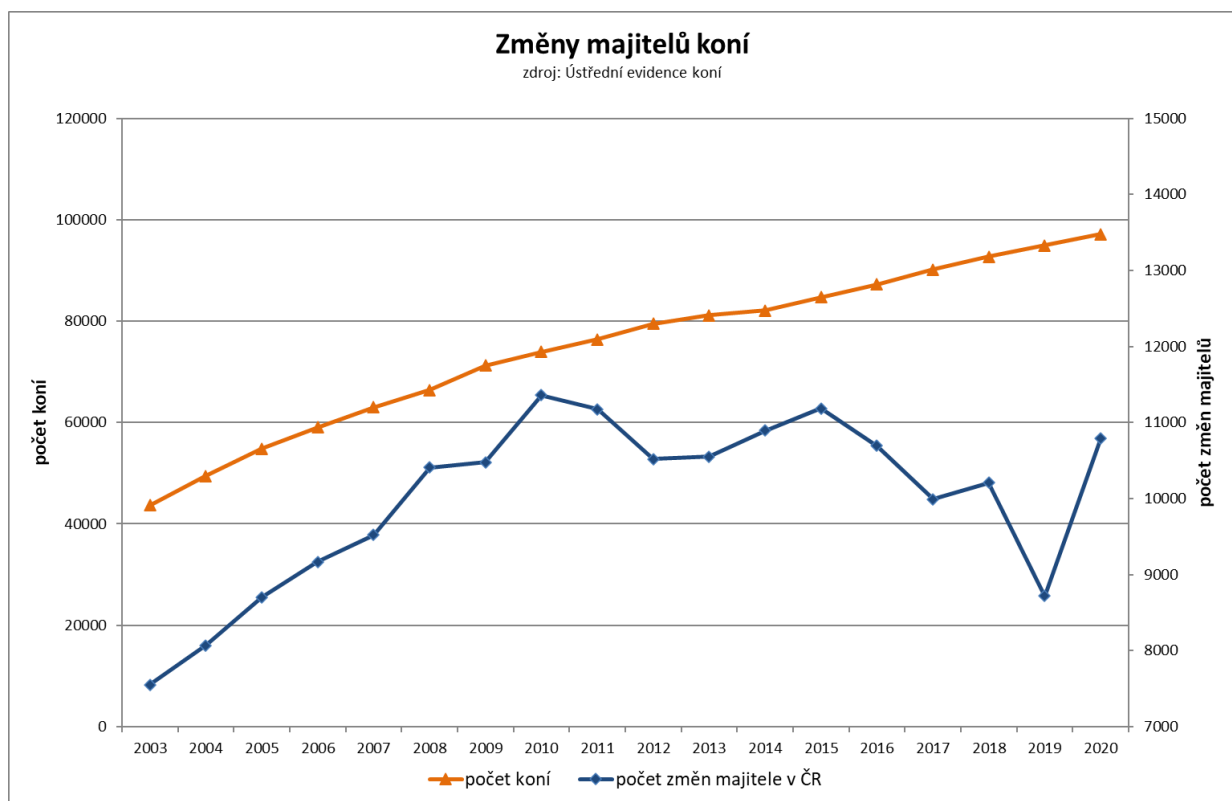
Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz)

V tabulce není uveden údaj o počtu koní dle ÚEK na našem území ke konci roku 2020, který činil 97 172 ks (“Statistika chovu koní v ČR v letech 1921–2020”, 2021).

Jak vyplývá z výše uvedených dat, neustálý růst počtu koní na našem území napomáhá rozvoji trhu s poskytováním ustájení, chovem koní, rozvoji jezdeckví jako takovému a v důsledku vytváří živnou půdu pro zakládání a rozvoj jezdeckých areálů, jakožto míst, kde jsou všechny tyto činnosti a služby zastřešovány a centralizovány.

Pro komplexnost analýzy je důležité zmínit také počty majitelů koní a jejich změny. S ohledem na vývoj stavů počtu koní lze zpozorovat snižující se počet změn majitelů (až na výjimky z některých let) koní v České republice (“Statistika chovu koní v ČR v letech 1921–2020”, 2021). Vývoj počtu majitelů je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 1: Vývoj změn majitelů koní v letech 2003-2020



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

Jak je z grafu patrné, v roce 2020 došlo k opětovnému nárůstu počtu změn majitele, což svědčí o rostoucím trhu s koňmi, jelikož při prodeji koně dochází zpravidla vždy k jeho přepisu u ÚEK a tedy k oficiální změně majitele. Absolutní číselné vyjádření vývoje počtu koní a počtu změn majitele v letech 2003 až 2020 je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 3: Vývoj počtu změn majitele a koní v letech 2003-2020

rok	počet změn majitele	počet koní
2003	7550	43708
2004	8071	49482
2005	8704	54884
2006	9169	59022
2007	9519	63033
2008	10407	66386
2009	10476	71223
2010	11360	73932
2011	11173	76365
2012	10518	79473
2013	10553	81124
2014	10895	82105
2015	11186	84703
2016	10696	87287
2017	9992	90219
2018	10209	92735
2019	8719	94906
2020	10796	97172

Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz), zpracování: vlastní

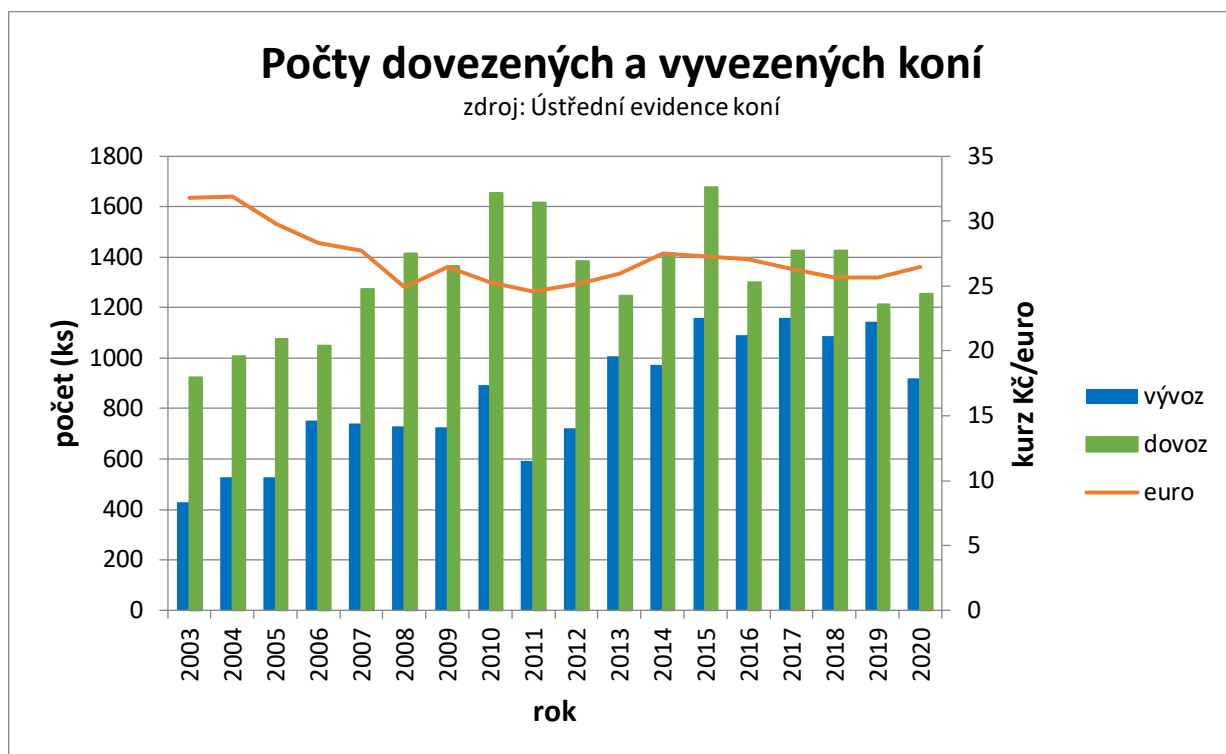
## 6.5.2 Export a import koní

Celkový trh, na kterém bude podnik působit, je také ovlivňován zahraničním obchodem s koňmi. Vývoz koní do zahraničí a zároveň počet importovaných koní do České republiky poskytuje informace o tom, jak se českým chovatelům daří, potažmo v jaké zemi je o dovoz koní z naší země největší zájem. Zatímco dle údajů ÚEK v roce 2019 došlo k meziročnímu poklesu dovozu koní o 15,07 % (tj. o 215 ks), v roce 2020 došlo k nárůstu importu o 3,5% (tj. o 43 ks) a obecně můžeme říci, že má dlouhodobě dovoz rostoucí tendenci (“Statistika chovu koní v ČR v letech 1921–2020”, 2021).

Naopak export českých koní od roku 2013 dosahuje stabilních hodnot, kdy každoročně přesahuje počet 1000 ks (vyjma roku 2014, kdy se této hranici těsně přibližuje). Tuto linii přerušil až rok 2020, kdy počet exportovaných koní poprvé klesl pod tuto úroveň a činil 918 exportovaných zvířat. Počty importovaných a exportovaných koní jsou znázorněny v grafu č. 2.



Graf 2: Počty dovezených a vyvezených koní v letech 2003-2020

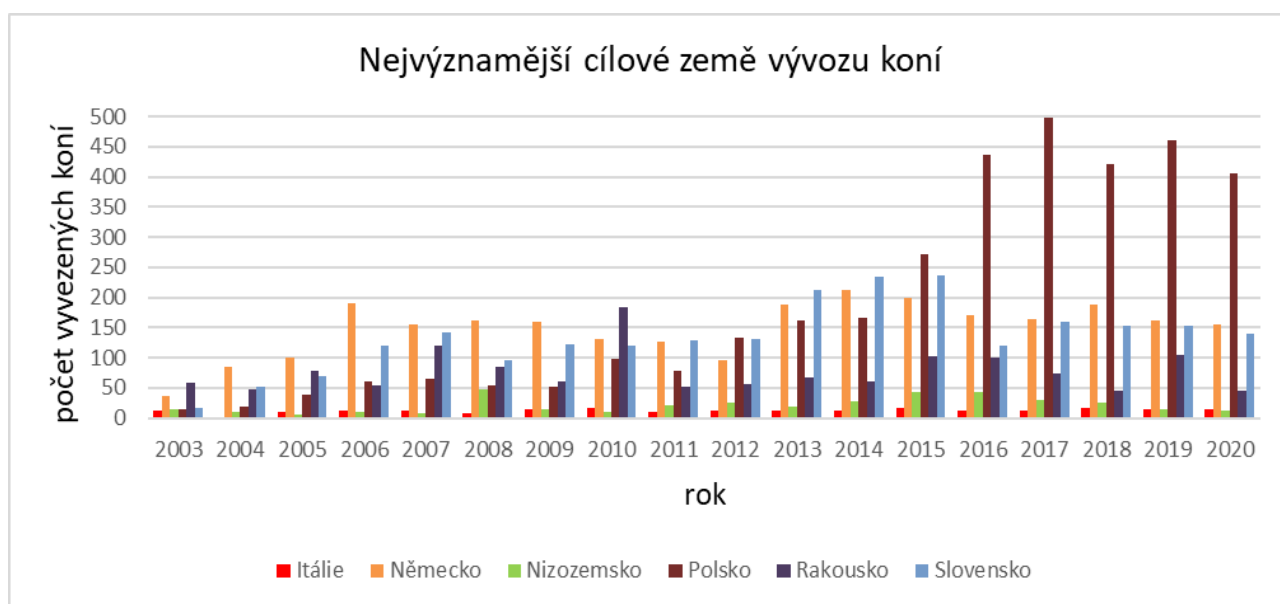


Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz)

Z grafu je patrné, že import koní každoročně pravidelně přesahuje úroveň exportu. Pohybuje se kolem hodnoty 1300 koní ročně. Obě veličiny mají dlouhodobě rostoucí tendenci, tudíž můžeme říci, že zahraniční obchod s koňmi se v letech rozrůstá.

Co se týče exportu koní do zahraničí, nejvýznamnější zemí, do které jsou koně vyváženy, je Polsko, které představuje k roku 2020 49 % z celkového počtu exportovaných koní (406 ks), druhou příčku obsadilo Německo s podílem 19 % (156 ks), následované Slovenskem s podílem 17 % (140 koní), na čtvrté příčce Rakouskem, které tvoří 6 % (46 ks) a nakonec Nizozemskem s Itálií, z nichž tvoří každý po 2 % vyvezených koní (“Statistika chovu koní v ČR v letech 1921–2020”, 2021). Vývoj počtu exportovaných koní do nejvýznamnějších cílových států je znázorněn v grafu č. 3.

Graf 3: Nejvýznamnější cílové země vývozu koní z České republiky 2003-2020



Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz), zpracování: vlastní

Z grafu je patrné, že od roku 2015 rapidně vzrostl export koní do sousedního Polska. Ten několikanásobně převyšuje export do ostatních zemí, téměř 50 % všech exportovaných koní směřuje právě do Polska.

### 6.5.3 Vývoj počtu aktivních jezdců a statistika jezdeckého sportu

Jelikož našimi cílovými zákazníky jsou jak lidé, kteří využívají koně jako společníka pro volný čas a nemají závodní ambice, tak aktivní jezdci, kteří složili zkoušky základního výcviku a vlastní jezdeckou licenci, tudíž se věnují sportu, ať už na hobby či profi úrovni, je důležité zmapovat i vývojové tendence v této oblasti a objektivně zhodnotit, zda je jezdecký sport, kterému se má náš podnik stát vhodným zázemím, na vzestupu či nikoliv.

Z údajů České jezdecké federace, která je organizací zaštiťující jezdecký sport na našem území, a které byly zveřejněny ve Statistice ČJF pro rok 2020, vyplývá řada důležitých skutečností ovlivňující nejen jezdecký sport, ale také provoz jezdeckých areálů a závodišť.

Vývoj stavu aktivních sportovců, což jsou členové ČJF se složenou jezdeckou licenci i bez ní (hobby jezdci), kteří se v daném roce zúčastnili minimálně jedné soutěže, ať už

hobby, či oficiálních závodů, pod hlavičkou ČJF, je číselně znázorněn v následující tabulce a grafu.

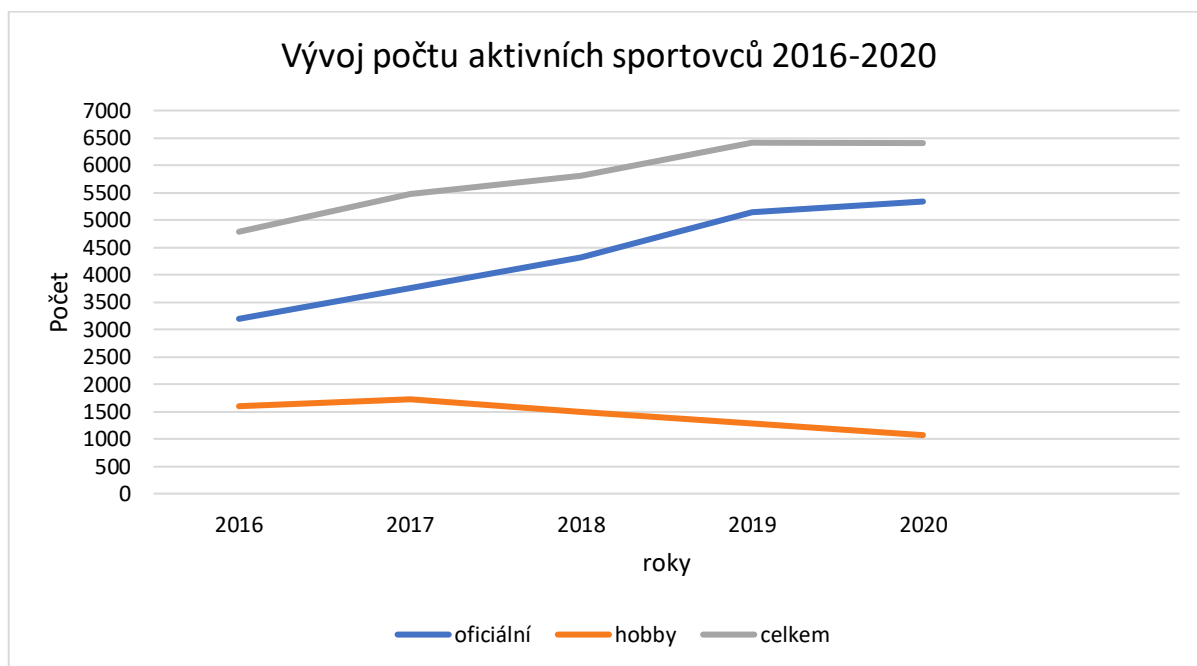
Tabulka 4: Počty aktivních jezdců ČJF v letech 2016-2020

<b>Aktivní jezdci ČJF</b>						
<b>typ/rok</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>% 2020</b>
<b>oficiální</b>	3194	3747	4309	5137	5337	83,3%
<b>hobby</b>	1591	1724	1501	1275	1069	16,7%
<b>celkem</b>	4785	5471	5810	6412	6406	100%

Zdroj: [www.jezdectvi.org](http://www.jezdectvi.org), zpracování: vlastní

Z tabulky vyplývá, že se každým rokem zvyšuje počet jezdců v oficiálních soutěžích, tedy držitelů jezdecké licence, na úkor jezdců hobby kategorie. Popularita oficiálních závodů tedy stále stoupá. Také je patrné, že se každým rokem zvyšuje počet aktivních sportovců, meziročně v rozmezí 6-15 %, ovšem s výjimkou roku 2020, kdy počet mírně klesl, což je dle tvrzení ČJF zřejmý dopad epidemie COVID-19. Následující graf zachycuje každoročně zvyšující se rozdíl mezi počtem hobby jezdců, kterých stále ubývá, a jezdců účastnících se oficiálních soutěží, kteří v roce 2020 tvořili téměř 84 % všech aktivních sportovců.

Graf 4: vývoj počtu aktivních sportovců v letech 2016-2020

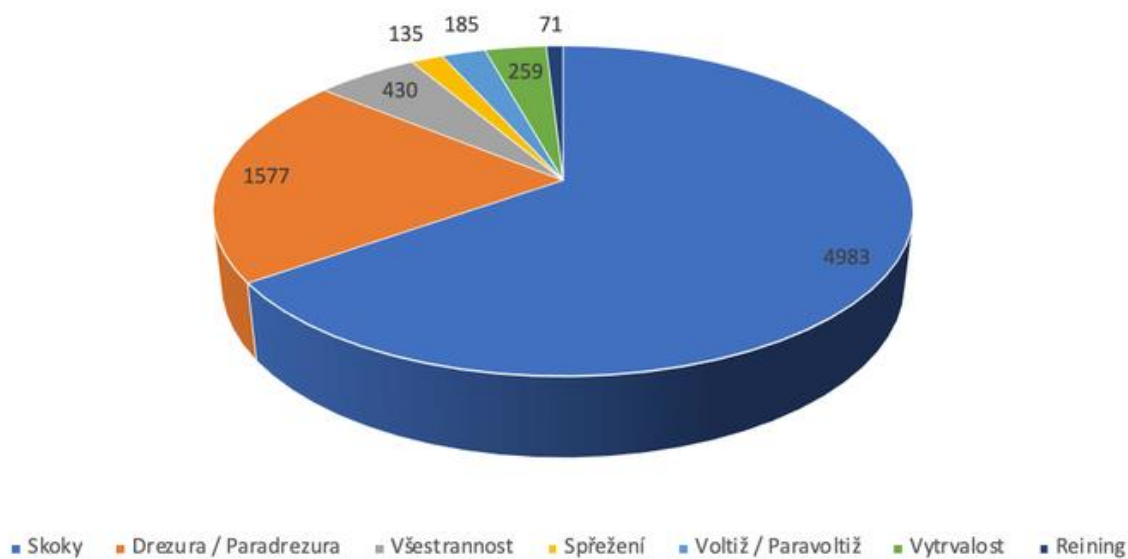


Zdroj: [www.jezdectvi.org](http://www.jezdectvi.org), zpracování: vlastní

Zajímavostí, avšak ne překvapením je, že mezi disciplínami jezdeckého sportu výrazně dominují skoky, jak je patrné z následujícího grafu převzatého z webových stránek ČJF.

Graf 5: Počty sportovců účastnících se disciplín v soutěžích ČJF v roce 2020

Počty Sportovců účastnících se soutěží ČJF (oficiální + hobby) 2020



Zdroj: [www.jezdectvi.org](http://www.jezdectvi.org)

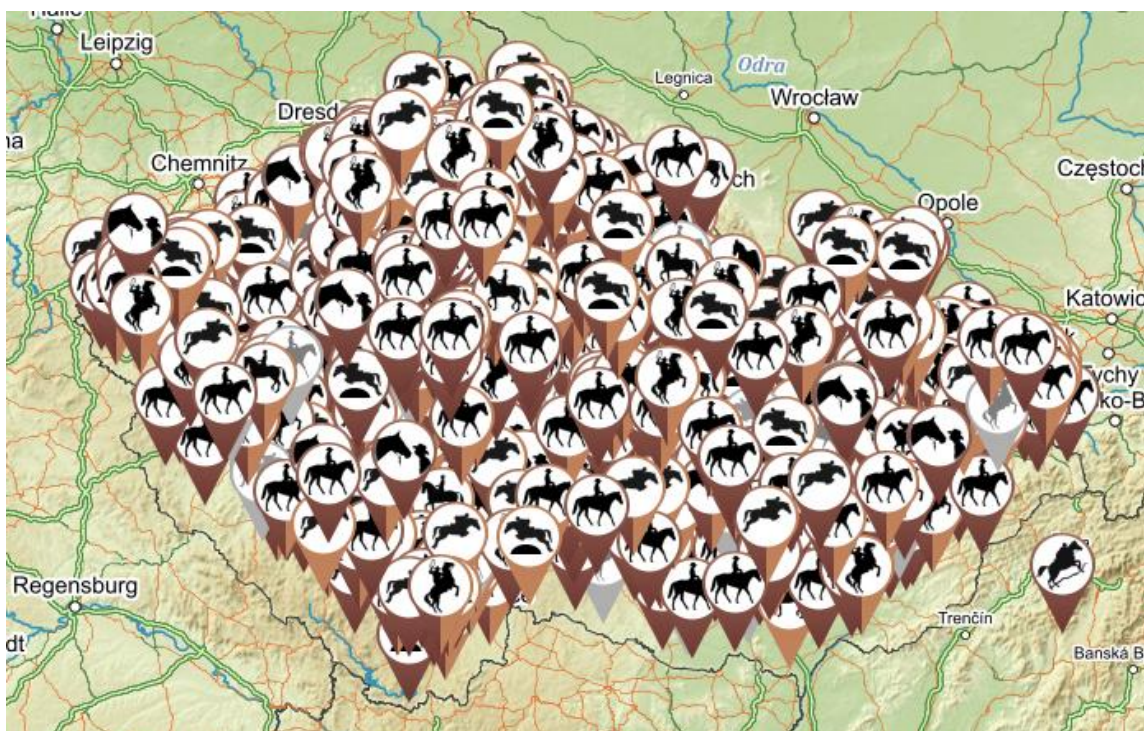
Jak z tohoto koláčového grafu vyplývá, téměř tříčtvrteční většina aktivních jezdců se věnuje parkurovému skákání. Někteří aktivní jezdci, kterých je dle ČJF cca 800, se věnují dvěma a více disciplínám, v grafu jsou takové případy započítány 1x pro každou disciplínu.

Tento fakt, že skoky jsou tak oblíbenou disciplínou, je důležité zohlednit při plánování vybavenosti jezdeckého areálu. Jelikož skoky jsou výrazně nejoblíbenější disciplínou, je vhodné mít ve stáji kvalitní zázemí pro trénink, počínaje dostatečně velkou jízdárnou s kvalitním povrchem pro skoky, dostatek skokového materiálu, od bariér, přes kavalety, profily a blendy, až po zídky, bedny a bazénky, což jsou nejčastěji se vyskytované typy překážek v parkurovém skákání. Přítomnost profesionálního trenéra, který bude jezdcům nabízet své služby, může být taktéž velkou konkurenční výhodou. Jelikož ne každá stáj disponuje dostatečným množstvím a škálou skokového materiálu, a ve většině případů chybí možnost účastnit se tréninků pod profesionálním vedením, může potenciální zákazník při svém rozhodování považovat dobré vybavení a možnost účastnit se tréninků za výhodu a rozhodnout se pro využití služeb právě takového areálu.

## 6.5.4 Jezdecké areály v České republice

Dle webu [www.kamkekonim.cz](http://www.kamkekonim.cz), což je projekt, který vznikl za účelem detailního mapování jezdeckých areálů a stájí po celé České republice, a který nabízí možnost filtrování dle zaměření, poskytovaných služeb apod., je v současné době v celé republice evidováno 1043 jezdeckých areálů, které nabízejí jakékoliv služby veřejnosti. Obrázek č. 8 znázorňuje hlavní mapu internetové aplikace kamkekonim.cz, která zobrazuje různé ikonky podle zaměření stáje. Každý vlastník či provozovatel jezdeckého areálu se může do projektu zapojit.

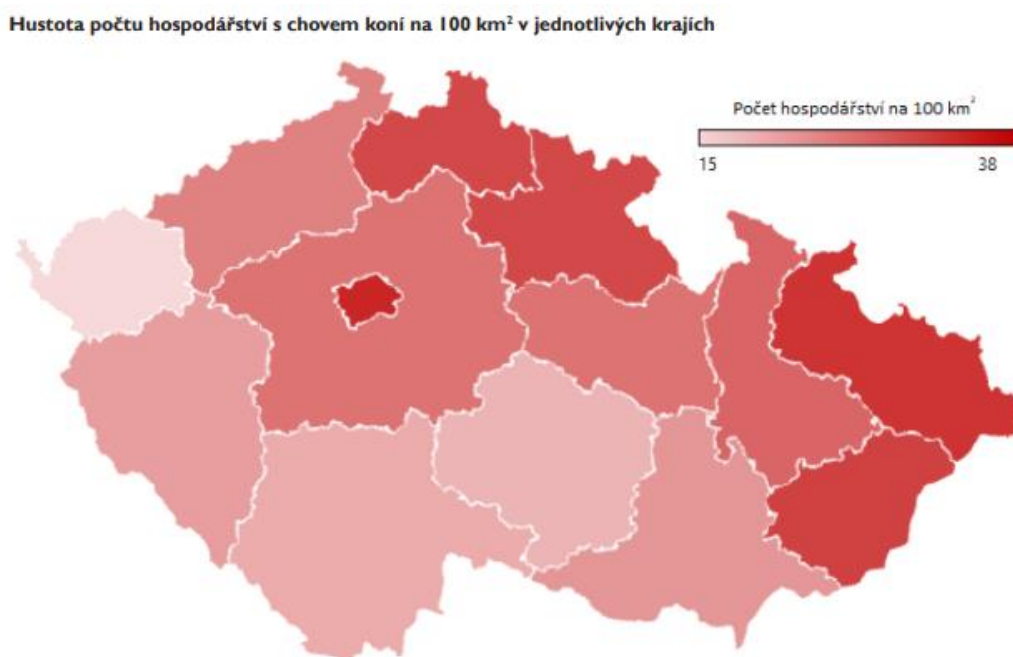
Obrázek 8: Jezdecké areály v České republice dle aplikace kamkekonim.cz



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

Pro představu je také vhodné doplnit údaj o aktuální hustotě výskytu hospodářství s chovem koní na území naší republiky dle jednotlivých krajů. Tento fakt taktéž ovlivňuje potenciál lokálního či regionálního trhu, na který se bude náš podnik zaměřovat, a který je blíže specifikován v následující kapitole. Následující obrázek č. 9 znázorňuje právě hustotu výskytu hospodářství, kde se chovají koně v České republice.

Obrázek 9: Hustota počtu hospodářství s chovem koní na 100 km<sup>2</sup> v jednotlivých krajích



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

Jak můžeme z mapy znázorněné na obrázku vyčíst, nejvyšší hustota výskytu takových hospodářství je v Libereckém, Královéhradeckém a Moravskoslezském kraji, kde se přibližuje k hodnotě 38 hospodářství na 100 km<sup>2</sup>. Pro náš podnik klíčovým regionem je bezpochyby kraj Jihočeský, který naopak patří ke krajům s nejnižší hustotou výskytu, pohybující se pohybuje kolem hodnoty 18 hospodářství na 100 km<sup>2</sup>, z čehož můžeme usuzovat, že trh zde není přehlcený. To je fakt, který můžeme považovat za kladný vzhledem k pravděpodobnosti úspěchu tohoto podnikatelského záměru.

### 6.5.5 Vymezení cílového trhu

Jelikož místo působení podniku se nachází v okrese Jindřichův Hradec v Jihočeském kraji, z hlediska geografického můžeme náš cílový trh definovat právě jako okres Jindřichův Hradec (či jeho část), který je svou rozlohou 1 944 km<sup>2</sup> druhým největším okresem v České republice. Z ekonomického hlediska v okrese nalezneme téměř 22 tisíc jednotek evidovaných v Registru ekonomických subjektů. Dle Českého statistického úřadu je v odvětvové skladbě zaměstnaných patrný zejména vyšší podíl zemědělství. Mírně nad průměrem je zde zastoupen také průmysl a stavebnictví. Díky vyššímu počtu zaměstnaných v sektoru primárním a sekundárním je zde nižší podíl osob pracujících ve službách, a sice druhý nejnižší podíl mezi jihočeskými okresy. Nejvíce se



bude podnik zaměřovat na potenciální zákazníky z dojezdové vzdálenosti 30 km, která je dle názoru zakladatelů optimální, tak, aby bylo dojíždění do stáje časově i finančně přijatelné (“Charakteristika okresu Jindřichův Hradec”, 2022).

Do našeho cílového trhu spadá tudíž také část okresu České Budějovice, na jehož okraji se nachází např. obce Lišov a Štěpánovice, které nejsou od sídla podniku daleko a které leží na hlavním tahu do Jindřichova Hradce (silnice I. Třídy č. 34), na kterém leží i místo působení podniku, obec Lásenice, a tato přímá spojnice tedy znamená velmi dobrou a pohodlnou dostupnost pro případné zákazníky z těchto obcí a obcí okolních. Dále také jižní část okresu Tábor, z které je také dobrá dostupnost po dálnici D3.

Obrázek 10: Okresy Jihočeského kraje a místo působení podniku



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

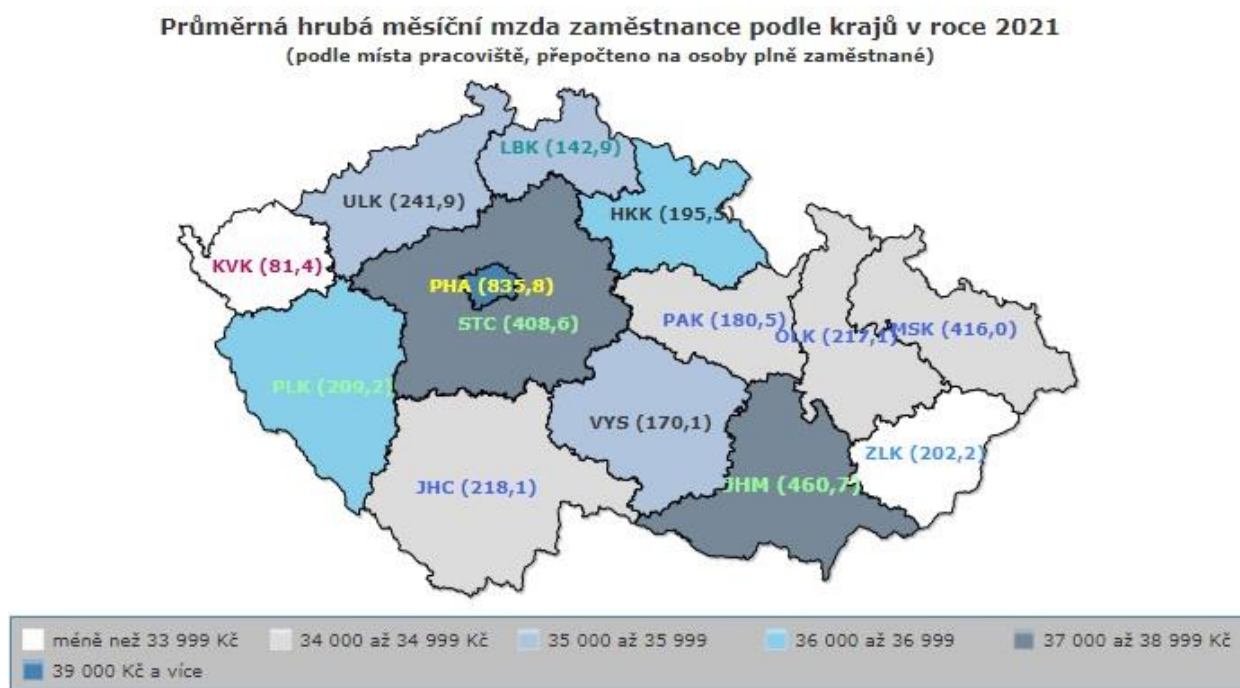
Z výše uvedeného obrázku č. 10 je patrná poloha obce Lásenice, kde se podnik nachází, a blízkost okolních okresů a jejich částí, které tvoří z geografického hlediska cílový trh podniku.

Co se týče sociodemografické struktury cílového trhu, v Jihočeském kraji žilo dle ČSÚ k 31.12. 2021 636 937 obyvatel, v okrese Jindřichův Hradec potom 90 279 obyvatel. Regionální HDP v Jihočeském kraji dosahovalo v roce 2020 hodnoty 278 578 mil. Kč, což je meziroční pokles o 5,9 %, průměrná hrubá mzda za období 1. až 4. čtvrtletí



roku 2021 zde dosahuje hodnoty 34 882 Kč, což je meziroční nárůst o 6,6 % (“Nejnovější údaje: Jihočeský kraj”, 2022).

Obrázek 11: Průměrná hrubá měsíční mzda dle krajů ČR v roce 2021



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

Výše uvedená mapa znázorňuje výše průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice, kdy Jihočeský kraj patří ke krajům s nižší hodnotou, pohybující se v rozmezí 34 000 Kč až 34 999 Kč. Číslo 218,1 uvedené v závorce u zkratky JHC v obrázku, vyjadřuje průměrný evidenční počet zaměstnanců v tisících osob.

### 6.5.6 Cíloví zákazníci a jejich segmentace

Záměrem našeho podniku je poskytovat kvalitní služby všem majitelům koní a jezdcům, ať už se sportovním, či rekreačním zaměřením. Věříme, že prostředí jezdecké stáje Lásenice bude vhodným prostředím i pro náročnější zákazníky, jelikož bude disponovat moderní stáji s prostornými, vzdušnými boxy, kvalitním zázemím pro jezdce a majitele, venkovní jízdárnou a krásným okolím pro terénní vyjížděky. Naším cílem je tedy zaměřit se na všechny skupiny potenciálních zákazníků z oboru jezdeckví, které lze z našeho pohledu rozdělit do tří pomyslných skupin, jelikož věříme, že služby podniku dokážou uspokojit širší zákaznickou škálu. Nicméně, vzhledem k velikosti a vybavenosti

areálu, je vhodné věnovat nejvyšší pozornost prvnímu a druhému zákaznickému segmentu, jež jsou popsány dále.

V současné době nemáme kapacity pro vybudování uzavřené haly, která je přínosná zejména v zimním období, ale vzhledem k tomu, že se taková hala s možností hodinového pronájmu nachází v 5 km vzdálené obci, je možnost v případě zájmu této služby využít. Našimi cílovými zákazníky budou tedy jak poměrně nenároční jedinci, kteří tvoří první zákaznický segment, a kteří si chtějí zejména užívat volný čas strávený se svým „koňským partákem“ v přírodě, a není pro ně zásadní podmínkou luxusní zázemí jezdeckého areálu, tak náročnější zákazníci, tvořící druhý zákaznický segment, kteří požadují kvalitní jezdecké zázemí s profi jízdárnou a povrchem, možnost pronájmu přepravníku či auta, mycí box či solárium a podobné služby pro zajištění co nejlepší péče o sportovního koně, ale nepotrpí si na zlaté kliky a jsou ochotni dát přednost kvalitám poskytovaných služeb na úkor absence např. kryté haly.

Je pravdou, že ti nejnáročnější zákazníci, označení jako třetí zákaznický segment, jejichž koně i oni samotní jsou zvyklí na nejluxusnější komfort, budou zřejmě spatřovat nevýhodu právě v absenci kryté haly. Zakladatelé podniku ale věří, že i tyto zákazníci může oslovit kvalita našich služeb a péče o koně, ke které budeme přistupovat velmi individuálně, nabízené doplňkové služby jako návštěvy sedláře, fyzioterapeuta a trenéra nejvyšší úrovně, čistota prostředí a v neposlední řadě také atmosféra rodinného areálu, a tak budou i přes to chtít využít našich služeb. V případě potřeby jsme připraveni zapůjčit vozík na koně i automobil, či osobně zajistit dovoz do nedaleké jezdecké haly, asistovat při nakládání koně apod., což může mnoho náročnějších zákazníků ocenit.

### **6.5.7 PEST analýza**

Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí podniku, slouží k identifikaci klíčových faktorů, které podnik ovlivňují (Grasseová, 2010).

#### **Politické faktory**

*Legislativa* – podnik musí dodržovat zákony týkající se právní stránky provozování činnosti podniku, jako jsou živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích, právní předpisy týkající se chovu a výcviku koní, optimálního prostředí z veterinárního a hygienického hlediska, vlivu na životní prostředí atd. Dle plemenářského zákona je také podnikatel, který provozuje stáj, povinen vést registr koní

v Portálu farmáře, kam mu je umožněn přístup skrze portál eAgri.cz a je mu přiděleno registrační číslo hospodářství.

*Kontrola vlivu na životní prostředí* – chov hospodářských zvířat je spojen s produkcí živočišného odpadu, se kterým musí být nakládáno dle platných právních předpisů, aby nedocházelo k zamořování okolních vod a ovzduší. Vyřešení této problematiky je mimo jiné také povinnou součástí podkladů pro udělení stavebního povolení na výstavbu stájí.

*Politická stabilita v zemi* – stabilita vlády a obecné politické situace v zemi může ovlivnit podnik skrze změnu strategie pro podporu malých a středních podniků, dotační podporu chovu hospodářských zvířat či zvířat v zájmových chovech.

*Daňová politika* – míra zdanění příjmů z podnikání a její případné změny mohou ovlivnit ziskovou a celkovou finanční situaci podniku. V současné době tvoří sazba daně z příjmů FO 15%, pro vyšší příjmy 23%, z příjmů PO pak 19%.

### **Ekonomické faktory**

*Vývoj HDP* – velikost HDP je jakýmsi indikátorem velikosti ekonomiky a jeho meziroční růst ukazuje rychlost hospodářského růstu země. V roce 2021 vzrostlo HDP o 3,6 %. Růst HDP znamená růst ekonomiky, relativního bohatství země či životní úroveň, což jsou faktory, které nahrávají rozvoji podnikatelských činností. Naopak v případě poklesu to může znamenat, že ekonomika bude upadat, lidé budou mít méně peněz na spotřebu, budou více šetřit a za služby podniku nebudou ochotni tolik utrácet (“HDP 2022, vývoj hdp v ČR”, 2022).

*Inflace* – vysoká míra inflace způsobuje, že vlivem zdražování podniku rostou náklady, zároveň se mění struktura spotřeby obyvatel, kteří v takovém případě disponují menšími finančními zdroji, resp. nejsou schopni nakoupit tolik zboží a služeb. Může se stát, že klesne zájem o služby podniku.

*Nezaměstnanost* – míra nezaměstnanosti může ovlivnit podnik z hlediska mzdových nákladů, které mohou růst, v případě, kdy bude podnik potřebovat najmout zaměstnance, a bude málo dostupné pracovní síly.

*Cena a dostupnost energií* – zvyšování cen energií či snižování jejich dostupnosti ovlivní podnik zejména prostřednictvím zvyšování provozních nákladů, které se následně promítnou do výsledného hospodářského výsledku firmy. Růst nákladů bude muset

společnost promítnout do cen svých produktů, stejně jako zvyšování jakýchkoliv jiných nákladů.

### **Sociálně-kulturní**

*Úroveň vzdělání* – pokud předpokládáme, že vlastnit koně a věnovat se jezdeckví je poměrně nákladnou záležitostí, a pokud předpokládáme, že vysoká úroveň vzdělání předurčuje člověka k vyšším příjmům v budoucnosti, vlivem lepšího uplatnění na trhu práce, získání lepších pracovních pozic atd., může podnik považovat vysokou úroveň vzdělání obyvatelstva za přínosnou pro svou činnost, protože si více lidí bude moci dovolit vlastnit koně.

*Životní styl* – životní styl obyvatel a jejich přístup k trávení volného času, ke sportu, trávení času v přírodě či vztah ke zvířatům ovlivňují to, jaký zájem bude o služby nabízené podnikem.

*Charakteristika spotřeby* – množství a škála statků a služeb, které domácnosti za svůj disponibilní důchod nakupují, závisí bezpochyby také na výše uvedených faktorech jako je inflace, HDP apod., pokud tedy lidé budou mít k dispozici více peněz, budou moci utrácet i za statky a služby pro své potěšení, pro trávení volného času či své zájmy. Pokud tomu bude naopak, může se stát, že lidé budou utrácet více za základní produkty, jako jídlo, bydlení a oblečení, a výdaje na volný čas omezí.

### **Technologické**

*Nové objevy a vynálezy* – odvětví jezdeckého sportu, provozu jezdeckých areálů a ustájení koní prošlo za posledních několik dekád výraznou proměnou. V současnosti existuje široká škála nových či vylepšených produktů, od jezdeckého vybavení, jako jsou anatomické uzdečky, prohřívací kamaše či na míru šitá sedla, veterinárního vybavení, jako např. laserová terapie, vodní rehabilitační pás či léky na bolest pro koně, vybavení pro péči o koně, jako např. solárium pro koně, vysavač na koně či koňské brýle, až po moderní stájové vybavení, do kterého spadají automatické napáječky, automatické dávkovače krmiva, moderní jízdárenské povrchy či přístroje pro monitorování březosti a porodu klisen. Pokud chce podnik udržet krok s dobou a konkurencí, měl by disponovat moderním vybavením, které může zákazníka oslovit, a zároveň např. snížit provozní náklady podniku.

*Technologická úroveň odvětví* – svět kolem koní a jezdeckého sportu se neustále zdokonaluje a růst technologické úrovně je vidět zejména ve velkých, komerčních

areálech, kde jsou běžně používány kamerové systémy pro neustálý dohled nad koňmi, jsou využívány online rezervační systémy apod. Na závodech většiny kategorií jsou průběžné výsledky již streamovány online, vyhlašování závodů, poskytování informací, přihlášky na závody apod. rovněž probíhají pouze online. Veterinární technologie jsou rovněž na vzestupu, kdy existují dokonce moderně vybavené veterinární kliniky určené pro koně, kam lze koně převést v případě závažnějších problémů neřešitelných ve stáji. Technologickému pokroku podlehly také např. přepravníky pro koně, na které jsou kladeny vysoké nároky s ohledem na bezpečnost a pohodlí koní.

## 6.6 Analýza konkurence

V nejbližším okruhu vzdálenosti 30 km v okolí Lásenice se nachází cca 15 stájí aktuálně nabízejících ustájení koní. Ne všechny stáje však nabízejí služby obdobné našemu podniku, jako např. areál Stable Obora v Třeboni, která je sice vyhlášeným, velkým areálem a hřebčincem, avšak nenabízí možnost ustájení, navíc se jedná o mnohonásobně větší areál zaměřující se spíše na odchov hříbat a prodej vlastních koní do zahraničí, a tak do potenciálních konkurentů zahrneme pouze ty, které se našemu podniku charakterem svých služeb podobají.

Jako faktory pro identifikaci klíčových konkurenčních podniků byla zvolena obdobné zaměření areálu, obdobné vybavení areálu, malá vzdálenost od místa působení podniku a obdobný charakter nabízených služeb. Mezi odpovídající podniky ve zvoleném okruhu 30 km patří např. JH Robin s.r.o. v Políkně, RS Equiteam v Dolním Žďáře, Military centrum Dvoreček, JK Hatín, Jezdecká stáj Taurus, z. s. či Jezdecká stáj Újezdec. Avšak nejzásadnějšími konkurenty pro náš podnik, zejména z důvodu velmi blízké polohy a obdobného charakteru nabízených služeb, budou stáje:

**RS Equiteam** v obci Dolní Žďár, nacházející se 3 km od působiště podniku, výhodou této stáje je vyšší kapacita (30 boxů), malá krytá hala o rozměrech 14 x 40 m, která je však kvůli své malé rozloze nevhodná na skoky. Původní využití objektu nebylo plánováno pro ustájení koní, ale jako kravín, a prostory kryté haly byly využívány jako sklad techniky. Nevýhodou je absence venkovní pískové jízdárny a kruhové jízdárny a sedlovna bez sociálního zařízení pro jezdce. Stáj je aktivně propagována na sociálních sítích, zejména na Instagramu a Facebooku. Cena ustájení v této stáji je dle informací uvedených na facebookové stránce 5000 Kč/měsíc. Stáj není vedena jako obchodní korporace, ale je provozována fyzickou osobou na základě živnostenského oprávnění pro

poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost a chov zvířat a jejich výcvik (s výjimkou živočišné výroby) (“Rejstřík ekonomických subjektů, 2022”).

**JH Robin s.r.o.** v obci Políkno, která je vzdálená pouhých 6 km, výhodou tohoto areálu je, že disponuje jezdeckou krytou halou o rozměrech 26 x 56 m, vhodnou pro pořádání zimních soustředění či závodů, dále dvěma venkovními kolbišti, taktéž vhodnými pro pořádání závodů. Nicméně, jelikož sami často využíváme pronájem kolbiště a haly, a na základě hodnocení našich přátel a známých z jezdecké komunity víme, že povrch na zmíněném kolbišti je nevhodný, příliš hluboký a nevyhovující, což je velké mínus. Další nevýhodou tohoto areálu je vysoká cena ustájení, která v současné době činí 9000 Kč/měsíc, a také nedostatek pastvy v letních měsících. Stáj není aktivní na sociálních sítích, nicméně má poměrně moderní a přehledné internetové stránky. Posledním klíčovým konkurentem je

**JK Hatín**, vzdálený 9 km od místa působiště našeho podniku ve stejnojmenné obci Hatín. Tato stáj disponuje kapacitou 15 boxů, avšak pouze dřevěných, nezaizolovaných boxů nízké kvality, bez napaječek. Obecnou nevýhodou areálu je špatná vybavenost, nízká zabezpečení areálu, který není ani oplocený, tudíž hrozí odcizení majetku zákazníků uloženého např. v sedlovně. Stáj disponuje pískovou jízdárnou, avšak ne krytou halou. Nevýhodou je také pouze jeden společný výběh pro všechny koně. Stáj není aktivní na sociálních sítích a má zastaralé internetové stránky, které nejsou pravidelně aktualizovány. Cena ustájení je 4500 Kč/měsíc. Stáj taktéž není vedena jako obchodní korporace, ale je provozována fyzickou osobou podnikající na základě živnostenského oprávnění pro chov zvířat a jejich výcvik (s výjimkou živočišné výroby), zprostředkování obchodu a služeb, ubytovací služby a mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti (“Rejstřík ekonomických subjektů, 2022”).

Tyto podniky se nacházejí v těsné blízkosti obce Lásenice, proto představují pro zákazníka hledající ustájení pro svého koně, či obdobné služby, pravděpodobnou alternativní volbu. Tyto konkurenty tedy můžeme označit za klíčové. Ostatní zmíněné podniky se nacházejí ve vzdálenosti 15 km a dále, nepředstavují z hlediska polohy tedy takovou hrozbu.

### **6.6.1 Konkurenční výhoda**

Na základě poznatků získaných z analýzy klíčových konkurentů můžeme lépe definovat konkurenční výhodu podniku. Ta spočívá, dle názoru zakladatelů, zejména v moderním zázemí a vybavení pro koně i jezdce, individuálním přístupem při péči a poskytování služeb zákazníkům a také v optimální ceně, za kterou hodlá podnik své produkty nabízet, vzhledem ke kvalitě těchto služeb. Cenová politika podniku je blíže charakterizována v marketingové strategii.

## **6.7 Marketingová strategie**

Jelikož Jezdecká stáj Lásenický dvůr je malý, rodinný podnik, marketingová strategie bude založena zejména na kvalitní komunikaci se zákazníky a snaze vyhovět jejich individuálním potřebám, které jsou zejména v oboru jezdeckví stále častějším požadavkem.

### **6.7.1 Pozice podniku na trhu**

Cílem našeho podniku v rámci marketingové strategie je dosáhnout dobré tržní pozice ve vztahu ke klíčovým konkurentům podniku, kteří mohou být alternativní volbou při zákaznickém rozhodování. Pokud se podíváme na věc z pohledu zákazníka, nejdůležitější při hledání vhodné stáje pro ustájení koně je kvalita nabízených služeb, vybavení a kvalita zázemí, cena a dojezdová vzdálenost. V komunitě lidí pohybujících se v koňském prostředí je kladen velký důraz na doporučení a názor ostatních, proto je potřeba, aby se do povědomí potenciálních zákazníků náš podnik dostal jakožto stáj s vysokou kvalitou služeb, moderním zázemím, rodinnou atmosférou a optimální cenou. Ve vztahu k produktu konkurence pak může podnik být považován za poskytovatele kvalitnějších služeb s modernějším zázemím, mírně vyšší cenou, která je však přiměřená vzhledem k nabízeným službám a působí jako indikátor kvality v povědomí zákazníků, kterým je třeba sdělit, že jim můžeme nabídnout to, co jim v současnosti chybí. Podnik tedy můžeme označit za tržního vyzyvatele.

Našimi cílovými zákazníky budou zejména první dva segmenty zmíněné v analýze trhu, tedy méně nároční zákazníci, kteří nemají závodní ambice a chtějí si zejména užívat volný čas strávený se svým koněm, a náročnější zákazníci, kteří vyžadují dobrou kvalitu zázemí pro trénink a sport, denní dohled nad jejich koněm, ale jsou ochotni

dát přednost kvalitě služeb, poskytované v malé stáji např. bez kryté haly, než velké, komerční stáji, která halou disponuje, ale kvalita služeb upadá.

### 6.7.2 Produkt a cenová politika

Podnik bude poskytovat celou řadu služeb a doplňkových služeb, aby byly co nejlépe uspokojeny zákaznické potřeby. Mezi základní služby, které podnik nabízí, patří:

- **Ustájení koní** – formou boxového ustájení, kdy koně pobývají přes den ve výběhu a přes noc v boxe, ve stáji. Velikost boxů splňuje veterinární předpisy, každý box je vybaven oknem, posuvnými dveřmi, žlabem na krmení, minerálním lizem, automatickou napáječkou a gumovou pokrývkou podlahy, na kterou se umísťuje podestýlka.
- **Obsedání a výcvik** – služba poskytovaná zákazníkům, kteří nemají čas, zkušenosti či odvalu na obsednutí mladého koně. Výcvik zpravidla trvá 3 měsíce, po domluvě je možno délku upravit.
- **Výcvik jezdců** – v areálu podniku je možno využít služeb profesionálního trenéra, který byl účastníkem olympijských her, tato služba je dostupná jak pro zákazníky, kteří mají v areálu ustájeného koně, tak pro ostatní zájemce, s příplatkem za pronájem jízdárny.
- **Pronájem auta, přepravníku, jízdárny** – tato služba je rovněž určena jak pro zákazníky podniku, tak pro ostatní zájemce z komunity jezdců a majitelů, kteří si potřebují zapůjčit auto nebo přepravník např. na závody či trénink. Stejně tak nabízíme možnost pronájmu jízdárny se skokovým materiálem, samozřejmostí je, že pro zákazníky podniku je jízdárna k dispozici v ceně ustájení.
- **Asistence u prodeje či nákupu koně** – zákazníci se na nás mohou obrátit s prosbou o asistenci při prodeji jejich koně, kterého mohou umístit do naší stáje, kde pomůžeme s inzerováním koně, koně lze natočit či nafotit potencionálním kupcům, koně jim předvedeme, pokud přijedou na prohlídku. Stejně tak nabízíme asistenci při zájmu koně zakoupit.

Doplňkové služby jsou pak tvořeny zejména péčí o ustájené koně, která zahrnuje dekování do výběhu či boxu, nasazování výběhových či stájových kamaší, bandáží, asistence při kování, strouhání či veterinárním ošetření, v případě, že majitel nemůže být



přítomen. Dále tyto služby zahrnují také možnost pohybování koně v nepřítomnosti majitele a lonžování. V následující tabulce je uveden ceník služeb poskytovaných v podniku.

Tabulka 5: Ceník služeb poskytovaných podnikem

Ceník nabízených služeb	Cena
<b>Ustájení koně</b>	7 500 Kč/měsíc
<b>Obsedání a výcvik koně</b>	9000 Kč/měsíc
<b>Dekování do výběhu/boxu</b>	300 Kč/měsíc
<b>Nasazování kamaší a bandáží do výběhu/boxu</b>	300 Kč/měsíc
<b>Asistence u kováře/veterináře</b>	250 Kč/hod
<b>Pohybování koně/lonžování</b>	250 Kč/hod
<b>Pronájem jízdárny skupinový</b>	200 Kč/hod/osoba
<b>Pronájem jízdárny individuální</b>	350 Kč/hod
<b>Pronájem přepravníku/auta</b>	700 Kč/každý započatý den
<b>Pronájem soupravy</b>	1000 Kč/každý započatý den
<b>Výcvik jezdce</b>	500 Kč/hod
<b>Asistence při prodeji/nákupu koně</b>	5-10 % z prodejní ceny koně

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová politika v prvních letech provozu podniku je založena na přiměřenosti cen vzhledem k poskytovaným službám. Jsme si vědomi nedostatků, které ovlivňují výši našich cen, jako např. již zmiňovaná absence jezdecké kryté haly, nicméně věříme, že zázemí podniku je moderní a kvalita našich služeb vysoká, a proto si můžeme dovolit nastavit ceny o něco vyšší, než jsou ceny většiny konkurence.

### 6.7.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace podniku se zákazníky bude probíhat několika cestami. Důležitá je zejména osobní forma komunikace, kdy je cílem klást nejvyšší důraz na kladná hodnocení, dobrý osobní dojem, kladný vliv na jednotlivce a doporučení

zákazníků a obecné kladné image firmy. Dále bude podnik komunikovat se zákazníky a veřejností prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram, a v neposlední řadě pomocí webových stránek, které mohou sloužit k oslovení široké veřejnosti.

## 6.8 Realizační projektový plán

Realizační plán projektu zobrazuje ve zjednodušené podobě přibližný harmonogram prací výstavby, harmonogram spuštění a zahájení provozu podniku.

**Červen 2021** – změna územního plánu obce Lásenice, změna cílového pozemku pro výstavbu na stavební pozemek

**Září 2021** – zpracování projektové výkresové dokumentace pro výstavbu a žádost o stavební povolení

**Říjen 2021** – udělení stavebního povolení pro výstavbu projektu „Stáje, seník a písková jízdárna“ v obci Lásenice od Stavebního úřadu města Jindřichův Hradec

**Říjen 2021** – vykopání základů, vylití betonových pasů

**Březen 2022** – šalování základové desky, vylití betonem, zbudování základové desky, vyměření jízdárny, stržení a rovnání povrchu pro jízdárnu

**Duben-srpen 2022** – výstavba hrubé stavby stájí s obytnou částí, výstavba hrubé stavby seníku, příprava podkladových vrstev jízdárny,

**Září 2022** – dokončení interiéru stájí, vybudování boxů, nákup potřebného vybavení, finální příprava pro pobyt koní

**Říjen-listopad 2022** – dokončení výstavby jízdárny, dokončení výstavby seníku, nákup potřebného vybavení, zahájení propagace podniku, příprava na zahájení provozu

**Prosinec 2022** – založení podniku, sepsání společenské smlouvy, zápis do rejstříku, složení vkladů, ohlášení živnosti

**Leden 2023** – předpokládané zahájení provozu

## 6.9 Finanční plán

Ve finančním plánu je uvedena zahajovací rozvaha, zmíněny peněžité i nepeněžité vklady do společnosti, náklady na nákup potřebného vybavení pro zajištění provozu a další důležité údaje. Dále je zpracován plán nákladů a výnosů podniku pro prvních 5 let provozu, a to ve variantách realistické, optimistické a pesimistické, poté je zjištěn

předpokládaný hospodářský výsledek podniku. Taktéž je sestaven plán peněžních toků (cash flow). Na závěr je zhodnocena realizovatelnost projektu na základě výpočtu vybraných ukazatelů rentability, očekávané doby návratnosti a čisté současné hodnoty investice.

Záměrem zakladatelů je financovat projekt z vlastních zdrojů a vyhnout se nutnému využití bankovního úvěru. Na závěr je vyhodnocena efektivnost podnikatelského plánu pomocí ukazatelů rentability, doby návratnosti investice a čisté současné hodnoty. Na základě získaných hodnot jsou navržena opatření ke zlepšení ekonomické efektivnosti podnikatelského plánu. Zahájení provozu podniku je plánováno na začátek roku 2023.

### 6.9.1 Vklady společníků

Společníci vloží do společnosti peněžité vklady v celkové výši 200 000 Kč, které budou sloužit k financování prvních měsíců provozu. Dále budou do podnikání vloženy nepeněžité vklady, které jsou oceněny pomocí reprodukčních pořizovacích cen, kromě staveb, které jsou oceněny nákladovým způsobem. Do podniku je vložena pouze ta část hlavní budovy, která skutečně slouží k podnikatelským účelům, tedy prostor stájí pro ustájení koní, který tvoří zhruba 2/3 budovy, dále seník a jízďárna. Přehled nepeněžitých vkladů je znázorněn v tabulce č. 5.

Tabulka 6: Nepeněžité vklady do společnosti v Kč

<b>Položka</b>	<b>Částka (Kč)</b>
<b>Pozemek</b>	3 000 000
<b>Stavby (stáje, seník a jízďárna)</b>	6 000 000
<b>Osobní automobil Mercedes Benz ML r. v. 2002</b>	100 000
<b>Převravník na koně Bockmann</b>	80 000
<b>5 koní plemene ČT, CS a A1/1</b>	650 000
<b>Traktor Renault r. v. 2004</b>	330 000
<b>Zásoby materiálu a krmiva</b>	28 000
<b>Celkem</b>	10 188 000

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z výše uvedených údajů, základní kapitál společnosti tedy dosahuje výše 10 388 000 Kč.

## 6.9.2 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha podniku, znázorněna v následující tabulce č. 6, je tvořena aktivy složenými z dlouhodobého hmotného majetku, tedy pozemku a samotné stavby, osobního automobilu, přepravníku, 5 koní, a traktoru, dále oběžným majetkem, jenž se skládá z peněžitých vkladů vložených na bankovním účtu a zásob materiálu pro spotřebu při provozu podniku. Pasiva jsou tvořena základním kapitálem společnosti.

Tabulka 7: Zahajovací rozvaha podniku v Kč

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>Vlastní zdroje</b>	
Dlouhodobý hm. majetek	10 160 000	Základní kapitál	10 388 000
<b>Oběžný majetek</b>			
Bankovní účet	200 000		
Zásoby materiálu	28 000		
<b>Celkem</b>	<b>10 388 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>10 388 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.9.3 Odpisy

Pro vyjádření opotřebení dlouhodobého majetku společnosti za určité období je potřeba vypočítat částky odpisů, které budou daňově uznatelným nákladem. Pro odepisování firemního majetku je zvolena metoda rovnoměrných odpisů. Budovy spadají do odpisové skupiny V a budeme je odepisovat po dobu 30 let, automobil, traktor, přepravník a koně spadají do skupiny II a odepisují se po dobu 5 let. Přehledy odpisů jednotlivých druhů majetku za prvních 5 let podnikatelské činnosti jsou zobrazeny v následujících tabulkách č. 7 až č. 11.

Tabulka 8: Odpisy budov za prvních 5 let provozu v Kč

<b>Vstupní cena 6 000 000 Kč</b>			
<b>Rok provozu</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávky</b>	<b>Zůstatková cena</b>
<b>1. rok</b>	84 000	84 000	5 916 000
<b>2. rok</b>	204 000	288 000	5 712 000
<b>3. rok</b>	204 000	492 000	5 508 000
<b>4. rok</b>	204 000	696 000	5 304 000
<b>5. rok</b>	204 000	900 000	5 100 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Odpisy automobilu za prvních 5 let provozu v Kč

<b>Vstupní cena: 100 000 Kč</b>			
<b>Rok provozu</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávky</b>	<b>Zůstatková cena</b>
<b>1. rok</b>	11 000	11 000	89 000
<b>2. rok</b>	22 250	33 250	66 750
<b>3. rok</b>	22 250	55 500	44 500
<b>4. rok</b>	22 250	77 750	22 250
<b>5. rok</b>	22 250	100 000	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Odpisy traktoru za prvních 5 let provozu v Kč

<b>Vstupní cena: 330 000 Kč</b>			
<b>Rok provozu</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávky</b>	<b>Zůstatková cena</b>
<b>1. rok</b>	36 300	36 300	293 700
<b>2. rok</b>	73 425	109 725	220 275
<b>3. rok</b>	73 425	183 150	146 850
<b>4. rok</b>	73 425	256 575	73 425
<b>5. rok</b>	73 425	330 000	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Odpisy přepravníku za prvních 5 let provozu v Kč

<b>Vstupní cena: 80 000 Kč</b>			
<b>Rok provozu</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávky</b>	<b>Zůstatková cena</b>
<b>1. rok</b>	8 800	8 800	71 200
<b>2. rok</b>	17 800	26 600	53 400
<b>3. rok</b>	17 800	44 400	35 600
<b>4. rok</b>	17 800	62 200	17 800
<b>5. rok</b>	17 800	80 000	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Odpisy koní za prvních 5 let provozu v Kč

<b>Vstupní cena: 650 000 Kč</b>			
<b>Rok provozu</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávky</b>	<b>Zůstatková cena</b>
<b>1. rok</b>	71 500	71 500	578 500
<b>2. rok</b>	144 625	216 125	433 875
<b>3. rok</b>	144 625	360 750	289 250
<b>4. rok</b>	144 625	505 375	144 625
<b>5. rok</b>	144 625	650 000	0

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.9.4 Výdaje na nákup vybavení

Vybavení stájí a areálu bude tvořit velkou součást počátečních výdajů podniku. Podnik prozatím nebude plátcem DPH, proto jsou ceny uvedené včetně DPH. Přehled vybavení, které je potřeba nakoupit před zahájením podnikání je uveden v následující tabulce.

Tabulka 13: Vybavení areálu v Kč

Vybavení stájí	ks	Cena/ks v Kč	Celkem v Kč
Žlab na krmení pozink	8	1 137,40	9 099,20
Automatická napáječka	8	532,40	4 259,20
Držák na sedlo sklopný	8	255,00	2 040,00
Věšák na uzdečku	8	28,93	231,44
Držák na minerální liz	8	67,00	536,00
Minerální liz	8	86,25	690,00
Gumové rohože 120x80cm	120	517,00	62 040,00
Místovací vidle	2	381,15	762,30
Vidle	2	217,80	435,60
Lopata	2	220,00	440,00
Košťe	2	96,80	193,60
Kolečko	2	3 448,50	3 448,50
Solárium pro koně	1	32 240,00	32 240,00
<b>Vybavení stájí celkem</b>	x	x	<b>119 864,34</b>
<b>Vybavení sedlovny a zázemí pro jezdce</b>			
Skříň šatní	1	3 699,00	3 699,00
Šatní skříňka 4 boxy uzamykatelná	2	5 917,00	11 834,00
Držák na sedlo	10	250,00	2 500,00
Věšák na uzdečku	10	28,93	289,30

Věšák na koňské deky	1	2 250,00	2 250,00
Set stolek a židle	1	2 199,00	2 199,00
Rychlovarná konvice	1	279,00	279,00
Lednice	1	3 489,00	3 489,00
Umyvadlo	1	1 390,00	1 390,00
Sprchový kout	1	4 790,00	4 790,00
Záchod	1	2 500,00	2 500,00
Baterie	1	1 290,00	1 290,00
Lékárnička	1	1 000,00	1 000,00
Úklidové prostředky	x	1 000,00	1 000,00
Drobné občerstvení	x	500,00	500,00
<b>Vybavení sedlovny a zázemí celkem</b>	x	x	<b>36 310,00</b>
<b>Vybavení jízdárny</b>			
Stojan na skoky dřevěný	12	1 050,00	12 600,00
Bariéry dřevěné	36	280,00	10 080,00
Profilové bariéry	4	300,00	1 200,00
Schůdky plastové	1	350,00	350,00
Místovací souprava	1	411,40	411,40
Venkovní posezení u jízdárny (set)	1	7 999,00	7 999,00
<b>Vybavení jízdárny celkem</b>	x	x	<b>32 640,40</b>
<b>Vybavení výběhů</b>			
Držák na minerální liz	3	67,00	201
Minerální liz	3	86,25	258,75
Napáječka výběhová	3	8 540,00	25 620,00
<b>Vybavení výběhů celkem</b>	x	x	<b>26 079,75</b>



<b>Ostatní firemní vybavení</b>			
<b>Mobilní telefon</b>	1	14 990,00	14 990,00
<b>Notebook</b>	1	7 490,00	7 490,00
<b>Tiskárna</b>	1	2 090,00	2 090,00
<b>Ostatní vybavení celkem</b>	x	x	<b>24 570,00</b>
<b>Vybavení podniku celkem</b>	x	x	<b>239 464,80</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě zdrojů 31) -38)

### **6.9.5 Provozní náklady**

Provozní náklady jsou náklady na zajištění běžné činnosti podniku, tedy zejména se jedná o spotřebu energie, vodu, také nákup materiálu pro zajištění služeb poskytovaných podnikem – náklady na nákup podestýlky (sláma, piliny), náklady na krmení. Podnik bude napojen na veřejný vodovod, avšak k dispozici bude mít také vodu z vlastního vrtu, který se na pozemku nachází. Náklady na ustájení koní, které bude podnik vynakládat, jsou tvořeny právě nákupem podestýlky, sena a jadrného krmiva, tedy ovsu a ječmene. Jiná krmiva, jako granule nebo müsli pro koně, si budou majitelé hradit sami. Taktéž náklady na veterináře, kováře a ostatní náklady spojené s péčí o koně, si budou majitelé hradit přímo sami, podnik bude v rámci služeb pouze zajišťovat kontakty a návštěvy těchto odborníků.

Likvidaci odpadu, tedy hnoje, si podnik zajišťuje sám, jelikož bude hnůj ukládán na vlastním hnojišti na vlastním pozemku. Do provozních nákladů je tedy nutné zahrnout i běžnou údržbu areálu, která zahrnuje právě např. odvoz hnoje ze stájí a pastvin traktorem, kde dochází k amortizaci stroje a spotřebě pohonných hmot. Do provozu automobilu a traktoru je pak započítán běžný servis a nákup PHM.

Tabulka 14: Náklady běžného provozu za rok v Kč

<b>Náklady běžného provozu</b>	<b>Náklady za rok v Kč</b>
<b>Spotřeba energie</b>	28 000
<b>Spotřeba vody</b>	15 000
<b>Podestýlka – balíky sláma (cca 120ks)</b>	42 000
<b>Krmivo – balíky seno (cca 130ks)</b>	78 000
<b>Krmivo – oves, ječmen (cca 72q)</b>	43 000
<b>Denní údržba areálu a výběhů</b>	20 000
<b>Provoz automobilu a traktoru</b>	36 500
<b>Cestovné</b>	10 000
<b>Pojištění</b>	5 000
<b>Celkem náklady běžného provozu za rok</b>	<b>277 500</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik nebude mít v prvních 6 letech provozu zaměstnance, veškerou práci budou vykonávat společníci-jednatelé podniku Bc. Renata Švecová a Bc. Stanislav Kotěšovec. Mezi podnikem a oběma jednatelemi bude uzavřena smlouva o výkonu funkce jednatele a na konci účetního období jim budou vypláceny podíly na zisku. Ty budou zdaněny srážkovou daní ve výši 15%. Podniku tak odpadají mzdové náklady.

Do kategorie provozních nákladů spadají i náklady na firemní telefon, internet, propagaci a pojištění podniku, a také náklady na koně vlastněné podnikem. Podnik vlastní celkem 5 koní, přehled nákladů vynaložených na podnikové koně je uveden v následující tabulce.

Tabulka 15: Náklady na koně vlastněné podnikem v Kč

<b>Náklady na koně vlastněné podnikem</b>	<b>Náklady za 1 koně/rok v Kč</b>	<b>Náklady za všech 5 koní/rok v Kč</b>
Očkování 1x za rok	450	2 250
Krve 1x za rok	100	500
Kování/strouhání 6x za rok	4 800	24 000
Vybavení	2 000	10 000
Ostatní náklady (zubař, fyzioterapeut)	2 000	10 000
<b>Náklady celkem za rok</b>	<b>9 350</b>	<b>46 750</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro úplnost informací jsou vyčísleny také přibližné náklady na jednoho ustájeného koně za měsíc, potažmo za rok. Jedná se o přibližné náklady, protože každý kůň spotřebuje trochu jiné množství krmiva i podestýlky. Přehled je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 16: Náklady na 1 ustájeného koně v Kč

<b>Náklady na 1 ustájeného koně</b>	<b>Náklady za měsíc v Kč</b>	<b>Náklady za rok v Kč</b>
Seno	550	6 600
Oves, ječmen	420	5 040
Podestýlka	450	5 400
<b>Celkem náklady na 1 ustájeného koně</b>	<b>1 420</b>	<b>17 040</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.9.6 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet podniku obsahuje rozpis všech finančních prostředků, jejichž vynaložení je nutné pro zahájení činnosti. Zřizovací výdaje nezbytné pro založení podniku jsou výdaje spojené se založením živnosti a sepsáním společenské smlouvy.

Tabulka 17: Zakladatelský rozpočet v Kč

<b>Zakladatelský rozpočet</b>	<b>Částka v Kč</b>
<b>Založení živnosti</b>	2 000
<b>Sepsání společenské smlouvy</b>	2 000
<b>Výpisy z rejstříků a další potřebné náležitosti</b>	200
<b>Zápis skutečného majitele</b>	1 000
<b>Nákup vybavení podniku</b>	239 465
<b>Převod majetku do společnosti (nepeněžitý vklad)</b>	2 000
<b>Nákup krmiva a podestýlky na prvních 6 měsících provozu</b>	81 500
<b>Propagace</b>	5 000
<b>Celkem</b>	<b>333 165</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **6.9.7 Plán nákladů na 6 let provozu**

První variantou plánu nákladů, který je sestaven na prvních 6 let provozu podniku, počínaje 1.1. 2023 (plánované zahájení provozu), je optimistická varianta provozu. V této variantě společníci počítají od zahájení provozu s plně obsazenou kapacitou ustájení, tedy 8 ustájených soukromých koní a 5 koní vlastních. Proto dojde ve 3. roce provozu k rozšíření kapacity ustájení výstavbou dalších 2 boxů v budově seníku. Následně se počítá s postupným obsazováním této kapacity, budeme tedy považovat za optimistické, pokud budou od 4. roku nové boxy obsazené. Proto také dojde od 4. roku k mírnému nárůstu spotřeby krmiva a podestýlky. Doplnit zřizovací výdaje

Tabulka 18: Plán nákladů pro optimistickou variantu provozu v Kč

<b>Plán nákladů optimistický</b>	<b>Rok 1 (2023)</b>	<b>Rok 2 (2024)</b>	<b>Rok 3 (2025)</b>	<b>Rok 4 (2026)</b>	<b>Rok 5 (2027)</b>	<b>Rok 6 (2028)</b>
<b>Zřizovací výdaje</b>	5 200	0	0	0	0	0
<b>Živnostenský list</b>	2000	2000	2000	2000	2000	2000
<b>Vybavení podniku</b>	239 465	5000	50 000	5000	5000	5000
<b>Spotřeba energie a vody</b>	43 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
<b>Krmivo (seno, oves, ječmen)</b>	121 000	121 000	121 000	139 000	139 000	139 000
<b>Podestýlka</b>	42 000	42 000	42 000	48 500	48 500	48 500
<b>Náklady na koně v majetku podniku</b>	46 750	46 750	46 750	46 750	46 750	46 750
<b>Provoz traktoru a automobilu</b>	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500
<b>Údržba areálu</b>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
<b>Propagace</b>	5 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
<b>Vedení BÚ (podnikatelský účet Raiffeisenbank)</b>	608	608	608	608	608	608
<b>Internet a telefon</b>	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
<b>Odpisy</b>	211 600	462 100	462 100	462 100	462 100	204 000
<b>Ostatní náklady (cestovné, pojištění, drobné výdaje)</b>	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000
<b>Celkem</b>	<b>795 123</b>	<b>802 958</b>	<b>847 958</b>	<b>827 458</b>	<b>827 458</b>	<b>572 358</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá varianta plánu nákladů je zpracována pro pesimistickou variantu provozu. V této variantě společníci počítají pouze s poloviční obsazeností kapacity ustájení, tedy 4

ustájení koně a 5 koní vlastních. V důsledku nižší obsazenosti kapacity tedy dojde, mimo jiné, k doporučenému snížení nákladů na krmivo a podestýlku.

Tabulka 19: Plán nákladů pro pesimistickou variantu provozu v Kč

<b>Plán nákladů pesimistický</b>	<b>Rok 1 (2023)</b>	<b>Rok 2 (2024)</b>	<b>Rok 3 (2025)</b>	<b>Rok 4 (2026)</b>	<b>Rok 5 (2027)</b>	<b>Rok 6 (2028)</b>
<b>Zřizovací výdaje</b>	5 200	0	0	0	0	0
<b>Živnostenský list</b>	2000	2000	2000	2000	2000	2000
<b>Vybavení podniku</b>	239 465	5000	5000	5000	5000	5000
<b>Spotřeba energie a vody</b>	43 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
<b>Krmivo (seno, oves, ječmen)</b>	83 800	83 800	83 800	83 800	83 800	83 800
<b>Podestýlka</b>	29 000	29 000	29 000	29 000	29 000	29 000
<b>Náklady na koně v majetku podniku</b>	46 750	46 750	46 750	46 750	46 750	46 750
<b>Provoz traktoru a automobilu</b>	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500
<b>Údržba areálu</b>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
<b>Propagace</b>	5 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
<b>Vedení BÚ (podnikatelský účet Raiffeisenbank)</b>	608	608	608	608	608	608
<b>Internet a telefon</b>	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
<b>Odpisy</b>	211 600	462 100	462 100	462 100	462 100	204 000
<b>Ostatní náklady (cestovné, pojištění, drobné výdaje)</b>	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000
<b>Celkem</b>	<b>744 923</b>	<b>752 758</b>	<b>752 758</b>	<b>752 758</b>	<b>752 758</b>	<b>497 658</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední variantou plánu nákladů je varianta realistická. V této očekávané variantě provozu počítá podnik s obsazeností 7 boxů z celkové kapacity 8 boxů, které jsou k dispozici pro ustájení, do 3. roku provozu. Od 4. roku počítá s plně obsazenou kapacitou, tedy 8 ustájených koní.

Tabulka 20: Plán nákladů pro realistickou variantu provozu v Kč

<b>Plán nákladů realistický</b>	<b>Rok 1 (2023)</b>	<b>Rok 2 (2024)</b>	<b>Rok 3 (2025)</b>	<b>Rok 4 (2026)</b>	<b>Rok 5 (2027)</b>	<b>Rok 6 (2028)</b>
<b>Zřizovací výdaje</b>	5 200	0	0	0	0	0
<b>Živnostenský list</b>	2000	2000	2000	2000	2000	2000
<b>Vybavení podniku</b>	239 465	5000	5000	5000	5000	5000
<b>Spotřeba energie a vody</b>	43 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
<b>Krmivo (seno, oves, ječmen)</b>	111 700	111 700	111 700	121 000	121 000	121 000
<b>Podestýlka</b>	38 800	38 800	38 800	42 000	42 000	42 000
<b>Náklady na koně v majetku podniku</b>	46 750	46 750	46 750	46 750	46 750	46 750
<b>Provoz traktoru a automobilu</b>	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500
<b>Údržba areálu</b>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
<b>Propagace</b>	5 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
<b>Vedení BÚ (podnikatelský účet Raiffeisenbank)</b>	608	608	608	608	608	608
<b>Internet a telefon</b>	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
<b>Odpisy</b>	211 600	462 100	462 100	462 100	462 100	204 000
<b>Ostatní náklady (cestovné, pojištění, drobné výdaje)</b>	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000
<b>Celkem</b>	<b>782 623</b>	<b>790 458</b>	<b>790 458</b>	<b>802 958</b>	<b>802 958</b>	<b>547 858</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.9.8 Plán výnosů na 6 let provozu

Plánované výnosy z činnosti podniku za prvních 6 let provozu plynou zejména z ustájení koní, obsedání a výcviku mladých koní a doplňkových služeb pro zákazníky, jako je dekování koní do výběhu či boxu, nasazování a sundávání výběhových chráničů či zateplovacích kamaší, pohybování či lonžování koně v případě nepřítomnosti majitele, dále asistence u služeb kováře, veterináře či fyzioterapeuta. Další příjmy budou plynout z výcviku jezdců, kdy v prvních 3 letech se počítá s variantou provize z výcviku, vykonávaného profesionálním trenérem, v areálu podniku. Ve třetím roce provozu, resp. do roku 2025, plánují společníci získat trenérskou licenci a posléze nabízet trenérské služby také sami. Další příjmy pak plynou ze zprostředkování prodeje či nákupu koně, z prodeje koní podnikem samotným, pronájmu přepravníku, auta a jízdárny. V plánu je také pořádání víkendových soustředění a do budoucna jezdeckých závodů. Při sestavování plánu výnosů je použit ceník uvedený v marketingové strategii.

První variantou plánu výnosů je optimistická varianta, která počítá s plně obsazenou kapacitou ustájení od začátku provozu. Proto dojde ve 3. roce provozu k rozšíření kapacity ustájení výstavbou dalších 2 boxů v budově seníku. Následně se počítá s obsazeností obou nových boxů od 4. roku. Dále je v optimistické variantě uvažováno přijetí 4 koní ročně na obsednutí a výcvik. U pronájmu jízdárny se uvažuje se čtyřmi víkendy jezdeckých soustředění, kde účastníci platí jak trenéra, tak pronájem jízdárny. Co se týče dekování a nasazování kamaší, očekáváme, že tyto služby bude využívat alespoň 5 zákazníků a asistenci u služeb kováře či veterináře 7 zákazníků 10x za rok.



Tabulka 21: Plán výnosů pro optimistickou variantu provozu v Kč

<b>Plán výnosů optimistický</b>	<b>Rok 1 (2023)</b>	<b>Rok 2 (2024)</b>	<b>Rok 3 (2025)</b>	<b>Rok 4 (2026)</b>	<b>Rok 5 (2027)</b>	<b>Rok 6 (2028)</b>
<b>Ustájení koní</b>	720 000	720 000	720 000	900 000	900 000	900 000
<b>Obsedání a výcvik koní</b>	81 000	81 000	81 000	81 000	81 000	81 000
<b>Dekování a nasazování kamaší</b>	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
<b>Asistence u kováře/veterináře</b>	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500
<b>Pohybování koně/lonžování</b>	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
<b>Pronájem jízdárny</b>	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
<b>Pronájem přepravníku/auta</b>	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
<b>Výcvik jezdce</b>	24 000	24 000	24 000	38 400	38 400	38 400
<b>Asistence při prodeji/nákupu koně</b>	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500
<b>Celkem</b>	<b>994 000</b>	<b>994 000</b>	<b>994 000</b>	<b>1 188 400</b>	<b>1 188 400</b>	<b>1 188 400</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhé, pesimistické variantě provozu se počítá s poloviční obsazeností kapacity ustájení, tedy se 4 ustájenými koňmi. Dále je kalkulováno pouze s jedním koněm umístěným do podniku na výcvik za rok. S nižším počtem ustájených koní také klesají předpokládané výnosy za doplňkové služby, jako je dekování, pohybování koní či asistence u výkonu odborných služeb. Plán výnosů pro tuto variantu je charakterizován následující tabulkou.

Tabulka 22: Plán výnosů pro pesimistickou variantu provozu v Kč

<b>Plán výnosů pesimistický</b>	<b>Rok 1 (2023)</b>	<b>Rok 2 (2024)</b>	<b>Rok 3 (2025)</b>	<b>Rok 4 (2026)</b>	<b>Rok 5 (2027)</b>	<b>Rok 6 (2028)</b>
<b>Ustájení koní</b>	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
<b>Obsedání a výcvik koní</b>	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
<b>Dekování a nasazování kamaší</b>	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800
<b>Asistence u kováře/veterináře</b>	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
<b>Pohybování koně/lonžování</b>	6000	6000	6000	6000	6000	6000
<b>Pronájem jízdárny</b>	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
<b>Pronájem přepravníku/auta</b>	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
<b>Výcvik jezdce</b>	24 000	24 000	24 000	38 400	38 400	38 400
<b>Zprostředkování prodeje/nákupu koně</b>	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500
<b>Celkem</b>	<b>547 300</b>	<b>547 300</b>	<b>547 300</b>	<b>561 700</b>	<b>561 700</b>	<b>561 700</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta je poslední výchozí situací pro sestavení třetí verze plánu výnosů. V tomto případě počítá podnik s obsazeností 7 boxů z celkové kapacity 8 boxů, které jsou k dispozici pro ustájení, do 3. roku provozu. Od 4. roku počítá s plně obsazenou kapacitou, tedy 8 ustájených koní. Dále je předpokládáno přijetí 2 koní na obsednutí a výcvik ročně, a to do druhého roku provozu, než se podnik dostane do povědomí širšího okruhu zákazníků a vytvoří si tržní pozici. Od třetího roku provozu je předpokládáno přijetí třech koní do výcviku ročně. Co se týče doplňkových služeb a asistence u kováře, veterináře nebo fyzioterapeuta, podnik očekává, že tyto služby bude pravidelně využívat alespoň 6 zákazníků 10x ročně.

Tabulka 23: Plán výnosů pro realistickou variantu provozu v Kč

<b>Plán výnosů realistický</b>	<b>Rok 1 (2023)</b>	<b>Rok 2 (2024)</b>	<b>Rok 3 (2025)</b>	<b>Rok 4 (2026)</b>	<b>Rok 5 (2027)</b>	<b>Rok 6 (2028)</b>
<b>Ustájení koní</b>	630 000	630 000	630 000	720 000	720 000	720 000
<b>Obsedání a výcvik koní</b>	54 000	54 000	81 000	81 000	81 000	81 000
<b>Dekování a nasazování kamaší</b>	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
<b>Asistence u kováře/veterináře</b>	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
<b>Pohybování koně/lonžování</b>	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
<b>Pronájem jízdárny</b>	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
<b>Pronájem přepravníku/auta</b>	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
<b>Výcvik jezdce</b>	24 000	24 000	24 000	38 400	38 400	38 400
<b>Zprostředkování prodeje/nákupu koně</b>	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500
<b>Celkem</b>	<b>874 500</b>	<b>874 500</b>	<b>901 500</b>	<b>1 005 900</b>	<b>1 005 900</b>	<b>1 005 900</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.9.9 Předpokládaný výsledek hospodaření

Na základě propočtů nákladů a výnosů pro všechny varianty provozu je vypočten předpokládaný výsledek hospodaření, jenž se daní 19% daní z příjmů právnických osob.

Tabulka 24: Výsledek hospodaření pro optimistickou variantu provozu v Kč

Předpokládaný	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>VH optimistický</b>						
Náklady	795 123	802 958	847 958	827 458	827 458	572 358
Výnosy	994 000	994 000	994 000	1 188 400	1 188 400	1 188 400
VH před zdaněním	198 877	191 042	146 042	360 942	360 942	616 042
Daň 19 %	37 787	36 298	27 748	68 579	68 579	117 048
<b>VH po zdanění</b>	<b>161 090</b>	<b>154 744</b>	<b>118 294</b>	<b>292 363</b>	<b>292 363</b>	<b>498 994</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25: Výsledek hospodaření pro pesimistickou variantu provozu v Kč

Předpokládaný	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>VH pesimistický</b>						
Náklady	744 923	752 758	752 758	752 758	752 758	497 658
Výnosy	547 300	547 300	547 300	561 700	561 700	561 700
VH před zdaněním	- 197 623	- 205 458	- 205 458	- 191 058	- 191 058	64 042
Daň 19 %	x	x	x	x	x	12 168
<b>VH po zdanění</b>	<b>- 197 623</b>	<b>- 205 458</b>	<b>- 205 458</b>	<b>- 191 058</b>	<b>- 191 058</b>	<b>51 874</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26: Výsledek hospodaření pro realistickou variantu provozu v Kč

<b>Předpokládaný VH</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>realistický</b>						
<b>Náklady</b>	<b>782 623</b>	<b>790 458</b>	<b>790 458</b>	<b>802 958</b>	<b>802 958</b>	<b>547 858</b>
<b>Výnosy</b>	<b>874 500</b>	<b>874 500</b>	<b>901 500</b>	<b>1 005 900</b>	<b>1 005 900</b>	<b>1 005 900</b>
<b>VH před zdaněním</b>	91 877	84 042	111 042	202 942	202 942	458 042
<b>Daň 19 %</b>	17 457	15 968	21 098	38 559	38 559	87 028
<b>VH po zdanění</b>	<b>74 420</b>	<b>68 074</b>	<b>89 944</b>	<b>164 383</b>	<b>164 383</b>	<b>371 014</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z uvedených výsledků, optimistická a realistická varianta provozu jsou mírně ziskové, zejména od 6. roku provozu, zatímco pesimistická varianta je ztrátová od 1. do 5. roku činnosti podniku a až v 6. generuje nízký zisk.

### 6.9.10 Předpokládaný cashflow

Abychom byli schopni určit kolik peněz firma vydělá z pravidelné činnosti bez vlivu nepeněžních položek, je zpracován také plán provozního cashflow za prvních 6 let provozu podniku. Ten je důležitý pro řízení likvidity podniku (Martinovičová, 2006). Pro zjištění předpokládaných peněžních toků společnosti bude sestaven plán cashflow pro všechny 3 varianty provozu.

Tabulka 27: Cashflow pro optimistickou variantu v Kč

<b>Cashflow pro optimistickou variantu VH</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>VH po zdanění</b>	161 090	154 744	118 294	292 363	292 363	498 994
<b>+ odpisy</b>	211 600	462 100	462 100	462 100	462 100	204 000
<b>Cashflow</b>	<b>372 690</b>	<b>616 844</b>	<b>580 394</b>	<b>754 463</b>	<b>754 463</b>	<b>702 994</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28: Cashflow pro pesimistickou variantu v Kč

<b>Cashflow</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Pro pesimistickou variantu VH</b>						
<b>VH po zdanění</b>	- 197 623	- 205 458	- 205 458	- 191 058	- 191 058	51 874
<b>+ odpisy</b>	211 600	462 100	462 100	462 100	462 100	204 000
<b>Cashflow</b>	<b>13 977</b>	<b>256 642</b>	<b>256 642</b>	<b>271 042</b>	<b>271 042</b>	<b>255 874</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29: Cashflow pro realistickou variantu v Kč

<b>Cashflow pro realistickou variantu</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>VH po zdanění</b>	74 420	68 074	89 944	164 383	164 383	371 014
<b>+ odpisy</b>	211 600	462 100	462 100	462 100	462 100	204 000
<b>Cashflow</b>	<b>286 020</b>	<b>530 174</b>	<b>552 044</b>	<b>626 483</b>	<b>626 483</b>	<b>575 014</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.9.11 Hodnocení realizovatelnosti

Na základě vybraných ukazatelů je podnikatelský plán, resp. jeho finanční část, zhodnocen z hlediska realizovatelnosti. Pro výpočty budou použity údaje z realistické varianty provozu.

Prvními použitými ukazateli pro hodnocení budou ukazatele rentability, tedy rentabilita aktiv (ROA), která bude vypočítána nejprve s využitím EBIT, tedy v našem případě zisku před zdaněním, a poté za pomoci EBITDA, tedy v našem případě zisku před zdaněním a odvodem odpisů, dále rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS), s využitím zisku před zdaněním (EBIT), pro prvních 6 let provozu (Synek et al., 2006).

Tabulka 30: Ukazatele rentability projektu

rok	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ROA pro EBIT</b>	0,64 %	0,58 %	0,77 %	1,41 %	1,41 %	3,18 %
<b>ROA pro EBITDA</b>	2,92 %	5,26 %	5,52 %	6,40 %	6,40 %	6,37 %
<b>ROE</b>	0,64 %	0,58 %	0,77 %	1,41 %	1,41 %	3,18 %
<b>ROS</b>	10,51 %	9,61 %	12,32 %	20,18 %	20,18 %	45,54 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výpočtů uvedených v tabulce 29 je patrné, že hodnoty pro všechny ukazatele rentability jsou již od prvního roku provozu kladné. V průběhu prvních 6 let provozu mají všechny ukazatele rostoucí charakter, s výjimkou druhého roku provozu, kdy evidujeme pokles. Příčinou tohoto poklesu je nižší výsledek hospodaření v tomto roce, způsobený poměrně vysokými náklady ale nižšími výnosy než v následujících letech. Ve 3. roce provozu, dle našich výpočtů, přinese 1 koruna aktiv 0,055 koruny, v dalších letech pak 0,064 koruny. Výnosnost vlastního kapitálu dosahuje od 4. roku provozu 0,014 koruny na 1 korunu kapitálu, v šestém roce již 0,032 koruny. Rentabilita tržeb dosahuje podstatně vyšších hodnot, kromě mírného propadu v 1. a 2. roce. Ve 4. a 5. roce přinese 1 koruna tržeb 0,2 koruny, v 6. roce provozu již 0,46 koruny. Z hlediska rentability hodnotí zakladatelé projekt jako realizovatelný. Zároveň si uvědomují, že pokud by docházelo k hodnocení z hlediska externího investora, musela by čísla být vyšší, aby byl projekt hodnocen kladně. Pro zakladatele, kteří chtějí podnikatelskou činnost zahájit zejména z důvodu kladného vztahu ke koním a jezdeckví, a generování vysokých zisků není z jejich pohledu prioritou, jsou výsledné kladné hodnoty ukazatelů pozitivní informací, jelikož se potvrdilo, že projekt se dokáže sám ufinancovat.

Dalším ukazatelem pro zhodnocení přijatelnosti projektu je doba návratnosti investice. Kapitálový výdaj nutný pro založení podniku a zahájení činnosti činí, dle zakladatelského rozpočtu, 333 165 Kč. Pro věrné zobrazení ekonomické reality je však nutné do počátečního kapitálového výdaje na investici zahrnout i nepeněžité vklady v celkové výši 10 160 000 Kč, jež jsou považovány za součást investice, aby byly do výpočtu reálně promítnuty všechny prostředky, které bylo skutečně nutné pro zahájení podnikání vynaložit a zhodnotit tak realitu návratnosti investice. Pokud bychom chtěli vypočítat diskontovanou dobu návratnosti, s použitím požadované míry výnosnosti

vlastního kapitálu ve výši 10 %, doba návratnosti přesahuje 50 let, jak je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 31: Doba návratnosti projektu

rok	cashflow	kumulativní cashflow	rok	Diskontované cashflow	Kumulativní diskontované cashflow
<b>0</b>	-10 493 165	-10 493 165	<b>0</b>	- 10 493 165	-10 493 165
<b>1</b>	286 020	-10 207 145	<b>1</b>	260 018	-10 233 147
<b>2</b>	530 174	-9 676 971	<b>2</b>	438 160	-9 794 986
<b>3</b>	552 044	-9 124 927	<b>3</b>	414 759	-9 380 228
<b>4</b>	626 483	-8 498 444	<b>4</b>	427 896	-8 952 331
<b>5</b>	626 483	-7 871 961	<b>5</b>	388 997	-8 563 335
<b>6</b>	575 014	-7 296 947	<b>6</b>	324 580	-8 238 754
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
<b>17</b>	575 014	-971 793	<b>48</b>	5 927	-5 052 219
<b>18</b>	575 014	-396 779	<b>49</b>	5 388	-5 046 831
<b>19</b>	575 014	<b>178 235</b>	<b>50</b>	4 898	-5 041 933

Zdroj: vlastní zpracování

Prostá doba návratnosti je rovna 19 rokům, kdy dojde ke splacení kapitálového výdaje. Diskontovaná doba návratnosti, pokud by byla stanovena diskontní sazba ve výši 10 %, vyšla velmi vysoká, delší než 50 let, což přesahuje dobu životnosti majetku firmy. Je to způsobeno právě zahrnutím nepeněžitých vkladů, jejichž nejvyšší část představují budovy a pozemek (celkem 9 000 000 Kč), do hodnoty investice. V případě, kdy by takový projekt z hlediska diskontované doby návratnosti, či čisté současné hodnoty, hodnotil potenciální externí investor, by jistě hodnotil projekt negativně. Nicméně tento podnikatelský záměr je postaven na myšlence, že investice do výstavby budov bude vynaložena v každém případě, ať už podnik vznikne, či nikoliv. Pouze má být učiněno rozhodnutí o tom, zda budovy využívat také pro podnikatelské účely, které dle výše uvedených ekonomických a finančních analýz, budou generovat zisk, leč ne příliš vysoký.



Investice se tedy bude vracet dlouhou dobu, nicméně z pohledu zakladatelů je důležitý fakt, že provoz nebude ztrátový a podnik je schopen ufinancovat vlastní provozní náklady.

## 6.10 SWOT analýza podniku

Zpracování SWOT analýzy umožní zakladatelům odhalit silné a slabé stránky budoucího podniku, identifikovat případná ohrožení, či příležitosti, které bude možné v budoucnu využít ve prospěch podniku.

Tabulka 32: SWOT analýza podniku

Vnitřní původ	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moderní vybavení a zázemí</li> <li>- vysoká kvalita služeb</li> <li>- optimální cena</li> <li>- rodinná atmosféra malé stáje</li> <li>- dobrá dopravní dostupnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká kapacita stáje</li> <li>- absence kryté haly</li> <li>- nízké výnosy</li> <li>- vysoká počáteční investice</li> </ul>
Vnější původ	Příležitosti	Ohrožení
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- navýšení kapacity stáje</li> <li>- výstavba kryté haly</li> <li>- rozšíření škály nabízených služeb</li> <li>- pronájem či odkup okolních pozemků pro rozšíření výběhů a pastvin</li> <li>- pořádání jezdeckých závodů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká míra inflace</li> <li>- růst nákladů</li> <li>- poměrně velké množství konkurenčních stájí v okolí</li> <li>- málo zákazníků</li> <li>- nenaplnění očekávaných výsledků</li> <li>- zpoždění zahájení provozu</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.11 Rizika projektu a návrhy opatření

K podnikatelskému záměru se váže celá řada rizik, ať už se jedná o rizika spojená s podnikáním jako takovým, s provozem jezdecké stáje a péčí o koně, či s riziky, která nelze žádným způsobem eliminovat, jako jsou živelné pohromy apod. Rizika jsou hodnocena dle intenzity dopadu na škále 1-5, kdy známka 1 znamená nízký dopad a 5 znamená vysoký dopad na podnik a jeho provoz.

Tabulka 33: Rizika podnikatelského záměru

riziko	Intenzita dopadu	návrh opatření
škoda na majetku či zdraví	5	pojištění
akutní zranění koně	4	dostatek kontaktů na veterináře, možnost okamžitého odvozu na kliniku
krmení koní od kolemjdoucích, riziko zdravotních problémů či úhynu	3	monitorování kamerovým systémem, varovné cedule, zabezpečení výběhů
růst cen vstupů	4	tvorba rezerv či zvýšení cen služeb
výpadek dodávek zásob krmiva, podestýlky, či špatná kvalita	2	sjednání záložního dodavatele, diverzifikace dodavatelů, tvorba rezervních zásob, penále plynoucí ze smluvních vztahů
nové požadavky zákazníků	3	pravidelné monitorování
nové legislativní změny	3	pravidelné monitorování
nedostatek pracovní síly	4	přijetí zaměstnanců
vysoké požadavky na kvalifikované pracovníky	2	včasná organizace náboru, vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče rizika nedostatku pracovní síly, vzhledem k tomu, že podnikatelský záměr slouží pouze pro účely posouzení proveditelnosti ze strany zakladatelů, kteří hodlají s podnikáním začít zejména proto, že mají kladný vztah ke koním, provoz stáje je jejich koníčkem a není prioritou, aby se stáj stala hlavním zdrojem příjmů, ale důležité je hlavně to, aby činnost byla schopna pokrýt své vlastní provozní náklady, není v záměru počítáno s najmutím pracovníků. V budoucnosti, po prvních letech provozu podniku, může zajisté dojít k situaci, že zakladatelé již sami nebudou schopni vykonávat potřebnou práci a zajišťovat denní chod stáje. Stejně tak musíme v podnikatelských úvahách vzít v potaz, že pokud by podnikatelský záměr měl sloužit k oslovení externího investora, ať už by se jednalo o žádost o finanční prostředky od banky, či jiného subjektu, ve zpracování potřebných provozních a finančních analýz by nesměly chybět údaje o mzdových nákladech, jelikož se předpokládá, že dříve či později bude potřeba najmout alespoň nějaké pracovníky, kteří budou vykonávat běžnou práci ve stáji. Z tohoto důvodu, aby byly informace uvedené v podnikatelském záměru co nejvíce důvěryhodné, reálné a úplné, je třeba alespoň okrajově zmínit, jak by vypadaly mzdové náklady, se kterými je

třeba počítat, pokud by podnik najal 2 zaměstnance. Přehled mzdových nákladů je znázorněn v tabulce 34.

Tabulka 34: Mzdové náklady podniku v Kč

<b>Mzdové náklady</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Sociální a zdravotní poj. (zaměstnavatel)</b>	<b>Celkové náklady v Kč</b>
<b>Zaměstnanec A</b>	27 000	9 126	36 126
<b>Zaměstnanec B</b>	27 000	9 126	36 126
<b>Mzdové náklady za měsíc celkem</b>			<b>72 252</b>
<b>Mzdové náklady za rok celkem</b>			<b>867 024</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat návrh konkrétního podnikatelského záměru pro založení rodinné jezdecké stáje a učinit rozhodnutí, zda projekt zrealizovat, či nikoliv. Na základě zpracování podnikatelského záměru pro založení Jezdecké stáje Lásenický dvůr s. r. o. dospěli zakladatelé k závěru, že realizace tohoto projektu je z jejich pohledu přípustná.

Jedním z nejdůležitějších aspektů při konečném rozhodování o realizovatelnosti projektu byl pro zakladatele finanční plán, který je jednou ze složek podnikatelského záměru, a který, zejména na základě zpracovaných plánů nákladů, výnosů a výsledků hospodaření, odhalil předpokládané výsledky činnosti podniku v prvních letech provozu. Bylo zjištěno, že podnik bude generovat zisk, který při očekávané realistické variantě provozu dosahuje ve 4. roce provozu 164 383 Kč, v 6. roce provozu pak 371 014 Kč. Dále bylo provedeno hodnocení realizovatelnosti pomocí ukazatelů rentability, jejichž hodnoty vyšly taktéž v kladných číslech. Z hlediska finančních výsledků a rentability tedy hodnotí zakladatelé projekt jako realizovatelný. Zároveň si jsou vědomi faktu, že v případě, kdy by docházelo k hodnocení z hlediska externího investora, musely by hodnoty zisku a ukazatelů být vyšší, aby byl projekt hodnocen kladně. Zároveň očekávaná doba návratnosti projektu by musela být kratší. Pro zakladatele však není generování vysokých zisků prioritou, zejména proto, že chtějí podnikatelskou činnost zahájit primárně z důvodu kladného vztahu ke koním a jezdeckví. Proto jsou výsledné kladné hodnoty ukazatelů pozitivní informací, jelikož se potvrdilo, že provoz nebude ztrátový, a podnik je schopen ufinancovat vlastní provozní výdaje bez nutnosti dodatečných zdrojů. Z pohledu zakladatelů však také existuje prostor pro hledání budoucí optimalizace nákladů a dalších možností zvyšování výnosů. Do budoucna také existují možnosti, jak projekt učinit zajímavým, v případě rozhodnutí vlastníků o oslovení investora, a to prostřednictvím rozšíření kapacity stáje, či rozšíření nabízených služeb, např. o agroturistiku, hipoterapii či pořádání závodů.

Jezdecká stáj Lásenický dvůr s. r. o. se bude nacházet v klidné, okrajové části obce Lásenice u Jindřichova Hradce v jižních Čechách, v blízkosti řeky Nežárky, která obcí protéká, a na hlavním silničním tahu mezi Českými Budějovicemi a Jindřichovým Hradcem, což dodává podniku dobrou strategickou polohu. Na základě analýz trhu a konkurence zpracovaných v podnikatelském záměru bylo zjištěno, že hlavní konkurenční

výhodou podniku bude vysoká kvalita služeb, moderní zázemí a vybavení areálu, rodinná atmosféra malé stáje s individuálním přístupem a v neposlední řadě optimální cena. Ve vztahu k produktu konkurence pak může podnik být považován za poskytovatele kvalitnějších služeb s modernějším zázemím, mírně vyšší cenou, která je však přiměřená vzhledem k nabízeným službám, a působí jako indikátor kvality v povědomí zákazníků, kterým je třeba sdělit, že jim můžeme nabídnout to, co jim v současnosti chybí. Podnik bude zázemím pro jezdce všech kategorií, kterým bude nabízet vysoce moderní prostředí nově postaveného areálu, s kvalitním zázemím pro péči i sport, doplňkovými službami, a krásnou přírodou okolo, která umožňuje relaxační vyjížďky do terénu. Služby poskytované podnikem budou brát ohled na specifické potřeby, proto poměrně malou kapacitu podniku chtějí zakladatelé pojmout jako výhodu, nikoliv slabinu, a více se zaměřit na individuální potřeby a přání každého zákazníka.

Předpokládané zahájení provozu stáje je plánováno k začátku roku 2023, vzhledem k tomu, že výstavba stájí a areálu již v současné době probíhá. Propagaci budoucího podniku je nutno zahájit s předstihem, aby se podnik dostal do povědomí potenciálních zákazníků co nejdříve a v co nejlepším světle. Dle marketingové strategie zformulované v podnikatelském záměru bude hlavní formou marketingové komunikace osobní forma, kdy je cílem klást nejvyšší důraz na kladná hodnocení ze strany zákazníků, dobrý osobní dojem, kladný vliv na jednotlivce a doporučení, a vytvořit tak potřebné image firmy. Dále bude podnik komunikovat se zákazníky a veřejností prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram, a v neposlední řadě pomocí webových stránek, které mohou sloužit k oslovení široké veřejnosti.

## I. Summary and keywords

The aim of this diploma thesis was to process a business plan draft for the establishment of an equestrian stable. The theoretical part of the work was thus intended to process literary research in the area and to explore issues related to entrepreneurship in general, SME activities and business ventures. These objectives were met through a characterisation of the socio-economic importance of business, through the characterisation of SMEs, including their financing and relevance, as well as by defining basic concepts relating to small business, such as the legal forms used for SMEs and the advantages and disadvantages associated with these forms, which influence business decision-making. Last but not least, the objectives of the theoretical part have been fulfilled by describing the processing principles of a business plan and describes the key components of this structured document. Theoretical part also deals with the issue of management of the equestrian stable. The overall outcome of the theoretical part was then the choice of the structure which was further used in the practical part of the work as the basis for the actual design of the business plan.

On the basis of the processing of the business plan for the establishment of the Lásenický dvůr s. r. o. equestrian stable, the founders concluded that the implementation of this project was permissible from their point of view. One of the most important aspects in the final decision on the viability of the project was the founder's financial plan, which is one of the components of the business plan, and which, especially on the basis of the prepared cost, revenue and business results, revealed the projected results of the business in its first years of operation. It was found that the business will generate a profit that, with the expected realistic variant of operation, amounts to 164 383 CZK in year 4 of operation, and then 371 014 CZK in year 6 of operation. Furthermore, an assessment of viability was made using profitability indicators, the values of them also came out in positive figures. In terms of financial results and profitability, the founders therefore rate the project as viable. At the same time, they are aware that if there were an external investor assessment, the profit and indicators would have to be higher for the project to be evaluated positively. At the same time, the project's expected payback time would have to be shorter. However, generating high profits is not a priority for founders, especially as they want to start business primarily on the grounds of a positive relationship with horses and horseriding. Therefore, the positive resulting values of indicators are positive information, as it has been confirmed that operation will not be loss-making and the

company is able to finance its own operating expenses without the need for additional resources. However, from the point of view of the founders, there is also scope to look for future cost optimization and other revenue-raising opportunities. In the future, there are also possibilities to make the project interesting, in the case of the owners' decision to approach the investor, by expanding the capacity of the stable, or expanding the services offered, e.g. agritourism, hippotherapy or organizing races.

The Lásenický dvůr s. r. o. equestrian stable will be located in a quiet, peripheral part of the village of Lásenice at Jindřichova Hradec in south Bohemia, close to the Nežárka river, which flows through the municipality, and on the main road route between Ceske Budejovice and Jindřich's Hradec, which gives the company a good strategic position. Based on market analyses and competition developed in the business plan, it was found that the main competitive advantage of the business would be the high quality of services, modern facilities and facilities of the site, the family atmosphere of a small stable with an individual approach and, last but not least, the optimal price.

The expected start of the operation of the stable is planned for the beginning of 2023, given that the construction of the stables and the site is already underway. Promotion of the future business must be launched in advance to bring the business to the attention of potential customers as soon as possible and in the best possible light. According to the marketing strategy formulated in the business plan, the main form of marketing communication will be personal form, where the goal is to place the highest emphasis on positive ratings by customers, good personal impression, positive influence on individuals and recommendations, creating the necessary company image. Furthermore, the business will communicate with customers and the public through the social networks Facebook and Instagram, and not least through a website that can be used to reach the general public.

Keywords: Business plan, equestrian stable, small and medium enterprises, business, financial plan, costs, profit

## II. Seznam použitých zdrojů

- 1) Srpová, J., Andera, M., Dvouletý, O., Küchler, J., Lukeš, M., Mareš, J., & Svobodová, I. (2020). Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing.
- 2) Červený, R., Ficbauer, J., Hanzelková, A., & Křenovský, M. (2014). Business plán krok za krokem. Praha: C. H. Beck.
- 3) Fotr, J., & Souček, I. (2005). Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing.
- 4) Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing.
- 5) Svobodová, I., & Andera, M. (2017). Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada Publishing.
- 6) Veber, J., Srpová, J., Cardová, Z., Dvořáková, Z., Habrmanová, B., Hartman, L., et al. (2012). Podnikání malé a střední firmy (3., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.
- 7) Borosky, P. (2019). How to write a business plan in ten steps: 2019 business plan sample and template included. Spojené státy americké: nezávislý vydavatel.
- 8) Škodová Parmová, D., & Bednářová, D. (2020). Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- 9) Joan, M. (2012). Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press.
- 10) Grasseová, M. (2010). Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press.
- 11) Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). Založení nového podniku. Praha: Victoria Publishing.
- 12) Thomasová, H. S. (2015). Výcvik a chov koní. Praha: Euromedia Group, k. s – Knižní klub.



- 13) Dušek, J., Misař, D., Müller, Z., Navrátil, J., Rajman, J., Tluchoř, V., & Žlumov, P. (2011). Chov koní (3. vydání). Praha: Nakladatelství Brázda.
- 14) Martinovičová, D. (2006). Základy ekonomiky podniku. Praha: Alfa Publishing.
- 15) Synek, M., et al. (2006). Podniková ekonomika (4. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- 16) Gankema, H. G., Snu, H. R., & van Dijken, K. A. (2019). The internationalisation process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stage theory. In Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium (pp. 185-197). Routledge.
- 17) Sarby, A. (2016). SWOT analysis: a guide to SWOT for business studies students [Online]. England. Retrieved from [https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as\\_sdt=0%2C5&q=swot+analysis&q=swot](https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as_sdt=0%2C5&q=swot+analysis&q=swot)
- 18) Eagle, L., Czarnecka, B., Dahl, S., & Lloyd, J. (2020). Marketing Communications [Online] (2nd Edition). London: Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003089292>
- 19) Cooke, P. (2011). Handbook of Regional Innovation and Growth [Online]. Northampton: Edward Elgar Publishing. Retrieved from <https://books.google.cz/books>
- 20) Hashmi, R., & Alam, K. (2019). Dynamic relationship among environmental regulation, innovation, CO2 emissions, population, and economic growth in OECD countries: A panel investigation. Journal of cleaner production, 231, 1100-1109.
- 21) Abdulsaleh, A. M., & Worthington, A. C. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises Financing: A Review of Literature [Online]. International Journal Of Business And Management, 8(14), 36-47. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p36>
- 22) Hillary, R. (2017). Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives [Online]. New York: Routledge. Retrieved from [https://scholar.google.com/schhp?hl=cs&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/schhp?hl=cs&as_sdt=0,5)
- 23) Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. Wiley encyclopedia of management, 1-1

- 24) Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) [Online]. Retrieved January 26, 2022, from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- 25) Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2020 [Online]. (2021). Retrieved February 22, 2022, from [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/2022/1/Zprava-o-PP\\_2020.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/2022/1/Zprava-o-PP_2020.pdf)
- 26) Vláda schválila Strategii na podporu malých a středních podniků do roku 2027 [Online]. (2021). Retrieved January 27, 2022, from <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/vlada-schvalila-strategii-na-podporu-malych-a-strednich-podniku-do-roku-2027--260062/>
- 27) Konkurenceschopnost MSP [Online]. (2021). Retrieved January 27, 2022, from [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/cs/policy/themes/sme-competitiveness/](https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/themes/sme-competitiveness/)
- 28) Seznam oborů činností náležejících do živnosti volné "výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona" [Online]. (2021). Retrieved March 21, 2022, from <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/crm-jednotny-registracni-formular/2021/1/obory.pdf>
- 29) Jaké povinnosti má odpovědný zástupce a za co v živnosti druhého ručí? [Online]. (2018). Retrieved March 21, 2022, from <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-povinnosti-ma-odpovedny-zastupce-a-za-co-v-zivnosti-druheho-ruci/>
- 30) Vzdělávání v ČJF [Online]. (2016). Retrieved March 21, 2022, from [http://www.cjf.cz/files/stranky/vzdelavani/dokumenty-vzdelani/2016\\_vzdelavani%20dokument\\_1.pdf](http://www.cjf.cz/files/stranky/vzdelavani/dokumenty-vzdelani/2016_vzdelavani%20dokument_1.pdf)
- 31) Kučerová, M. (2020). Situační a výhledová zpráva koně 2020 [Online]. Praha: Ministerstvo zemědělství. Retrieved from [https://eagri.cz/public/web/file/667586/Kone\\_2020.pdf](https://eagri.cz/public/web/file/667586/Kone_2020.pdf)

- 32) Statistika chovu koní v ČR v letech 1921–2020 [Online]. (2021). Retrieved March 23, 2022, from <https://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/zivocisna-vyroba/zivocisne-komodity/kone/statistika-chovu-koni-1921-2018.html>
- 33) Statistika ČJF pro rok 2020 [Online]. (2020). Retrieved March 25, 2022, from <https://www.jezdectvi.org/clanek/statistika-cjf-pro-rok-2020>
- 34) Nejnovější údaje: Jihočeský kraj [Online]. (2022). Retrieved March 25, 2022, from <https://www.czso.cz/csu/xc/1-xc>
- 35) Vybavení do stáje a na pastviny [Online]. Retrieved March 31, 2022, from <https://www.kamir.cz/stajove-potreby>
- 36) Tréninkový materiál [Online]. Retrieved March 31, 2022, from [https://prekazky.cz/treninkovy\\_material](https://prekazky.cz/treninkovy_material)
- 37) Stáje [Online]. Retrieved March 31, 2022, from <https://www.ketris.cz/potreby-pro-staj>
- 38) Nábytek [Online]. Retrieved March 31, 2022, from <https://www.sconto.cz/nabytek>
- 39) Šatní skříňky [Online]. Retrieved March 31, 2022, from <https://shop.satniskrinky.cz/satni-skrinky>
- 40) Stájové potřeby pro hospodářská zvířata [Online]. Retrieved March 31, 2022, from <https://www.eshop-zemedelske-potreby.cz/stajove-potreby/>
- 41) Stáj [Online]. Retrieved March 31, 2022, from <https://www.kalenda-kone.cz/staj>
- 42) Notebooky a IT technika [Online]. Retrieved March 31, 2022, from <https://www.datart.cz/notebooky-pc-a-tablety.html>

### III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

- 1) Obrázek 1: Vyznačení pozemku pro výstavbu v Lásenici, zdroj: [www.ikatastr.cz](http://www.ikatastr.cz)
- 2) Obrázek 2: pozemek určený pro výstavbu, zdroj: [www.ikatastr.cz](http://www.ikatastr.cz)
- 3) Obrázek 3: Hlavní pastvina, Zdroj: vlastní
- 4) Obrázek 4: Koně při pobytu na hlavní pastvině, Zdroj: vlastní
- 5) Obrázek 5: Studie umístění stavby na pozemku, Zdroj: vlastní
- 6) Obrázek 6: grafická vizualizace areálu, Zdroj: vlastní
- 7) Obrázek 7: grafická vizualizace areálu – ptačí perspektiva, Zdroj: vlastní
- 8) Obrázek 8: Jezdecké areály v České republice dle aplikace kamkekonim.cz, Zdroj: [www.kamkekonim.cz](http://www.kamkekonim.cz)
- 9) Obrázek 9: Hustota počtu hospodářství s chovem koní na 100 km<sup>2</sup> v jednotlivých krajích, Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz)
- 10) Obrázek 10: Okresy Jihočeského kraje a místo působení podniku, Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
- 11) Obrázek 11: Průměrná hrubá měsíční mzda dle krajů ČR v roce 2021, Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
- 12) Tabulka 1: Vývoj stavů koní v České republice dle ČSÚ v letech 2000-2020, Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz)
- 13) Tabulka 2: Vývoj stavů koní v České republice dle ÚEK v letech 2002-2019, Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz)
- 14) Tabulka 3: Vývoj počtu změn majitele a koní v letech 2003-2020, Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz), zpracování: vlastní
- 15) Tabulka 4: Počty aktivních jezdců ČJF v letech 2016-2020, Zdroj: [www.jezdectvi.org](http://www.jezdectvi.org), zpracování: vlastní
- 16) Tabulka 5: Ceník služeb poskytovaných podnikem, Zdroj: vlastní zpracování
- 17) Tabulka 6: Nepeněžitě vklady do společnosti v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 18) Tabulka 7: Zahajovací rozvaha podniku v Kč, zdroj: vlastní zpracování

- 19) Tabulka 8: Odpisy budov za prvních 5 let provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 20) Tabulka 9: Odpisy automobilu za prvních 5 let provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 21) Tabulka 10: Odpisy traktoru za prvních 5 let provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 22) Tabulka 11: Odpisy přepravníku za prvních 5 let provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 23) Tabulka 12: Odpisy koní za prvních 5 let provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 24) Tabulka 13: Vybavení areálu v Kč, Zdroj: vlastní zpracování na základě zdrojů 31) -38)
- 25) Tabulka 14: Náklady běžného provozu za rok v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 26) Tabulka 15: Náklady na koně vlastněné podnikem v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 27) Tabulka 16: Náklady na 1 ustájeného koně v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 28) Tabulka 17: Zakladatelský rozpočet v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 29) Tabulka 18: Plán nákladů pro optimistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 30) Tabulka 19: Plán nákladů pro pesimistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 31) Tabulka 20: Plán nákladů pro realistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 32) Tabulka 21: Plán výnosů pro optimistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 33) Tabulka 22: Plán výnosů pro pesimistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 34) Tabulka 23: Plán výnosů pro realistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování

- 35) Tabulka 24: Výsledek hospodaření pro optimistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 36) Tabulka 25: Výsledek hospodaření pro pesimistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 37) Tabulka 26: Výsledek hospodaření pro realistickou variantu provozu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 38) Tabulka 27: Cashflow pro optimistickou variantu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 39) Tabulka 28: Cashflow pro pesimistickou variantu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 40) Tabulka 29: Cashflow pro realistickou variantu v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 41) Tabulka 30: Ukazatele rentability projektu, zdroj: vlastní zpracování
- 42) Tabulka 31: Doba návratnosti projektu, zdroj: vlastní zpracování
- 43) Tabulka 32: SWOT analýza podniku, zdroj: vlastní zpracování
- 44) Tabulka 33: Rizika podnikatelského záměru, zdroj: vlastní zpracování
- 45) Tabulka 34: Mzdové náklady podniku v Kč, zdroj: vlastní zpracování
- 46) Graf 1: Vývoj změn majitelů koní v letech 2003-2020, Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz)
- 47) Graf 2: Počty dovezených a vyvezených koní v letech 2003-2020, Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz)
- 48) Graf 3: Nejvýznamnější cílové země vývozu koní z České republiky 2003-2020, Zdroj: [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz), zpracování: vlastní
- 49) Graf 4: vývoj počtu aktivních sportovců v letech 2016-2020, Zdroj: [www.jezdectvi.org](http://www.jezdectvi.org), zpracování: vlastní
- 50) Graf 5: Počty sportovců účastnících se disciplín v soutěžích ČJF v roce 2020, Zdroj: [www.jezdectvi.org](http://www.jezdectvi.org)