

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

Studijní program: N4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Agropodnikání

Katedra: Krajinného managementu

Vedoucí katedry: doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský záměr "Výstavba a provoz penzionu"

Vedoucí diplomové práce: Ing. Březinová Monika, Ph.D.

Autor diplomové práce: Bc. Radek Petržilka

České Budějovice, 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Radek PETRŽILKA
Osobní číslo: Z18114
Studijní program: N4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Agropodnikání
Téma práce: Podnikatelský záměr „Výstavba a provoz penzionu“
Zadávající katedra: Katedra krajinného managementu

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru na výstavbu a provoz penzionu, včetně všech požadovaných příloh při jeho podání. Součástí práce bude analýza věcných náležitostí, nezbytných k úspěšnému zpracování a podání podnikatelského záměru.

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Cíle práce a metodika.
3. Literární přehled.
4. Vlastní práce.
5. Závěr a diskuze.
6. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 45 stran textu
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HINGSTON, P. Začněte podnikat. Přel. J. Langmajer. 1. vyd. Praha: Euromedia Group – Knižní klub, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0838-5.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Přel. J. Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

SYNEK, M. a kol. Nauka o podniku. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 384 s. ISBN 80-7079-776-

VÁGNER, I. Systém managementu. 2. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, právnická fakulta, 2007. 434 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

FORET, M. et al. Marketing: Distanční studijní opora. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2004. 178 s. ISBN 80-210-3500-5.

BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Přel. J. Toman. Praha: Readers International Prague, 1993. 136 s. ISBN 80-901454-1-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra krajinného managementu

Datum zadání diplomové práce: **11. března 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2020**

V Českých Budějovicích dne 11. března 2019



prof. Ing. Miloslav Šoch, CSc., dr. h. c.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA 
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentůvká 1668, 370 05 České Budějovice

L.S.



doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

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.

Podpis

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Radek Petržilka

Poděkování:

Touto cestou bych velice rád poděkoval hlavně vedoucí mé práce Ing. Březinové Monice, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost, odborné vedení a cenné rady. Dále bych chtěl poděkovat Obci Mezná a také všem, kteří mi poskytli užitečné rady, jež velice napomohly mé práci.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán na téma „Výstavba a provoz penzionu“, který je dopodrobna zpracovaný a životaschopný. Součástí práce je také literární rešerše, která předkládá teoretické znalosti z vybrané oblasti.

V literární rešerši autor čtenáře seznamuje se základními pojmy v podnikání a agroturistice. Dále pak s podnikatelským plánem a jeho jednotlivými částmi. Informace v této části vznikly studiem odborné literatury a její implementací. Se získanými teoretickými poznatky je nadále pracováno v praktické části diplomové práce.

V praktické části je zpracovaný kompletní podnikatelský plán podniku Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o. Samotný podnikatelský plán následně tvoří titulní strana, kde jsou zobrazené základní informace o podniku. Následně pak obsah, exekutivní souhrn, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, marketingový plán, operační plán, personální zdroje, finanční plán, analýza jednotlivých rizik a jejich management, analýza prostředí s vybranými analýzami.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, marketingový plán, finanční plán, analýza prostředí, operační plán, agroturistika, penzion, podnikání

Abstract

The aim of the thesis is to process a detailed business plan with the topic “Building-up and Running of a Boarding-house“ which is viable. A part of the thesis is a literary recherche which submits theoretical knowledge from the chosen area.

Basic terms from the area of business and agrotourism are submitted by the author. The business plan and its individual parts follow. The information in this part originated via studying of technical literature and its implementation. The information is further used in a practical part of the thesis.

The complete business plan of Agropenzion Zlatý Dvůr is processed in the practical part of the thesis. The business plan itself is made of the front page (showing basic information about the business), a content, an executive summary, a description of the business opportunity, the aims of the firm and its owners, a marketing plan, an

operation plan, personnel sources, a financial plan, an analyses of the environment with chosen analyses.

Key words

Business aim, marketing plan, financial plan, environment analysis, operation plan, agrotourism, boarding-house, business (entrepreneurship)

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Literární přehled.....	11
2.1 Agroturistika	11
2.1.1 Agroturistika na rodinné farmě	12
2.1.2 Agroturistika provozovaná ostatními podniky.....	12
2.1.3 Venkovská turistika.....	12
2.1.4 Penzion.....	13
2.2 Vymezení základních pojmů.....	13
2.2.1 Podnikání	13
2.2.2 Podnikatel.....	15
2.2.3 Podnik	16
2.2.4 Typologie podniků	16
2.3 Podnikatelský plán	18
2.3.1 Co je podnikatelský plán?	19
2.3.2 Kdo má zpracovat podnikatelský plán?	19
2.3.3 Účel podnikatelského plánu	20
2.3.4 Zásady a požadavky na podnikatelský plán.....	21
2.3.5 Příprava podnikatelského plánu	22
2.3.6 Struktura podnikatelského plánu.....	23
2.3.7 Titulní strana	23
2.3.8 Obsah	23
2.3.9 Exekutivní souhrn	23
2.3.10 Popis podnikatelské příležitosti.....	24
2.3.11 Cíle firmy a vlastníků.....	25
2.3.12 Analýza prostředí	25
2.3.13 Marketingový plán	29

2.3.14	Operační plán	30
2.3.15	Personální zdroje	30
2.3.16	Finanční plán	31
2.3.17	Analýza rizik a jejich management	31
2.3.18	Závěr	32
2.3.19	Přílohy	32
3.	Metodika a cíl práce	33
4.	Aplikační část	34
5.	Závěr a diskuze	80
6.	Seznam použité literatury	81
7.	Seznam obrázků	84
8.	Seznam tabulek a grafů	85
9.	Přílohy	86

1. Úvod

Cestovní ruch v současné době zažívá veliký vzestup, a to i díky ekonomickému růstu, který byl v posledních letech markantní. Lidé proto utrácí více za dovolené a atraktivní destinace jsou přelidněné; jde o tzv. masovou turistiku. A proto je spojení zemědělství a cestovního ruchu velice vhodné a v mnoha zemích již velice rozšířené. V České republice je tento trend stále na vzestupu, a to i díky digitalizaci. Lidé si chtějí odpočinout v přírodě od shonu moderního světa, povinností, ale také si zkusit život a práci na venkově. To pomáhá lidem k psychickému a fyzickému odpočinku.

Podnikání vždy začíná nápadem a touhou uspokojit své potřeby. Nápad je následně zpracován písemně ve formě podnikatelského plánu, který má veškeré potřebné náležitosti a odkazuje na realizovatelnost plánu. Množství času stráveného přípravou je značné, ale liší se dle podnikatelského záměru a příprava může trvat i stovky hodin, třeba i za přítomnosti odborníků na danou problematiku. Navíc nejde o jednorázovou činnost, ale dochází postupně k neustálým úpravám a doplňování nových skutečností. Plán může následně být použit jako základní nástroj pro založení podniku, anebo je velmi často předkládán bankám a investorům pro získání potřebných investic.

Tématem předkládané diplomové práce je výstavba a provoz penzionu v malé vesnici na jihu Čech. Cílem je zpracovat podnikatelský plán na dané téma, který je dopodrobna zpracovaný a životaschopný. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to literární rešerši a na aplikační část. Práce se v literární rešerši zabývá základními pojmy spojenými s podnikáním a dále jednotlivými částmi podnikatelského plánu. Veškeré informace v rámci literární rešerše jsou získané studiem odborné literatury a následně její implementací.

V aplikační části autor zpracoval kompletní podnikatelský plán na podnik Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o. Plán je psán v budoucím čase, jelikož žádná firma nebyla zatím založena. Některé informace v této části jsou také fiktivní, jelikož zatím neexistují. Jsou to například telefonní čísla, IČO, DIČ atp. Finanční plán v aplikační části je také zpracován co nejpodrobněji a nejrealizovatelněji, ale jednotlivé finanční položky se mohou lišit.

2. Literární přehled

2.1 Agroturistika

„Agroturistika je forma rurální (venkovské) turistiky. Je provozována podnikateli v zemědělské výrobě a slouží jako dodatečný nebo další finanční zdroj k udržení nebo rozšíření hlavního podnikatelského programu, tj. výroby zemědělských produktů (rostlinných nebo živočišných).“ Níže máme vyjmenované služby nabízené v agroturistice:

- ubytování na farmě
- stravování – nejčastěji produkty dané farmy, ještě vhodnější je – pokud tyto produkty sami turisté zpracovávají
- zázemí farmy – je to prostor, kde se návštěvníci volně pohybují
- turisté se podílí na zemědělských pracích
- vyjížďky na koních
- letní sporty
- zimní sporty
- rybaření
- lov zvěře
- jiné doprovodné programy v souladu s okolní krajinou nebo místními pamětihodnostmi atd. (VANĚČEK, 1997)

Alonso Rodrigues dosáhl takového vysvětlení: „Agroturistika má uspokojit určitý segment turistů, kteří mají zájem o znalost venkovské kultury a krajiny. Dále se snaží udržet koexistenci mezi cestovním ruchem a ekologicky udržitelným zemědělstvím.“ Kovacev zase ve své studii uvádí, že v dnešní době je agroturistika velice důležitá pro venkovské oblasti. A to z důvodu zvýšení ekonomické stability zemědělského podniku a informovanosti o zemědělství. (KOVACEV, 2019), (RODRIGUEZ, 2019)

Agroturistika se rozděluje na agroturistiku na rodinné farmě a na agroturistiku provozovanou ostatními podniky.

2.1.1 Agroturistika na rodinné farmě

Ubytování – Toto ubytování je nejčastěji v osobním vlastnictví rodinné farmy a jedná se o drobnou zemědělskou usedlost (sruby, chaty, chalupy atd.). Jedná se o ubytování v rodinném prostředí a max. ubytovací kapacita činí 12 lůžek.

Stravování – Zde je veliký prostor pro distribuci vlastních výrobků, surovin, polotovarů atd. Pokud se jedná o stravovací služby, tak se nedoporučuje zajišťovat kompletní stravování z důvodu vysoké časové náročnosti, potřeby personálu a legislativních požadavků.

Zázemí farmy – Hlavní náplní agroturistiky na rodinné farmě je seznámit se s hospodářstvím a všemi zvířaty.

2.1.2 Agroturistika provozovaná ostatními podniky

Provozovatelé – PO či FO, které podnikají v oblasti zemědělské prvovýroby a ve službách pro zemědělství.

Ubytování – Zde ubytování probíhá podobně jako na malých farmách, anebo je možno ubytovávat v hotelech či penzionech. Maximální ubytovací kapacita v penzionech a hotelech je 50 osob a v ostatních ubytovacích zařízeních max. 12.

Stravování – zajištění celodenního stravování, nebo alespoň snídaní, je vhodné v penzionech a hotelech. Jelikož je stravování koncesovaná živnost, je potřeba prokázat odbornou způsobilost.

Zázemí – specifičnost spočívá v přímém spojení turistů se zemědělským prostředím (pole, louky, lesy, rybníky v majetku zem. podnikatele) (NĚMČANSKÝ, 1996)

2.1.3 Venkovská turistika

Pod pojmem venkovská turistika je zahrnut cestovní ruch, který probíhá na venkově. Tato krátká definice však nevystihuje pravou podstatu produktu. Jedná se totiž o komplex faktorů, vazeb a vývojových tendencí, které v konečném důsledku ovlivňují finální podobu produktu:

- Výslovně venkovskou turistikou není pouze turistika, která se odehrává ve venkovských oblastech. Může to být i turistika městská, ale umístěná ve venkovské oblasti.

- Různé formy venkovské turistiky se vyvinuly v různých oblastech. Například v Rakousku, Německu a nyní také v Česku se začíná rozmáhat dovolená na farmě. Stříbrná uvádí, že v takové míře jako je tomu v Německu a Rakousku to není ani na americkém či kanadském venkově.
- Samotný venkov v poslední době prochází zásadní proměnou. Ať už těžbou lesů, stavbami komunikací, stavbami železnic atd. Velký vliv na jeho proměnu mají také ochránci životního prostředí. (STRŘÍBRNÁ, 2005)

2.1.4 Penzion

Vaněček definuje penzion jako často menší ubytovací zařízení hostů. Toto ubytování by mělo být útulné a v klidném prostředí, zpravidla s nižší úrovní společenských a doplňkových služeb. Oproti tomu ubytovací služby jsou srovnatelné s odpovídajícími třídami hotelů. Součástí penzionu v některých případech bývají i objekty, které slouží k jiným účelům. (VANĚČEK, 1997)

2.2 Vymezení základních pojmů

2.2.1 Podnikání

Legislativní úprava podnikání a podnikatele:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 1992.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014.
- Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, definující osobu samostatně výdělečně činnou (OSVC)

Podnikání je definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (VEJDĚLEK, 1997).

Z historického hlediska pojem podnikatel pochází z francouzštiny (entrepreneur), ale jeho původní význam byl prostředník či zprostředkovatel. V tehdejší době tento

výraz odpovídal realitě, kdy podnikatel se podílel zejména na zprostředkování obchodů, tato činnost se dále rozšířila na zprostředkování dodávek pro vládu. V 18. století se začínala rozšiřovat informace, že s podnikáním je spojeno riziko, čímž došlo k rozdělení podnikatele a rentiéra. Činnost rentiéra spočívá v poskytování kapitálu za určitou cenu (úrok), ale činnost podnikatele je spojená s realizací určitých projektů a nesením rizika, ať už úspěchů či neúspěchů. Posléze ve 20. století se podnikateli přiřazuje další rys, a to atribut inovátora. (VEBER, SRPKOVÁ, 2005)

„Podnikání“ jako pojem v posledních patnácti letech zcela zdomácněl v běžném slovníku, přesto není jeho interpretace jednoduchá, a lze ho posuzovat z mnoha hledisek:

- **Ekonomické pojetí:** tento pohled podnikání vysvětluje jako dynamický proces vytváření přidané hodnoty, při zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota.
- **Psychologické pojetí:** z tohoto pohledu je podnikání prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti a postavení se na vlastní nohy atd. Je to činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, či něco splnit.
- **Sociologické pojetí:** ze sociologického hlediska jde v podnikání o vytváření blahobytu pro všechny zapojené strany a o tvorbu nových pracovních míst a příležitostí.
- **Právnícké pojetí:** „Podnikání je samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem zisku.“ (VEBER, SRPKOVÁ, 2005), (*COMEFLEXOFFICE. CZ*)

K vysvětlení pojmu podnikání se vážou tyto body:

- **Vlastním jménem:** PO vykonává podnikání pod svým názvem uvedeným v obchodním rejstříku
- **Dosažení zisku:** provádí se takové činnosti, či operace, které vedou k vytvoření zisku. Ne vždy je však zisku dosaženo
- **Soustavnost:** stále se opakující děj
- **Samostatnost:** samostatně jedná FO, v případě PO tak činí statutární orgán

- **Odpovědnost:** FO a PO vždy nesou zodpovědnost za svou podnikatelskou činnost (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010)

Samozřejmě existuje mnoho dalších definicí pro podnikání, ale tak či onak, k podnikání patří tyto hlavní rysy:

- cyklický proces (opakující se)
- přebrání rizika neúspěchu
- přidaná hodnota, užitek, praktický přínos
- kreativní a iniciativní přístupy
- cílevědomá činnost
- řízení a organizování transformačních procesů (VEBER, SRPKOVÁ, 2005)

2.2.2 Podnikatel

Jako podnikatele dnes můžeme označit jak fyzickou osobu (FO), tak právnickou osobu (PO). Povinnost platit daně je jeden z důvodů zavedení evidence podnikatelů (rejstříky). Podnikat mohou (PO) zapsané v obchodním rejstříku, FO podnikající na základě oprávnění a dále fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění nebo provozující zemědělskou činnost. (FIALA, 2009)

Podle Vejdělka (1997) je podnikatelem jednatel (FO) a právnická osoba, a to hlavně obchodní společnosti. Zápis do obchodního rejstříku je povinný a dobrovolný. Do obchodního rejstříku se povinně zapisují obch. společnosti (s.r.o. – společnost s ručením omezeným, v.o.s. – veřejná obchodní společnost, k.s. – komanditní společnost, a.s. akciová společnost) a veškerá družstva, nebo jiné PO, kterým to určí zákon (například státní podniky, státní peněžní ústavy atd.) Pokud se jedná o zahraniční osoby, ať už FO nebo PO, je pro ně zápis do obchodního rejstříku povinný. Místní FO má povinnost zápisu do obchodního rejstříku pouze v případech, které určí zákon. Jinak je v ČR zápis fyzických osob do obchodního rejstříku nepovinný. (VEJDĚLEK, 1997)

Podle § 420, odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, je podnikatelem ten, kdo „*Samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ (ADVOKACIE. CZ)

2.2.3 Podnik

Další pojem úzce související s podnikatelem a podnikáním je podnik. Všeobecně je definicí podle Srpkové a Vebera řečeno, že v daném subjektu dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy). Právně je pak vysvětlován jako soubor nehmotných, osobních a hmotných složek. Obsáhlejší definice vysvětluje podnikání jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (jsou vlastní nebo pronajaté), které používá podnikatel pro provozování podnikatelských aktivit.

Podnik a firma jsou dva odlišné pojmy, kdy firma je obchodním názvem, pod kterým tento právní subjekt vykonává svou činnost a uskutečňuje právní úkony při podnikání a uzavírání obchodů.

Obr. č. 1: Kvalifikace podniků v zemích EU

Klasifikace podniků v zemích EU:

	Počet zaměstnanců	Obrat v mil. EUR
malé podniky	do 50	do 7
střední podniky	50 – 250	7 – 40
velké podniky	nad 250	nad 40

Zdroj: (SLIDEPLAYER.CZ)

Život podniku

- založení podniku
- růst podniku
- krize a sanace
- zánik podniku (MIROSLAV SYNEK, 2000)

2.2.4 Typologie podniků

Podnik jednotlivce

Je v majetku jedné osoby a hlavními výhodami je, že k založení stačí menší kapitál a je minimální regulace ze strany státu. Nevýhodami je omezená životnost

podniku délkou života majitele, obtížný přístup ke kapitálu a ručení celým svým majetkem. (CÍSAŘ, 1996)

Obr. č. 2: Schéma živností



Zdroj: (REGION.EU)

Osobní společnosti

Tyto společnosti jsou vytvořeny a vlastněny dvěma a více osobami, které jsou rovnoměrně odpovědné za ztráty a dělí se o zisky. Výhody a nevýhody osobních společností jsou téměř stejné jako u podniku jednotlivce.

Velice typickou osobní společností je **veřejná obchodní společnost – v.o.s.** Jelikož je tato společnost PO, vyplývá z toho povinnost zápisu do obchodního rejstříku. Vždy je to sdružení dvou a více podnikatelů, kteří vkládají peněžní i nepeněžní vklady, jež jsou posléze majetkem společnosti. Za závazky společnosti je ručeno celým jejich majetkem. Statutárním orgánem je každý společník, pokud se ve smlouvě nedohodli jinak. Další osobní společností je **komanditní společnost-k.s.** Jako u předchozí společnosti tuto společnost zakládají dva a více společníků. Ručení v této společnosti je odlišné, jelikož společník, který ručí do výše svého vkladu, se nazývá komandita. Pokud se jedná o komplementáře, tak ten ručí celým svým majetkem a náleží jim obchodní řízení firmy. Komandistům pak náleží pouze kontrolní pravomoc. (MIROSLAV SYNEK, 2000)

Kapitálové společnosti

Charakteristické pro kapitálové společnosti je kapitálová účast společníků, ne však osobní účast. Z toho vyplývá, že společníci ručí pouze do výše svého vkladu. V České republice máme dvě kapitálové společnosti, a to společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. **Společnost s ručením omezeným- s.r.o.:**

odpovídá veškerým svým majetkem, ale společník pouze do výše svého vkladu. Valná hromada je nejvýše postaveným orgánem ve společnosti a statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé. Založení této kapitálové společnosti je jednodušší než založení akciové společnosti, a i proto je tato forma podnikání rozšířenější. **Akciová společnost – a.s.:** Základní jmění je rozvrženo do určitého počtu akcií o dané nominální hodnotě. Svým celým jměním odpovídá za závazky, avšak akcionář za ně neručí. Výhodou je také, že při odchodu zakladatelů může podnik dále fungovat, jelikož dochází k jednoduchým přesunům vlastnictví.

Družstva

Jsou charakterizována jako organizace vlastněná a provozovaná skupinou osob, kterým nejde o dosažení zisku, ale o poskytování užitku svým členům. V ČR je podmínkou nejméně 5 členů, nicméně pokud je družstvo vlastněno dvěma PO, nemusí být více členů. Družstvo ručí celým svým jměním, Členové družstva za závazky neručí, pokud stanovy neurčí jinak.

Veřejné podniky

Obecně se takto nazývají organizace zajišťující potřebné služby, jako jsou například: železniční a silniční doprava, správa silnic, radiokomunikace, televize, pošta, rozhlas atd. Mohou být vlastněny státem, nebo územně správními celky, anebo také smíšené (část vlastní soukromý vlastník a část stát)

- neziskové organizace
- rozpočtové a příspěvkové organizace
- příspěvkové organizace
- občanská sdružení
- nadace (MIROSLAV SYNEK, 2000)

2.3 Podnikatelský plán

Dnes je podnikatelský plán nedílnou součástí každého podniku. Nejčastěji bývá tento plán představován jako nějaký nápad, který obsahuje veškeré informace o budoucím podnikání. Těmito informacemi jsou marketingové plány, finanční plány, operační plány, analýzy, cíle, popis celého podnikatelského plánu atd. Pokud jde o uplatnění podnikatelského plánu, tak k jeho předkládání dochází

nejčastěji při žádání o cizí kapitál, nebo také může sloužit jako nástroj pro manažera k plánování.

2.3.1 Co je podnikatelský plán?

Každý podnikatelský plán je písemný dokument, který podnikatel zpracuje a uvádí v něm veškeré podstatné faktory související se založením nového podniku, jako jsou faktory vnitřní a vnější. Někdy je také přirovnáván k hernímu plánu nebo k autoatlasu, jelikož obsahuje otázky typu, kde jsem, kam jedu, jak se tam dostanu. Pokud se bavíme o potenciálních budoucích investorech, tak ti budou předloženi podnikatelského plánu nejen vyžadovat, ale budou na něm trvat. R.D. Hisrich a M.P. Peters vysvětlují podnikatelský plán na příkladu autoatlasu, kdy podle nich vyniká důležitost podnikatelského plánu. „Představme si, že se rozhodujeme o cestě z Bostonu do Los Angeles.“ Možností, jak se přemístit, je mnoho, ale liší se od sebe časovou a finanční náročností. Než cestovatel vyrazí, musí udělat mnoho podstatných rozhodnutí a sehnat informace k naplánování trasy.

K naplánování trasy je důležité brát v potaz vnější faktory (nečekané opravy, stav silnic, povětr. podmínky, místa ubytování atd.). Tyto faktory se však vymykají kontrole cestovatele, ale musí na ně brát ohled, tak jako podnikatel musí brát na zřetel konkurenci, měnící se potřeby zákazníků, sociální změny, nové výrobní postupy nebo předpisy. Narozdíl od těchto faktorů zase cestovatel ví, kolik peněz a jakým časem disponuje, a proto si dopředu může naplánovat cestu, zastávky atd. Podnikatel zase takto může do určité míry kontrolovat výrobu, marketing a skladbu personálu nového podniku. Díky otázkám „kde jsem, kam jedu a jak se tam dostanu“, bude podnikatel schopen určit, kolik peněz bude potřebovat z cizích zdrojů a kolik pokryje z vlastních zdrojů. (R.D. HISRICH a M.P. PETERS, 1996)

2.3.2 Kdo má zpracovat podnikatelský plán?

I když podnikatelský plán obsahuje mnoho oborů, měl by ho zpracovávat sám podnikatel, ale je vhodné se radit s odborníky v daném oboru, jako jsou například: právníci, marketingoví poradci, technici, účetní atd. Jelikož ne každý zná všechny odborníky, existuje dnes mnoho způsobů, jak je vyhledat prostřednictvím známých, přátel, univerzit, internetu, různých středisek atd.

Pokud se podnikatel rozhoduje, zda si najmout konzultanta, měl by objektivně zvážit své vlastní schopnosti. (R.D. HISRICH a M.P. PETERS, 1996)

2.3.3 Účel podnikatelského plánu

Uvnitř firmy

Podnikatelský plán uvnitř firmy slouží jako nástroj pro plánování, pro kontrolu, jako podklad pro rozhodování. Pro tyto účely slouží hlavně v případech, kdy vzniká nová firma, anebo dochází k podstatným změnám s vlivem na dlouhodobý chod. Velkou změnou může být například sloučení s jiným podnikatelským subjektem, rozsáhlá investice, vstup do strategické aliance, rozdělení podniku, uzavření neefektivních podniků či jejich odprodej. Pokud se jedná o zaměstnance, tak ti se mají možnost setkat s podnikatelským plánem také v některých z podniků, a to hlavně tam, kde podnikatel chce, aby se zaměstnanci seznámili se základními cíli a posílila se identita pracovníků s podnikem.

Přínos podnikatelského plánu pro management:

- před zpracováním podnikatelského plánu se provádí mnoho analýz, které jsou velice přínosné pro orientaci např. v: politické situaci, daních, legislativě, ekonomice atd.
- uspořádané demonstrování plánů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení
- předpověď vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti.
- včasné zjištění potenciálních rizik či slabin v určitých cestách či záměrech
- informování zaměstnanců o budoucích záměrech firmy a tvorba podnikové kultury (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

R.D. Hisrich a M.P. Peters (1996) uvádí, že postup při předkládání podnikatelského záměru by měl být velice opatrný. Ten, kdo podnikatelský plán čte, by měl mít podepsanou smlouvu o mlčenlivosti z důvodu důvěrnosti a cennosti informací.

Externí subjekty

Hlavním úkolem podnikatelského plánu je přesvědčit poskytovatele kapitálu (investory) o nadějnosti a výhodnosti projektu, na který požadujeme finanční

prostředky. Analýza podnikatelského plánu poukazuje na schopnost podniku realizovat náročný investiční program, na možnost žádat o podnikatelské podpory atd. Pokud je podnikatelský plán kvalitně zpracovaný, je velká pravděpodobnost, že pozitivně přispěje k získání potřebného kapitálu. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

2.3.4 Zásady a požadavky na podnikatelský plán

K podnikatelskému plánu se váží obecně platné zásady, které nemají za úkol podnikatele při tvorbě omezovat, ale vést ho tím správným směrem k vytvoření co nejlepšího a nejvíce konkurenceschopného podnikatelského plánu. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

- stručný a přehledný (délka by neměla být větší jak 50 normostran, v žádném případě by však neměla být stručná na úkor základních faktů)
- srozumitelný – pokud možno se vyjadřovat v jednoduchých větách, rozumně vybírat přídavná jména a jejich počet. V případech, kdy je to ku prospěchu věci, tak je vhodné vytvořit tabulku
- logický – veškeré informace uvedené v podnikatelském plánu musí být opřeny o fakta, informace si nesmí odporovat a musí na sebe navazovat
- pravdivý a reálný – reálnost a pravdivost informací by měla být samozřejmostí
- respektování rizika – jelikož podnikatelský plán pojednává o budoucnosti, musí podnikatel předvídat budoucí vývoj a připouštět si veškerá rizika
- demonstrování výhod produktu nebo služby pro uživatele – pokud jde o investory, ti velice ocení tržně orientovanou podnikatelskou činnost
- nebýt příliš optimistický z pohledu tržního potenciálu, avšak nebýt ani příliš pesimistický
- nezastírat rizika a slabá místa projektu – pokud podnikatel v plánu identifikuje rizika, popíše rizikové řízení a vytvoří plán korekčních opatření, prokáže tím připravenost manažerského týmu na případné problémy
- poukázat na výhody podnikatelského plánu, silné stránky podniku a také na kompetence manažerů
- prokázat schopnost podniku hradit úroky a splátky
- kvalitní zpracování i po formální stránce

Podnikatelský plán je třeba stále upravovat a adaptovat, jelikož proměnlivost podnikatelského okolí je celkem vysoká, proto ho také chápeme jako stále živý a vyvíjející se dokument. (FOTR, SOUČEK, 2005), (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

2.3.5 Příprava podnikatelského plánu

Studie proveditelnosti je jedna z důležitých věcí, které jsou potřeba realizovat, aby odhalila jakékoliv možné překážky blokující jeho realizaci. Propracovanost a rozsah plánu je závislý na mnoha faktorech, a to hlavně na velikosti podniku a účelu, pro který je určen. Například podnikatel, který zavádí na trh unifikovanou řadu náradí pro práci na zahrádce, bude zpracovávat daleko obsáhlejší podnikatelský plán, a to vzhledem k cílovému trhu a k charakteru produktů. Oproti tomu podnikatel, který počítá s otevřením videopůjčovny, bude mít daleko jednodušší plán. Tento fakt poukazuje na to, že rozdíly mezi rozsahem podnikatelského plánu tedy mohou záviset na tom, čím se nový podnik bude zabývat. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008), (R.D. HISRICH a M.P. PETERS, 1996)

V dnešní době na trhu působí nepřeborné množství firem, ať už se na to díváme z pohledu velikosti, odvětví, způsobu řízení či právní formy apod. Proto ani dnes nelze navrhnout, ba dokonce nařídit určitou formu podnikatelského plánu, která by byla vhodná pro všechny podniky. Ale i přes rozdíly mezi firmami by se určité části plánu měly nacházet v každém podnikatelském plánu. Velmi častým impulzem pro vytvoření podnikatelského plánu bývá nedostatek vlastního kapitálu a tím pádem potřeba kapitálu cizího. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

Pokud jde o čas, který je potřeba k vytvoření podnikatelského plánu, závisí to hlavně na znalostech a zkušenostech podnikatele. Zhotovení plánu však může zabrat i přes 200 hodin. Plán by měl být tak komplexní, aby každému potenciálnímu investorovi poskytl veškeré informace o novém podniku a aby samotnému podnikateli upřesnil představy o jeho chodu. Délku zpracování podnikatelského plánu často podnikatelé nesprávně odhadují. Jakmile k plánu přistoupí, uvědomí si, že se jedná o záležitost, která je z pohledu obchodně provozních funkcí nového podniku nedocenitelná. (R.D. HISRICH a M.P. PETERS, 1996)

2.3.6 Struktura podnikatelského plánu

V následující části literárního přehledu bude popsána struktura podnikatelského plánu a budou podrobně rozebrány jednotlivé části podnikatelského plánu. Struktura může mít následující podobu: titulní strana, obsah, exekutivní souhrn, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, analýzy vnitř. a vněj. prostředí, marketingový plán, operační plán, personální zdroje, finanční plán, analýza rizik a jejich management, závěr, přílohy, obchodní model (business model)

2.3.7 Titulní strana

Tato část vykládá stručný obsah podnikatelského plánu. Nejčastěji na ní bývají uvedeny tyto informace:

- sídlo a název společnosti
- čísla telefonů, jména podnikatelů
- stručný odstavec, který popisuje společnost a samotné podnikání
- logo podniku
- prohlášení o důvěryhodnosti dokumentu, jelikož je to pro podnikatele velice důležité z bezpečnostních důvodů
- vhodné je uvést i webové stránky a e-mail (PROKOP, 2005), (R.D. HISRICH a M.P. PETERS, 1996)

2.3.8 Obsah

Obsah je velmi důležitá součást tohoto rozsáhlého písemného dokumentu. A i přes tento fakt se na něj často zapomíná. Je důležitý, jelikož kdokoliv potřebuje najít přímo nějakou informaci, tak nemusí listovat podnikatelským plánem, ale najde si tuto část v obsahu. Tato část dokumentu by měla mít 3 úrovně nadpisů, větší podrobnost není nutná. Obsah by se také měl zařazovat přímo před, nebo přímo za titulní stranu. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

2.3.9 Exekutivní souhrn

Tato část nesmí být chápána jako úvod, ale jako seskupená informace o tom, co je v podnikatelském plánu popsáno podrobněji dále. Pokud si čtenář přečte exekutivní souhrn, mělo by to v něm vyvolat touhu přečíst si celý podnikatelský plán, kde je vše podrobnější. Délka souhrnu závisí na mnoha faktorech, ale neměl by

být kratší než 2 stránky a delší než 7 stránek. Největší problém představuje to, jak shrnout tolik informací na pár stran. Souhrn totiž spočívá v podání přesvědčivého obrazu o cílech firmy a cestách k jejich dosažení. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

Podle Fotra a Součka by se souhrn měl zaměřit především na:

- celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace veškerých jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy
- odůvodnění předpokládaného úspěchu projektu, s ohledem na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu
- znázornění ojedinělých vlastností podniku
- uvedení požadavků na kapitálové zajištění projektu
- uvedení, kolik procent bude ve vlastnictví zakladatelů

Investor by z této části plánu měl získat informace především o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude nutné uvolnit potřebné finance. (FOTR, SOUČEK, 2005)

2.3.10 Popis podnikatelské příležitosti

Pokud se jedná o tuto část podnikatelského plánu, tak je zde uváděno mnoho důležitých informací o budoucím novém podniku, anebo o současném podniku, který uplatňuje podnikatelský plán k rozšíření podniku, anebo k dalším jiným účelům. Mezi hlavní prvky této části patří:

- popis účetnictví
- popis struktury vlastníků firmy
- je zde uváděna velikost a umístění firmy
- také je zde popsán vlastní produkt, či služba včetně všech parametrů, procesů, vlastností atd.
- vše týkající se personálu, jako například: zdroje personálu, vzdělání personálu atd.
- organizační schéma
- dále by zde měly být uvedeny informace o zakladatelích/li, jako například vzdělání, dosažené úspěchy
- forma podnikání
- zákonná a jiná pojištění (KORÁB, 2008)

2.3.11 Cíle firmy a vlastníků

V tomto bloku podnikatelského plánu je pozornost věnována především tomu, jak bude nově vzniklý podnik fungovat a jaké cíle si podnikatel stanovil. Už se zde popisuje podrobněji celý podnik, například jeho zákonná forma, organizační struktura atd. Při popisování organizační struktury nesmíme zapomenout na počet zaměstnanců, jejich vzdělání, v přílohách uvést i jednotlivé pracovní pozice.

Podle Korába by mělo být sděleno v tomto oddíle podrobnější místo podnikání, dále by se mělo informovat o stavu vlastnictví používaných nemovitostí, uvést, zda jsou prostory v osobním vlastnictví, anebo v pronájmu. V případě pronájmu se informuje o podobě nájemní smlouvy a její platnosti. Popis samotného produktu či služby je realizován v jiné části podnikatelského plánu. (KORÁB 2008)

Srpková a Svobodová uvádějí, že při stanovení cílů by podnikatel měl zacílit nejdříve na vytvoření vize a mise, kam se chce podnik v časovém horizontu posunout. Vize je nejdůležitějším motivačním faktorem, můžeme si ji představit jako ideální budoucí stav podniku, a je velmi důležité, aby se s ní ztotožnili zaměstnanci. Mise je v podstatě více rozebraná vize. V misi mohou být určeny vztahy k zainteresovaným skupinám. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006)

Po vytvoření vize a mise je mnohem snadnější definovat podnikové cíle. Ty by měly být SMART. Význam slova SMART je jednoduchý, jedná se o počáteční písmena anglických slov – specific, measurable, achievable, realistic, timed

- Specific – specifický, jasně měřitelný
- Measurable – měřitelné
- Achievable – akceptovatelný
- Realistic – reálný
- Timed – termínovaný (SRPKOVÁ, 2011)

2.3.12 Analýza prostředí

Analýza prostředí v podnikatelském plánu je velmi důležitá, jelikož potenciaální investor hodnotí mnoho kritérií a potřebuje vědět, v jakém konkurenčním prostředí bude podnikatel podnikat. Do této části lze zařadit i budoucí dění v odvětví, ale také vývojové trendy a historické výsledky. Dnes se klade veliký důraz na společenskou odpovědnost podniku. V zemědělství se podle Píchy jedná

především o trvalou udržitelnost zemědělské produkce, také hospodaření s vodou je velmi podstatné. Dále je třeba v analýze prostředí uvést různé analýzy konkurence, včetně seznamu všech významných konkurentů a jejich silných a slabých stránek, a také zhodnotit jejich vliv na potenciální tržní úspěšnost nového podniku. (R.D. HISRICH a M.P. PETERS, 1996)

Porterův model pěti sil

Hodně využívaná a užitečná analýza oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, znázorněný na následujícím obrázku. Jak už z názvu vyplývá, strategická pozice firmy je určována pěti základními faktory:

- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Ohrožení substituty
- Rivalita mezi stávajícími firmami na daném trhu

Po vyhodnocení těchto pěti faktorů je podnikatel schopen odhadnout sílu konkurence v daném odvětví a následně odhadnout ziskovost. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002)

SWOT analýza

Využití v praxi je velmi rozšířené, je jednou z nejpoužívanějších analytických technik, a to hlavně díky své univerzálnosti. Původní myšlenka SWOT analýzy byla, že bude sloužit k hodnocení celé organizace, a to pro rozhodování a strategické řízení. Její využití může být však daleko širší. Keřkovský a Vykypěl uvádějí například, že ji lze využít při pracovním pohovoru, při organizaci celého podniku nebo také pro jednotlivé oblasti či produkty. Je také velkou součástí řízení rizik, jelikož obsahuje hlavní informace o rizicích (hrozby), díky čemuž si podnik snáze uvědomí případná protipatření. Pokud se jedná o vnější faktory, tak platí, že je potřeba dopředu jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt považuje. Mohlo by to být okolí podniku, nebo okolí jedné organizační jednotky.

Hlavní podstatou SWOT analýzy je najít klíčové silné a slabé stránky uvnitř podniku. To znamená, v čem je organizace dobrá a v čem špatná. Stejně jako je

důležité znát silné a slabé stránky, je důležité znát příležitosti a hrozby, které se nacházejí ve vnějším prostředí firmy. Cílem této analýzy je identifikovat a v co největší míře omezit slabé stránky a podporovat ty silné, dále také hledat příležitosti a uvědomit si hrozby. Podnik by proto měl využívat co nejvíce příležitostí a předcházet hrozbám.

SWOT analýza je nejčastěji využívána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. SWOT analýzu vytvořil Albert Humphrey v šedesátých letech 20. století. SWOT je zkratka počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů: (MANAGEMENTMANIA.COM)

- **S**trengths – silné stránky
- **W**eaknesses – slabé stránky
- **O**pportunities – příležitosti
- **T**hreats – hrozby

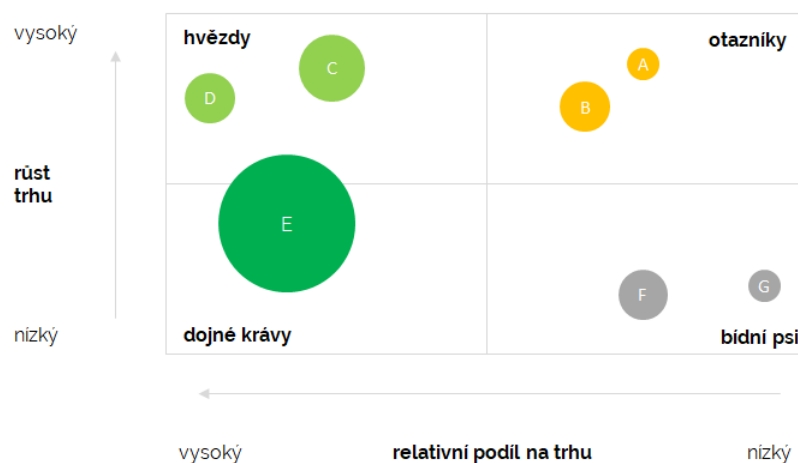
BCG matice

BCG (Boston Consulting Group Matrix, nástroj vznikl v 60. letech) je velmi vhodnou metodou, která poukazuje na pozici produktů z firemního portfolia. Využívá k tomu dvou os:

- Růst trhu (osa Y): jak rychle roste trh
- Relativní podíl na trhu (osa X): poukazuje na to, jaký podíl na trhu má daný produkt (vzhledem k trhu/vybrané konkurenci)

Principem BCG matice je rozčlenění produktů do čtyř kvadrantů. Firma, která dbá na svůj marketing, dokáže uvést svůj vlastní příklad. V praxi se tento analytický nástroj velice osvědčil. (MARKETINGMIND.CZ)

Obr. č. 3: BCG matice



Zdroj: (MARKETINGMIND.CZ)

- Otazníky – V tomto sektoru se nachází nové produkty, které jsou uvedeny na trh. Produkt má na počátku velmi nízký podíl na trhu. Cash flow také bude v této fázi velice nízké.
- Hvězdy – Pod označením hvězdy se nachází takové produkty, které se na trhu velice dobře ujaly, a jejich podíl na trhu roste.
- Dojné krávy – Tato část BCG matice je jednou z nejdůležitějších. Produkty, které jsou u zákazníků velice oblíbené a generují velké obraty a zisky.
- Bídni psi – Bídni psi jsou takové produkty, které rostou na trhu velice málo či vůbec a jejichž tržní podíly se zmenšují (MARKETINGMIND.CZ)

PEST analýza

Tato analýza analyzuje vnější prostředí, především makroekonomické podmínky podniku. PEST analýza se označuje jako analýza technologických, sociálních, ekonomických a politických nástrojů. Cílem PEST analýzy je určení faktorů, které podnik bezprostředně ovlivňují. Jedná se tedy o:

- Politické faktory – k těmto faktorům patří pracovní právo, předpisy EU, daňová politika, ochrana spotřebitele, regulace podnikání pomocí legislativy, politická stabilita nebo předpisy pro mezinárodní obchod.
- Ekonomické faktory – tyto faktory jsou HDP, monetární politika, nezaměstnanost, inflace, měnové kurzy, státní výdaje, ekonomický růst

- Sociální faktory – mezi tyto faktory patří vzdělání, životní styl, chování lidí, demografické faktory, zvyky kupujících, rozdělení příjmů
- Technologické faktory – u těchto faktorů závisí především na nových objevech, satelitní komunikaci, internetu, skladovacích technologiích, patentech či výzkumu nebo státních výdajích. (MARKE.CZ)

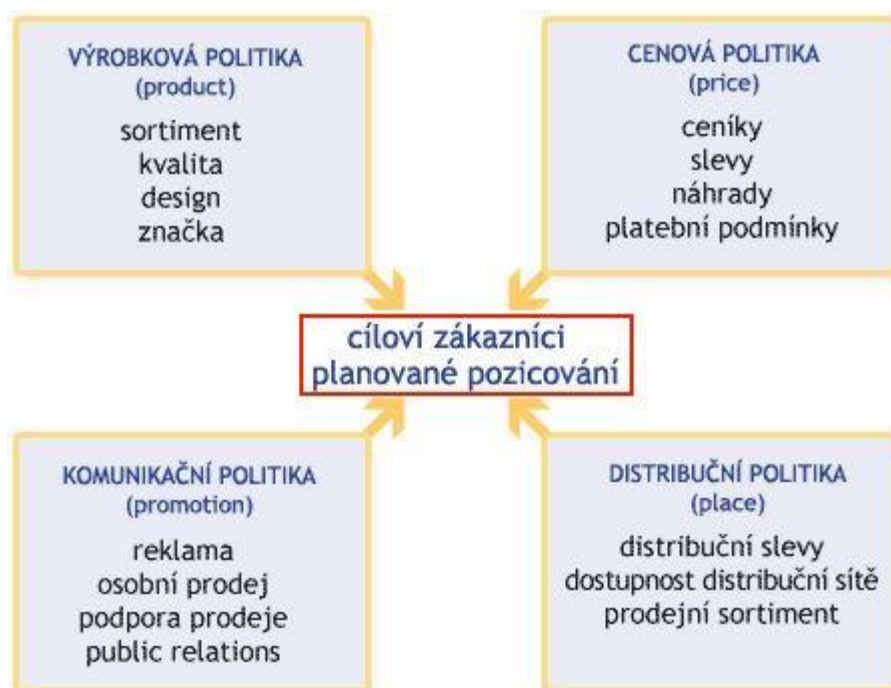
2.3.13 Marketingový plán

Marketingový plán je velmi důležitou částí podnikatelského plánu, jelikož vysvětluje, jakým způsobem budou výrobky a služby distribuovány, oceňovány či propagovány. Tento oddíl též představuje odhady objemů produkce nebo služeb, z čehož jde vyvodit předpokládaná rentabilita nového podniku. Marketingový plán se také zabývá rozpočtem a kontrolními mechanismy, které jsou zapotřebí k rozhodování v oblasti marketingové strategie. Za nejdůležitější část podnikatelského plánu ho s ohledem na zajištění úspěchu nového podniku považují budoucí potencionální investoři. Marketingový plán se zpracovává každý rok a je průvodcem podnikatele při krátkodobém rozhodování. Je však potřebné ho kontrolovat a upravovat na týdenním či měsíčním základě.

Marketingový mix (4P)

Světlík uvádí, že v zahraniční literatuře se můžeme setkat s pojmem 4P (product, price, placement, promotion). Tento pojem je chápán jako soubor vnitřních činitelů podniků, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion), by měly být kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly trhu. V některých oborech podnikání je 4P rozšířeno o další 3P. Tento model se vžil jako 7P, kde další P jsou lidé (people), proces (process), zaměstnanci (personnel). (ZAMAZALOVÁ, 2009)

Obr. č. 4: Marketingový mix



Zdroj: (NĚMEC)

2.3.14 Operační plán

Operační plán se stává činným nástrojem kontroly a řízení, pokud je neustále aktualizován, i přesto že se vytváří na dobu dvou až tří let, ale nemusí to být pravidlem. Slouží též jako upřesnění investičních nákladů podnikatelského záměru. Operační plán je někdy přirovnáván k projektovému či realizačnímu plánu, přesto v konečném důsledku tyto plány odráží stejný obsah. Tato část má za hlavní úkol zařadit jednotlivé aktivity v časové ose. (FOTR, SOUČEK, 2005)

2.3.15 Personální zdroje

Pokud se jedná o menší firmy, je vhodné u každé kapitoly v podnikatelském plánu uvést na pravou míru personální otázky v jednotlivých útvarech. Naopak u větších firem je potřeba vytvořit jeden oddíl, který se věnuje řízení lidských zdrojů. Podnikatel tuto koncepci následně předloží potencionálním investorům.

Tato část by měla jasně sdělit veškeré informace, které se týkají personálního zabezpečení firmy, jako jsou například počet a kvalifikační struktura pracovníků, fungující systém udržování a zvyšování kvalifikace, a dále uvést v daném podnikatelském plánu nároky na personál.

Velmi přínosné je také sdělit informace o současné situaci na trhu práce v daném regionu. Jedná se především o informace týkající se pracovních sil, dojezdových vzdáleností atd. Je vhodné do této části zahrnout i informace o zdejších firmách, které mají možnost „přetahovat“ zaměstnance a podobně. Celý personální plán lze na konci vysvětlit tabulkou, ve které se budou nacházet informace, jako například kolik zaměstnanců bude v jednotlivých oblastech, informace o jejich kvalifikaci. V konečném shrnutí by měly být i informace o hrubých mzdách a platech, ale pouze stručně, protože přesné informace jsou uvedeny ve finančním plánu. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

2.3.16 Finanční plán

Finanční plán znázorňuje veškeré předchozí části podnikatelského plánu do finanční podoby. Z finančního plánu by měly být zřejmé odhadované příjmy, výdaje a veškeré zdroje financí. Doba, pro kterou je finanční plán zpracován, není dána, ale plán by měl obsahovat pesimistickou i optimistickou verzi. Poukazují na možnou reálnost podnikatelského plánu. Ve finančním plánu by měly být tyto části:

- rozvaha
- bod zvratu
- výkaz zisků a ztrát

Rozvaha se vždy vypracovává k určitému datu, které si podnikatel sám stanoví, anebo ke dni zahájení podnikání. Hlavním úkolem rozvahy je sdělit informace o vývoji aktiv (majetek podniku) a pasiv (zdroje financování). **Bod zvratu** je doba, kdy podnik přestává být ztrátový. Poukazuje na to velikost produkce, při které se náklady a tržby shodují. **Výkaz zisků a ztrát** je část finančního plánu, která nám poskytuje informace o hospodářském výsledku v určitém období, a to buď o zisku, nebo ztrátě. Tento bod poukazuje na schopnost splácet. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

2.3.17 Analýza rizik a jejich management

Tato oblast se zaměřuje na analýzu a minimalizaci rizik prostřednictvím jednotlivých metod a technik prevence rizik, které se snaží eliminovat existující, nebo zobrazují budoucí faktory zvyšující riziko. Řízení rizik je soustavná, opakující se činnost, která má za cíl řídit potenciální rizika. To znamená, že má omezit pravděpodobnost výskytu rizik, anebo snížit co nejvíce dopad na organizaci

samotnou a její cíle. Hlavním úkolem je však předejít vzniku problémů a vyhnout se krizovému řízení. Řízení rizik se skládá z několika fází a jejich počet se odvíjí od jednotlivých autorů. V následujícím seznamu je 6 fází:

- identifikace rizik
- analýza rizik
- zhodnocení rizik
- ošetření rizik
- zvládnutí rizik
- monitoring rizik (MANAGEMENTMANIA.COM)

2.3.18 Závěr

V této části by mělo být uvedeno jednak shrnutí všech aspektů, které jsou rozepsány v jednotlivých částech podnikatelského záměru, a také časový plán realizace plánu. Shrnutí by pak podle Fotra a Součka mělo obsahovat tyto body:

- veškeré strategické zaměření plánu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly plněny dlouhodobé cíle firmy
- odůvodnění předpokládaného úspěchu plánu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu
- znázornění jedinečných rysů firmy
- určení požadavků na kapitálové zajištění plánu
- procentní podíl vlastnictví v rukou zakladatelů (FOTR, SOUČEK, 2005)

2.3.19 Přílohy

V příloze podnikatelského plánu se velmi často uvádí veškeré informativní materiály, které nejsou potřebné uvádět v hlavním textu, ale mělo by se zde na tyto dokumenty odvolávat. Mezi přílohy patří například tyto soubory:

- životopisy nejdůležitějších osobností
- fotografie
- výkresy
- smlouvy
- výsledky průzkumů
- články, reference atd. (VEBER, SRPKOVÁ, 2008)

3. Metodika a cíl práce

Cíl práce

Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán na téma „Výstavba a provoz penzionu“, který je dopodrobna zpracovaný a životaschopný. Součástí práce je také literární rešerše, která předkládá teoretické znalosti z vybrané oblasti.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to literární rešerši a na praktickou část. Práce se v literární rešerši zabývá základními pojmy spojenými s podnikáním a dále jednotlivými částmi podnikatelského plánu. Veškeré informace v rámci literární rešerše jsou získané studiem odborné literatury a následně její implementací.

V praktické části autor zpracoval kompletní podnikatelský plán na podnik Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o. Tento podnikatelský plán je tvořen následujícími částmi: titulní strana, obsah, exekutivní souhrn, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, analýza prostředí, marketingový plán, operační plán, personální zdroje, finanční plán, analýza rizik a jejich management a přílohy.

4. Aplikační část

Podnikatelský plán Výstavba a provoz penzionu

Obr. č. 5: Logo



Zdroj: vlastní zpracování

[www. agropenzionzlatydvur.cz](http://www.agropenzionzlatydvur.cz)

Název společnosti: Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o.

Sídlo společnosti: Mezná 52, Soběslav 392 01

Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným

IČO: 25568542, **DIČ:** CZ25568542

Kontakty:

- Recepce penzionu: tel.: 745 658 656
e-mail: agropenzion@zlatydvur.cz
- Radek Petržilka tel.: 728 654 875
e-mail: petrzilkaradek@zlatydvur.cz
- Jiří Petržilka tel.: 724 598 501
e-mail: petrzilka_jiri@zlatydvur.cz

Předmět podnikání: ubytování, agroturistika, zemědělství

Obsah

Exekutivní souhrn	36
Popis podnikatelské příležitosti	38
Lokalita areálu.....	38
Právní forma podniku – s.r.o.....	40
Popis areálu	41
Cíle firmy a vlastníků	42
Analýza prostředí.....	43
Porterův model pěti sil	44
SWOT analýza	47
BCG matice.....	50
Marketingový plán	51
Operační plán	57
Personální zdroje.....	58
Finanční plán	60
Analýza rizik a jejich management	77

Exekutivní souhrn

V tomto podnikatelském plánu jsou uvedeny všechny potřebné informace k jeho realizaci. Místem realizace je pozemek o výměře 20 421 m², orientovaný na jihozápad od malebné obce Mezná, kde se nachází nevyužívaný statek. Budovy v tomto objektu jsou téměř zhroubené a nebezpečné. Vlastníkem těchto prostor je akciová společnost BETA AGRO, která je v podnikatelském plánu uvedena jako jeden z majitelů. Veškeré budovy budou zdemolovány akciovou společností BETA AGRO a celý pozemek bude předmětem vkladu do společnosti AGROPENZION ZLATÝ DVŮR s.r.o. Obec Mezná se nachází přibližně 6 kilometrů od města Soběslav a cca 30 km od města Tábor a Jindřichův Hradec.

Společnost Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o. bude založena třemi společníky, a to BETA AGRO a.s., Jiřím Petržilkou a Radkem Petržilkou. BETA AGRO a.s. se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou v blízkém okolí. Hospodaří přibližně na 1 700 hektarech a dále vlastní podíl v STS Soběslav a.s. Vstupem do další společnosti dojde k diverzifikaci činnosti a přispěje tím ke stabilitě podniku. Další výhodou pro tento podnik je využití perspektivního pozemku v dané oblasti. Ostatními společníky jsou bratři Radek a Jiří Petržilkovi, ti se zabývají podnikáním v zemědělství v menší míře. Pokud jde o podíly v nově vzniklé společnosti, tak převážným vlastníkem s 51 procenty podílu by byla BETA AGRO a.s. a zbylých 49 % by bylo rovnoměrně rozloženo mezi bratry Petržilkovy. Podrobnější rozpis vkladů, podílů a struktury podniku je rozepsán dále v podnikatelském plánu.

Samotná výstavba penzionu a veškerých přilehlých staveb, včetně terénních úprav, je plánována na dobu 2 až 2,5 let. Po této době by areál měl být provozuschopný. Novostavba bude samostatně stojící budova o rozměrech 11 x 26 m s přízemím a podkrovím. Přízemí bude vyhrazeno převážně pro společenské prostory a podkrovní část rozdělena do 8 apartmánů. Čtyři menší apartmány budou určeny pro dva rekreanty s možností přistýlky a zbylé čtyři větší apartmány budou určeny pro 4 ubytované, také s možností přistýlky. To znamená, že celková kapacita penzionu bude 32 osob. Z důvodu estetiky a zvětšení vnitřních prostor budou místo střešních oken využity sedlové vikýře. Podkroví bude uprostřed rozděleno chodbou a po obou stranách se budou nacházet 4 apartmány. V menších apartmánech bude koupelna a obývací pokoj s kuchyňkou, u větších přibude ložnice. V přízemí bude recepce, WC,

úklidová místnost, kotelna, prádelna, šatna, sklad, chodba, kuchyňka, dále zasedací místnost o kapacitě až 70 osob určená pro školení, oslavy, svatby atd. a chladírna, která bude přístupná z vnějšku objektu. Orientace apartmánů bude na sever a na jih, přičemž apartmány orientované na jih budou mít výhled na pastviny a apartmány orientované na sever budou mít výhled na celé nádvoří. Jelikož součástí ubytování bude agroturistika, budou v areálu vybudovány stáje, přístřešky, kurníky, ohrady atd. pro zvířata, ale také budou zbudovány zahrádky, skleníky atd. pro příznivce těchto aktivit. Bude se jednat především o jednoduché dřevostavby. Podrobný seznam staveb, zvířat, možných aktivit a jejich popis je uveden dále v podnikatelském plánu.

Agropenzion Zlatý Dvůr bude zaměstnávat 2 stálé zaměstnance, kteří se budou starat o chod penzionu a o zbytek areálu. Jeden zaměstnanec bude mít na starosti penzion a služby pro zákazníky. Druhý zaměstnanec bude mít na starosti veškerá zvířata, techniku a prostory. V průběhu hlavní sezony budou přijímáni buď jeden nebo dva brigádníci dle potřeby. Pobyť v penzionu by vypadal následovně: Nástup možný vždy po 14 hodině, kdy zákazník přijede, zaměstnanec ho ubytuje a seznámí se všemi podmínkami a možnostmi. Poté se domluví na prohlídce celého areálu (je zahrnuta v ceně pobytu), během níž návštěvníky zaměstnanec provede a seznámí je se vším od zvířat až po techniku. Služby na recepci jsou dostupné každý den po domluvě. Prostory penzionu při odjezdu musí rekreanti opustit do 10 hodin dopoledne, dlouhodobé (více jak 14 dní) ubytování je možné po domluvě.

V blízkém okolí se nachází průměrné množství ubytovacích zařízení, která se ale zaměřují pouze na ubytování a nenabízí podobné služby a kvalitu. Přímá konkurence, která nabízí obdobné služby, je zde pouze jedna. Potenciál zdejšího venkovského prostředí je obrovský vzhledem k širokým možnostem relaxace a sportovního vyžití. V okolí je mnoho malebných zákoutí a turistických památek. Asi největším lákadlem je zámek Červená Lhota, zámek Jindřichův Hradec a také velké množství cyklotras vedoucí krásnou krajinou. Dalšími možnostmi, jak strávit volný čas jsou například koupání, rybolov, houbaření a mnoho dalších.

Zájem o agroturistiku v posledních letech velice stoupá a poptávka je také značná, proto je třeba vynaložit dostatečné prostředky na propagaci, a to hlavně v digitálním prostředí, jelikož zde se pohybuje nejvíce potencionálních zákazníků.

Z finančního hlediska se jedná o velkou investici, která bude z části hrazena z vlastních zdrojů a z části z bankovního úvěru. Mnoho financí bude ušetřeno nepeněžními vklady. Financování projektu bude zahájeno v roce 2021.

V tomto souhrnu jsou některé uvedené informace velice zkrácené. Pro úplné pochopení je nutno prostudovat celý podnikatelský plán podrobněji.

Popis podnikatelské příležitosti

Lokalita areálu

Areál se nachází v malé obci Mezná v Jihočeském kraji přibližně 6 kilometrů východně od nejbližšího města Soběslav, v nadmořské výšce 443 m. n. m. V obci žije trvale 99 občanů. Nejstarší dochovaná zmínka o obci pochází z roku 1362. Obec Mezná je obklopena lesy a velkým množstvím rybníků (cca 20). V nejstarší části obce se nachází velmi zachovalé středověké tvrziště, které je také součástí areálu agropenzionu. Tato památka bude zachována, dojde k vyčištění a následně k úpravě zeleně, která bude nadále udržována. V obci Mezná je možnost navštívit nově zrekonstruovanou Hospůdku ve Škole, kde se také každoročně konají místní společenské akce, například pouťová zábava nebo stavění májky. V obci lze využívat také víceúčelové hřiště s přístřeškem nebo velmi pěkné dětské hřiště. Nejbližšími zajímavými městy jsou Soběslav (6 km), Dešná (11 km), Tábor (28 km), Jindřichův Hradec (27 km), Bechyně (28 km), Třeboň (40 km), České Budějovice (48 km), Hluboká nad Vltavou (44 km)

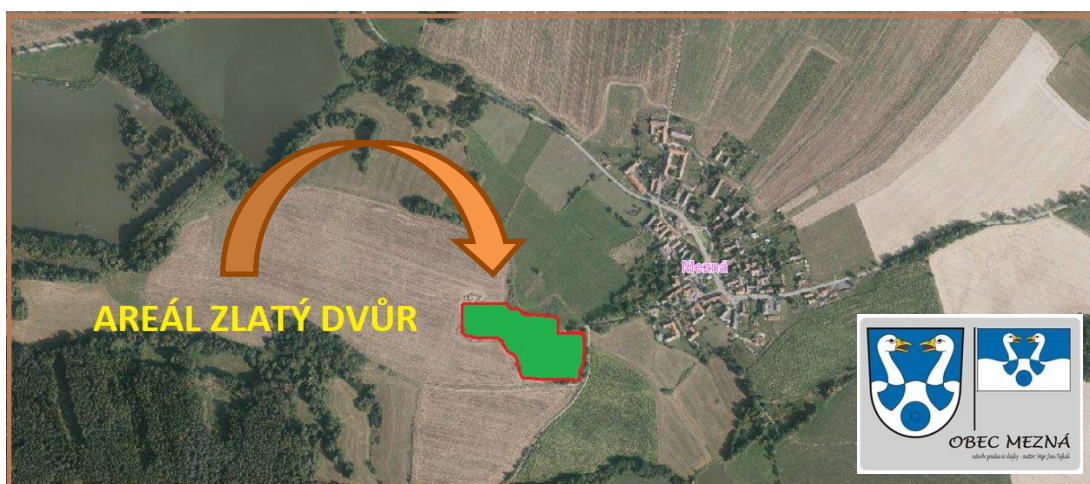
Obr. č. 6: Obec Mezná



Zdroj: OÚ Mezná

Samotný areál se nachází přibližně 300 metrů jihozápadně od obce Mezná, je obklopen loukami, poli a lesy. Celá jeho rozloha činí 20 421 m² a je to velice vhodný pozemek pro výše zmíněný podnikatelský záměr, jelikož se zde dříve nacházelo největší hospodářství v obci a územní plán umožňuje realizaci tohoto plánu. Veškeré dosavadní objekty budou zdemolovány akciovou společností BETA AGRO a následně bude samotný pozemek předmětem vkladu do nové společnosti Agropenzion Zlatý Dvůr s. r. o. U areálu budou ohrazeny sousední pozemky o rozloze 4 ha, pro následnou pastvu koní a dobytka. Tyto pozemky jsou ve vlastnictví společnosti Beta Agro, které bude proplácen nájem.

Obr. č. 7: Areál Zlatý Dvůr



Zdroj: Mapy.cz

Možnosti v okolí:

- Zámek Červená Lhota, Turistická oblast Toulava, Elektrická dráha Františka Křižíka, ZOO Tábor, Chýnovské jeskyně, Blatské muzeum v Soběslavi, Letní koupaliště Soběslav, Plavecký bazén Jindřichův Hradec, Borkovická blata, pískovny Roudná a Vlkov, Provaznické muzeum Deštná, Kominické muzeum Zaříčí, Muzeum čokolády a marcipánu Tábor, Jump Aréna Tábor, mnoho cyklotras a pěších tras, houbaření, rybaření, a mnoho dalších. V těsné blízkosti se nachází kopec zvaný Jahodovka, kde místní občané tráví se svými dětmi v zimě mnoho času sáňkováním

Přínos pro vesnici:

Realizace tohoto projektu bude pro obec velkým přínosem, který spočívá zejména ve využití zdejšího areálu. Dojde také ke zkrášlení části obce, včetně opomíjeného středověkého tvrziště. Jelikož by firma měla sídlo v obci, znamenalo by to vyšší příjem do jejího rozpočtu. Počet účastníků na společenských akcích a návštěvnost místní hospůdky by také vzrostla. Dále by firma přispívala sponzorskými dary na podporu obce a zvyšovala zde zaměstnanost. Jediným negativním faktorem bude zvýšení provozu na místních komunikacích a větší pohyb osob v obci.

Právní forma podniku – s.r.o.

Pro podnikání byla zvolena forma společnosti s.r.o., která je nejvhodnější s ohledem na veškeré skutečnosti. Na začátku podnikání je mnoho úkonů, které je potřeba splnit. Veškeré poplatky na založení firmy se pohybují cca kolem 5 000 Kč. Při zakládání s.r.o. je potřeba navštívit tato místa: živnostenský úřad, katastrální úřad, finanční úřad, obchodní rejstřík, rejstřík trestů, notáře, zdravotní pojišťovnu, Českou správu sociálního zabezpečení, banku

Zakladatelé budou potřebovat: průkazy totožnosti; pokud je některý ze zakladatelů PO, tak výpis z obchodního rejstříku této právnické osoby nebo jiný doklad o existenci této právnické osoby a jejím statutárním orgánu dle práva platného ve státě, kde je její sídlo a informace o tom, kdo bude při založení jednat jejím jménem.

Potřebné dokumenty pro založení s. r. o. jsou: formulář o ohlášení živnosti, originál společenské smlouvy / zakladatelské listiny, doklad o zaplacení správního

poplatku, čestné prohlášení odpovědného zástupce, doklady o odborné způsobilosti, výpis z katastru nemovitostí / listina vlastnictví, souhlas vlastníka s umístěním sídla společnosti, výpis z obchodního rejstříku společnosti, návrh na zápis do OR, prohlášení správce vkladů, doklad z banky o založení bankovního účtu a vložení vkladů, potvrzení o složení vkladů, výpis z živnostenského rejstříku, výpis z rejstříku trestů, čestné prohlášení jednatelů, že jsou plně způsobilí k právním úkonům a že splňují podmínky provozování živnosti, podpisový vzor jednatele(ů)

Ohlašovací povinnost je vůči:

- správci daně
- zdravotní pojišťovně
- správě sociálního a zdravotního zabezpečení
- cizinecké policii – pobyt všech ubytovaných osob cizí národnosti se musí oznamovat

Pokud jde o veškeré administrativní úkony ohledně stavby, tak budou zpracovávány externí FO nebo PO.

Popis areálu

Penzion

- penzion bude samostatně stojící budova o rozměrech 11 x 26 metrů
- nacházet se v něm bude přízemí a podkroví
- podkroví – 8 apartmánů, z toho čtyři s kapacitou 5 osob a zbylé čtyři apartmány s kapacitou 3 osoby
- střecha bude se sedlovými vikýři z estetických důvodů, ale také z důvodu zvětšení vnitřních prostor
- podkrovní část bude rozdělena chodbou uprostřed se schodištěm a po pravé i levé straně budou 4 apartmány
- menší apartmány budou o rozměrech 4,25 metru x 5,5 metrů (rozdělené na koupelnu a obývací pokoj)
- větší apartmány budou o rozměrech 4,25 metru x 7 metrů (rozdělené na koupelnu, ložnici a obývací pokoj)

- v přízemí bude recepce, WC, úklidová místnost, kotelna, prádelna, šatna, sklad, chodba, kuchyňka, dále zasedací místnost o kapacitě až 70 osob určená pro školení, oslavy, svatby atd. a chladárna, která bude přístupná z vnějšku objektu

Okolí penzionu

Areál bude z vnějšku oplocen. Oplocení bude zčásti tvořit elektrický ohradník jednotlivých výběhů. Veškeré přístřešky a stavby budou orientovány kolem hlavního nádvoří, kde bude v maximální možné míře vysázena zeleň. Za jednotlivými stavbami budou z vnějšku výběhy zvířat. Na nádvoří bude parkoviště (v těsné blízkosti penzionu) a také cesty pro vozidla, ale i pěší. Vedle penzionu směrem k obci bude zahrada se středověkým tvrzištěm a odpočinkovým parkem. V těsné blízkosti zahrady bude vybudována zahrádka a skleník.

Přístřešky a stavby v areálu

- stáje pro koně
- přístřešek pro skot
- kurník a přístřešek pro drůbež
- přístřešek pro lamy a ovce
- přístřešek pro prasata
- přístřešek pro pštrosoy
- králíkárna
- kotec pro psa
- zázemí pro jezdce
- přístřešek na seno, slámu a techniku
- skleník
- ohrady a oplocení

Cíle firmy a vlastníků

Vize:

Vizí společnosti je fungující a rozvíjející se podnik, který z dovolené dělá zážitek, a především maximálně uspokojuje všechny zainteresované strany.

Mise:

Posláním společnosti je poskytnutí velice kvalitního venkovského ubytování v optimální cenové hladině. Dále také seznámení zákazníků se zemědělstvím, životem na venkově a se vším s tím spojeným.

Cíle:

Krátkodobé (do 1 roku provozu)

- maximalizovat obsazenost
- udržet si zaměstnance
- rozšířit regionální spolupráci
- udržet se alespoň nad úrovní pesimistické varianty plánu tržeb (viz finan. Plán)

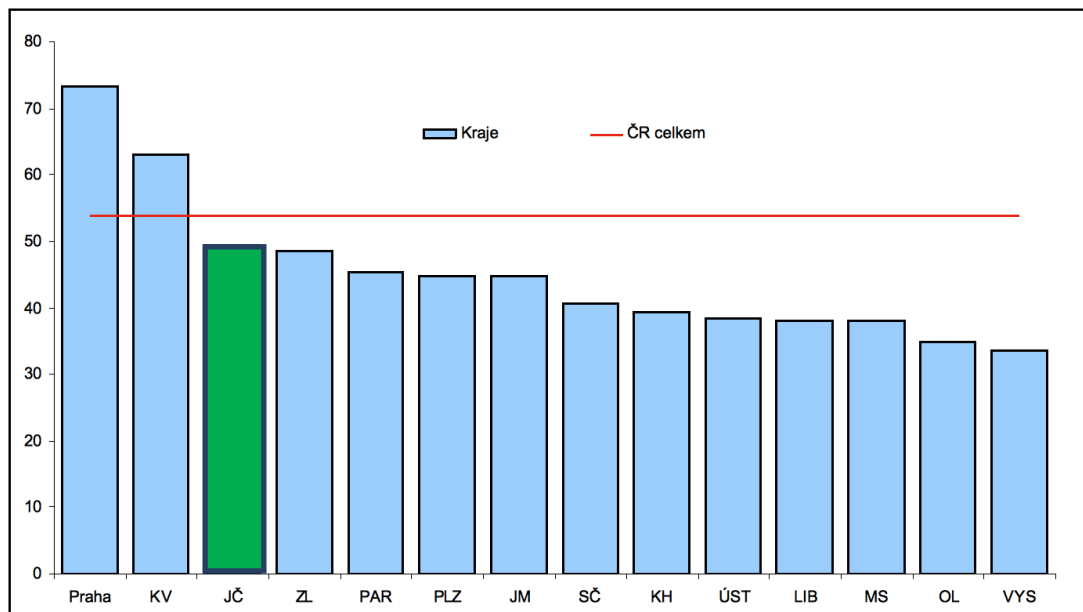
Dlouhodobé

- splacení úvěru v co nejkratší době
- vytvoření stabilní pozice v prostředí konkurence
- vytvoření stálé klientely
- diverzifikace činnosti výrobou domácích produktů
- zlepšení kvality života ve venkovských oblastech
- zvýšení ekonomické stability
- investice do rozšíření areálu

Analýza prostředí

V Jihočeském kraji dle statistického úřadu bylo průměrné využití lůžek hotelů a penzionů v roce 2017 necelých 50 %, což je hodnota, které nedosahuje ani optimistický pohled kalkulace tohoto projektu. V optimistické variantě výpočtu je uváděna hodnota obsazenosti 39,2 %. Průměrné využití lůžek v jednotlivých krajích lze vidět níže v grafu. Český statistický úřad také uvádí, že dochází k růstu zájmu o agroturistiku, proto je tato diverzifikace činnosti velmi dobrým krokem k zvýšení ubytovanosti.

Graf č. 1: Čisté využití lůžek v hotelech a penzionech podle krajů ČR v roce 2017 (v %)



Zdroj: ČSÚ

Porterův model pěti sil

Dodavatelé

- banka – bankovní půjčka bude sjednána u FIO banky a jejich produkt bude využíván po dobu splácení úvěru, tedy patnácti let.
- pojišťovna – zde budou sjednána veškerá, ze zákona povinná pojištění, ale i pojištění například budov či zvířat atd.
- internet – poskytování a správu internetu bude mít na starosti zdejší IT specialista.
- telefon – v rámci zaměstnání budou mít zaměstnanci možnost využívat služebních mobilních telefonů. Tuto službu zajistí jeden z telefonních operátorů.
- krmivo pro zvířata bude zajišťovat z velké části společník BETA Agro a.s. a ostatní krmivo (krmné směsi, minerální lizy, vitamíny atd.) Zemědělské služby Dynín a.s. a Kamír a CO spol. s.r.o.
- elektrická energie bude odebírána od společnosti E-ON.
- propagace bude zajišťována z větší části externími subjekty, které budou mít na starosti hlavně webové stránky.

- účetnictví bude vedeno externí účetní.
- palivo pro vytápění bude odebíráno od společnosti LATOP s.r.o.
- materiál pro provoz areálu bude odebírán od maloobchodů i velkoobchodů
- pohonné hmoty budou odebírány od nejbližších čerpacích stanic, umožňujících odběr zelené nafty
- porážka a zpracování masa budou prováděny místními jatky
- stavbu zajistí stavební společnost, která vyhrála výběrové řízení

Odběratelé

Odběratelem může být téměř každý, jelikož se jedná o produkt či službu, kterou nelimituje žádný z faktorů kromě zdravotního stavu, a to pouze u některých produktů a služeb. Odběratelé budou členěni na následující segmenty.

- starší generace
- rodiny s dětmi
- sportovně orientované skupiny či jednotlivci
- milovníci přírody
- mladé páry
- zdravotně postižení

Po určité době provozu budou vyhodnoceny skupiny, které mají největší podíl na příjmech a posléze na ně bude cílena větší část propagace.

Hrozba substitutů

Substituty v tomto odvětví nejsou tak velkou hrozbou, jelikož jejich počet je minimální. V ubytovacích službách může být hrozbou nárůst trávení dovolené jiným způsobem, například stanováním v přírodě nebo ubytování v domácnostech atp. Vyjížděky na koních mají substitut asi 25 km od areálu a jedná se o jízdu na velbloudu, která je oproti jízdě na koni daleko nákladnější pro zákazníka, a proto nehrozí prudký nárůst nabídky tohoto substitutu. Zájem o domácí maso je obrovský i při ceně, která značně převyšuje cenu maloobchodní. Poptávka po něm by mohla klesat z důvodu přechodu obyvatelstva na jiný druh stravy, např. hmyz. Substitutem pro zkušební jízdu traktorem může být zkušební jízda jiným prostředkem či strojem.

Stávající konkurence

V okolí dvaceti kilometrů je pouze jedna přímá konkurence, která se zabývá agroturistikou a ubytováním. U ostatní konkurence se jedná pouze o ubytovací služby ve stejné cenové relaci, ale současně s horší kvalitou ubytování. Pokud se jedná o přímou konkurenci, tak ta se nachází přibližně 10 km daleko. Nabídka služeb a produktů je podobná a je ve stejné cenové relaci. Jedná se o čtyři roky starý penzion o kapacitě 26 osob. Jeho výhodou jsou již zavedené služby a produkty. Naopak nevýhodami, které mohou odradit mnoho zákazníků, jsou umístění penzionu, nízká kvalita péče o zákazníky, vysoký pohyb dopravních prostředků, techniky a osob v okolí penzionu. Umístění areálu je velice blízko dálnice D3 a železničního koridoru, který bude dostavěn během 2 let. I navzdory maximálnímu možnému odhlučnění je zde velice silný hluk. Krajina navíc ztrácí svou atraktivnost, jelikož je protnuta dálnicí a železnicí. Ztrácí i dojem venkova. V těsné blízkosti areálu také dochází ke stavbám moderních domů, a to zvyšuje pohyb osob v okolí. K nižší kvalitě péče o zákazníky dochází zejména z toho důvodu, že konkurence má na celý objekt pouze jednoho zaměstnance a ten nemá prostor věnovat se veškerým aktivitám naplno.

Samostatných ubytování je v okolí mnoho, ale jedná se většinou o drahé ubytování vzhledem ke kvalitě nabízené služby. Výhodami těchto služeb je v některých případech nižší cena za ubytování, ale za cenu horší kvality. Zmíněné služby jsou koncentrovány blíže k větším městům, což může být pro některého zákazníka výhodou, pro jiného nevýhodou. Výhodou je v některých případech také poskytování stravy přímo v objektu. Dalšími nevýhodami často bývá nedostupnost parkovacích míst a nízká kvalita produktů a služeb.

Hrozba nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů je vždy značná, zvláště pokud dojde k podpoře podnikatelů v rámci dotací. Velkou překážkou vstupu do tohoto podnikání jsou vysoké náklady na celý projekt. Proto je důležité sledovat konkurenční prostředí, aby mohlo dojít k včasným reakcím.

Tabulka č. 1: Hodnoty Porterova modelu 5 sil

Faktor	Ohodnocení (od 1 nejmenší ohrožení po 5 nejvyšší ohrožení)
Hrozba nově vstupujících firem	3
Vyjednávací vliv odběratelů	4
Vyjednávací vliv dodavatelů	2
Hrozba substitučních výrobků	1
Konkurenti v odvětví	4
Průměr hodnot u naší firmy	2,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení:

- Nejvýznamnějším faktorem jsou vyjednávací vliv odběratelů a konkurenti v odvětví
- Celkový průměr faktorů z Porterova modelu pěti sil je 2,8
- Hodnota je slabě nad polovinou, což znamená mírnou hrozbu pro podnik ze strany konkurence a vyjednávací síly odběratelů.

SWOT analýza

SWOT analýza slouží k vyhodnocení vnějšího i vnitřního prostředí, které působí na podnik. Jedná se o silné stránky, slabé stránky, ohrožení a příležitosti. U každého z těchto bodů jsou vybrány čtyři nejdůležitější faktory.

S – silné stránky

1. Široká možnost relaxace, sportovního vyžití pro turisty a atraktivní, klidné venkovské prostředí:
 - Jedná se o velmi důležitý faktor, díky kterému zákazníci navštěvují právě tuto oblast. Jde například o široké možnosti realizace výletů (pěší turistika, cykloturistika či romantické výlety). Zdejší klidná a nádherná krajina je velice silným důvodem pro výběr ubytovacího zařízení.

2. Velmi kvalitní a schopní zaměstnanci
 - Zaměstnanci budou zdejší obyvatelé, kteří mají zkušenosti se zemědělstvím, dále se všemi poskytovanými službami a jsou dostatečně kvalifikovaní
3. Silná propagace
 - Vysoké náklady na propagaci a její zacílení mají za cíl zrealizovat co nejvíce prodejů produktů a služeb.
4. Velice kvalitní zázemí penzionu a péče o zákazníky
 - Zázemí penzionu, ale i celého areálu bude na vysoké úrovni a díky kvalitním zaměstnancům bude o zákazníky velmi dobře postaráno

W – slabé stránky

5. Absence vlastní kuchyně
 - Absence kuchyně je jednou ze slabých stránek, nicméně bude možné objednat jídlo od spolupracující restaurace
6. Počáteční zadlužení firmy
 - Je jednou ze slabých stránek, které velice ovlivňují podnik, jelikož se jedná o bankovní půjčku 9 500 000 Kč + úroky
7. Sezonnost
 - Sezonnost je slabou stránkou každého ubytovacího zařízení a je potřeba poskytovat takové služby, které rozšíří zájem i mimo hlavní sezonu
8. Zkušenost v ubytovacích službách
 - Jelikož žádný ze společníků nemá zkušenosti s daným odvětvím, je to riziko pro podnik. Proto je důležité vybrat vhodné zaměstnance a investovat do jejich vzdělávání a co nejrychleji zkušenosti získat například od spolupracujících podniků

O – příležitosti

9. Zvýšení zájmu zahraničních hostů
 - Velkou část turistiky tvoří zahraniční turisté, u nichž je třeba rozšířit povědomí o podniku a jeho produktech a službách
10. Možnosti získání finančních podpor

- Průběžně je potřeba sledovat dotační programy vhodné pro daný podnik, například programy pro zvýšení konkurenceschopnosti díky diverzifikaci činnosti, nebo programy na podporu venkovských oblastí atp.

11. Spolupráce s regionálními podniky

- Účelem této spolupráce je spojení drobných podnikatelů regionu a vzájemná pomoc při zvyšování příjmů z produktů a služeb daného podniku

12. Stále se zvyšující popularita agroturistiky

- Zájem o agroturistiku je stále na vzestupu, a proto je potřeba využít možný potenciál získání nových zákazníků

T – ohrožení

13. Rostoucí konkurence

- V souvislosti s finančními podporami existuje riziko růstu konkurence, proto je potřeba konkurenci neustále sledovat a reagovat na ni

14. Choroby a nemoci zvířat

- Choroby a nemoci zvířat jsou závažné problémy, ale díky kvalitní veterinární péči a dostatečné prevenci je riziko malé

15. Možný ekonomický pokles

- S ohledem na možnou hospodářskou recesi by zákazníci mohli začít preferovat jiné zájmy než cestování a dovolené

16. Nedostatek kvalitních zaměstnanců

- Zásadním ohrožením je ztráta kvalitních zaměstnanců a jejich nedostatek na trhu práce. Ztrátě zaměstnanců je potřeba předcházet kvalitním zázemím, vhodným platovým ohodnocením a maximalizací jejich spokojenosti.

Následující faktory byly dosazeny do Fullerova trojúhelníku, kde byly vyhodnoceny dle jejich četnosti a poté byla určena následující strategie. Fullerův trojúhelník a tabulka jednotlivých četností jsou v plné podobě v přílohách.

Procentuální zastoupení jednotlivých faktorů:

Silné stránky (S): 30,8 %

Slabé stránky (W): 16,7 %

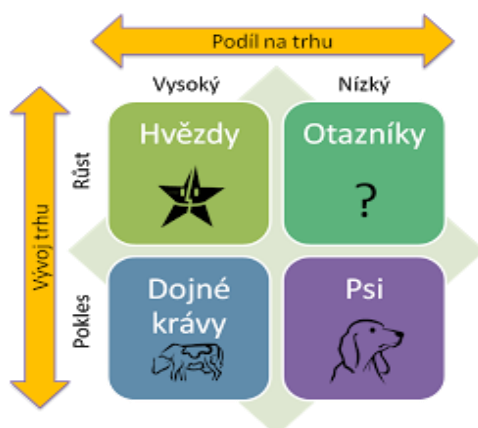
Příležitosti (O): 23,4 %

Ohrožení (T): 29,1 %

Z procentuálního zastoupení jednotlivých faktorů vyplývá strategie ST, což je strategie konfrontace. To znamená využití silných stránek k eliminaci potencionálních hrozeb. Nejsilnější silnou stránkou jsou kvalitní a schopní zaměstnanci, oproti tomu největším ohrožením je jejich ztráta. Proto je potřeba udělat vše, aby si podnik kvalitní zaměstnance udržel. Dále je potřeba maximalizovat potenciál zdejší krajiny a propagace. Následně udržet kvalitní zázemí penzionu a vysokou péči o zákazníky.

BCG matice

Obr. č. 8: BCG matice



Zdroj: *MARKETINGMIND.CZ*

- Otazníky – V tomto sektoru se nachází nové produkty, které jsou uvedeny na trh. Produkt má zpočátku nízký podíl na trhu. Jedná se o pronájem celého penzionu pro svatby a jiné akce, pronájem společenských prostor, kurz dojení a péče o zvířata, kurz zahrádkáře a zkušební jízda traktorem.
- Hvězdy – Pod označením hvězdy se nachází takové produkty, které se na trhu velice dobře ujaly, a roste jejich podíl na trhu. Jsou to výuka jízdy na koních a vyjížděky na koních
- Dojné krávy – Tato část BCG matice je jedna z nejdůležitějších. Jsou to produkty, které jsou u zákazníků velice oblíbené a generují velké obraty a zisky. Mezi ně bude zařazen prodej masa, jelikož je z něj poměrně velký zisk a je po něm poptávka, a poté ubytování, což je hlavní produkt generující velký obrat oproti ostatním produktům a službám

- Bídni psi – Bídni psi jsou takové produkty, které rostou na trhu velice málo či vůbec a jejichž tržní podíly kolísají. Jedná se o rybaření, myslivost a trampolínu (MARKETINGMIND.CZ)

Marketingový plán

Produkt

Stěžejním produktem tohoto projektu je nabídka rekreačního ubytování ve venkovském prostředí na jihu Čech. Součástí projektu je také provozování agroturistiky. Název penzionu a zároveň podniku je odvozen od názvu části obce, kde se objekt nachází, proto Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o. Ubytování se nachází v malebné obci Mezná nedaleko zámku Červená Lhota, kde se točily známé pohádky a který je velice oblíbenou turistickou památkou. V nově postaveném penzionu, jehož okna jsou orientovaná na jih a sever, si zákazník bude moci vybrat výhled na pastvu s koňmi a skotem, anebo na nádvoří, za kterým se otevírá pohled na obec a na krásnou krajinu. Výběr je z osmi plně vybavených apartmánů nacházejících se v podkroví. Čtyři apartmány mají kapacitu ubytování čtyři plus jedna přistýlka a zbylé mají kapacitu dva plus přistýlka, což znamená celkovou kapacitu 32 osob. Ve větších apartmánech se nachází 2 okna v sedlových vikýřích a v menších apartmánech 1 okno, také v sedlovém vikýři.

Vybavenost všech apartmánů je na stejné úrovni, samozřejmě s ohledem na prostor každého apartmánu. V případě apartmánů 4 + 1 se jedná o tři místnosti, a to obývací pokoj s kuchyňkou, koupelnu a ložnici.

V obývacím pokoji s kuchyňkou se nachází:

- komoda
- stůl konferenční
- stůl jídelní
- 5x židle
- pohovka rozkládací
- televizor
- skříň

- vybavená kuchyňská linka s vestavěnými spotřebiči (lednice, varná deska, digestoř) a spotřebiči (varná konvice, toustovač, mikrovlnná trouba)

V ložnici se nachází:

- 3x postel
- malá komoda

V koupelně se nachází:

- skříňka s umyvadlem
- zrcadlo podsvícené
- sprchový kout a záchod

Pokud se jedná o menší apartmány 2 + 1, tak ty jsou tvořeny dvěma místnostmi, a to koupelnou a obývacím pokojem s kuchyňkou.

V obývacím pokoji s kuchyňkou se nachází:

- komoda
- stůl jídelní
- 3x židle
- televizor
- skříň
- vybavená kuchyňská linka s vestavěnými spotřebiči (lednice, varná deska, digestoř) a spotřebiči (varná konvice, mikrovlnná trouba)
- postel s rozkládací přistýlkou

V koupelně se nachází:

- skříňka s umyvadlem
- zrcadlo podsvícené
- sprchový kout a záchod

Všichni ubytovaní mají také bezplatný přístup k Wifi. Dalším prostorem, který je možný využívat v rámci ceny ubytování, je společenská místnost. V této místnosti se nachází 70 míst k sezení, malá kuchyňka, dále projektor s počítačem a řada společenských her. Ubytování mají také možnost využití úschovny kol a dlážděného parkoviště. Ubytování je možné minimálně na dvě noci, ubytovává se od 14:00, penzion se při odjezdu opouští do 10:00, pokud nebylo domluveno jinak. Ve

spolupráci s blízkou restaurací bude možnost objednání a dovozu stravy, a to obědů a večeří.

Jelikož druhým produktem podniku je agroturistika, budou níže popsány ostatní možnosti a programy. V souvislosti s penzionem bude nabízena možnost pronájmu společenských prostor a celého objektu pro svatby, oslavy, školení, konference atd. Nejvýdělečnějším produktem této části je prodej masa z chovaných zvířat. Porážka a zpracování budou prováděny odborně způsobilou osobou mimo areál. Agropenzion Zlatý Dvůr bude tyto produkty pouze prodávat. V rámci spolupráce s místními myslivci bude možné na vlastní kůži zažít hon. Velmi atraktivní zábavou bude výuka jízdy na koni a také vyjížďky do přírody. Po domluvě bude možná i celodenní vyjížďka. Pokud bude mít zákazník zájem, bude možné v ceně kurzu vodit čistit a krmit koně. Do budoucna je počítáno s rozšířením nabídky o variantu léčby nemocných pomocí metody hipoterapie (jízda na koni). Rybaření je možné na nedalekém rybníku, v němž se nachází mnoho druhů ryb, a to i trofejních kusů. Velice zajímavý je kurz dojení a péče o zvířata. Každý den ráno i večer si zákazník může vyzkoušet péči o zdejší zvířata a okusit práci farmáře. Velice poučný je i kurz zahrádkáře, který je však sezoně omezen. V rámci ceny ubytování mohou zákazníci ještě využívat dětského hřiště (kromě trampolíny, která je zpoplatněna). V areálu se také nachází odpočinkový park u středověkého tvrziště.

Produkty a služby této firmy jsou založeny na vysoké kvalitě, a to díky odborně kvalifikovaným zaměstnancům s velice kladným přístupem k práci a přírodě.

Propagace

Internetové stránky:

- tato propagace bude probíhat již dopředu od zahájení stavebních prací, a to hlavně na sociálních sítích, kde budou průběžné informace
- internetové stránky jsou v dnešní době nejdůležitějším propagačním prostředkem v oblasti ubytování, z toho důvodu půjde nejvíce financí určených na propagaci na internetové stránky.
- na stránkách budou uvedeny veškeré informace o podniku a bude zde možnost objednání jednotlivých produktů a služeb.
- důraz bude kladen na přehlednost a jednoduchost internetových stránek, aby se zákazník dobře orientoval a našel rychle vše potřebné.

- dalším důležitým propagačním kanálem budou sociální sítě, hlavně Facebook a Instagram, které budou zaměřeny především na mladší generaci. Důležitá bude každodenní aktualizace účtů na těchto sítích (přidávání fotografií a videí,... přinášejících informace o aktuálním dění na farmě).
- ubytování bude dále inzerováno na portálech inzerujících ubytování (jako například echalupy.cz a podobných).
- v neposlední řadě bude vytvořen e-mail, na který se zákazníci budou moci obrátit v případě dotazů ohledně produktů a služeb, přičemž jim v co nejkratší době bude zaslána odpověď.

Propagační letáky:

- propagační letáky budou tisknuty v sídle firmy a následně budou umístěny na recepci penzionu, v informačních centrech oblíbených turistických oblastí
- letáky budou tvořit obrázky a krátké popisky, které budou mít za úkol na první pohled co nejvíce zaujmout, ale také tu budou uvedeny kontakty a odkazy na internetové stránky a sítě.
- tato propagace není tak finančně náročná, ale je potřeba najít prostory, kde bude plnit co nejvíce svůj účel

Billboard:

- k propagaci budou také využity dva billboardy, které budou umístěny na frekventovaných místech, samozřejmě tam, kde to povoluje legislativa
- tato propagace je bohužel velice nákladná
- na billboardu budou základní fotografie podniku, logo a kontakt
- množství billboardů bude záviset na jejich účinnosti a zpětné vazbě. Pokud se tato forma neosvědčí, bude zrušena

Obr. č. 9: Billboard



Zdroj: vlastní zpracování

Vizitky:

- vizitky budou tištěny v sídle firmy, následně budou umístěny na recepci penzionu a dále budou rozdávány zástupci Agropenzionu Zlatý Dvůr s.r.o. obchodním partnerům atd.
- níže je zobrazena vizitka z obou stran

Obr. č. 10: Vizitka



Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Podstatou distribuce je to, jakým způsobem se produkt či služba dostanou k zákazníkovi. Pokud jde o prodej masa, to se bude distribuovat přímo z areálu nebo bude možný dovoz do 30 km za náklady na dovoz a do 15 km zdarma. Maso bude zabalené a vychlazené. Pronájem koně (se zaměstnancem) bude možný i mimo areál, a to do vzdálenosti 10 km. Doba cesty k zákazníkovi bude započítána do celkové ceny a půjde o 300 Kč/ hodina 1 kůň. Všechny ostatní produkty a služby budou provozovány pouze v areálu nebo v jeho nejbližším okolí. Jejich distribuce je tak spojena spíše s propagací, jako je například rozvoz letáků, vizitek, obsluha billboardů atd.

Cena

Tvorba ceny je velice problematickou a obsáhlou položkou. V případě Agropenzionu Zlatý Dvůr je cena tvořena hlavně s ohledem na konkurenci, ale také na náklady provozu. Ceny jsou tedy srovnatelné s konkurencí, anebo nižší, ale kvalita ubytování, produktů a služeb je na vysoké úrovni, což je silnou konkurenční výhodou tohoto podniku. Samozřejmě pokud zákazník projeví zájem o odběr velkého množství produktů či služeb, bude vypracována výhodnější cenová nabídka. Níže v tabulce jsou uvedeny ceny veškerých produktů a služeb, které může agropenzion nabídnout.

Tabulka č. 2: Ceník produktů a služeb

Ceník produktů a služeb		
služba	Cena služby v Kč	jednotka
Cena za ubytování	650	noc
Výuka a vyjížděky na koních	300	hodina
Rybaření na nedalekém rybníku	100	den
Kurz dojení a péče o zvířata	100	den
Kurz zahrádkáře	100	den
Trampolína do 100 kilo	150	den
Zkušební jízda traktorem	400	hodina

Možnost zúčastnění se honitby	400	1 akce
Prodej domácího masa HO	1 800	10 kg
Prodej domácího masa VE	1 300	10 kg
Pronájem celého penzionu pro svatbu 50 000 Kč	50 000	2 noci
Pronájem společenských prostor 5 000 Kč	5000	den

Zdroj: Vlastní zpracování

Operační plán

Součástí této části je popis jednotlivých operací v časové ose. Jedná se hlavně o založení firmy a následně samotnou stavbu celého areálu. Založení firmy bude provedeno dle informací uvedených v části „Právní forma podniku“ a dle legislativních požadavků a také bude provedena registrace u všech orgánů, ke kterým je ohlašovací povinnost. Tyto operace budou provedeny v roce 2020, kdy také bude zrealizováno výběrové řízení na zhotovitele kompletního areálu včetně administrativních činností, dle již zpracované projektové dokumentace. Ještě v roce 2020 budou vítězem výběrového řízení provedené veškeré administrativní úkony spojené se stavbou areálu.

Začátkem roku 2021 bude zahájena stavba penzionu, termín se může lišit v závislosti na počasí a na délce trvání administrativních činností. V té samé době se začne s propagací areálu, hlavně na internetových stránkách. Stavba bude zahájena výkopovými pracemi, při nichž bude skryta ornice o hloubce 20 cm. Ornice se následně použije na úpravu terénu v areálu. Po výkopových pracích bude zhotovena základová deska a vše s tím spojené. Hrubá stavba včetně střešní krytiny, oken a dveří, bude dokončena na přelomu roku 2021 a 2022.

Ke konci roku 2021 budou zahájeny veškeré ostatní stavby a dřevostavby, včetně oplocení areálu a ohrad. Plánem je dokončení všech těchto staveb do konce roku 2022 nejpozději do března roku 2023. Kompletní penzion včetně vnitřního vybavení bude zhotoven nejpozději do dubna roku 2023, kdy také budou probíhat veškeré dokončovací práce a úpravy terénu. Kompletní areál bude provozuschopný po kolaudaci a veškerých povinných kontrolách, měsíc před otevřením, tedy začátkem května.

V měsíci dubnu dojde k nástupu zaměstnanců, poté k postupnému nákupu a transportu veškerých zvířat a potřebných věcí do areálu. V průběhu měsíce května dojde ke kompletnímu testování areálu a eliminaci možných problémů. Otevření areálu proběhne prvního června roku 2023.

Oba zaměstnanci budou schopni vykonávat všechny činnosti v rámci areálu. V případě pracovní neschopnosti jednoho ze zaměstnanců, či při jeho nadměrné vytíženosti, bude druhý zaměstnanec poskytovat výpomoc. Primárně bude mít jeden zaměstnanec na starosti penzion a služby pro zákazníky a druhý zaměstnanec bude mít na starosti veškerá zvířata, techniku a prostory. Při velké obsazenosti penzionu budou v sezoně poskytovány pracovní příležitosti ve formě brigád.

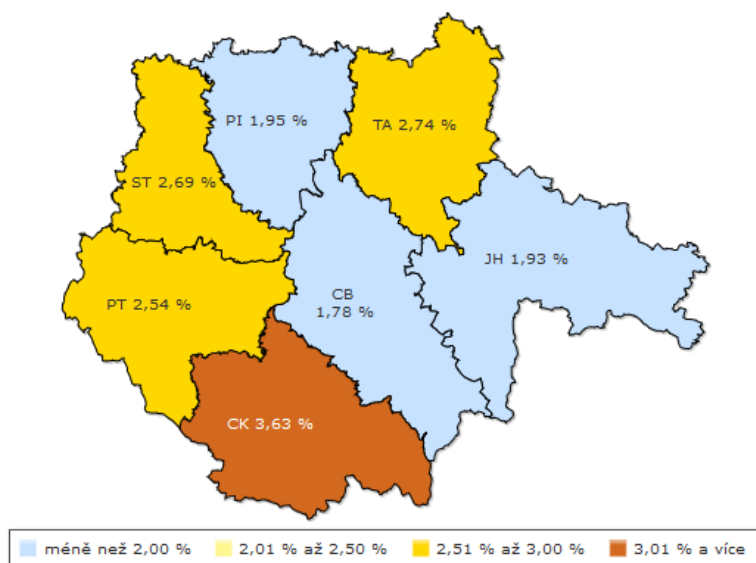
Ubytování v penzionu bude vypadat následovně. Nástup možný vždy po 14 hodině, kdy zákazník přijede, zaměstnanec ho ubytuje a seznámí se všemi podmínkami a možnostmi. Poté se domluví na prohlídce celého areálu (je v ceně pobytu), při níž návštěvníky zaměstnanec provede a seznámí je se vším od zvířat až po techniku.

Služby na recepci jsou dostupné každý den po domluvě. Prostory penzionu při odjezdu musí rekreanti opustit do 10 hodin dopoledne, dlouhodobé (více jak 14 dní) ubytování je možné po domluvě. Kontrola a úklid budou prováděny vždy po opuštění apartmánu, aby v případě nutnosti bylo možno po 14 hodině opět ubytovávat. Každý zaměstnanec bude mít denní rozvrh prací, který bude plněn tak, jak bude předem domluveno. Veškerou kontrolu nad těmito zaměstnanci a nad provozem bude mít jednatel Radek Petržilka.

Personální zdroje

Dnes je v České republice nízká míra nezaměstnanosti, která k 31. 12. 2019 dosahuje míry v Jihočeském kraji 2,31 %. Při pohledu na jednotlivé okresy je v okrese Tábor nezaměstnanost 2,74 %, což je nad průměrem Jihočeského kraje, ale stále jde o velice nízkou nezaměstnanost.

Obr. č. 11: Podíl nezaměstnaných osob v okresech Jihočeského kraje k 31. 12. 2019



Zdroj: CSU

Jednotliví společníci budou také jednateli firmy a budou se podílet na jejím řízení, bez nároku na pravidelné odměňování. Pracovní smlouva bude uzavřena s dvěma zaměstnanci, a to Stanislavou Petržilkovou a Davidem Novákem. Tito dva budoucí zaměstnanci splňují veškeré požadavky, kterými jsou střední škola s maturitou v oboru, dále pak zkušenosti s chovem zvířat, zemědělskou technikou, ubytováním a jezdeckým. V průběhu zaměstnání budou probíhat různá školení a semináře pro zajištění maximální kvalifikovanosti zaměstnanců. V případě ztráty těchto zaměstnanců by byl značný problém s hledáním stejně kvalifikovaných a spolehlivých zaměstnanců, a to vzhledem k nedostatku kvalitních a spolehlivých pracovníků na trhu práce. Proto v případě ztráty zaměstnanců by nejvhodnějším zdrojem byla konkurence.

V oblasti Soběslavi je mnoho velkých společností s obrovskými počty zaměstnanců. Proto bude platové ohodnocení zaměstnanců Agropenzionu Zlatý Dvůr s.r.o. nad úrovní platů těchto společností. Bude se jednat o hrubý plat přibližně 30 000 Kč.

Finanční plán

V této části podnikatelského plánu jsou znázorněny veškeré finanční aspekty. Kalkulace nákladů byla provedena na jednotlivých kalkulátorech, přičemž se vychází z průměrné ceny za obestavěný prostor a následné procentuální rozpočítání na jednotlivé položky. Zjištěná data byla dále ověřována u více zdrojů, aby výsledné náklady byly co nejrealističtější. I přes to jsou ceny pouze orientační a skutečná cena se může lišit. Finanční plán je zpracován na zděnou stavbu penzionu o rozměrech 26 x 11 m, což je přibližně 1 660 m³ obestavěného prostoru.

Zemní práce (2 %):	170 000 Kč
Základy (5 %):	425 000 Kč
Hrubá stavba (konstrukce) (25 %):	2 125 000 Kč
Topení, voda a kanalizace (14 %):	1 190 000 Kč
Střecha (krov a krytina) (4 %):	340 000 Kč
Výplně otvorů (6.5 %):	552 500 Kč
Úpravy povrchů a podlahy (16.5 %):	1 402 500 Kč
Izolace tepelné a ostatní (3 %):	255 000 Kč
Instalace elektro a ostatní (5.5 %):	467 500 Kč
Dokončovací a ostatní práce (18.5 %):	1 572 500 Kč
<u>Mezisoučet (stavební objekty celkem):</u>	<u>8 500 000 Kč bez DPH</u>

Další náklady spojené se stavbou:

+ Náklady na průzkum a projek. práce (3,5 % navíc):	297 500 Kč
+ Náklady ČOV	250 000 Kč
+ Náklady na chladírnu	250 000 Kč
+ Náklady na el. spotřebiče a vybavení penzionu	1 500 000 Kč
+ Rezerva a ostatní náklady (7 % navíc):	595 000 Kč
<i>Mezisoučet</i>	2 892 500 Kč bez DPH

Celková cena bez DPH: 11 392 500 Kč

DPH (21 %):	2 392 425 Kč
Celková cena s DPH:	<u>13 784 925 Kč</u>

Výše uvedený výpočet je spojený pouze s výstavbou penzionu a úpravou jeho nejbližšího okolí. V přehledu níže jsou uvedeny zbylé náklady na úpravu areálu, koupi zvířat, výstavbu ostatních přístřešků a budov a věcí s tím spojených.

Terénní úpravy + úpravy povrchů (cesty, plochy)	1 700 000 Kč
Přístřešky, stáje, kotce, kurníky... (dřevostavby)	600 000 Kč
Ohrady a oplocení	500 000 Kč
Zázemí pro jezdce	500 000 Kč
Přístřešek na stroje, seno a slámu	700 000 Kč
Pořízení zvířat	400 000 Kč
Pořízení vybavení a ostatní náklady	1 000 000 Kč
<i>Mezisoučet (stavební objekty celkem):</i>	5 400 000 bez DPH

Cena bez DPH:	5 400 000 Kč
DPH (21 %):	1 134 000 Kč
Celková cena s DPH:	<u>6 534 000 Kč</u>

Celková cena bez DPH (za celý areál):	16 792 500 Kč
DPH (21 %):	3 526 425 Kč
Celková cena s DPH (za celý areál):	20 318 925 Kč

Celkové orientační náklady potřebné na tento podnikatelský plán jsou 20 318 925 Kč včetně DPH. Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o. bude plátcem DPH.

Finanční zdroje

Vklady do této společnosti budou peněžní i nepeněžní, a to v závislosti na společenské smlouvě. Nepeněžní vklady musí být znalecky oceněny, poté jsou předány správci vkladu společně s úředně ověřeným dokumentem o vnesení nemovité věci.

Hlavní společník BETA AGRO a.s. s podílem 51 % bude vkládat:

- Nepeněžní vklad – pozemky o rozloze 20 421 m² v hodnotě 3 500 000 Kč
- Nepeněžní vklad – hosp. zvířata v hodnotě 250 000 Kč
- Nepeněžní vklad – technika v hodnotě 250 000 Kč
- Peněžní vklad – 4 570 000 Kč

Předmětem vkladu Radka Petržilky s podílem 26 % je:

- Nepeněžní vklad – zemědělská technika v hodnotě 1 000 000 Kč
- Peněžní vklad - 3 200 000 Kč

Předmětem vkladu Jiřího Petržilky s podílem 24 % je:

- Nepeněžní vklad – stavební řezivo (dřevo – hranoly, prkna...) v hodnotě 800 000 Kč
- Peněžní vklad – 3 250 000 Kč

Bankovní půjčka:

Zbývající náklady budou muset být pokryty cizím kapitálem, a to bankovní půjčkou v hodnotě 9 500 000 Kč. Nejvýhodnější bankovní půjčkou je půjčka od FIO banky. Splátky úvěru jsou již započítány v provozních nákladech.

Úroková sazba	2,38 %
Výše úvěru	9 500 000,00 Kč
Doba splácení	15 let
Výše splátky	62 810 Kč
Celková výše splátek	<u>11 305 753 Kč</u>

Provozní náklady

Uvedené hodnoty v tabulce č.1 jsou za rok při 100 % obsazenosti, což je při celoročním provozu 365 dní v roce a kapacitě penzionu 32 návštěvníků 11 680 hostů. To znamená, že fixní náklady zůstávají stejné po celý rok, ale variabilní náklady se mění v závislosti na obsazenosti penzionu.

Tabulka č. 3: Provozní náklady

Odpisy + platy zaměstnanců	1 703 360 Kč
Krmivo pro zvířata	210 000 Kč
Materiál, PHM	200 000 Kč
Palivo pro vytápění	50 000 Kč
Účetní	36 000 Kč
Servis, údržba	100 000 Kč
Pojištění	70 000 Kč
Internet, telefon, energie	132 000 Kč
Propagace	40 000 Kč
Ostatní náklady (poplatky, pronájmy, služby ...), režie	150 000 Kč
Součet nákladů při 100 % obsazenosti:	2 691 360 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z toho:

Fixní náklady: 2 029 680 Kč

Variabilní náklady: 661 680 Kč

Variabilní náklady na jednoho návštěvníka na 1 noc 57 Kč

Bod zvratu

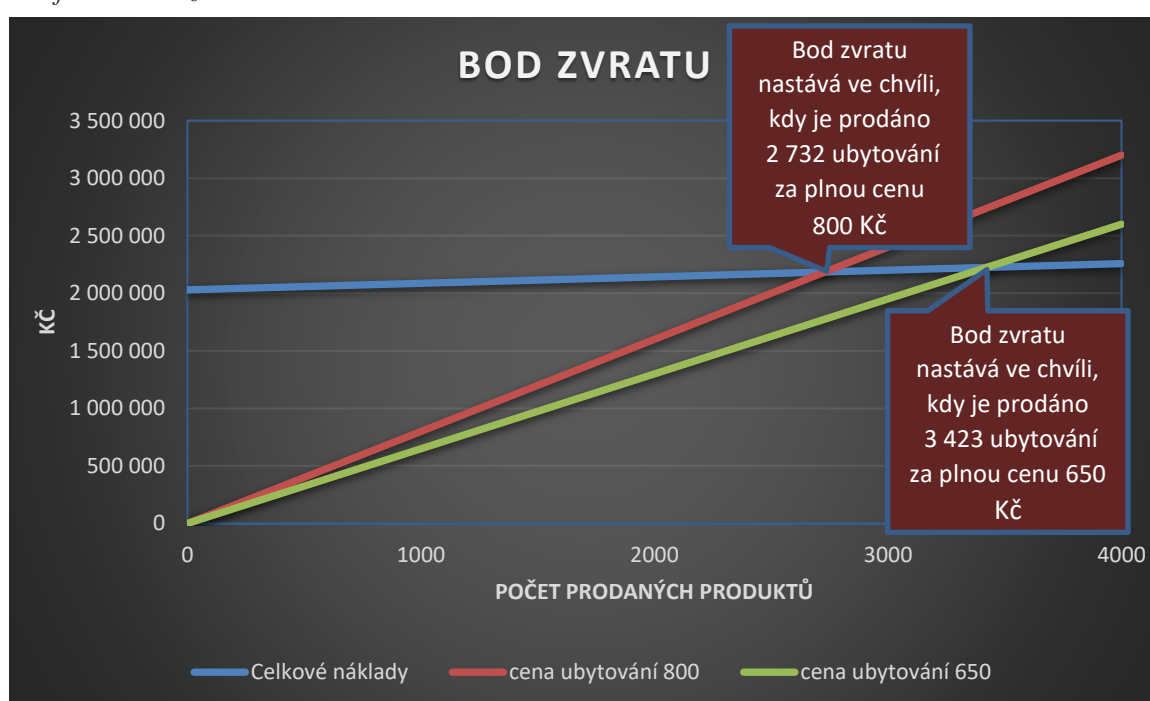
Navrženy jsou dvě varianty výpočtu bodu zvratu. První varianta počítá s nižší cenou ubytování, ale následně se zpoplatněním jednotlivých služeb v rámci areálu, jako jsou např. jízdy na koni, přístup k atrakcím a hrám atd. Cena 1 varianty je 650 Kč osoba/noc. Oproti tomu druhá varianta je cenově vyšší, ale veškeré aktivity v areálu jsou v ceně pobytu, která je 800 Kč za osobu/noc.

Při dosažení bodu zvratu podnik nevytváří ani ztrátu, ani zisk. Pokud je počet prodaných produktů či služeb vyšší než při bodu zvratu, jedná se o zisk, v opačném případě se jedná o ztrátu. Bod zvratu se počítá podle následujícího vzorce:

- $\text{FIXNÍ NÁKLADY/CENA PRODUKTU} - \text{VARIABILNÍ NÁKLADY ZA JEDNOTKU} = \text{POČET PRODUKTŮ}$
- 1 VARIANTA $2\,029\,680 / 800 - 57 = 2\,732$ UBYTOVÁNÍ
- 2 VARIANTA $2\,029\,680 / 650 - 57 = 3\,423$ UBYTOVÁNÍ

Body zvratu pro Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o. jsou uvedeny níže v grafu. Při prodeji 2 732 ubytování/rok za cenu 800 Kč nebo 3 423 ubytování/rok za cenu 650 Kč nastává bod zvratu.

Graf č. 2: Bod zvratu



Zdroj: vlastní zpracování

Tvorba ceny

Tvorba ceny je velice problematická oblast s množstvím možností i úskalí. Po analýze konkurence a průměrných cen na trhu byla vytvořena cena 650 Kč na osobu/noc za předpokladu, že v ceně je pouze prohlídka areálu, zbylé programy a akce jsou zpoplatněny. Druhou možností je cena 800 Kč na osobu/noc, přičemž všechny programy a akce jsou v ceně. Pro mladší 13 let je cena zvýhodněná o 20 % a děti do 3 let mají pobyt zdarma. Po propočtu vychází výhodněji první varianta ceny, vyšší cena na první pohled může odradit mnoho zákazníků. Ne každý chce také

využívat jiné služby než ubytování. V areálu budou nabízeny jednotlivé akce a programy za následující ceny:

Ostatní příjmy:

- Vyjížďky na koních 300 Kč/hodina
- Rybaření 100 Kč/den
- Kurz dojení a péče o zvířata 100 Kč/den
- Kurz zahrádkáře 100 Kč/den
- Trampolína do 100 kilo 150 Kč/den
- Zkušební jízda traktorem 400 Kč/hodina
- Možnost zúčastnění se honitby 400 Kč/akce
- Pohyb po celém areálu v ceně pobytu (jen po určených trasách, zákaz vstupu ke zvířatům bez předchozí domluvy a bez přítomnosti zaměstnanců)
- Prodej domácího masa HO 10 kg 1 800 Kč
- Prodej domácího masa VE 10 kg 1 300 Kč
- Pronájem celého penzionu pro svatbu 50 000 Kč/2 noci
- Pronájem společenských prostor 5 000 Kč/ den

Plán tržeb a hospodářský výsledek

Roční kapacita penzionu je 11 680 ubytovaných. Je to výsledek vynásobení kapacity penzionu s počtem dní v roce, kdy je penzion v provozu, tedy 365 dní v roce x 32 míst v penzionu = 11 680 ubytovaných. Níže je zpracován plán tržeb a hospodářský výsledek na první rok a půl provozu ve dvou variantách, a to v optimistické variantě a pesimistické variantě.

Optimistický pohled

Tabulka č. 4: Plán tržeb z ubytování pro rok 2023 (7 měsíců) optimistický pohled

Plán tržeb z ubytování pro rok 2023 (7 měsíců) optimistický pohled				
měsíc	Předpokládané využití ubytovací kapacity %	Počet zaplacených nocí	Cena za 1 noc v Kč	Příjem celkem za měsíc v Kč
červen	5	48	650	31 200
červenec	35	340	650	221 000
srpen	45	438	650	284 700
září	30	292	650	189 800
říjen	25	243	650	157 950
listopad	15	145	650	94 250
prosinec	10	97	650	63 050
Průměr	23,6			
Celkem		1603		1 041 950

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož výpočet je proveden pouze na ubytování zákazníků starších 13 let, je potřeba od výsledku odečíst slevu, která je určena pro mladší 13 let. Tato sleva činí 20 % z ceny pobytu. Propočet je vytvořen s 30 % podílem mladších 13 let. To znamená odečtení 62 517 Kč z celkových příjmů za ubytování. Výsledek je **979 433 Kč**.

Tabulka č. 5: Plán tržeb ostatních činností pro rok 2023 (7 měsíců) optimistický pohled

Plán tržeb ostatních činností pro rok 2023 (7 měsíců) optimistický pohled					
služba	Roční kapacita zákazníků	Předpokládané využití služeb v %	Počet zaplacených služeb	Cena služby v Kč	Příjem celkem za měsíc v Kč
Vyjíždky na koních	850	25	212	300	63 600
Rybaření	1200	5	60	100	6 000
Kurz dojení a péče o zvířata	1060	35	371	100	37 100
Kurz zahrádkáře	250	35	88	100	8 800
Trampolína do 100 kilo	450	40	180	150	27 000
Zkušební jízda traktorem	315	25	79	400	31 600
Možnost zúčastnění se honitby	12	40	5	400	2 000
Prodej domácího masa HO 10 kg balíčky	100 balíčků	80	80	1 800	144 000
Prodej domácího masa VE 10 kg balíčky	20 balíčků	80	16	1 300	20 800
Pronájem celého penzionu pro svatbu 50 000 Kč/2 noci	6	40	2	50 000	100 000
Pronájem společenských prostor 5 000 Kč/ den	100	15	15	5000	75 000
Celkem					515 900

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Předpokládaný hospodářský výsledek za prvních 7 měsíců provozu. (optimistický pohled)

Rok 2023 (7 měsíců, optim. pohled)		
Příjmy z ubytování a ostatních činností	Fixní nákl. a variabilní náklady přepočítané na počet ubytovaných	Hospodářský výsledek
1 495 333 Kč	1 275 351 Kč	219 982 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem prvního modelu je zisk 219 982 Kč. Jde o optimistický náhled na celý výpočet, ale přitom je přihlíženo k tomu, že podnik začíná a příjmy nebudou tak vysoké. Jak v tomto případě, tak i v dalších jsou veškeré náklady spojeny s ubytováním, jelikož zvířata, prostory atd. jsou nedílnou součástí agropenzionu, který má za cíl seznámit ubytované s venkovským životem. Ostatní příjmy z vyjížděk, rybolovu, kurzů atd. jsou brány jako příjmy zhodnocující tyto aktivity, které jsou hlavním lákadlem pro zákazníky. Bez ostatních příjmů by samotný penzion musel ročně ubytovat více jak 3 423 zákazníků, aby dosáhl zisku. Výhodou všech ostatních produktů a služeb je, že jsou přístupné široké veřejnosti a nejenom ubytovaným. Proto jsou procenta předpokládaného využití těchto služeb tak vysoká. Agropenzion bude propagován velice intenzivně již od roku 2021, aby došlo k co největšímu rozšíření povědomí o projektu.

Tabulka č. 7: Plán tržeb z ubytování pro rok 2024 optimistický pohled

Plán tržeb z ubytování pro rok 2024 optimistický pohled				
měsíc	Předpokládané využití ubytovací kapacity %	Počet zaplacených nocí	Cena za 1 noc v Kč	Příjem celkem za měsíc v Kč
leden	10	97	650	63 050
únor	20	195	650	126 750
březen	25	243	650	157 950
duben	30	292	650	189 800
květen	40	389	650	252 850
červen	50	487	650	316 550
červenec	75	730	650	474 500
srpen	75	730	650	474 500
září	60	584	650	379 600
říjen	40	389	650	252 850
listopad	30	292	650	189 800
prosinec	15	145	650	94 250
Průměr	39,2			
Celkem		4573		2 972 450

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož výpočet je proveden pouze na ubytování zákazníků starších 13 let, je potřeba od výsledku odečíst slevu, která je určena pro mladší 13 let. Tato sleva činí 20 % z ceny pobytu. Propočtení je vytvořeno s 30 % podílem mladších 13 let. To znamená odečtení 178 347 Kč z celkových příjmů za ubytování. Výsledek je **2 794 103 Kč.**

Tabulka č. 8: Plán tržeb ostatních činností pro rok 2024 optimistický pohled

Plán tržeb ostatních činností pro rok 2024 optimistický pohled					
služba	Roční kapacita zákazníků	Předpokládané využití služeb v %	Počet zaplacených služeb	Cena služby v Kč	Příjem celkem za měsíc v Kč
Vyjíždky na koních	1 460	30	438	300	131 400
Rybaření	2 000	10	200	100	20 000
Kurz dojení a péče o zvířata	1 825	40	730	100	73 000
Kurz zahrádkáře	400	40	160	100	16 000
Trampolína do 100 kilo	900	45	405	150	60 750
Zkušební jízda traktorem	540	25	135	400	54 000
Možnost zúčastnění se honitby	25	60	15	400	6 000
Prodej domácího masa HO 10 kg balíčky	240 balíčků	80	192	1 800	345 600
Prodej domácího masa VE 10 kg balíčky	45 balíčků	80	36	1 300	46 800
Pronájem celého penzionu pro svatbu 50 000 Kč/2 noci	8	40	3	50 000	150 000
Pronájem společenských prostor 5 000 Kč/ den	200	15	30	5000	150 000
Celkem					1 053 550

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Předpokládaný hospodářský výsledek za rok 2024 (optimistický pohled)

Rok 2024 (optimistický pohled)		
Příjmy z ubytování a ostatních činností	Fixní nákl. a variabilní náklady přepočítané na počet ubytovaných	Hospodářský výsledek
3 847 653 Kč	2 290 341 Kč	1 557 312 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto pohledu je stav zisku 1 557 312 Kč velice pozitivní. Podniku se zde daří jak z pohledu ubytování, tak z pohledu ostatních služeb. V tomto případě je schopný samotný penzion vyrovnat veškeré náklady, a ještě dosáhnout zisku, aniž by byly započítány ostatní služby. Pokud by projekt ve skutečnosti dosáhl této varianty, jednalo by se o velice prosperující podnik.

Pesimistický pohled

Tabulka č. 10: Plán tržeb z ubytování pro rok 2023 (7 měsíců) pesimistický pohled

Plán tržeb z ubytování pro rok 2023 (7 měsíců) pesimistický pohled				
měsíc	Předpokládané využití ubytovací kapacity %	Počet zaplacených nocí	Cena za 1 noc v Kč	Příjem celkem za měsíc v Kč
červen	2	19	650	12 350
červenec	20	195	650	126 750
srpen	35	341	650	221 650
září	20	195	650	126 750
říjen	15	145	650	94 250
listopad	10	97	650	63 050
prosinec	5	48	650	31 200
Průměr	15,28			
Celkem		1040		676 000

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož výpočet je proveden pouze na ubytování zákazníků starších 13 let, je potřeba od výsledku odečíst slevu, která je určena pro mladší 13 let. Tato sleva činí 20 % z ceny pobytu. Propočtení je vytvořeno s 30 % podílem mladších 13 let. To znamená odečtení 40 560 Kč z celkových příjmů za ubytování. Výsledek je **635 440 Kč**.

Tabulka č. 11: Plán tržeb ostatních činností pro rok 2023 (7 měsíců) pesimistický pohled

Plán tržeb ostatních činností pro rok 2023 (7 měsíců) pesimistický pohled					
služba	Roční kapacita zákazníků	Předpokládané využití služeb v %	Počet zaplacených služeb	Cena služby v Kč	Příjem celkem za měsíc v Kč
Vyjíždky na koních	850	20	170	300	51 000
Rybaření	1200	5	60	100	6 000
Kurz dojení a péče o zvířata	1060	30	318	100	31 800
Kurz zahrádkáře	250	25	63	100	6 300
Trampolína do 100 kilo	450	30	135	150	20 250
Zkušební jízda traktorem	315	15	47	400	18 800
Možnost zúčastnění se honitby	12	30	4	400	1 600
Prodej domácího masa HO 10 kg balíčky	100 balíčků	80	80	1 800	144 000
Prodej domácího masa VE 10 kg balíčky	20 balíčků	80	16	1 300	20 800
Pronájem celého penzionu pro svatbu	4	20	1	50 000	50 000

50 000 Kč/2 noci					
Pronájem společenských prostor 5 000 Kč/ den	100	10	10	5000	50 000
Celkem					400 550

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Předpokládaný hospodářský výsledek za prvních 7 měsíců provozu. (pesimistický pohled)

Rok 2023 (7 měsíců, pesim. pohled)		
Příjmy z ubytování a ostatních činností	Fixní nákl. a variabilní náklady přepočítané na počet ubytovaných	Hospodářský výsledek
1 035 990 Kč	1 243 260 Kč	-207 270 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto sedmiměsíčním období došlo ke ztrátě 207 270 Kč. Z podnikatelského hlediska to není nic neobvyklého a je to velice častý problém začínajících podniků. Je počítáno s využitím kapacity z 15,28 %. Procenta předpokládaného využití služeb jsou také nízká, až na prodej masa. Zde je hodnota 80 % z toho důvodu, že dnešní poptávka po „domácím“ mase je obrovská, a proto je důvod předpokládat takto vysoké příjmy.

Tabulka č.13: Plán tržeb z ubytování pro rok 2024 pesimistický pohled

Plán tržeb z ubytování pro rok 2024 pesimistický pohled				
měsíc	Předpokládané využití ubytovací kapacity %	Počet zaplacených noci	Cena za 1 noc v Kč	Příjem celkem za měsíc v Kč
leden	5	48	650	31 200
únor	10	97	650	63 050
březen	20	195	650	126 750
duben	20	195	650	126 750
květen	25	243	650	157 950

červen	30	292	650	189 800
červenec	40	389	650	252 850
srpen	40	389	650	252 850
září	30	341	650	221 650
říjen	25	243	650	157 950
listopad	15	145	650	94 250
prosinec	10	97	650	63 050
Průměr	22,5			
Celkem		2 674		1 738 100

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož výpočet je proveden pouze na ubytování zákazníků starších 13 let, je potřeba od výsledku odečíst slevu, která je určena pro mladší 13 let. Tato sleva činí 20 % z ceny pobytu. Propočtení je vytvořeno s 30 % podílem mladších 13 let. To znamená odečtení 104 286 Kč z celkových příjmů za ubytování. Výsledek je **1 633 814 Kč**.

Tabulka č. 14: Plán tržeb ostatních činností pro rok 2024 pesimistický pohled

Plán tržeb ostatních činností pro rok 2024 pesimistický pohled					
služba	Roční kapacita zákazníků	Předpokládané využití služeb v %	Počet zaplacených služeb	Cena služby v Kč	Příjem celkem za měsíc v Kč
Vyjížděky na koních	1 460	20	292	300	87 600
Rybaření	2 000	5	100	100	10 000
Kurz dojení a péče o zvířata	1 825	30	548	100	54 800
Kurz zahrádkáře	400	25	100	100	10 000
Trampolína do 100 kilo	900	30	270	150	40 500
Zkušební jízda traktorem	540	15	81	400	32 000

Možnost zúčastnění se honitby	25	30	8	400	3 200
Prodej domácího masa HO 10 kg balíčky	240 balíčků	80	192	1 800	345 600
Prodej domácího masa VE 10 kg balíčky	45 balíčků	80	36	1 300	46 800
Pronájem celého penzionu pro svatbu 50 000 Kč/2 noci	6	0	0	50 000	0
Pronájem společenských prostor 5 000 Kč/den	200	0	0	5 000	0
Celkem					630 500

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 15: Předpokládaný hospodářský výsledek za rok 2024. (pesimistický pohled)

Rok 2024 (pesimistický pohled)		
Příjmy z ubytování a ostatních činností	Fixní nákl. a variabilní náklady přepočítané na počet ubytovaných	Hospodářský výsledek
2 264 314 Kč	2 182 098 Kč	82 216 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tato varianta výpočtu je brána z pesimistického hlediska. Výsledek hospodaření je zisk 82 216 Kč. Využití kapacity je zde z 22,5 %, což je nízká hodnota pod bodem zvratu. Velice pozitivní je příjem z ostatních služeb, který činí 630 500 Kč a přispívá tím k dosaženému zisku.

Provoz podniku dle optimistického hlediska

Tabulka č. 16: Shrnutí

SHRUTÍ	
ROK 2023 (7 měs.)	219 982 Kč
ROK 2024	1 557 312 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita dle optim. pohledu za rok 2024:

VN = vlastní náklady, Z = zisk, r = míra rentability

$$r = Z * 100 / VN$$

$$r = 1\,557\,312 * 100 / 2\,290\,341 = 67,99 \%$$

Míra rentability ukazuje, jak velkého zisku bylo dosaženo na 100 Kč vlastních nákladů.

Níže se nachází výpočet návratnosti celé investice. Jde o údaj, který se může lišit v závislosti na výši hospodářských výsledků za jednotlivé roky. Návratnost je vypočítána z výsledné hodnoty roku 2024 a tato hodnota je použita i pro následující roky. Celková výše investice je 28 125 753 Kč včetně úvěru s úroky. Tento úvěr je po 15 letech splacen a v 16. roce provozu se fixní náklady sníží o 753 720 Kč/ rok. Půjčku je možné splatit dříve bez poplatků. Návratnost se může také prodloužit nebo zkrátit v závislosti na výši investic, obsazenosti a odměnách společníků.

Výpočet návratnosti:

$$\text{Návratnost: } 28\,125\,753 - 219\,982 = 27\,905\,771 / (1\,557\,312 + 753\,720) = 12 \text{ let} + 0,5 \text{ let (rok 2023)} = 12,5 \text{ let}$$

Návratnost investice je tedy 12,5 roku za předpokladu, že nebudou prováděny žádné zásadní investice.

Provoz podniku dle pesimistického hlediska

Tabulka č. 17: Shrnutí

SHRNUTÍ	
ROK 2023 (7 měs.)	-207 270 Kč
ROK 2024	82 216 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita dle pesim. pohledu za rok 2024:

VN = vlastní náklady, Z = zisk, r = míra rentability

$$r = Z * 100 / VN$$

$$r = 82\,000 * 100 / 2\,182\,098 = 3,76 \%$$

Míra rentability ukazuje, jak velkého zisku bylo dosaženo na 100 Kč vlastních nákladů.

Výpočet návratnosti:

Návratnost: $28\,125\,753 + 207\,270 = 28\,333\,023 / (82\,216 + 753\,720) = 34 \text{ let} + 0,5 \text{ let (rok 2023)} = 34,5 \text{ let}$

Návratnost investice je tedy 34,5 roku za předpokladu, že nebudou prováděny žádné zásadní investice. Doba návratnosti investice je velice dlouhá, a to z důvodu toho, že celých třicet čtyři let je počítáno s pesimistickou variantou. Veškeré úkony spojené s účetnictvím budou zpracovávány externí účetní.

Analýza rizik a jejich management

V podnikání je potřeba vždy počítat s určitým rizikem, být na něj připraven, a především se mu snažit předejít. Největší rizika tohoto podnikatelského plánu jsou odchod zaměstnanců, konkurenční boj, sezonnost, onemocnění zvířat, krádeže a poškození majetku, počasí, zranění zaměstnanců a zákazníků a nezájem o spolupráci ze strany regionálních podniků.

- **Odchod zaměstnanců**

Prevence: Správný výběr pracovníka je jednou z preventivních opatření, přičemž je potřeba vybírat takové zaměstnance, kteří budou mít k budoucímu zaměstnání dobrý vztah. Dalším důležitým krokem k udržení zaměstnanců je

vhodné platové ohodnocení, které bude nastaveno nad průměrem ostatních podniků zaměstnávající pracovníky v regionu.

V případě vzniku tohoto rizika: Pokud dojde k odchodu zaměstnance, bude prioritou zajistit jeho povinnosti brigádníkem a v co nejkratší době najít nového kvalitního zaměstnance, ať už na trhu práce, či od konkurence.

- **Konkurenční boj**

Prevence: Sledování konkurence v odvětví a následné včasné reakce na vývoj trhu jsou velice důležité. Je také velice vhodné neustále inovovat, vylepšovat a rozšiřovat produkty či služby, bez ohledu na to, zda to konkurence dělá nebo ne.

V případě vzniku tohoto rizika: Je vždy potřeba promyslet správný postup. Hlavní je využití silných stránek podniku. V případě silného konkurenčního boje by nejspíše bylo vhodnou reakcí snížení cen a využití služeb cestovních kanceláří.

- **Sezonnost**

Prevence: Dostatečné investice do propagace firmy a tvoření aktivit a možností pro trávení dovolené mimo sezonu.

V případě vzniku tohoto rizika: Je důležité maximalizovat obsazenost v sezoně a rozložit tyto příjmy na celý rok. Za možné řešení lze považovat snížení cen mimo sezonu.

- **Onemocnění zvířat**

Prevence: Včasné a pravidelné veterinární ošetření, vhodná péče o zvířata, kvalitní krmivo a včasné diagnostikování příznaků nemoci.

V případě vzniku tohoto rizika: Okamžitá léčba, izolování nemocných kusů a následný postup dle doporučení veterinárního lékaře.

- **Krádeže a poškození majetku**

Prevence: Fotopasti, záznamové zařízení, výběr vratné kauce 2 000 Kč, častý pohyb personálu po areálu.

V případě vzniku tohoto rizika: Nevrácení kauce, jestliže je škoda do 2 000 Kč, co se týče větší škody, tak může být nahrazena po domluvě, anebo bude přivolána policie ČR a následně bude problém řešen.

- **Nepříznivé počasí**

Prevence: V tomto případě není žádná prevence. Jedinou možnou prevencí je pojištění škod napáchaných počasím (bouřky, povodně, vítr atd.).

V případě vzniku tohoto rizika: Je nutno nabízet náhradní programy a akce zákazníkům.

- **Zranění zaměstnanců a zákazníků**

Prevence: Pojištění, dostatečné proškolení, dodržování řádu areálu.

V případě vzniku tohoto rizika: Záleží na konkrétní situaci, ale řešení by mělo být přijatelné pro všechny zúčastněné strany.

- **Nezájem o spolupráci ze strany regionálních podniků.**

Prevence: Dostatečná informovanost o podniku a vytváření podmínek výhodných pro obě strany.

V případě vzniku tohoto rizika: Je důležité přesvědčit regionální podniky o výhodnosti spolupráce. V situaci důležitosti spolupráce s podnikem by možností bylo vytvoření výhodnějších podmínek pro spolupracující podnik.

5. Závěr a diskuze

Cílem této diplomové práce bylo vypracování podnikatelského plánu na téma „Výstavba a provoz penzionu“, jehož úkolem je podpořit místní region, a hlavně vyhovět požadavkům a potřebám turistů. Tato diplomová práce byla rozdělena na dvě části, a to na literární rešerši a praktickou část.

V literární rešerši autor čtenáře seznamuje se základními pojmy v podnikání a agroturistice, dále pak s podnikatelským plánem a jeho jednotlivými částmi. Informace v této části vznikly studiem odborné literatury a její implementací. Se získanými teoretickými poznatky je nadále pracováno v praktické části diplomové práce. V aplikační části je zpracovaný kompletní podnikatelský plán podniku Agropenzion Zlatý Dvůr s.r.o. Samotný podnikatelský plán dále tvoří titulní strana, kde jsou zobrazené základní informace o podniku, obsah, exekutivní souhrn, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, marketingový plán, operační plán, personální zdroje, finanční plán, analýza jednotlivých rizik a jejich management a analýza prostředí s vybranými analýzami. Některé informace v této části jsou také fiktivní, jelikož zatím neexistují. Jsou to například telefonní čísla, IČO, DIČ atp.

Podnikatelský plán je nedílnou součástí podnikání, které je dáno mnoha skutečnostmi a pravidly. Při potřebě cizích zdrojů financí je u většiny případů nutné předkládat tento podnikatelský plán. Samotné podnikání je dnes velice složité a je potřeba určitá dávka odvahy a trpělivosti. Neustálý tlak konkurence a vnějšího prostředí je velice silnou psychickou zátěží, kterou ne každý zvládne. Podle autora se člověk podnikatelem musí narodit.

Informací z různých zdrojů se od sebe často odlišují, autor je proto vybíral velmi pečlivě. Zpracování podnikatelského plánu je velkým přínosem pro zkušenosti autora a pro jeho osobní a profesní rozvoj.

6. Seznam použité literatury

ADVOKACIE. CZ [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/stanoviska-k-noz-k-pojmu-podnikatel-podle-obcanskeho-zakoniku?browser=mobi>

BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 80-901454-1-8.

BUSINESSINFO [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/>

CÍSAŘ, Jaromír, Jana MÜLLEROVÁ a Lidmila NĚMCOVÁ. *Drobné podnikání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 8070799552.

COMEFLEXOFFICE. CZ [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://comeflexoffice.cz/podnikani-definice-pojmu/#definice_podnikani_podle_noveho_obcanskeho_zakoniku

CSAS. CZ [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024709392.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 8085865076.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-802-5116-050.

KOVACEV, BILANDZIJA,. ATTITUDES OF STUDENTS ON THE ROLE OF AGROTOURISM IN PRESERVING RURAL SPACE. *AGRONOMSKI FAKULTET SVEUCILISTA U ZAGREBU*. 2019, 519-526.

MANAGEMENTMANIA. COM [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs>

MARKE.CZ [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>

MARKETINGMIND. CZ [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z:
<https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>

NĚMEC [online]. [cit. 2019-12-19]. Dostupné z:
<https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

NĚMČANSKÝ, Milan. *Agroturistika*. Karviná: Slezská univerzita, 1996. ISBN 8085879360.

NOTARVOLOMOUCI [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z:
<http://www.notarvolomouci.com/?subweb=articlescat&acid=49>

PÍCHA, Kamil. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 9788087197554.

PODNIKATEL [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z:
<https://www.podnikatel.cz/clanky/co-vsechno-je-potreba-pri-zalozeni-firmy/>

PROKOP, M. (2005), *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. Informace pro podnikatele. ISBN 80-260-2064-2.

REGION. EU [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z:
<http://podnikatele.karlovyvary-region.eu/podnikani/2-kategorizace-zivnosti>

REGISTRACEKDPH [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z:
https://www.google.com/search?q=registrace+k+dph&client=firefox-b-d&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwizubiLp8TnAhULHcAKHS4jDogQ_AUoAXoECAwQAw&biw=1366&bih=654#imgrc=AjwgV1vqpgbehM

- RODRIGUEZ, Alonso. The Agrotourism, a vision from sustainable development. *UNIV CENTRAL MARTA ABREU LAS VILLAS*. 2019, 62-65.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- SLIDEPLAYER.CZ [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11576032/>
- SOCR [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/cestovni-ruch-obsazenost-ubytovacich-zarizeni-je-nejvyssi-v-praze-a-v-karlovarskem-kraji/>
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-.
- STRÍBRNÁ, Marie. *Venkovská turistika a agroturistika*. Praha: Profi Press, c2005. ISBN 8086726142.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. [1. vyd.]. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071793884.
- SYNEK, Miloslav. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Dot. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-776-2.
- VANĚČEK, Drahoš. *Agroturistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 1997. ISBN 8070402229.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724096.
- VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071692344.
- VTPUP.CZ [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: http://www.vtpup.cz/wpcontent/uploads/2017/08/VTP_UP_plan.pdf?x96682

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009.

Manažer. ISBN 9788024720494.

7. Seznam obrázků

Obr. č. 1: Kvalifikace podniků v zemích EU	16
Obr. č. 2: Schéma živností	17
Obr. č. 3: BCG matice.....	28
Obr. č. 4: Marketingový mix.....	30
Obr. č. 5: Logo.....	34
Obr. č. 6: Obec Mezná	39
Obr. č. 7: Areál Zlatý Dvůr	39
Obr. č. 8: BCG matice.....	50
Obr. č. 9: Billboard	55
Obr. č. 10: Vizitka	55
Obr. č. 11: Podíl nezaměstnaných osob v okresech Jihočeského kraje k 31. 12. 2019	59
Obr. č. 12: Vzor společenské smlouvy.....	87
Obr. č. 13: Vzor přihlášky k registraci k DPH.....	88

8. Seznam tabulek a grafů

Graf č. 1: Čisté využití lůžek v hotelech a penzionech podle krajů ČR v roce 2017 (v %)	44
Tabulka č. 1: Hodnoty Porterova modelu 5 sil	47
Tabulka č. 2: Ceník produktů a služeb	56
Tabulka č. 3: Provozní náklady	63
Graf č. 2: Bod zvratu	64
Tabulka č. 4: Plán tržeb z ubytování pro rok 2023 (7 měsíců) optimistický pohled	66
Tabulka č. 5: Plán tržeb ostatních činností pro rok 2023 (7 měsíců) optimistický pohled	67
Tabulka č. 6: Předpokládaný hospodářský výsledek za prvních 7 měsíců provozu (optimistický pohled)	68
Tabulka č. 7: Plán tržeb z ubytování pro rok 2024 optimistický pohled	69
Tabulka č. 8: Plán tržeb ostatních činností pro rok 2024 optimistický pohled	70
Tabulka č. 9: Předpokládaný hospodářský výsledek za rok 2024 (optimistický pohled)	71
Tabulka č. 10: Plán tržeb z ubytování pro rok 2023 (7 měsíců) pesimistický pohled	71
Tabulka č. 11: Plán tržeb ostatních činností pro rok 2023 (7 měsíců) pesimistický pohled	72
Tabulka č. 12: Předpokládaný hospodářský výsledek za prvních 7 měsíců provozu (pesimistický pohled)	73
Tabulka č.13: Plán tržeb z ubytování pro rok 2024 pesimistický pohled	73
Tabulka č. 14: Plán tržeb ostatních činností pro rok 2024 pesimistický pohled	74
Tabulka č. 15: Předpokládaný hospodářský výsledek za rok 2024 (pesimistický pohled)	75
Tabulka č. 16: Shrnutí	76
Tabulka č. 17: Shrnutí	77
Tabulka č. 18: Fullerův trojúhelník faktorů SWOT matice	86
Tabulka č. 19: Vyhodnocení preferencí z Fullerova trojúhelníku faktorů SWOT	86

9. Přílohy

Tabulka č. 18: Fullerův trojúhelník faktorů SWOT matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	
							8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	
								9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	
									10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	
										11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	
											12	12	12	12	
											13	14	15	16	
												13	13	13	
												14	15	16	
													14	14	
													15	16	
														15	
															16

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 19: Vyhodnocení preferencí z Fullerova trojúhelníku faktorů SWOT

	SILNÉ STRÁNKY				SLABÉ STRÁNKY				PŘÍLEŽITOSTI				OHROŽENÍ			
Faktor:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Počet preferencí:	8	12	7	10	2	11	1	6	4	12	9	3	12	3	7	13
Relativní četnost:	6,7	10	5,8	8,3	1,7	9,2	0,8	5	3,4	10	7,5	2,5	10	2,5	5,8	10,8
	30,8 %				16,7 %				23,4 %				29,1 %			

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 12: Vzor společenské smlouvy

SPOLEČENSKÁ SMLOUVA
O ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM
dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Článek I.

Dnenásledující zakladatelé a zároveň společníci:
....., trvalý pobytPSČ.....nar.....
....., trvalý pobyt.....PSČ.....nar.....
....., trvalý pobyt.....PSČ.....nar.....

atd.

se dohodli na založení společnosti s ručením omezeným.

Obchodní firma společnosti:, s.r.o.

Sídlo společnosti:

Předmět podnikání :

Článek II.

Základní kapitál společnosti, vklady, základní podíly společníků

Základní kapitál společnosti činí Kč (slovy)

Jednotlivé vklady:

Společník, vklad Kč , obchodní podíl%

Společník, vklad Kč , obchodní podíl%

Společník, vklad Kč , obchodní podíl%

První vklad společníků bude peněžité a bude složen v plné výši na základě potvrzení o přijetí hotovosti hotově k rukám správce vkladu do patnácti dnů od založení společnosti. Každý další peněžité vklad do společnosti musí být v celém rozsahu splacen do dvou let od převzetí závazku ke zvýšení vkladu nebo k novému vkladu na zvláštní účet u banky, který za tím účelem společnost otevře na svou firmu.

Nepeněžité vklady do společnosti musí být splaceny společnosti nejpozději ke dni podání návrhu na zápis příslušné změny v obchodním rejstříku.

Článek III.

Správce vkladu při založení společnosti je určen
....., trvalý pobyt.....PSČ.....nar.....

Článek IV.

Prvním jediným jednatelem je určen.....
....., trvalý pobyt.....PSČ.....nar.....

Za společnost jedná jednatel samostatně.

Zdroj: *businessinfo.cz*

Obr. č. 13: Vzor přihlášky k registraci k DPH

Než začnete vyplňovat tiskopis, přečtěte si, prosím, pokyny.

Finančnímu úřadu pro / Specializovanému finančnímu úřadu
Územní pracoviště v, ve, pro

01 Daňové identifikační číslo
C, Z

02 otisk podacího razítka finančního úřadu

PŘIHLÁŠKA K REGISTRACI k dani z přidané hodnoty

03 pro plátce nebo identifikovanou osobu – nemá sídlo ani provozovnu v tuzemsku

04
Právnícká osoba:
Název právnické osoby, včetně dodatku

Fyzická osoba:
Příjmení
Rodné příjmení
Jméno(-a) Titul Rodné číslo / Datum nar. (není-li RC přiděleno)

Sídlo právnické osoby / adresa místa pobytu fyzické osoby podle § 13 odst. 1 daňového řádu:
ulice a číslo orientační, část obce a číslo popisné
obec PSC
stát

Skutečné sídlo:
ulice a číslo orientační, část obce a číslo popisné
obec PSC
stát

e-mail telefon

05 Datum rozhodného dne pro povinnost zákonné registrace

06 Důvod registrace podle konkrétního ustanovení zákona o DPH

07 Částka obrátu za nejbližších 12 předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců

08 Datum zrušení předchozí registrace k DPH Důvod zrušení

09 Důvod dobrovolné registrace plátce nebo identifikované osoby

09a Předpokládaná částka ročního obrátu při dobrovolné registraci plátce

10 Registrace v jiných členských státech EU – DIČ Datum registrace EORI

25 5104 MFin 5104 – vzor č. 7 1

Zdroj: registrace k DPH