

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Zpracování konkrétního podnikatelského plánu**

**Bc. Markéta Sámková**

**Diplomová práce  
2016**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Markéta Sámková  
Osobní číslo: E140012  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a management podniku  
Název tématu: Zpracování konkrétního podnikatelského plánu  
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je vytvoření potenciálně realizovatelného podnikatelského plánu na vybudování penzionu, který by byl schopen obstát v českém konkurenčním prostředí.

Osnova:

- Uvedení do problematiky podnikání.
- Představení podnikatelského plánu a jeho náležitostí z pohledu teorie.
- Vytvoření konkrétního podnikatelského plánu.
- Finanční analýza podnikatelského plánu.
- Zhodnocení realizovatelnosti podnikatelského plánu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2409-6.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

FINCH, Brian. How to write a business plan. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006, vii, 151 p. Creating success. ISBN 07-494-4553-X.

BOWHILL, B. Business planning and control: integrating accounting, strategy, and people. Hoboken, NJ: Wiley, c2008, xii, 620 p. ISBN 04-700-6177-4.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Bc. Markéta Sámková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho trpělivost a odbornou pomoc, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem jak z pohledu teoretického, tak i jeho konkrétním zpracováním. Hlavním cílem je vytvoření kvalitního plánu na vybudování penzionu, který by byl v budoucnu potenciálně realizovatelný.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Podnikatelský plán, Založení společnosti, Analýza, Financování*

## **TITLE**

Processing concrete business plan

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with the topic of a business plan from the theoretical point of view and applies the theory on the concrete business plan. The main goal is to create the robust business plan to found a guesthouse which might be potentially realized in the future.*

## **KEYWORDS**

*Business plan, Establishing a company, Analysis, Financing*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH POJMŮ SOUVISEJÍCÍCH S PROBLEMATIKOU PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	13
1.1.1 <i>Výhody vybraných právních forem podnikání</i> .....	14
1.2 VYMEZENÍ MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU .....	15
1.2.1 <i>Výhody a nevýhody MSP</i> .....	16
1.2.2 <i>Význam MSP pro ekonomiku</i> .....	17
1.3 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ A BARIÉRY PODNIKÁNÍ .....	18
1.3.1 <i>Podnikatelské prostředí</i> .....	18
1.3.2 <i>Bariéry podnikání</i> .....	19
<b>2 PLÁNOVÁNÍ A PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>21</b>
2.1 PLÁNOVÁNÍ .....	21
2.2 DEFINICE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	22
2.3 VÝZNAM A UŽIVATELÉ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	22
2.4 ZÁSADY ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	23
2.5 NÁLEŽITOSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	24
2.5.1 <i>Realizační resumé (exekutivní souhrn)</i> .....	24
2.5.2 <i>Charakteristika podniku, jeho cíle a strategie</i> .....	25
2.5.3 <i>Organizační řízení, manažerský tým a zaměstnanci</i> .....	25
2.5.4 <i>Cílové trhy, cílové skupiny zákazníků, konkurence a okolí</i> .....	26
2.5.5 <i>Obchodní a marketingový plán</i> .....	32
2.5.6 <i>Hodnocení rizik</i> .....	34
2.5.7 <i>Finanční plán</i> .....	36
2.5.8 <i>Přílohy</i> .....	49
<b>3 KONKRÉTNÍ PODNIKATELSKÝ PLÁN – VYBUDOVÁNÍ PENZIONU .....</b>	<b>50</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU, JEHO CÍLŮ A STRATEGIÍ .....	51
3.2 PRODUKT (SLUŽBY) .....	54
3.3 ORGANIZACE ŘÍZENÍ, MANAŽERSKÝ TÝM A ZAMĚSTNANCI .....	57
3.4 SEGMENTACE A VYMEZENÍ TRHU, CÍLOVÍ ZÁKAZNÍCI .....	61
3.5 KONKURENCE A OKOLÍ .....	64
3.6 OBCHODNÍ PLÁN .....	68
3.7 PROPAGACE .....	71
3.8 HODNOCENÍ RIZIK .....	73
3.9 FINANČNÍ PLÁN .....	74
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>83</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Definování MSP dle EU .....	16
Tabulka 2: Význam MSP pro ekonomiku .....	17
Tabulka 3: Příklady segmentačních kritérií trhu konečných spotřebitelů .....	29
Tabulka 4: Přehled ubytovacích jednotek .....	54
Tabulka 5: Ceník ubytovacích služeb.....	55
Tabulka 6: Orientační menu včetně vyčíslení výrobních a prodejních cen a marže .....	56
Tabulka 7: Mzdy a mzdové náklady.....	59
Tabulka 8: Vývoj MSP ČR v oblasti ubytování, stravování a pohostinství .....	61
Tabulka 9: SWOT analýza regionu Jeseníku - potenciál a turistická nabídka destinace .....	62
Tabulka 10: Faktory vnitřního a vnějšího okolí podniku (SWOT) .....	65
Tabulka 11: Odhad výnosů (tržeb) oblasti ubytování v 1. roce.....	68
Tabulka 12: Odhad nákladů a výnosů (tržeb) v oblasti stravování v 1. roce .....	69
Tabulka 13: Zjednodušená rozvaha podniku .....	75
Tabulka 14: Zjednodušený výkaz zisku a ztrát podniku .....	75
Tabulka 15: Zjednodušený přehled cash-flow.....	76
Tabulka 16: Vypočítané hodnoty některých poměrových ukazatelů .....	77

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vnější prostředí podniku.....	19
Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....	27
Obrázek 3: Struktura analýzy konkurenta .....	29
Obrázek 4: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb .....	30
Obrázek 5: Návrh titulní strany podnikatelského plánu .....	50
Obrázek 6: Mapa Olomouckého kraje.....	51
Obrázek 7: Organizační struktura penzionu .....	57



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BH	Budoucí hodnota peněž
BV	Účetní hodnota akcie
CF <sub>P</sub>	Cash-flow z provozní činnosti
CR	Cestovní ruch
ČEB	Česká exportní banka
ČM	Čistá mzda
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČR	Česká republika
ČSH	Čistá současná hodnota
ČSÚ	Český statistický úřad
DM	Dlouhodobý majetek
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu zásob
DPP	Dohoda o provedení práce
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EPS	Zisk na akcii
ES	Evropská komise
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
HM	Hrubá mzda
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
CHKO	Chráněná krajinná oblast
Kč	Koruna česká
L1	Okamžitá likvidita
L3	Běžná likvidita
L2	Pohotová likvidita
MSP	Malý a střední podnik (Malé a střední podnikání)
OR	Obchodní rejstřík

PO	Právnícká osoba
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROC	Rentabilita nákladů
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investic
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka zákonů
SH	Současná hodnota peněz
SP	Sociální pojištění
TR	Turistický region
VVP	Vnitřní výnosové procento
ZK	Základní kapitál
ZP	Zdravotní pojištění

## ÚVOD

Pro diplomovou práci si autorka zvolila téma zpracování podnikatelského plánu, protože si po ukončení svého studia přeje podnikat v oblasti ubytovacích služeb.

Poskytování služeb je velmi rychle rozvíjející se částí národního hospodářství, ve které je zaměstnáváno čím dál více lidí a která má rostoucí podíl na hrubém domácím produktu země. Cestovní ruch je jedním z nejvýznamnějších a nejdynamičtějších odvětví v rámci národní a světové ekonomiky, jemuž dominují právě služby v oblasti pohostinství a ubytování. Česká republika má ideální geografickou polohu a velký přírodní a kulturně-historický potenciál pro současný i budoucí rozvoj cestovního ruchu.

Cílem práce je vytvoření potenciálně realizovatelného podnikatelského plánu na vybudování penzionu, který by byl schopen obstát v českém konkurenčním prostředí.

Text diplomové práce bude rozdělen na dvě hlavní části. V teoretické části práce budou čtenáři uvedeni do obecné problematiky podnikání pomocí základních pojmů z této oblasti. Jelikož malé a střední podniky mají určité výhody při přizpůsobování se dynamickým změnám v podnikatelském prostředí, bude plán vytvořen tak, aby podnik splňoval kritéria malého a středního podniku. Z toho důvodu bude v této části čtenář práce uveden do problematiky malého a středního podnikání. Dále se tato část bude zabývat podnikatelským prostředím, samotným procesem plánování a významem podnikatelského plánu, včetně teoretického přiblížení všech jeho základních náležitostí.

Praktická část bude mít formu zpracovaného konkrétního podnikatelského plánu na vybudování penzionu v oblasti Jeseníků, která je jednou z mnoha oblíbených turistických destinací České republiky. Velký důraz bude kladen na popis a rozvoj poskytovaných služeb. Bude přiblížen způsob řízení podniku, popsán trh a charakterizováni hlavní konkurenti v nejbližším okolí. Následně bude sestaven obchodní neboli odbytový plán, a to ve dvou možných variantách: optimistické a pesimistické. Jednou z nejdůležitějších částí bude návrh propagace, která je v této oblasti podnikání nesmírně důležitá. Na základě SWOT analýz dojde k identifikaci a zhodnocení některých rizik.

Plán bude podpořen zjednodušenými účetními výkazy, v nichž budou předpovězena čísla z prvních tří let života podniku, návrhem financování a finanční analýzou třetího roku fungování penzionu ve formě výpočtu poměrových ukazatelů. Na závěr práce bude zhodnocena jeho reálnost.

# 1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH POJMŮ SOUVISEJÍCÍCH S PROBLEMATIKOU PODNIKÁNÍ

V této kapitole jsou definovány důležité pojmy z oblasti podnikání, které jsou hojně užívány v následujícím textu práce. Mezi tyto pojmy patří:

- Podnikání,
- Podnik a obchodní závod,
- Podnikatel,
- Živnost,
- Podnikatelský plán,
- Rozpočet.

Dnes již neplatnou, avšak stále často užívanou a rozšířenou, definicí podnikání je „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“. [29]

Dle Vebera a Srpové [29] lze podnikáním rozumět „*zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty*“. Tito autoři také vymezují určité obecné znaky podnikání, a to:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

Z právního hlediska býval podnik interpretován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“. [29]

Podnikem se může dále rozumět „*subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy)*“ nebo „*uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit*“. [29]

V dnes platné legislativě již není ani jeden z těchto pojmů uváděn. Lze říci, že podnik byl nahrazen pojmem obchodní závod, kterým se podle §502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského

zákoníků rozumí: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ [34]

Výjimkou je pojem podnikatel, který byl uváděn jak ve starém obchodním zákoníku, tak i v novém občanském zákoníku. Starý obchodní zákoník ho definoval jako:

- osobu zapsanou v obchodním rejstříku,
- osobu, podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- osobu, podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osobu, provozující zemědělskou výrobu a zapsanou do evidence podle zvláštního předpisu. [29]

Podle nového občanského zákoníku je podnikatelem ten, „*kdo vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“. [34]

Existuje však i mnoho dalších definic podnikatele. Například „osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu“ nebo „osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající riziko“ nebo jen „iniciátor a nositel podnikání“. [29]

Živností se dle §2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání rozumí: „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“. [36]

Podnikatelský plán je „*písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy*“. Díky tomuto plánu má podnikatel představu o tom: kde je, kam se chce dostat a jak se tam dostane. [29]

Rozpočet představuje odhad očekávaných podnikových nákladů spolu s očekávanými tržbami, které vynaložíme či získáme během plánovaného období. [1]

## **1.1 Právní formy podnikání**

Volba právní formy podnikání je jedním z nejdůležitějších a prvotních rozhodnutí. Podnikání může mít podobu podnikání fyzické osoby jako podnikatele (dále jen FO) a podnikání právnické osoby (dále jen PO).

Mezi PO řadíme:

- obchodní společnosti,
- družstva.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (o obchodních společnostech a družstvech) [35] nám v §1 dělí obchodní společnosti na společnosti osobní a kapitálové. Mezi osobní společnosti patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost a mezi společnosti kapitálové se řadí společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Do obchodních společností dle zákona patří také evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Při volbě formy podnikání by se podle Vebera a Srpové [29] mělo rozhodovat s ohledem na tato základní kritéria:

- minimální velikost základního kapitálu,
- počet osob potřebných k založení,
- obtížnost založení,
- míru právní regulace činnosti,
- zastupování podnikatelského subjektu navenek (povinně vytvářené orgány společnosti),
- ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností.

Mezi další aspekty zvažování právní formy můžeme zařadit:

- rozsah plánovaných podnikatelských aktivit,
- obor činností,
- míru vlastní angažovanosti a odpovědnosti,
- míru zdanění zisku,
- povinný audit účetní závěrky a požadavky na vedení účetnictví,
- povinnost zveřejňování údajů účetní závěrky,
- flexibilitu, případně obtížnost transformace na jinou právní formu,
- povinnosti při přerušení či ukončení činnosti podnikatelského subjektu,
- image firmy (důvěryhodnost právní formy).

### **1.1.1 Výhody vybraných právních forem podnikání**

Pro tuto kapitolu byly vybrány dvě nejčastěji volené formy podnikání, a to jako FO podnikající samostatně na základě živnostenského (nebo jiného) oprávnění a společnost s ručením omezeným.

Mezi hlavní výhody podnikání jako FO patří:

- minimum formálně-právních povinností,
- velmi nízké správní výlohy nutné pro založení,
- podnikatelské činnosti lze zahájit hned po ohlášení,
- případné změny probíhají poměrně rychle,
- není nutný počáteční kapitál,
- samostatnost a volnost při rozhodování,
- jednoduché přerušování či ukončení činnosti,
- lze zvolit daňovou evidenci nebo podvojný účetnictví,
- možnost uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně z podnikání paušální částkou,
- a další. [29]

Dle odborné literatury má také forma společnosti s ručením omezeným značné výhody, a to následující:

- vklad společníka minimálně 1 Kč a není stanovena minimální výše základního kapitálu,
- omezené ručení společníků, včetně testu insolvence,
- možné vložení i nepeněžitých vkladů,
- jeden společník může vlastnit i více podílů,
- různé podíly mohou vlastníkově přinášet i různá práva,
- zákaz konkurence platí pro jednatele s možností rozšíření společenskou smlouvou také na společníky,
- pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků,
- lze ustanovit dozorčí radu, jakožto kontrolní orgán,
- a další. [29]

## **1.2 Vymezení malého a středního podniku**

Jelikož se tato práce bude zaměřovat na vyhotovení podnikatelského plánu pro malý nebo střední podnik (dále jen MSP), je důležité zde vysvětlit, co se jím myslí, a které podmínky by měl dle platné legislativy takový podnik splňovat.

V dnešním globalizovaném světě se nejčastěji užívá vymezení MSP podle EU. Ta nastavila jednotlivá kritéria následovně:

**Tabulka 1: Definování MSP dle EU**

<i>Velikost podniku</i>	<i>Zaměstnanci</i>	<i>Obrat</i>	<i>Bilanční suma</i>
<i>Mikropodnik</i>	< 10	≤ 2 miliony €	≤ 2 miliony €
<i>Malý podnik</i>	< 50	≤ 10 milionů €	≤ 10 milionů €
<i>Střední podnik</i>	< 250	≤ 50 milionů €	≤ 43 milionů €

*Zdroj: vlastní zpracování podle [5]*

Toto dělení podniků v tabulce 1 bylo původně zveřejněno v doporučení Evropské komise 2003/361/ES a následně v nařízení Evropské komise (ES) č. 800/2008. Evropská komise toto dělení rozšiřuje mezi členské státy a další instituce EU především pro sjednocení a zjednodušení komunikace v rámci EU. Výjimkou je oblast státní podpory a provádění programů EU, v nichž je toto dělení povinné. [5]

Česká legislativa myslí na MSP především prostřednictvím zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Tento zákon též obsahuje definici MSP, která je v souladu s definicí EU.

### **1.2.1 Výhody a nevýhody MSP**

Mezi výhody MSP uváděné v odborné literatuře patří:

- větší dynamika, pružnost a rychlejší reakce na potřeby a nekončící změny na trhu a v podnikatelském prostředí, ale i snadnější přechod při změně podnikatelské činnosti,
- inovativní chování organizace a jejích pracovníků – méně restriktivních organizačních prvků, podpora iniciativy a seberealizace zaměstnanců, větší zainteresovanost manažerů na realizaci inovace,
- univerzálnost pracovníků a jejich zaměření,
- časté subdodavatelství velkým podnikům – především v oblasti výroby,
- bližší vztahy zaměstnanců, což vede k eliminaci napětí uvnitř podniku,
- jasné pravomoce a odpovědnost za aktivity podniku, jeho finanční situaci a dosahování vytyčených cílů,
- loajalita zákazníků a blízké vztahy,
- nenáročná a přehledná organizační struktura,
- lepší využívání vzácných zdrojů a surovin,
- vykrývání a využívání mezer na trzích, které často nejsou dost dobré pro velké podniky a další.



Avšak MSP má také značné nevýhody, často plynoucí z jeho omezených možností a zdrojů:

- fungování a existence podniku závislá na majiteli,
- špatné přizpůsobování výkyvům v počátku,
- nízká koncentrace a omezená možnost rozšiřování výroby,
- horší přístup ke kapitálu, informacím a znalostem, proto mají značené omezení v oblastech podnikání vyžadujících velké investice,
- většinou malý tržní podíl a ekonomická síla podniku,
- slabá vyjednávací schopnost například s bankami a dalšími finančními institucemi,
- velká závislost na blízkých zákaznících a okolních podmínkách. [12][29][30]

### 1.2.2 Význam MSP pro ekonomiku

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí každé národní ekonomiky. V České republice mají MSP důležité postavení. Následující tabulka 2 se týká roku 2014 a údaje, které obsahuje, jsou získány ze „Zprávy o vývoji MSP a jeho podpoře“, která je dostupná na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

**Tabulka 2: Význam MSP pro ekonomiku**

<i>Oblast</i>	<i>Podíl MSP (v %)</i>
<i>Veškeré podnikatelské subjekty</i>	99,84 %
<i>Zaměstnanost v podnikatelské sféře</i>	59,39 %
<i>Přidaná hodnota</i>	53,11 %
<i>Hrubý domácí produkt ČR</i>	cca 35 %

*Zdroj: vlastní zpracování podle [17][37]*

Z tabulky 2 je zřejmé, že většinu podnikatelských subjektů ČR tvoří MSP, ve kterých pracuje více než polovina pracovníků zaměstnaných v podnikatelské sféře.

Významným makroekonomickým ukazatelem je HDP. Představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vyprodukovaných na území určitého státu, v našem případě v České republice. Můžeme tedy říci, že MSP se podílejí zhruba 35 % na HDP ČR a v budoucnu by se toto procento mohlo ještě zvyšovat, a to díky rostoucí podpoře podnikání.

Jak už bylo řečeno a jak také vyplývá z údajů v tabulce 2, MSP měly a mají významnou roli v národních ekonomikách všech zemí, tudíž není divu, že stále častěji vznikají nové ekonomické a manažerské teorie a koncepce, samostatné dílčí vědní disciplíny a odborné publikace zabývající se zkoumáním jednotlivých oblastí vzniku a života MSP.

### **1.3 Podnikatelské prostředí a bariéry podnikání**

Tato kapitola se bude zabývat popisem podnikatelského prostředí a bariér, které brání vzniku a rozvoji podnikání, jakožto nedílných součástí celé problematiky.

#### **1.3.1 Podnikatelské prostředí**

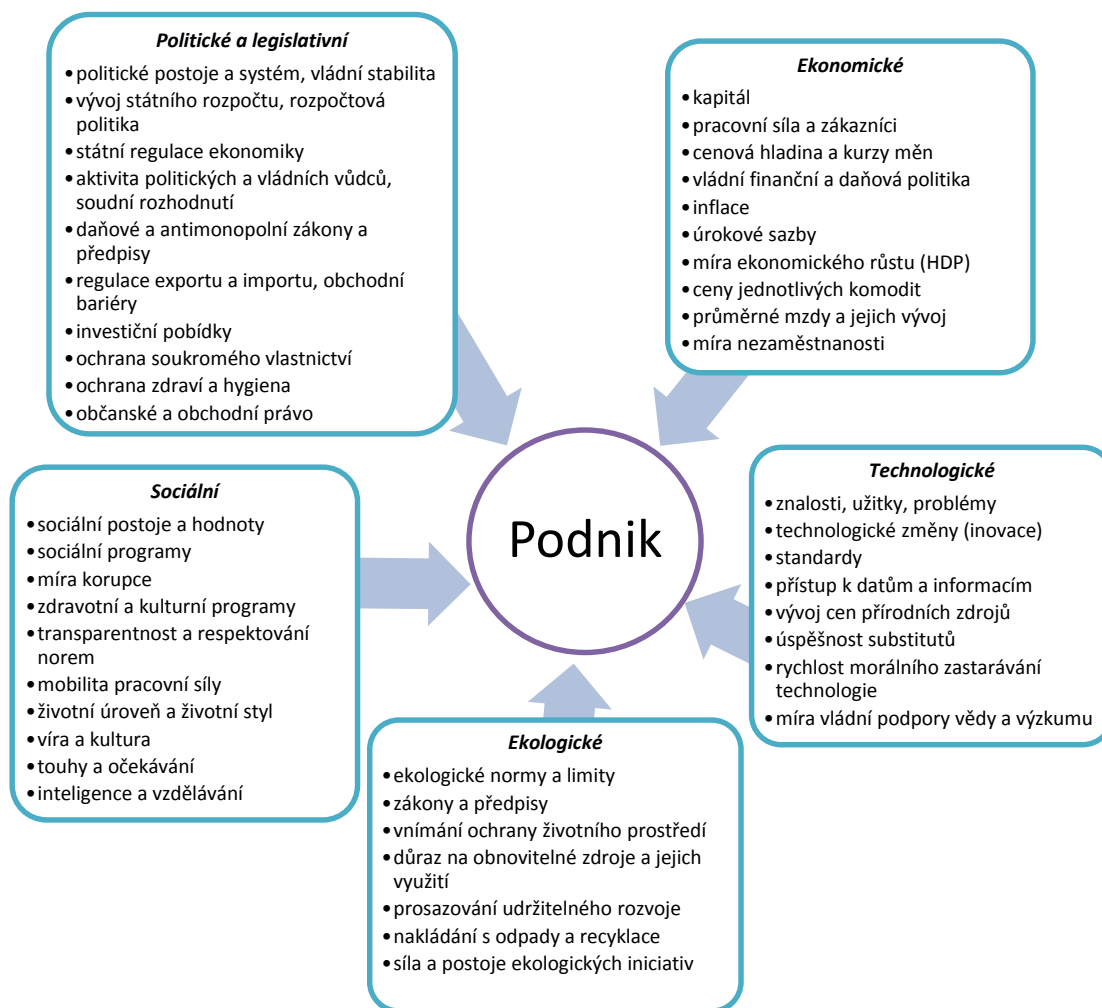
Žádný podnik není zcela nezávislý. Každý podnikatelský subjekt je určitým způsobem ovlivňován svým okolním prostředím, a tím spíše MSP.

Podnikatelské prostředí vlastně odráží kvalitu podmínek a předpokladů pro ekonomickou činnost podnikatelských subjektů. Zahrnuje celou řadu podnikatelských procesů, včetně samotné realizace podnikatelských aktivit.

Kvalitní podnikatelské prostředí je nezbytné k dosahování ekonomického růstu. Toto prostředí je tvořeno sociálními, politickými, legislativními, ekonomickými, technologickými, sociálními a v neposlední řadě i ekologickými podmínkami, jejichž význam roste především v posledních letech. [12]

Odborná literatura mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující podnikatelské prostředí řadí například makroekonomické trendy (vývoj HDP, poptávky a nabídky, investic či zahraničního obchodu), strukturální změny ekonomiky (ústup od některých typů výrob), ekonomické cykly, vývoj ceny peněz, čímž jsou myšleny úrokové sazby, či situaci na trhu práce (úroveň mezd, nezaměstnanost a další). Legislativními faktory je možno rozumět třeba míru zdanění vyplývající z daňových zákonů a další restrikce, rizika, ale i záruky vyplývající z platných právních předpisů jak ČR, tak i EU. Základními faktory politického prostředí jsou politická (vládní) rozhodnutí a politická stabilita. V oblasti technologické má na prostředí největší vliv tempo růstu vývoje technologických změn, tedy inovací, a to především ve výrobě, a rychlý nepřetržitý rozvoj informačních technologií. Co se týče sociálních faktorů, je mnoho těch, které mají velký vliv na podnikatelské prostředí. Řadíme mezi ně spotřebitelské chování zákazníků, postoje a hodnoty jednotlivců i skupin, také životní úroveň, životní styl a velký vliv měla vždy také móda. Ekologické faktory jsou až výsledky posledních let, jakožto reakce na zhoršující se životní prostředí. [15][24]

Následující obrázek 1 podává hrubý přehled o těchto nejvýznamnějších vnějších podnětech ovlivňujících veškeré podnikatelské subjekty.



**Obrázek 1: Vnější prostředí podniku**

*Zdroj: vlastní zpracování podle [7][20][27]*

Je nutno zdůraznit, že všechny tyto faktory spolu úzce souvisejí a v praxi se vzájemně prolínají. Některým faktorům ovlivňujících podnik bude ještě věnována pozornost v rámci PEST analýzy vnějšího prostředí.

### 1.3.2 Bariéry podnikání

Veber a Srpová [29] dělí bariéry podnikání na dvě základní skupiny: interní a externí. Interními bariérami jsou myšleny ty, které působí na straně samotného podnikatele. Jsou jimi:

- člověk nechce podnikat – chybí motiv k podnikání, strach z rizika, špatné osobní vlastnosti,
- člověk neumí podnikat – chybí nápad v čem podnikat, špatná identifikace a využívání podnikatelských příležitostí, neznalost základních požadavků v souvislosti s podnikáním, nedostatečné vlastnosti pro roli podnikatele,

- člověk nemůže podnikat – nedostatek potřebných finančních zdrojů, prostoru a podpory okolí.

Externími bariérami jsou myšleny ty bariéry, které vznikají vlivem okolí a jsou nezávislé na podnikateli:

- právní prostředí – při zakládání, fungování a provozování podnikání,
- ekonomické prostředí – účetní, cenové, daňové požadavky, podpora podnikání a její podmínky,
- podnikatelská infrastruktura – veřejná správa, bankovní, pojišťovací, vzdělávací, poradenské služby a další,
- veřejné mínění – veřejné názory na podnikání a samotné podnikatele, atd.

Koráb a Mihalisko [14] se zabývají konkrétně bariérami vstupu na trh pro MSP, kterými jsou:

- ekonomika velkého rozsahu,
- výrobová diferenciacce,
- kapitálové požadavky,
- přístup k distribuci,
- ostatní nákladové nevýhody vládní politiky a jiné.

Můžeme si povšimnout, že mnoho z těchto bariér jednoznačně souvisí s nevýhodami MSP, které byly popsány v předešlém textu.

Bariéry vstupu na trh pro nový podnik bývají nejčastěji vyvolávány vlivem konkurenčních tlaků ze strany podniků již na konkrétním trhu působících, nedostatkem zkušeností samotného podnikatele a vládní politikou. [14]

Cílem kapitoly je vymezení základních pojmů z oblasti podnikání, malých a středních podniků a podnikatelského prostředí, jež budou často užívány v praktické části práce. Tomuto tématu je věnována řada odborných publikací, které mohou sloužit pro rozšíření znalostí v rámci oblasti podnikání. Některé vhodné tituly lze nalézt v seznamu použité literatury.

## 2 PLÁNOVÁNÍ A PODNIKATELSKÝ PLÁN

V této kapitole bude popsáno plánování a jeho důležitost, jakožto činnosti nezbytné pro správné fungování podniku v každé jeho životní fázi. Dále se text bude týkat již samotné problematiky významu a tvorby podnikatelského plánu.

### 2.1 Plánování

Plánování je „proces, kterým stanovíme cíle svého podnikání a způsoby jejich dosažení“. Mezi hlavní manažerské funkce ho jako první zařadil již Henry Fayol společně s organizováním, příkazováním, kontrolou a koordinací. Postupem času a s rostoucí důležitostí manažera, se manažerským funkcím, včetně plánování, věnovaly i další důležité osobnosti, jako Luther Gulick a Lyndall F. Urwick, nebo Heinz Weihrich a Harold Koontz. Mezi české autory, zabývající se manažerskými funkcemi, patří profesori Leo Vodáček a Olíga Vodáčková, nebo profesor Jaromír Veber. [16]

Vašítková [26] tvrdí, že plánování slouží k lepší koordinaci činností zabezpečujících dosažení cílů v určitém čase, umožňuje lepší přizpůsobení zdrojů možnostem trhu, dále umožňuje pohotovější reakci podniku na změny v okolí, napomáhá objevování nových příležitostí a vytváří kvalitní základnu pro kontrolní činnost podniku.

Výsledkem plánování je plán. Podle Mohelské a Pitra [18] je plánem „dokument, který vymezuje soubor činností, které musí být v zájmu naplnění zvolených cílů vykonány, a definuje nároky na kapacity zdrojů, které provedení jednotlivých činností umožní. Plán definuje logické i časové vazby a vztahy mezi jednotlivými činnostmi.“ Plán má tři základní funkce:

1. má zajistit účelnost a efektivnost provádění podnikatelských aktivit vedoucích ke splnění cílů,
2. je základem pro sjednocení zájmů všech aktérů podílejících se na jeho plnění,
3. je velmi významným nástrojem kontroly postupů a dosahovaných výsledků.

Podle Vebera [28] můžeme plány dělit dle několika kritérií. Například podle:

- časového hlediska: dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé,
- hierarchické úrovně jeho tvorby a implementace: strategické, taktické a operativní,
- věcné náplně plánu: marketingový, obchodní, výroby, řízení jakosti, údržby, výzkumu, vývoje a technického rozvoje, zásobování a logistiky, lidských zdrojů, investiční a finanční.

Při tvorbě a prezentaci plánů je důležitá jejich logika, konzistence, reálnost a návaznost.

V rámci plánování je nutné zodpovědět následující tři otázky:

1. *Kde se nacházíme?*

Jedná se o znalost našich produktů či služeb do té doby poskytovaných, jejich porovnání s konkurencí v očích zákazníků a porozumění konkurenčním výhodám. Dále jde o pochopení našich zákazníků a jejich motivace k nákupu, znalost silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a hrozeb.

2. *Kde bychom chtěli být?*

Pro podnikatele je zásadní ujasnit si vlastní (osobní) a podnikatelské cíle a následně vytvořit specifické ukazatele, které budou informovat o průběhu jejich plnění. Podle Korába, Peterky a Režňákové [15] musí cíle splňovat SMART kritéria:

Specific – Specifický

Measurable – Měřitelný

Achievable – Dosažitelný

Realistic (Relevant) – Realistický (reálný)

Time bound – Dosažitelný v čase (časově ohraničený)

3. *Jak se tam dostaneme?*

Musíme naplánovat a vytvořit takovou strategii, která nám dopomůže k dosažení vytyčených cílů, včetně vypracování podpůrného marketingového plánu a finančního rozpočtu. [1][15]

## **2.2 Definice podnikatelského plánu**

Co je vlastně podnikatelský plán? Podle Vebera a Srpové [29] je to „*písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním již existující firmy. Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna.*“ Koráb, Peterka a Režňáková [15] jej definují ještě trochu podrobněji: „*Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.*“

## **2.3 Význam a uživatelé podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán je tvořen jak pro interní (vnitropodnikové) účely, tak i pro externí uživatele.

Uvnitř firmy je důležitým nástrojem pro plánování, rozhodování a kontrolu. Managementu přispívá především tím, že:

- slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce a myšlenek,
- podává informace z jednotlivých analýz, které byly v rámci podnikatelského plánu užity, především tedy PEST analýzy,
- přehledně informuje o jednotlivých cílech firmy a způsobech jejich dosahování, včetně možných rizik vyplývajících z fungování podniku,
- informuje zaměstnance právě o těchto cílech a plánované budoucnosti podniku, tím rozvíjí vztahy uvnitř podniku a podnikovou kulturu,
- umožňuje managementu porovnat dříve sestavené plány (obrat, náklady a příjmy) se skutečností a v případě významných odchylek i analyzovat jejich příčiny a následná opatření.

Externí uživatelé podnikatelský plán využívají především k posouzení jeho finanční stránky. Hodnotí, zda bude podnik schopen dosáhnout plánů, které si vytyčil, a jaké prostředky k tomu bude potřebovat. Pokud je podnikatelský plán kvalitně zpracovaný, může podniku dopomoci k přístupu k cizímu kapitálu, například od bankovních a nebankovních institucí, soukromých investorů a k prostředkům z národních i evropských fondů. [29][32]

## **2.4 Zásady zpracování podnikatelského plánu**

Aby byl podnikatelský plán považován za kvalitní i v očích externích uživatelů (bank a dalších investorů), je nutné, aby splňoval obecně platné zásady. Podnikatelský plán by měl být:

- 1) srozumitelný bez nesrovnalostí,
- 2) přesvědčivý a pravdivý,
- 3) logický,
- 4) konzistentní bez rozporů,
- 5) stručný, avšak se všemi náležitostmi,
- 6) reálný,
- 7) měl by respektovat faktor rizika, jelikož je zaměřen na věci budoucí. [29]

Fotr a Souček [8] tyto požadavky doplňují ještě o následující:

- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele (zákazníka),
- orientovat se na budoucnost,
- nebýt ani příliš optimistický ani příliš pesimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu (případně i chyby),

- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky podniku a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost podniku hradit úroky a jiné závazky,
- prokázat zhodnocení kapitálu investorů,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

## **2.5 Náležitosti podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto náležitosti:

- realizační resumé (exekutivní souhrn),
- charakteristiku podniku, jeho cíle a strategii,
- organizaci řízení, manažerský tým a zaměstnance,
- vymezení trhů, cílových skupin zákazníků, konkurence a okolí,
- obchodní a marketingový plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy. [8][15][32]

Doporučené náležitosti podnikatelského plánu, jejich skladba a pořadí, se mohou lišit, a to podle jednotlivých autorů odborné literatury a odborníků, zabývajících se touto problematikou.

### **2.5.1 Realizační resumé (exekutivní souhrn)**

Podle Fotra a Součka [8] by mělo realizační resumé obsahovat:

- název a adresu firmy, kontaktní osoby, číslo telefonu a případně faxu,
- charakteristiku produktu (služby), jež jsou náplní podnikatelského plánu, jejich vlastnosti a přednosti oproti konkurenci,
- popis trhů, na kterých chce firma produkt nabízet, včetně distribučních cest k dosažení těchto konkrétních trhů,
- strategii firmy na dobu 3–5 let, jejich dlouhodobých cílů, včetně způsobu jejich dosažení,
- zhodnocení kvality a zkušeností klíčových zaměstnanců,
- finanční stránku, včetně odhadů zisků v budoucích letech, velikosti potřebného kapitálu, účelu jeho užití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

I když je realizační resumé zařazeno na samém začátku podnikatelského plánu, je doporučeno ho zpracovávat až v posledním kroku, jelikož představuje určité shrnutí, které je



možno sestavit až po prozkoumání všech aspektů práce. Slouží k nastínění charakteristiky podniku a jeho projektu případným investorům. Velmi důležité je dodržení rozsahu tohoto shrnutí, které by nemělo být delší než 2-3 strany.

### **2.5.2 Charakteristika podniku, jeho cíle a strategie**

Tato kapitola by měla obsahovat krátce minulost podniku, pokud nějakou má, přítomnost a jeho plánovanou budoucnost. Mělo by v ní být uvedeno datum založení podniku, jeho sídlo, majitelé, představení produktu, ale také to, proč byl podnik původně založen. Dále by měly být popsány velké změny, které se udály od jeho založení, jako výměna vedení, změna právní formy či získání významného investora. Důležité je také vyzdvihnout dosavadní významné úspěchy podniku. Je doporučeno, aby všechny tyto informace byly pro větší důvěryhodnost podloženy dokumentací, kterou je možné vložit do podnikatelského plánu ve formě přílohy.

Co se týče budoucnosti, musí autor definovat a popsat dlouhodobé strategické cíle a specifické cíle, včetně strategií jejich dosažení a zdrojů, které pro to budou k dispozici. Tyto cíle by měly být popsány krátce a jednoznačně.

Při psaní této části je nutné, aby se autor zaměřil jen na to nejdůležitější a text udržel v rozumném rozsahu bez odkazů na jiné kapitoly. Uvádí se, že při psaní podnikatelského plánu na založení nového podniku, by tato kapitola měla tvořit 1–2 strany. [8][29]

### **2.5.3 Organizační řízení, manažerský tým a zaměstnanci**

Organizační struktura (schéma) podniku by neměla být zbytečně komplikovaná. Je nutné, aby z ní byly patrné pravomoci a odpovědnost jednotlivých manažerů. Pro začínající podnik je vhodné sestavit dvě organizační schémata, a to pro období rozjezdu podniku a pro období budoucího fungování firmy, kdy už budou všechny manažerské funkce obsazeny kvalifikovanými osobami.

Dále by v této kapitole měly být popsány charakteristiky klíčových pracovníků (manažerů), na kterých je závislé celé fungování podniku. Uvádí se jejich dosažené vzdělání a výsledky, jejich znalost oboru a zkušenosti, často i současné a budoucí přínosy pro podnik. Je nutné jejich kvality dostatečně vyzdvihnout a dokázat tak, že má podnik v čele kvalitní a vyvážený manažerský tým. Do příloh podnikatelského plánu je pak možno zahrnout jejich životopisy a reference od dřívějších zaměstnavatelů. [8][29]

S tímto mají nejčastěji problémy právě začínající podniky, které nemohou nabídnout žádné velké výhody pro dostatečně kvalifikované odborníky, což vede ke komplikacím v získávání

úvěrů od bank a dalších finančních prostředků od potencionálních investorů, protože právě oni se dívají na kvalitu řízení a kvalitu manažerského týmu nejčastěji.

Dle Fotra a Součka [8] je vhodné do této části podnikatelského plánu dále zařadit:

- politiku odměňování,
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů jednotlivých klíčových pracovníků,
- stanovení klíčových řídicích pozic,
- základní přístup k řízení firmy.

#### **2.5.4 Cílové trhy, cílové skupiny zákazníků, konkurence a okolí**

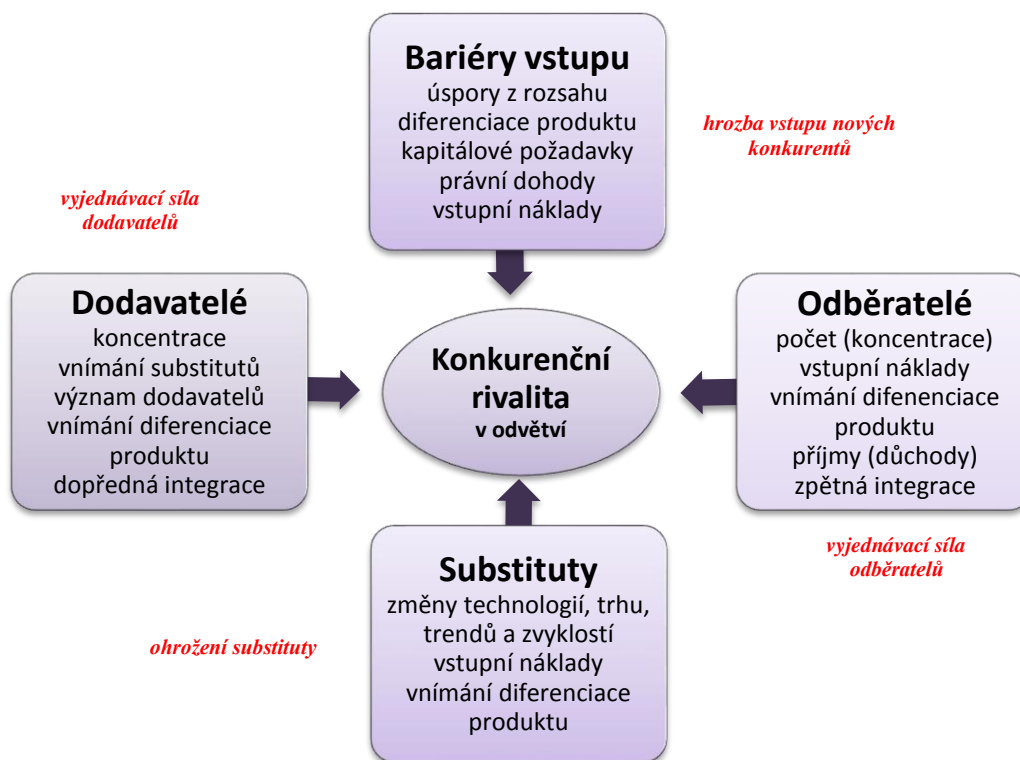
##### **Hledání cílových trhů**

Nezbytnou součástí podnikatelského plánu je také definování cílového trhu, což je segment na kompetentním přístupném trhu, který se firma rozhodne obsluhovat. Cílový trh je nalezen pomocí analýzy, v rámci které se zkoumá:

- velikost trhu,
- míra růstu trhu,
- atraktivita trhu,
- přístup na trh,
- konkurence na trhu,
- ziskovost trhu,
- vývoj a odhad budoucí poptávky,
- odhad budoucích potřeb,
- tržní trendy. [1]

##### **Analýza odvětví**

K prohloubení tržní analýzy můžeme ještě zhodnotit strukturu konkrétního odvětví a konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil, který vypracoval harvardský profesor Michael Porter. Mezi těchto pět sil řadíme konkurenční rivalitu, bariéry vstupu, dodavatele, odběratele a substituční výrobky.



**Obrázek 2: Porterův model pěti sil**

*Zdroj: vlastní zpracování podle [2][3]*

Rivalita v daném odvětví je dána počtem a velikostí podniků v odvětví a jejich koncentrací, strukturou nákladů, bariérami pro odchod z odvětví, novostí a růstem odvětví, který je pak atraktivnější pro vstup nových konkurentů, zisky a přidanou hodnotou v odvětví, diferenciací výrobků, známostí značek a vstupními náklady. Každý podnik by měl analyzovat své přímé konkurenty, tedy konkurenty nabízející takřka stejné produkty či služby na stejném tržním segmentu, prozkoumat jejich silné a slabé stránky a těchto poznatků zkusit využít k posílení svého postavení. Lze říci, že čím slabší je konkurence, tím má podnik větší šanci uspět a prosadit vlastní zájmy. K prozkoumání konkurence lze samozřejmě využít veřejně dostupných zdrojů například internetových stránek, propagačních materiálů a ceníků, dále pak obchodního rejstříku a registru živnostenského podnikání, administrativního registru ekonomických subjektů nebo článků, reportáží či rozhlasového vysílání.

Právě bariéry vstupu na trh mají snižovat hrozbu nové konkurence. Cílem je zachovat stabilní právní prostředí, přístup k distribuci, dosavadní úspory z rozsahu a mít pod kontrolou náklady, které by se ve vysoce konkurenčním prostředí zvyšovaly. Jasnou nevýhodu mají malé podniky, jejichž vyjednávací schopnost na trhu se propadá se zvyšující se konkurencí.

Síla odběratelů, tedy nakupujících, je pak ovlivňována jejich relativní velikostí a koncentrací, objemy nákupů, informovaností o konkurenci a substitutech, vstupními náklady a schopností zpětné integrace.

Síla dodavatelů je závislá na velikosti těchto jednotlivých subjektů včetně dalších faktorů, které je ovlivňují, jako jsou koncentrace, diverzifikace a například jejich organizace. Velký podnik, který má výhodu velkého množství diferencovaných produktů, úspor z rozsahu a tedy nižších nákladů, má relativně lepší vyjednávací sílu oproti své konkurenci, která těmito výhodami nedisponuje.

Hrozba substitučních produktů souvisí se schopností tvorby cen, udržení nákladů na rozumné úrovni a především na změnách preferencí jednotlivých zákazníků či nové módě. Substituční produkt představuje takový výrobek či službu, kterým lze nahradit současnou nabídku na trhu. Jedná se tedy o riziko, že zákazník koupí konkurenční produkt mající stejné vlastnosti nebo nahrazující vlastnosti produktu našeho. Výhodu zde mají opět velké firmy, které si mohou spíše dovolit v případě nouze snižovat ceny, aby si své zákazníky udržely. [2][3][29]

Existuje mnoho dalších faktorů ovlivňujících jednotlivé skupiny subjektů trhu nebo celé odvětví, nám však budou stačit ty, jež jsme si zde vyjmenovaly.

### **Segmentace a cílové skupiny zákazníků**

Podle Korába, Peterky a Režňákové [15] se segmentací zákazníků rozumí „*efektivní rozdělení zákazníků (tedy dostupného trhu) do tříd či segmentů, charakterizovaných nějakou význačnou vlastností, parametrem či preferencí této zákaznické skupiny*“. Aby byla segmentace efektivní, je nutné, aby byly jednotlivé segmenty dostatečně velké a odlišovaly se svými parametry. Následně se pak pro každý vhodný segment (cílovou skupinu zákazníků) zvlášť vytváří účinný marketingový mix.

Obecný postup segmentace je následující:

1. specifikace segmentačních kritérií – viz tabulka 3: Příklady segmentačních kritérií trhu konečných spotřebitelů,
2. segmentace trhu,
3. definování jednotlivých segmentů,
4. hodnocení atraktivity a vhodnosti vybraných segmentů – atraktivita a vhodnost trhu se hodnotí na základě jednoduchosti a nákladnosti vstupu, potenciální ziskovosti, velikosti, jedinečnosti a stability segmentu, konkurenci, souladu s podnikovými cíli a velikosti dosažitelného tržního podílu,

5. výběr vhodných segmentů (cílových skupin zákazníků),
6. definování marketingových mixů pro vybrané segmenty. [1]

**Tabulka 3: Příklady segmentačních kritérií trhu konečných spotřebitelů**

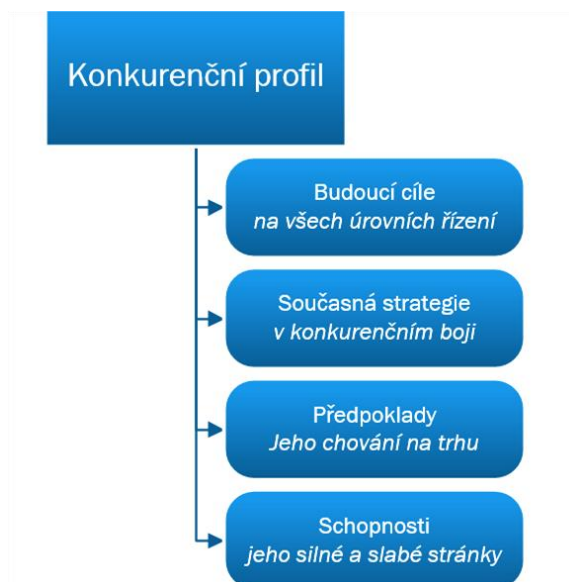
<i>Geografická kritéria</i>	<i>Demografická kritéria</i>	<i>Socioekonomická kritéria</i>	<i>Psychografická kritéria</i>	<i>Charakteristické chování</i>
Země	Pohlaví	Zaměstnání	Osobnost	Loajalita
Region	Věk	Příjem	Životní styl	Hledání výhod
Hustota obyvatel	Národnost	Vzdělání	Zájmy	Frekvence nákupů
Podnebí	Náboženství	Velikost rodiny	Hodnoty	Financování nákupů

*Zdroj: vlastní zpracování podle [1][15]*

### **Analýza jednotlivých konkurentů**

Analýza konkurentů je nezbytnou částí plánování budoucí strategie podniku. Jedná se o nalezení přímých, nepřímých, ale i potenciálních konkurentů a následné pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod, pochopení minulých, současných a hlavně budoucích strategií a předpověď jejich budoucích reakcí na změny na trhu.

Management podniku z výsledků této analýzy může následně odvodit a definovat novou strategii, která mu dopomůže k získání konkurenční výhody, předpovědět budoucí návratnost investic a identifikovat příležitosti a hrozby na trhu. [1]



**Obrázek 3: Struktura analýzy konkurenta**

*Zdroj: vlastní zpracování podle [3]*

Výstupem analýzy konkurentů je seznam hlavních konkurentů, informace o jejich strategiích, konkurenčních výhodách, budoucím vývoji konkurenčního prostředí a rizicích ze strany budoucích konkurentů.

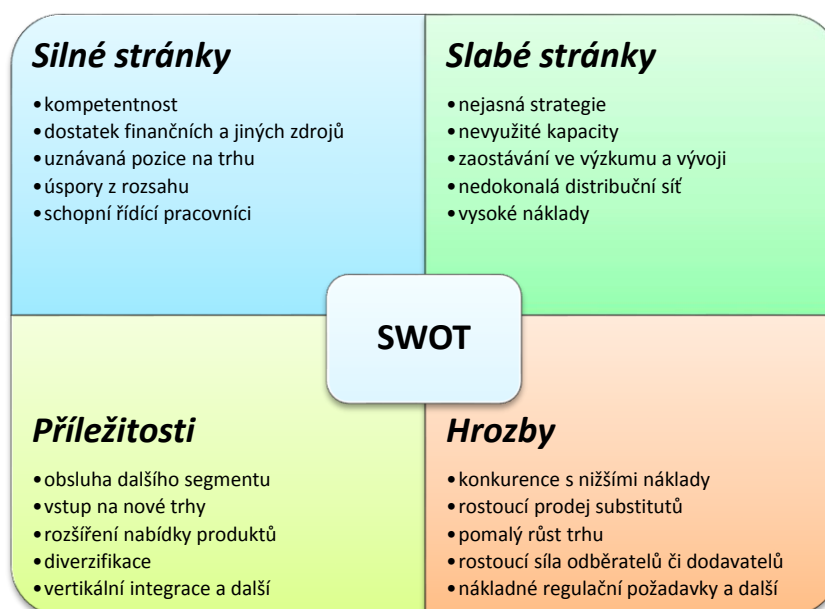
Zdrojů informací pro analýzu konkurence je mnoho. Mezi snadno dostupné zdroje můžeme zařadit výroční zprávy a finanční výkazy (u většiny důvěryhodných podniků zveřejněné v obchodním rejstříku), články v novinách, v časopisech a na internetu, propagační materiály podniku a jeho výrobcích, obchodní komoru a různé asociace, veletrhy a výstavy, semináře a konference a v posledních letech rychle se rozvíjející sociální sítě. [1]

### **Analýza okolí podniku SWOT**

Analýza vnitřního i vnějšího okolí podniku SWOT dává přehled o silných a slabých stránkách podniku pomocí interní analýzy a o jeho vnějších příležitostech a hrozbách na trhu díky externí analýze. Samotný název této analýzy vznikl z počátečních písmen slov *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* a *Threats*.

Tato analýza se skládá z dvou hlavních kroků:

1. identifikace a definování všech silných (S) a slabých stránek (W) podniku a všech vnějších příležitostí (O) a hrozeb (T):



**Obrázek 4: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb**

*Zdroj: vlastní zpracování podle [27]*

2. sumarizace výsledků a zpracování matice, ze které můžeme postupně generovat jednotlivé strategie.

SWOT analýza se též často aplikuje na konkurenční podniky, abychom zjistili, jak jim lépe konkurovat a jak být v dané činnosti jiní a hlavně lepší.

### **Analýza vnějšího prostředí (makroprostředí)**

Analýza okolního prostředí podniku (PESTLE) je velmi důležitá. Jedná se vlastně o analýzu samotného makroprostředí. Jejím cílem je identifikace všech podstatných a reálných hrozeb a příležitostí vyplývajících z okolního prostředí. Díky ní má vedení podniku jasnou představu o tom, které faktory ho mohou v průběhu jeho působení ovlivňovat, k jakým změnám a trendům na trhu dochází a včas na ně reagovat.

Název této analýzy vznikl z počátečních písmen jednotlivých oblastí, z nichž pocházejí faktory ovlivňující podnik:

P – Politické (právní)

E – Ekonomické

S – Sociální

T – Technologické

V anglické literatuře se můžeme často setkat se zkratkou SLEPT:

S – Social

L – Legal

E – Economic

P – Political

T – Technological [1]

Dnes se užívají spíše názvy, ve kterých je již přihlédnuto k oblasti ekologických faktorů, tedy PESTLE, kde se oddělily ještě faktory legislativní (právní) od faktorů politických, a SLEPTE, kde přibyla oblast ecological.

Blažková [1] také uvádí příklady vlivu vybraných faktorů na podnik:

- ekologické – ovlivňují veškerou činnost podniku od výroby až po samotný prodej. Je nezbytné, aby se podnik řídil českou i evropskou legislativou a jinými normami zabývajícími se ochranou životního prostředí,
- legislativní (právní) – podnik musí být stále v souladu s legislativou a mít přehled o nejnovějších úpravách předpisů EU i zákonů ČR (např.: výše minimálních mezd, sazeb SP a ZP, sazeb daní, nový zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, nový zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, atd.),
- měnové kurzy, výzkum a vývoj vedoucí k novým technologiím, kulturní faktory a další.

Dle Váchala a Vochozky [27] má PEST analýza následující výhody a nevýhody:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné,
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou čistě „podnikatelské“, například životní styl či životní prostředí,
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví,
- někdy její výsledky nepřinášejí žádnou novou informaci, takže dochází ke zbytečné ztrátě času, který by mohl být využit jinak.

### **2.5.5 Obchodní a marketingový plán**

Obchodní a marketingový plán vycházejí z obchodní a marketingové strategie, jejichž kvalitní zpracování a naplňování je nesmírně důležité pro dosahování podnikových cílů. Součástí těchto strategií nejsou jen již zmíněné plány, ale také obchodní a marketingová politika.

V MSP tyto strategie většinou úzce souvisejí, protože jejich cíle bývají často propojené. To vede k tomu, že tyto podniky zakládají pouze jedno oddělení, které se těmito oblastmi zabývá jako jediným celkem. [10]

#### **Obchodní plán**

Obchodní plán je strategickým dokumentem podniku, který je nezbytný pro správné sestavení finančního plánu neboli rozpočtu. V mnoha firmách se s ním můžeme setkat také pod pojmem plán odbytu, jelikož stanovuje nejčastěji roční plánovaný objem prodeje. Obchodní plán může být podle Havlíčka a Kašíka [10] členěn na základě několika kritérií:

1. výrobních (produktových) skupin,
2. teritorií,
3. segmentů zákazníků (konkrétních významných zákazníků).

Odborníci se shodují, že je vhodné při plánování využít více členění a následně jednotlivé výsledky a očekávané prodeje navzájem porovnávat. Z tohoto porovnání pak zúčastněné osoby zjistí, zda je nutné, aby zlepšily komunikaci s konkrétními segmenty, u nichž se objevily v rámci porovnání plánovaného a skutečného odbytu odchylky, a tím zkvalitnily samotné prognózy prodeje.

Podle Vebera a Srpové [29] je vhodné při tvorbě obchodního plánu vycházet a kombinovat informace z následujících zdrojů:

- z údajů o odbytu (prodeji) minulých období,



- z průzkumu trhu,
- od zkušených prodejců.

Mezi hlavní ukazatele obchodního plánu jsou řazeny obrat, tržby, vlastní výkon, případně přidaná hodnota, obchodní marže či obchodní rozpětí. Tyto ukazatele je nutné udávat v nejlépe měřitelných jednotkách, kterými jsou nejčastěji jednotky peněžní (Kč, EUR a další) či fyzické (ks, m<sup>3</sup>, t a další). [10][29]

### **Marketingový plán**

Blažková [1] definuje marketingový plán jako „*písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování. Je to nástroj, jehož cílem je zlepšit obchodní výsledky firmy.*“ Jak podnikatelský, tak i marketingový plán by měl být jasný a výstižný, měl by obsahovat klíčové informace, neměl by být příliš obsáhlý ani příliš krátký a veškeré plánované aktivity by měly být realizovatelné.

Koráb, Peterka a Režňáková [15] označují marketingový plán jako „*strategický plán podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci*“. Obsah a struktura marketingového plánu se řídí převážně potřebami a podmínkami uvnitř podniku. Veber a Srpová [29] uvádějí v odborné literatuře následující doporučovanou strukturu:

- základní identifikace podniku,
- celkové shrnutí,
- marketingové cíle a strategie,
- situační analýza,
- SWOT analýza,
- produkt,
- cenová politika,
- distribuce,
- komunikace,
- cíloví zákazníci,
- odpovědnost,
- rozpočet,
- konkrétní aktivity,
- rizika,
- systém měření a kontroly,
- přílohy.

V praxi se často stává, že malé podniky využívají pouze obchodní plány a ty marketingové ani nesestavují. Z dlouhodobého hlediska je to špatně, jelikož podnik nevnímá signály trhu a zpětnou vazbu k podniku.

U MSP je za nejdůležitější nástroj marketingové politiky stále považován marketingový mix, který představuje soubor nástrojů marketingového manažera, jimiž jsou utvářeny vlastnosti produktů (výrobků či služeb) nabízených zákazníkům. Marketingový mix je v základu tvořen čtyřmi hlavními složkami: produkt (product), cena (price), marketingová komunikace neboli propagace (promotion) a distribuce (place). Tento marketingový mix má mnoho obdob, a to podle toho, ve kterém oboru či odvětví podnik působí. Pro oblast cestovního ruchu je doporučeno rozšíření základního mixu o následující prvky: lidé (people), balíky služeb (packaging), programování (programming), spolupráce (partnership) a procesy (processes).

V dnešní době, kdy v ekonomice převyšuje nabídka zboží a služeb nad poptávkou, roste význam komunikace se současným, ale i potenciálním zákazníkem, a tedy i význam samotné marketingové komunikace. Mezi tradiční nástroje komunikačního mixu se řadí reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Avšak s rozvojem nových trendů a informačních technologií je nutné uplatňovat i další modernější nástroje jako:

- přímý marketing – komunikace zaměřená přímo na konkrétního zákazníka (například telemarketing, elektronická pošta, atd.),
  - internetová komunikace včetně sociálních sítí – reklamní bannery, reklama out-of-the-box (pohyblivý reklamní motiv), pop-up window (automaticky vyskakující okno s reklamou či anketou), apod.,
  - marketing událostí – zorganizování nejrůznějších kulturních, společenských či sportovních zážitků a akcí,
  - guerilla marketing – neobvykle pojatá, rychlá marketingová kampaň s cílem maximalizovat efekt za co nejnižší náklady,
  - virální marketing – snaha o maximální neřízené šíření povědomí mezi lidmi,
  - product placement – zaplacené umístění výrobku či služby například do filmu či hry.
- [26]

### **2.5.6 Hodnocení rizik**

Pro přípravu podnikatelského plánu je nezbytné, aby bylo riziko identifikováno a posouzeno z hlediska jeho významu, dále stanoven a zhodnocen jeho dopad na výsledky a aby byla nalezena patřičná opatření na jeho zmenšení. Lze říci, že čím lépe je analyzováno

a vyhodnoceno riziko související s podnikáním, tím roste význam podnikatelského plánu jakožto manažerského nástroje. [9]

Fotr a Hnilica [9] definují riziko jako „*jev, událost, faktor aj., který by mohl mít buď negativní, nebo pozitivní dopady na výsledky aktivit firmy, jejich projektů aj.*“. Pokud se zaměříme pouze na negativní stránku rizika, tak mluvíme o riziku čistém, které je chápáno jako:

- možnost vzniku ztráty,
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení stanovených cílů,
- nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů.

Tito autoři se však zabývají také pojmem podnikatelské riziko (Business Risk), které se podle nich v praxi vyskytuje nejčastěji. Podnikatelské riziko, které má nejen negativní, ale i pozitivní hledisko, pak chápou jako:

- variability možných výsledků určitých procesů a aktivit,
- možnosti pozitivních a negativních odchylek od výsledků očekávaných či plánovaných,
- pravděpodobnosti odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků.

Podle Korába, Peterky a Režňákové [15] lze rozlišit čtyři kroky řízení rizika:

1. identifikace rizikových faktorů – např. trhy, produkt, management, kvalita, zdroje, investice, makroekonomická rizika aj.,
2. kvantifikace rizik (číselné vyjádření rizika) – odhad pravděpodobnosti výskytu, včetně možných důsledků,
3. plánování krizových scénářů – tvorba strategií, plánů a postupů podniku v případě nežádoucího vývoje rizika,
4. monitoring a řízení – průběžné a trvalé sledování a kontrola.

Riziko můžeme dělit podle mnoha hledisek, a to na riziko:

- podnikatelské a čisté,
- systematické a nesystematické,
- vnitřní a vnější,
- ovlivnitelné a neovlivnitelné,
- primární a sekundární,
- ve fázi přípravy a realizace a ve fázi provozu.

Další často užívanou klasifikací rizika je členění podle věcné náplně na riziko technicko-technologické, výrobní, ekonomické, tržní, finanční, kreditní, legislativní, politické, environmentální a další. [9]

Po identifikaci rizik a po stanovení jejich významnosti, které probíhá na základě analýzy citlivosti nebo hodnocení odborníků, je nezbytné, aby u těch nejvýznamnějších, tedy u těch, které mají největší pravděpodobnost výskytu či nejzávažnější dopady, byla navržena určitá opatření na jejich snížení. Srpová [24] mezi tato opatření řadí diverzifikaci, dělení rizika, transfer rizika na jiné osoby, pojištění, etapový přístup k projektu aj., kde diverzifikací je myšleno rozšiřování výrobního programu, tedy zavádění nových produktů různé povahy a zaměření.

### **2.5.7 Finanční plán**

Finanční plán je spolu s finanční politikou a rozpočtem součástí finanční strategie podniku, za jejíž tvorbu a plnění je odpovědný finanční ředitel, který je závislý na informacích z obchodního a marketingového oddělení.

Hlavním cílem finančního plánu je ověřit reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska a přesvědčit investora o budoucí výnosnosti podnikání. Jednu jeho součást tvoří základní účetní výkazy, které jsou součástí účetní závěrky. Patří mezi ně rozvaha, výkaz zisku a ztrát neboli výsledovka a výkaz toku hotovosti neboli výkaz cash-flow, ke kterým nesmí chybět stručný komentář ve formě přílohy účetní závěrky, jež podává informace o použití účetních metod, nevykázaných závazcích a dalším. [10][15]

Veber a Srpová [29] doporučují doplnit finanční plán o finanční analýzu formou základních poměrových ukazatelů, kterými jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, dále o plánovanou formu financování a hodnocení efektivnosti investic.

Podle Korába, Peterky a Režňákové [15] všechny dříve zmiňované výkazy „*poskytují základní informace o hospodaření podniku a jsou výchozím podkladem pro rozhodování podniku*“. Rozvaha je základní účetní výkaz, který „*poskytuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva) k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje*“. Aktiva v rozvaze jsou tvořena dlouhodobým majetkem (hmotným, nehmotným a finančním) a oběžným majetkem (zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek). Pasiva představují zdroje financování tohoto majetku, neboli finanční či kapitálovou strukturu podniku, a dělí se na vlastní zdroje (základní kapitál a hospodářské výsledky) a cizí zdroje financování (závazky a rezervy). Výkaz zisků a ztrát obsahuje přehled o nákladech a výnosech podniku, a to zvláště z provozní, finanční a mimořádné činnosti, kde „*náklady*

*představují hodnotově vyjádřenou spotřebu majetku podniku, který podnik účelně vynaložil na získání výnosů, kdy výnosy jsou hodnotově vyjádřené výsledky činnosti podniku, a jejich rozdíl pak představuje výsledek hospodaření podniku“.* Přehled o příjmech a výdajích podniku pak poskytuje výkaz cash-flow, který peněžní toky sleduje zvláště v provozní, investiční a finanční oblasti.

V případě podnikatelského plánu je vhodné, aby všechny účetní výkazy byly plánovány do doby, než začne být vykazován zisk, než budou splaceny úvěry či do doby skončení životnosti investice. [24]

Jednou ze základních informací pro investora je výstup finanční analýzy, jelikož hodnotí celkovou finanční situaci podniku, odhaluje silná a slabá místa, identifikuje významné činitele ovlivňující hospodaření a díky tomu lze navrhnout doporučení pro zlepšení. Finanční analýza má velmi často podobu výpočtu poměrových ukazatelů.

Mezi základní poměrové ukazatele patří:

- ukazatele likvidity, které vypovídají o tom, jak je podnik schopen splácet své účty v krátkodobém horizontu a o krátkodobé stabilitě podniku,
- ukazatele rentability neboli ziskovosti, jež posuzují schopnost podniku tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál,
- ukazatele zadluženosti znázorňující schopnost podniku využívat cizí finanční prostředky, jejich množství a jejich strukturu, a informují o dlouhodobé stabilitě podniku,
- ukazatele aktivity popisující, jak podnik využívá své zdroje ke generování příjmů a zisku a intenzitu využívání majetku,
- ukazatele tržní hodnoty, které poskytují informace o tom, jak je podnik hodnocen ze strany investorů, a jak samotní investoři vidí jeho budoucnost. [13][31]

Růčková [22] rozšiřuje tuto skupinu ještě o ukazatele cash-flow, jejichž úkolem je upozornit na situace, při kterých dochází k problémům se placením.

### **Ukazatele likvidity**

Podle Růčkové [22] lze likviditu chápat jako schopnost přeměnit se na peněžní hotovost, a to velmi rychle a bez velké ztráty.

Mezi ukazatele likvidity patří:

1. Běžná likvidita (likvidita třetího stupně, Current Ratio), která udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku – doporučená hodnota tohoto ukazatele je mezi 1,5 a 2,5.

Výpočet:

$$L3 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.1)$$

kde do krátkodobých cizích zdrojů patří krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci.

2. Pohotová likvidita (likvidita druhého stupně, Acid Test) – doporučená hodnota tohoto ukazatele je mezi 1 a 1,5.

Výpočet:

$$L2 = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.2)$$

V případě, že by pohotová likvidita nedosahovala ani hodnoty 1, je nutné, aby podnik počítal s případným prodejem zásob.

3. Okamžitá likvidita (likvidita prvního stupně, hotovostní likvidita, Cash Ratio, Quick Ratio) – doporučená hodnota tohoto ukazatele je mezi 0,2 a 0,5.

Výpočet:

$$L1 = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.3)$$

V případě vyšší hodnoty tohoto ukazatele není podnik schopen efektivně využívat finanční prostředky.

V rámci analýzy likvidity lze dále počítat například podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, který vypovídá o finanční stabilitě podniku a který by se měl pohybovat mezi 30 a 50 %. [13][31]

### **Ukazatele rentability**

Pojem rentabilita neboli výnosnost lze chápat jako schopnost dosahovat zisku, tedy tvořit nové finanční zdroje, pomocí investování kapitálu.

Mezi nejčastěji užívané ukazatele rentability patří:

1. Rentabilita celkového kapitálu (ROA, Return on Assets), která odráží celkovou výnosnost kapitálu, a tím i efektivnost firmy a její produkční sílu.

Výpočet:

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (2.4)$$

kde EBIT znázorňuje zisk před odečtením úroků a daní.

2. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE, Return on Equity), jež vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen samotnými vlastníky podniku.

Výpočet:

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

kde EAT vyjadřuje čistý zisk po zdanění, tedy zisk, který je již připraven k rozdělení vlastníkům. Je nezbytné, aby tento ukazatel byl posuzován v delším časovém horizontu, jelikož krátkodobě je hodně ovlivňován investicemi do podnikání.

3. Rentabilita investovaného kapitálu (ROI, Return on Investment) měřící výnosnost kapitálu, který byl investován do majetku podniku.

Výpočet:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (2.6)$$

4. Rentabilita úplatného kapitálu (rentabilita celkového investovaného kapitálu, ROCE, Return on Capital Employed) vyjadřující velikost zhodnocení aktiv podniku, jež jsou financovány vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem (úplatným kapitálem).

Výpočet:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Úplatný kapitál}} \quad (2.7)$$

5. Rentabilita tržeb (ROS, Return on Sale), která vyjadřuje ziskovou marži, tedy dosahovaný zisk při dané úrovni tržeb.

Výpočet:

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (2.8)$$

6. Rentabilita nákladů (ROC, Return on Costs), jež měří poměr celkových nákladů k tržbám podniku. Je považována spíše za doplňkový ukazatel.

Výpočet:

$$\text{ROC} = 1 - \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (2.9)$$

V případě vzorců 2.6 až 2.9 je možné v položce zisk využít jak zisk po zdanění (EAT), tak i zisk před zdaněním (EBT) nebo zisk před zdaněním včetně nákladových úroků (EBIT), a to v závislosti na účelu analýzy rentability. [13][22]

## Ukazatele zadluženosti

Lasher [31] chápe pojem dluh jako součet dlouhodobých dluhů a krátkodobých závazků, za které musí podnik platit určitý úrok.

Nejvíce užívanými ukazateli zadluženosti jsou:

1. Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika, Debt Ratio), jejíž hodnota by se dle odborné literatury měla pohybovat mezi 30-60 % v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí.

Výpočet:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobé} + \text{krátkodobé závazky}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.10)$$

Příliš velká hodnota tohoto ukazatele znamená vysoké riziko pro investory a vlastníky podniku.

Doplňkovým ukazatelem věřitelského rizika může být tzv. koeficient samofinancování, tedy poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům.

2. Míra zadluženosti, jejíž vývoj je velmi sledován bankami, které mají poskytnout úvěr podniku.

Výpočet:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.11)$$

3. Úrokové krytí (Coverage Ratio) vyjadřující schopnost podniku splácet úroky. Vyjadřuje tedy, kolikrát zisk z podnikání převažuje úroky. Odborná literatura doporučuje hodnotu 5 a vyšší.

Výpočet:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.12)$$

4. Doba splácení dluhů vyjadřuje, za jak dlouho by byl podnik svými silami schopen splatit veškeré své dluhy. Hodnota tohoto ukazatele by měla mít klesající trend.

Výpočet:

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{CF}_p} \quad (2.13)$$

kde  $\text{CF}_p$  znázorňuje cash-flow z provozní činnosti.

V rámci analýzy zadluženosti je vhodné věnovat pozornost zdrojům nejen z hlediska vlastnictví, ale také z hlediska doby splatnosti, jelikož krátkodobé zdroje jsou sice více rizikové, na druhou stranu dlouhodobé zdroje jsou nákladnější.



Ukazatele zadluženosti indikují riziko, které podniku přináší daná struktura vlastních a cizích zdrojů. Čím více je podnik zadlužen, tím je toto riziko vyšší, jelikož musí být schopen tyto závazky splácet, bez ohledu na úspěch v podnikání. Podniky však toto riziko většinou nesou a to proto, že z pohledu nákladovosti jsou cizí zdroje levnější, jelikož úroky snižují daňové zatížení podniku. [13][31]

### **Ukazatele aktivity**

Podle Růčkové [22] ukazatele aktivity „měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv“. Nejčastěji se využívají ukazatele obratu a doby obratu položek aktiv (pasiv).

Mezi ukazatele aktivity patří:

1. Obrat aktiv neboli vázanost celkového vloženého kapitálu, jehož minimální doporučená hodnota činí 1 s tím, že čím vyšší hodnota, tím lépe.

Výpočet:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}_{\text{netto}}} \quad (2.14)$$

Hodnota nižší než 1 vypovídá o neúměrné majetkové vybavenosti a jejím neefektivním využíváním podnikem.

2. Obrat dlouhodobého majetku posuzující využívání investičního majetku podniku.

Výpočet:

$$\text{Obrat DM} = \frac{\text{Tržby}}{\text{DM}} \quad (2.15)$$

3. Doba obratu zásob (DOZ), která udává, jak dlouho trvá, než peníze investované do zásob opět nabudou svoji peněžní formu.

Výpočet:

$$\text{DOZ} = \frac{\text{Ø Zásoba}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (2.16)$$

4. Doba obratu pohledávek (DOP) vyjadřující dobu, kdy máme kapitál fixovaný ve formě pohledávek, tedy dobu od prodeje na obchodní úvěr až po dobu inkasa pohledávky.

Výpočet:

$$\text{DOP} = \frac{\text{Ø Pohledávek}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (2.17)$$

5. Doba obratu závazků znázorňující období od vzniku našeho závazku po dobu jeho úhrady.

Výpočet:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (2.18)$$

V případě ukazatele obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku a doba obratu závazků platí, že čím je tento ukazatel větší, tím lépe pro podnik. Naopak u doby obratu zásob a doby obratu pohledávek by vyšší hodnota znamenala, že máme peníze déle vázané ve formě zásob a pohledávek. [13][22]

### Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty známe také jako ukazatele kapitálového trhu. Na rozdíl od předchozích skupin jsou už méně ovlivnitelné managementem podniku, protože pracují s tržními hodnotami. Tyto ukazatele jsou pak posuzovány investory, kteří si díky nim udělají názor na finanční situaci a hodnotu podniku. [31]

K těmto ukazatelům řadíme:

1. Zisk na akcii (EPS, Earnings per Share), u kterého platí, že čím vyšší hodnoty dosahuje, tím lépe.

Výpočet:

$$\text{EPS} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Počet emitovaných akcií}} \quad (2.19)$$

2. Účetní hodnota akcie (BV, Book Value per Share) odrážející výkonnost firmy v uplynulém období. Podnik je pro investory zajímavější v případě, že tento ukazatel má rostoucí trend.

Výpočet:

$$\text{BV} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Počet emitovaných akcií}} \quad (2.20)$$

3. P/E Ratio (Price/Earning Ratio), jež promítá budoucí očekávání investorů, a to především v oblasti tempa růstu, velikosti zisku a podílu dividend na zisku.

Výpočet:

$$\frac{\text{P}}{\text{E}} \text{ ratio} = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{EPS}} \quad (2.21)$$

Tento ukazatel lze porovnat s průměry v daném odvětví, pak je možné odhalit, zda jsou akcie podniku ohodnoceny správně anebo jsou nadhodnoceny či podhodnoceny.

4. Dividendový výnos, který vyjadřuje míru zhodnocení kapitálu, který investor do podniku vložil.

Výpočet:

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{Dividenda na akcii}}{\text{Tržní cena akcie}} \quad (2.22)$$

5. Dividendové krytí, které je důležitým ukazatelem pro investory, jelikož vypovídá o tom, kolikrát je dividenda kryta na ni připadajícím ziskem.

Výpočet:

$$\text{Dividendové krytí} = \frac{\text{EPS}}{\text{Dividenda na akcii}} \quad (2.23)$$

6. M/B Ratio (Market/Book Ratio) poměřující tržní a účetní hodnotu akcie. V odborné literatuře se můžeme též setkat s označením P/BV (Price/Book Value). Tento ukazatel vypovídá o tom, jak trh oceňuje vlastní kapitál podniku.

Výpočet:

$$\frac{M}{B} \text{ ratio} = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{Účetní hodnota akcie}} \quad (2.24)$$

V případě, že hodnota ukazatele bude nižší než 1, tak je tržní hodnota nižší, než ocenění vlastního kapitálu v rozvaze podniku, což svědčí o nezájmu trhu anebo o podhodnocených akciích.

[13][22][31]

### **Ukazatele cash-flow**

Cílem analýzy peněžních toků je podle Růčkové [22] „zachycení jevů, které signalizují platební potíže, a posouzení výsledků, ke kterým vede finanční situace podniku“. Každý z následujících ukazatelů poměřuje peněžní toky z provozní činnosti k některé z položek rozvahy či výsledovky.

Analýza může obsahovat například tyto ukazatele:

1. Obratová rentabilita neboli ukazatel finanční rentability obratu, který vyjadřuje finanční efektivitu hospodaření podniku.

Výpočet:

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{CF_P}{\text{Obrat}} \quad (2.25)$$

2. Stupeň oddlužení, jež je poměrem mezi financováním cizím kapitálem a schopností podniku vyrovnávat své závazky z vlastních zdrojů.

Výpočet:

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{CF_P}{\text{Cizí kapitál}} \quad (2.26)$$

3. Stupeň samofinancování investic vyjadřující míru finančního krytí investic z vlastních zdrojů.

Výpočet:

$$\text{Stupeň samofinancování investic} = \frac{CF_P}{\text{Investice}} \quad (2.27)$$

4. Finanční využití vlastního kapitálu, které hodnotí vnitřní finanční potenciál vlastního kapitálu.

Výpočet:

$$\text{Finanční využití vlastního kapitálu} = \frac{CF_P}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.28)$$

V rámci analýzy peněžních toků můžeme ještě počítat například cash-flow na akcii nebo úvěrovou způsobilost cash-flow. [22]

Mnoho z ukazatelů finanční analýzy spolu vzájemně souvisí. K vyjádření jejich vztahu lze užít soustav poměrových ukazatelů, a to buď paralelní soustavu ukazatelů, pyramidovou soustavu ukazatelů nebo bankrotní a bonitní modely. V paralelních soustavách jsou ukazatele řazeny vedle sebe a mohou mít tedy stejnou váhu. V pyramidových soustavách se aditivní nebo multiplikativní metodou rozkládá vrcholový ukazatel, s cílem vyjádření vzájemných vazeb jednotlivých ukazatelů v rámci pyramidy. Příkladem pyramidového rozkladu je rozklad Du Pont, tedy rozklad poměrového ukazatele ROE. Bankrotní modely informují o případném blížícím se bankrotu podniku a bonitní modely zase o tom, zda se podnik z pohledu finančního zdraví řadí mezi podniky dobré či špatné. Mezi bankrotní modely řadíme například Altmanův model a Model IN (index důvěryhodnosti) a mezi nejznámější bonitní modely patří bilanční analýzy Rudolfa Douchy a Kralickův Quicktest. [22]

Další nezbytnou částí finančního plánu je upřesnění zdrojů financování pro samotný vznik podniku a počátky jeho fungování. Právě při zakládání podniku a při zahájení jeho činnosti jsou největší nároky na finanční zdroje. Zdroje financování jsou označovány také jako finanční či kapitálová struktura podniku a můžeme je nalézt v rozvaze na straně pasiv, kde jsou členěny na vlastní a cizí.

Za vlastní zdroje (vlastní kapitál, Equity capital) jsou považovány:

- vklady podnikatele,
- dary a dotace (v případě splnění podmínek),
- vklady profesionálních investorů (Business Angels),
- zisk běžného období,
- odpisy, atd.

Mezi cizí zdroje (cizí kapitál, Debt financing) řadíme:

- bankovní úvěry,
- obchodní úvěry,
- dluhopisy,
- tichého společníka,
- leasing, faktoring a forfaiting, které jsou často označovány za tzv. „alternativní“ zdroje financování, atd.

Vkladem podnikatele se rozumí počáteční vklad osoby, která se rozhodne podnikat. V některých případech je jeho výše stanovena zákonem. Vklad podnikatele je nositelem podnikatelského rizika, jelikož se v případě potíží vypořádává až jako poslední. Pozitivem je naopak to, že dává často určitý signál potenciálním dodavatelům cizího kapitálu, jelikož vyjadřuje kladný postoj majitele podílet se na tomto podnikatelském riziku.

V posledních letech se hodně rozšiřuje i další forma finanční podpory podnikání, a to dotace, případně granty, s cílem podpořit ty podniky, které mohou nabídnout mnoho nových pracovních příležitostí a budou disponovat určitými konkurenčními výhodami. Právě tato myšlenka dala impuls ke vzniku mnoha vládních organizací a finančních institucí (CzechInvest, CzechTrade, ČMZRB, ČEB, EGAP, atd.).

Další formou financování z vlastních zdrojů jsou tzv. profesionální investoři. Business Angels jsou individuální investoři, kteří poskytují podniku finanční zdroje sice v menším objemu, ale mohou nabídnout také odborné znalosti z daného oboru, know-how, kontakty a partnery, s cílem zhodnotit vložený kapitál a aktivně se podílet na fungování podniku.

Je-li podnik schopen vytvořit dostatečně velký zisk, může ho také využít jako finanční zdroj. V takovém případě mluvíme o tzv. samofinancování. Použití zisku s sebou nese určité výhody: nevznikají žádné náklady na cizí zdroje, nenavýšuje se objem závazků, a tím se snižuje finanční riziko. Ještě výhodnějším a velmi stabilním vlastním zdrojem jsou odpisy, jelikož nepodléhají na rozdíl od zisku zdanění. Odpisy pak představují peněžní vyjádření postupného opotřebení majetku za určitý čas. Kromě financování je lze využít třeba ke krytí provozních potřeb nebo splácení dluhu.

Velmi často využívaným cizím zdrojem financování podniku jsou úvěry. Ty můžeme dělit dle více hledisek, například podle doby splatnosti je dělíme na krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (do 5 let) a dlouhodobé (nad 5 let). Dále je lze rozdělit na finanční úvěry poskytované obchodními bankami nebo jinými finančními institucemi a obchodní úvěry, které vycházejí z dodavatelsko-odběratelských vztahů. Cenou za poskytnutí bankovních úvěrů

je především úrok, který je ovlivněn bonitou klienta, neboli jeho schopností splácet, a dobou splatnosti úvěru. Podniky toto financování využívají také z toho důvodu, že úroky z bankovních úvěrů jsou daňově uznatelnými náklady, a tak snižují základ daně. Mezi bankovní úvěry patří kontokorentní úvěr, eskontní úvěr, akviziční úvěr, revolvingový úvěr, atd. Obchodní úvěry jsou poskytovány jak dodavateli, tak i odběrateli, ty se však vyskytují jen zřídka, a to většinou ve formě nějakých záloh. Častěji se lze setkat s dodavatelskými úvěry většinou ve formě faktur s dohodnutou splatností.

U nás méně rozšířené je financování formou dluhopisů, což je cenný papír, jež vyjadřuje vztah mezi dlužníkem a majitelem, kdy se dlužník zavázal k tomu, že majiteli splatí nominální hodnotu vydaného dluhopisu a pravidelně ve stanovené lhůtě mu bude vyplácet příslušné úroky. Hlavní výhodou dluhopisů je, že jejich úrok snižuje zisk pro účely zdanění a zpravidla nebývá nijak vysoký.

Tichým společníkem je FO nebo PO, která vložila do podniku kapitál, za něž požaduje relativně vysoký zaručený výnos, jelikož většinou nemá právo na přímém řízení firmy.

V neposlední řadě je nutné se zmínit také o tzv. „alternativních“ formách financování, mezi něž patří například leasing, faktoring a forfaiting. Leasing je produkt, který mohou nabízet nejen banky, ale také oprávněné obchodní společnosti. Jedná se o pořízení majetku využívaného k dosahování zisku, jež je však stále ve vlastnictví pronajímatele, kterým je leasingová společnost. Z hlediska délky pronájmu, přechodu vlastnických práv a účelu leasingu rozlišujeme operativní a finanční leasing. Operativní leasing je krátkodobým pronájemem majetku, kdy doba pronájmu je kratší než ekonomická životnost majetku. Po ukončení leasingové smlouvy, která je vypověditelná, zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti. Finanční leasing naopak představuje dlouhodobější pronájem majetku, který není vypověditelný. V tomto případě jsou na nájemce převedena všechna rizika a výnosy a doba pronájmu relativně odpovídá ekonomické životnosti majetku. V případě, že se podnik dostane do potíží s likviditou, může se s leasingovou společností domluvit na prodeji majetku s tím, že si jej od ní následně vezme na zpětný leasing. Faktoringu a forfaitingu může firma využít, nemá-li podnik v danou chvíli dostatek finančních prostředků. Faktoring je formou krátkodobého financování. Faktoringová společnost odkoupí od podniku krátkodobou pohledávku před dobou její splatnosti, přičemž se nejčastěji jedná o pohledávky z obchodních vztahů. Podnik obdrží od faktoringové společnosti zálohu, která se dle domluvy pohybuje v rozmezí 60-90%. Jakmile společnost inkasuje pohledávku, strhne si náklady a poplatky za své služby a zbylou částku doplatí podniku. V případě forfaitingu

dochází k odkupu střednědobých a dlouhodobých pohledávek, a to forfaitingovou společností. Tyto pohledávky však musí být zajištěny a jejich doba splatnosti nesmí být kratší než 90 dní. Forfaitingová společnost je povinna uhradit podniku pohledávku okamžitě, a tím na sebe bere riziko jejího nezaplacení. Nevýhodou pro podnik je to, že společnost od něj sice pohledávku odkoupí, ale prodejní cena nebude odpovídat nominální hodnotě pohledávky. Prodejní cena se totiž odvíjí právě od míry rizika nesplacení pohledávky. [21][24]

Dále lze zdroje financování členit na zdroje vnitřní (interní) a vnější (externí) nebo podle doby, po kterou s nimi může podnik disponovat, na krátkodobé, kdy tato doba činí méně než jeden rok, a na dlouhodobé, se kterými může podnik počítat po dobu delší jak jeden rok. [24]

Pro profesionální investory je další důležitou součástí finančního plánu hodnocení efektivnosti investic, případně plán návratnosti investic. Samotné plánování a rozhodování o investicích je velmi náročné, jelikož špatná rozhodnutí mohou mít zásadní vliv na samotnou existenci podniku. Dopad investic je v podniku vidět dlouhodobě, proto investování patří do oblasti strategického plánování a rozhodování. Rizikem investování se pak rozumí odchylky od očekávaného vývoje investice, které mohou být způsobeny neschopností manažerů a vlastníků předvídat budoucí vývoj a správně rozhodovat, odchylkami v investičních výdajích, poklesem poptávky po výrobcích (službách), novou konkurencí a nárůstem cen vstupů, a to jak materiálních, tak finančních.

Dlouhodobé návratnosti investic lze dosáhnout v případě, že je při jejich plánování zohledňováno riziko investování a časová hodnota peněz. Podle Korába, Peterky a Režňákové [15] „*časová hodnota peněz vyjadřuje rozdílnost vnímání hodnoty stejné peněžní částky, kterou má investor v současnosti nebo za několik let. Vztah mezi současnou (SH) a budoucí hodnotou (BH) peněz zohledňuje úročení a diskontování.*“ V případě přepočtu současné hodnoty peněz na hodnotu budoucí se jedná o úročení, tj.:

$$BH_t = SH * (1+i)^t \quad (2.29)$$

Naopak v případě převodu budoucí hodnoty peněz na hodnotu současnou se hovoří o diskontování, tj.:

$$SH = \frac{BH_t}{(1+i)^t} \quad (2.30)$$

kde  $i$  představuje míru výnosnosti a  $t$  znázorňuje počet let mezi SH a BH.

Při hodnocení efektivnosti investic se využívají následující metody výpočtů ukazatelů:

1. Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value), kde čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji, které jsou nezbytné k její realizaci. Lze tedy říci, že čistá současná hodnota je výnos nad požadovanou mírou výnosnosti, získaný realizací investice, a tento výnos s rostoucí mírou výnosnosti klesá.

Výpočet:

$$\text{ČSH} = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV \quad (2.31)$$

$\text{ČSH}$	čistá současná hodnota v Kč
$CF_t$	plán cash-flow z investice v jednotlivých letech v Kč
$P_t$	příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč
$KV$	kapitálový výdaj v Kč
$N$	doba životnosti investice
$t$	jednotlivé roky životnosti investice
$i$	požadovaná výnosnost investice

2. Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return), přičemž vnitřní výnosové procento (VVP) představuje skutečnou míru výnosnosti, které je dosaženo z plánovaných příjmů a kapitálových výdajů, tedy výnosovou míru, při které je čistá současná hodnota rovna nule, tedy  $i$ , platí-li vztah:

$$\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = 0 \quad (2.32)$$

3. Metoda doby návratnosti investic, kde je rozhodující to, kdy se nám investovaný kapitál vrátí. Počet let návratnosti investice se určí podle rovnosti kumulativního součtu předpokládaných diskontovaných příjmů a kapitálových výdajů.

Výpočet:

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t} \quad (2.33)$$

$DN$	doba návratnosti investice
------	----------------------------

Hlavní funkcí finančního plánu je znázornění neboli transformace podnikatelského záměru do číselné podoby, a tím také ověření jeho reálnosti z ekonomického hlediska. Reálnost podnikatelského plánu je zásadní informací pro potenciální investory, kteří se zajímají o udržitelnost a růst hodnoty firmy, což by vedlo ke zhodnocení jejich kapitálu vloženého do podnikání.



### 2.5.8 Přílohy

Podle Vebera a Srpové [29] je možné do příloh podnikatelského plánu zařadit:

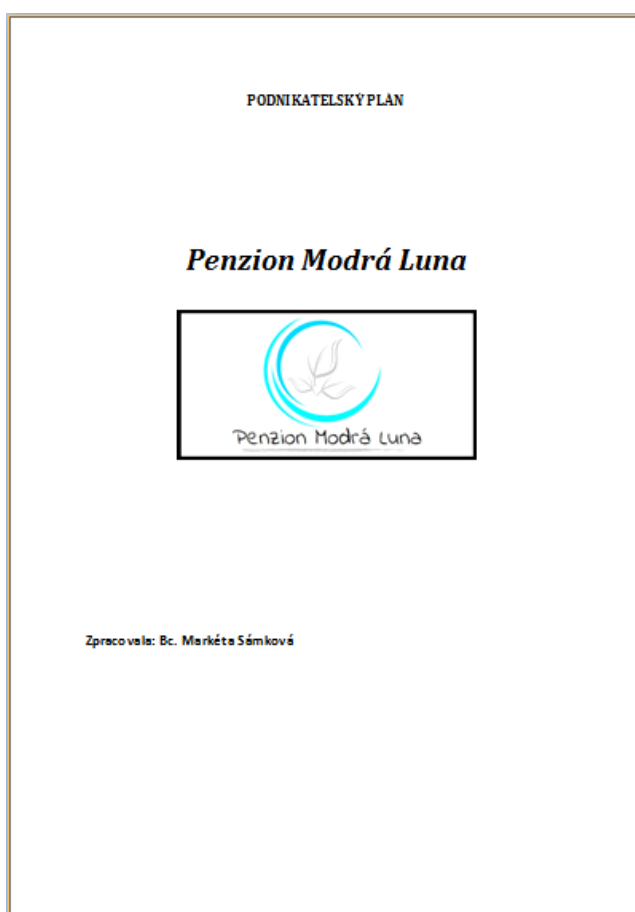
- výpis z OR,
- životopisy včetně fotografií klíčových osob,
- výkresy a schémata doplňující informace v plánu,
- zprávy a články týkající se produktu, trhu či odvětví,
- výsledky průzkumů,
- účetní výkazy,
- důležité smlouvy,
- reference a certifikáty, atd.

První část diplomové práce přibližuje teoretické poznatky z oblasti podnikání, malých a středních podniků, plánování a podnikatelského plánu, včetně jeho finančního plánu, jakožto východisko pro praktickou část, která spočívá ve zpracování konkrétního podnikatelského plánu.

### 3 KONKRÉTNÍ PODNIKATELSKÝ PLÁN – VYBUDOVÁNÍ PENZIONU

Jelikož je tento podnikatelský plán sestavován za účelem reprezentování praktické části diplomové práce, bude jeho rozsah o něco větší, než bývá u reálných podnikatelských plánů doporučován. Pro lepší orientaci v následujícím textu bude každá kapitola začínat na nové straně. Úlohu realizačního resumé (exekutivního souhrnu) bude v této diplomové práci plnit její závěr.

Následující obrázek byl vytvořen jako návrh úvodního listu podnikatelského plánu, který je tvořen označením „Podnikatelský plán“, názvem podniku „Penzion Modrá Luna“, logem a autorčiným jménem.



**Obrázek 5: Návrh titulní strany podnikatelského plánu**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podnikatelský plán je sestavován za účelem prokázání realizovatelnosti podnikatelského záměru zakladatelky a získání finančních prostředků nebo i odborných znalostí či know-how od potenciálních investorů.

### 3.1 Charakteristika podniku, jeho cílů a strategií

#### Základní informace a charakteristiky

Název:	Penzion Modrá Luna
Sídlo (provozovna):	Petříkov 90, Ostružná 788 25
Kontaktní osoba:	Markéta Sámková
Telefon:	+ 420 123 456 789
www:	<a href="http://www.modraluna-penzion.cz">www.modraluna-penzion.cz</a>
e-mail:	<a href="mailto:modraluna-penzion@gmail.com">modraluna-penzion@gmail.com</a>



Obrázek 6: Mapa Olomouckého kraje

Zdroje: [25]

Penzion Modrá Luna vznikne jako společnost s ručením omezeným a jeho zakladatelkou bude studentka posledního ročníku fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, která se bude aktivně podílet na založení a ekonomickém růstu podniku.

Penzion bude situován v budově, která již dříve tomuto účelu sloužila. Budova penzionu má tři nadzemní patra a v celém jejím prostoru bude platit přísný zákaz kouření. V prvním

patře se bude nacházet jídelna s 31 místy, kuchyně, sklad zásob, sociální zařízení, úklidová místnost, kancelář pro vedení stravovacího zařízení, lyžárna (kolárna) a technické zázemí. Ve druhém nadzemním patře bude kancelář vedení penzionu, sklad prádla, 4 pokoje ve dvou ubytovacích jednotkách a apartmá, které původně sloužilo jako byt pro správce. V posledním patře se bude nacházet sklad prádla a 8 pokojů ve čtyřech ubytovacích jednotkách. Velkou výhodou je, že penzion bude zakoupen již s vybavením, což velmi sníží počáteční náklady (viz Příloha B). Budova penzionu bude mít přibližně 237 m<sup>2</sup> a celková rozloha pozemku bude činit zhruba 2.097 m<sup>2</sup>.

### **Cíle a strategie jejich dosažení**

Cílem podniku bude poskytování kvalitních ubytovacích a stravovacích služeb, jež povedou k tomu, že se Penzion Modrá Luna v blízké budoucnosti stane jedním z nejnavštěvovanějších a nejlépe hodnocených ubytovacích zařízení v okolí. Vedení podniku chce svým přístupem docílit toho, že do dvou let od otevření bude penzion dosahovat zisku, který bude trvale udržitelný, a jehož meziroční nárůst bude činit alespoň 2,5%. Dalším cílem bude pravidelné splacení dlouhodobého bankovního úvěru. Již od první sezóny by měla být obsazenost penzionu v zimní lyžařské sezóně a hlavní letní turistické sezóně minimálně 90 % a mimo sezóny alespoň 50 %. V neposlední řadě bude usilováno o alespoň 80% spokojenost všech hostů, která bude pravidelně zjišťována z „Knihy názorů a připomínek“.

Základní strategii pro dosažení těchto cílů lze shrnout do několika bodů:

- výběr kvalifikovaných a kreativních zaměstnanců, kteří budou mít chuť aktivně se podílet na zlepšování kvality služeb, a tím povedou k ekonomickému růstu podniku,
- vytvoření zajímavých a zapamatovatelných internetových stránek a profilů na sociálních sítích,
- oslovení dřívějších hostů s pozvánkou na znovuotevření penzionu v „novém kabátě“,
- kontaktování několika zaměstnaneckých odborů s nabídkou ubytování (dovolené) pro jejich členy,
- vybudování nové kuchyně (bývalá přípravná jídel, případně další prostory), což povede k rozšíření stravovacích služeb bývalého penzionu,
- jelikož se zakladatelka bude chtít zaměřit především na provoz penzionu, bude usilovat o získání takového investora (typu Business Angel), který by se ujal vedení provozu stravovacího zařízení,
- postupná modernizace vybavení a zázemí penzionu,

- vedení podniku bude usilovat o partnerské smlouvy s provozovateli okolních obchodů a podniků, od kterých by postupem času získal různé výhody a slevy pro své zákazníky (hosty), z čehož by plynuly výhody oběma stranám,
- spolupráce s důvěryhodnou osobou v oblasti účetní a daňové,
- v případě špatného zahájení podnikání po stránce finanční bude navázána spolupráce s internetovými portály typu Slevomat, Skrz atd.,
- využití a podrobné prozkoumání názorů a stížností samotných hostů z „Knihy názorů a připomínek“, realizace příslušných náprav,
- využití potenciálu pozemku vybudováním příjemného prostředí pro procházky a venkovní posezení, postupné budování zázemí pro sportovní aktivity a další.

## 3.2 Produkt (služby)

Hlavní službou podniku bude celoroční poskytování ubytovacích služeb v oblasti Jeseníků, kde bude mít host možnost stravování formou snídaní, obědů i večeří, a to přímo v penzionu. Personál bude způsobilý doporučit hostům vyžití podle jejich zájmů, ať už se bude jednat o kulturní či přírodní památky, sportovní vyžití či jinou aktivitu. Penzion bude moci nabídnout hostům slevy, případně jiné výhody u jeho obchodních partnerů v blízkém okolí, včetně výhodných cen lekcí lyžování a snowboardingu u kvalifikovaného instruktora. Bude samozřejmostí, že zástupce penzionu bude hostům k dispozici 24/7 a bude ochotný vyřešit jakýkoliv případný problém. Penzion bude moci nabídnout úschovu kol a zimního vybavení, a to přímo v budově penzionu či úschovu cenností v bezpečném sejfu. Hosté budou moci neomezeně využívat parkoviště penzionu.

### Popis ubytovacích jednotek

Tabulka 4: Přehled ubytovacích jednotek

<i>Číslo ubytovací jednotky</i>	<i>Počet lůžek</i>	<i>Patro</i>	<i>Možnost přistýlky</i>
1	4	2.	ANO
2	4	2.	NE
3 (apartmá)	2	2.	ANO
4	4	3.	ANO
5	4	3.	NE
6	4	3.	ANO
7	4	3.	NE

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 4 podává přehled o všech ubytovacích jednotkách, které budou v penzionu hostům k dispozici. Ubytovací jednotky kromě apartmá se budou skládat ze dvou samostatných pokojů spojených malou předsíňkou, majících soukromou koupelnu se sprchovým koutem, umyvadlem a toaletou. Většina pokojů bude mít také malé balkóny, ze kterých bude krásný výhled na nádhernou horskou přírodu a na nedaleké sjezdovky.

Apartmá se bude skládat z dvou místností, a to z ložnice a obývacího pokoje s kuchyňským koutem, televizorem a minibarem.

Následující tabulka 5 znázorňuje předpokládané ceny za ubytovací služby v závislosti na sezóně.

**Tabulka 5: Ceník ubytovacích služeb**

<i>Období</i>	<i>Ubytovací jednotka</i>	<i>Cena za noc</i>
<i>Zimní lyžařská sezóna</i>	Ubytovací jednotka	1.500 Kč
	Apartmá	1.200 Kč
<i>Letní turistická sezóna</i>	Ubytovací jednotka	1.300 Kč
	Apartmá	1.000 Kč
<i>Mimo sezónu (jaro a podzim)</i>	Ubytovací jednotka	1.100 Kč
	Apartmá	750 Kč
<i>Vánoce (20. – 26.12.)</i>	Ubytovací jednotka	1.800 Kč
	Apartmá	1.400 Kč
<i>Silvestr (27.12 – 2.1.)</i>	Ubytovací jednotka	1.800 Kč
	Apartmá	1.400 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Stravování**

Sestavení jídel bude mít na starosti šéfkuchař, avšak poslední slovo ohledně struktury jídelníčku bude mít až vedení podniku, které si přeje jeho zaměření na typickou českou kuchyni.

Stravovací zařízení bude nabízet obědy a večeře také veřejnosti prostřednictvím stálého jídelního lístku. Snídaně budou připravovány pouze pro hosty penzion, kteří si budou moci každý den vybrat ze dvou snídaní, jedné slané a jedné sladké.

Další plánování a rozhodování ohledně provozu stravovacího zařízení bude mít na starosti jeho vedení.

K vypracování odbytového a finančního plánu je nutné sestavit orientační menu, k němuž budou vyčísleny výrobní ceny, prodejní ceny a jejich rozdíly na jednu porci každého druhu jídla či nápoje. Toto menu je znázorněno tabulkou 6.

**Tabulka 6: Orientační menu včetně vyčíslení výrobních a prodejních cen a marže**

č.		Výrobní cena (náklady)	Prodejní cena (výnosy)	Rozdíl
<b>Hlavní jídla</b>				
1	Hovězí guláš	31,24 Kč	129 Kč	97,76 Kč
2	Smažený vepřový řízek	29,86 Kč	99 Kč	69,14 Kč
3	Svíčková na smetaně	44,54 Kč	149 Kč	104,46 Kč
4	Kuřecí rizoto	23,31 Kč	89 Kč	65,69 Kč
5	Zeleninový salát	31,57 Kč	99 Kč	67,43 Kč
6	Ovocné kynuté knedlíky	14,39 Kč	80 Kč	65,61 Kč
7	Buchtičky s krémem	13,17 Kč	80 Kč	66,83 Kč
<b>Polévky</b>				
8	Česneková	4,89 Kč	29 Kč	24,11 Kč
9	Bramboračka	5,12 Kč	29 Kč	23,88 Kč
10	Vývar	5,74 Kč	29 Kč	23,26 Kč
<b>Snídaně</b>				
11	Lívance	9,77 Kč	45 Kč	35,23 Kč
12	Vafle s ovocem	10,13 Kč	45 Kč	34,87 Kč
13	Cereálie s jogurtem	8,19 Kč	25 Kč	16,81 Kč
14	Míchaná vajíčka	9,68 Kč	39 Kč	29,32 Kč
15	Omeleta	9,53 Kč	39 Kč	29,47 Kč
16	Slaný talíř	10,44 Kč	45 Kč	34,56 Kč
<b>Dezerty</b>				
17	Zmrzlinový pohár	10,13 Kč	45 Kč	34,87 Kč
18	Medovník	38 Kč	55 Kč	17 Kč
19	Palačinka	9,79 Kč	45 Kč	35,21 Kč
<b>Nápoje</b>				
20	Espresso (7g)	7,5 Kč (1 kg kávy = 607Kč)	40 Kč	32,5 Kč
21	Latté (7g)	8,5 Kč	45 Kč	36,5 Kč
22	Turecká káva	6 Kč	35 Kč	29 Kč
23	Cappucino (7g)	8,5 Kč	45 Kč	36,5 Kč
24	Čaj (černý, ovocný, zelený)	5 Kč	25 Kč	20 Kč
25	Coca Cola, Sprite, a další 0,33l	15,81 Kč	30 Kč	14,19 Kč
26	Juice Cappy (dle nabídky) 0,2l	14,3 Kč	30 Kč	15,7 Kč
27	Voda Mattoni 0,33l	5,5 Kč	25 Kč	19,5 Kč
28	Pilsner Urquell točené 0,5l	23,4 Kč (sud 50l = 2.340Kč)	36 Kč	12,6 Kč
29	Pilsner Urquell točené 0,3l	14,1 Kč	22 Kč	7,9 Kč
30	Velkopopovický Kozel točené 0,5l	13 Kč (sud 50l = 1.300Kč)	25 Kč	12 Kč
31	Velkopopovický Kozel točené 0,3l	7,9 Kč	17 Kč	9,1 Kč
32	Velkopopovický Kozel černé, točené 0,5l	15 Kč (sud 30l = 900Kč)	28 Kč	13 Kč
33	Velkopopovický Kozel černé, točené 0,3l	9 Kč	18 Kč	9 Kč
34	Radegast – Birell 0,5l	12,9 Kč	28 Kč	15,1 Kč
35	Víno - bílé, červené, rozlévané (nabídka) 2dl	13 Kč (65Kč/l)	35 Kč	22 Kč

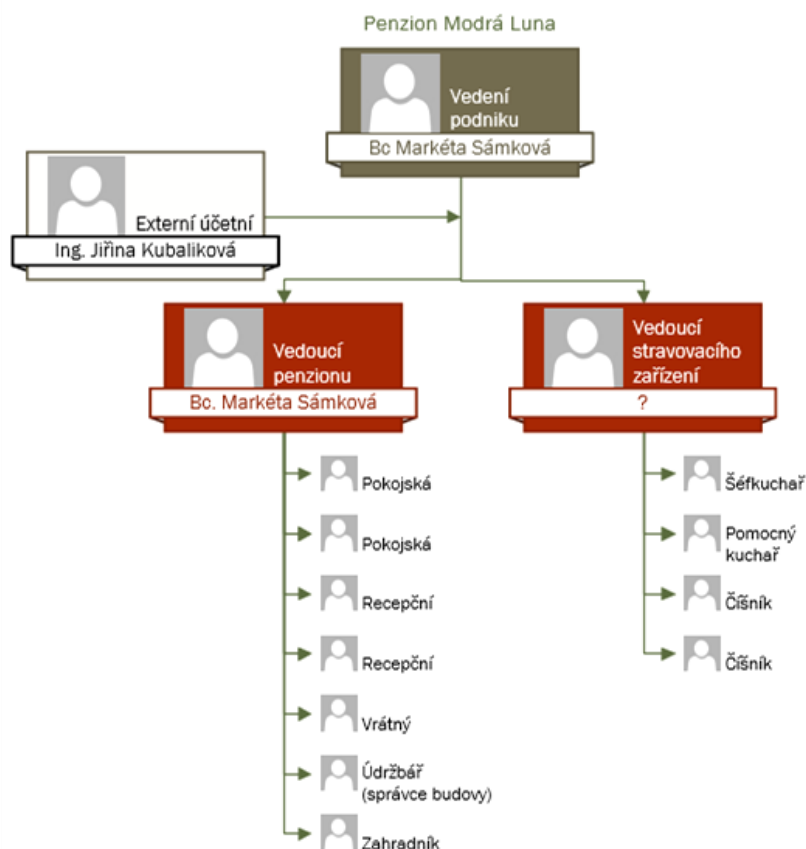
\*výrobní ceny jsou vyčísleny čistě bez nákladů na energie, personál a další

Zdroj: vlastní zpracování



### 3.3 Organizace řízení, manažerský tým a zaměstnanci

#### Organizační schéma



Obrázek 7: Organizační struktura penzionu

Zdroj: vlastní zpracování pomocí Visio 2013

Vedením podniku bude zakladatelka Markéta Sámková, která se bude věnovat především vedení a provozu penzionu. Vedením stravovacího zařízení pak bude pověřen investor (typu Business Angel), který se bude chtít aktivně zapojit v řízení podniku.

Co se týče vedení účetnictví, předběžně se počítá se spoluprací s externí účetní, která je v blízkém vztahu se zakladatelkou podniku.

Dalšími členy pracovního kolektivu budou pokojské, recepční, vrátný, případně noční hlídač, údržbář, jehož úkolem bude spravování celé budovy a okolí po stránce technické, a zahradník. V kompetencích vedoucího stravovacího zařízení pak bude výběr šéfkuchaře, pomocných kuchařů a číšníků.

#### Informace o pracovních pozicích

pozice „Pokojská“

- Požadavky: spolehlivost, pracovitost, časová flexibilita

- Brigáda nebo částečný úvazek cca 40h/měsíc – mzda: 3.400Kč/měsíc\*

*pozice „Recepční“*

- Požadavky: spolehlivost, pracovitost, časová flexibilita, komunikativnost, komunikace v AJ (ústní i písemná), znalost německého a francouzského jazyka výhodou, uživatelská znalost PC (sada Microsoft Office a další)
- Plný úvazek – mzda: 17.000Kč/měsíc\*

*pozice „Vrátný“ („Noční hlídač“)*

- Požadavky: spolehlivost, pracovitost, časová flexibilita
- Plný úvazek (noční) – mzda: 16.500Kč/měsíc\*

*pozice „Údržbář“ („Správce objektu“)*

- Požadavky: spolehlivost, pracovitost, časová flexibilita, zručnost, potřebné znalosti, trvalé bydliště v blízkosti objektu
- Plný úvazek – mzda: 18.000Kč/měsíc\*

*pozice „Zahradník“*

- Požadavky: spolehlivost, pracovitost, časová flexibilita, zručnost, potřebné znalosti
- Brigáda dle potřeby (DPP) – mzda: 70Kč/h\*

*pozice „Šéfkuchař“*

- Požadavky: vyučení v oboru, praxe, spolehlivost, pracovitost, časová flexibilita, schopnost vedení týmu, zodpovědnost
- Plný úvazek – mzda: 23.000Kč/měsíc\*

*pozice „Pomocný kuchař“*

- Požadavky: vyučení v oboru, praxe výhodou, spolehlivost, pracovitost, časová flexibilita
- Plný úvazek – mzda: 16.500Kč/měsíc\*

*pozice „Číšník“*

- Požadavky: vyučení v oboru, praxe výhodou, spolehlivost, pracovitost, časová flexibilita
- Plný úvazek – mzda: 13.500Kč/měsíc\*

*\*nástupní hrubá mzda přibližná*

Následující tabulka 7 podává přehled o plánované hrubé mzdě zaměstnanců, dále o této mzdě očištěné o ZP a SP placené zaměstnancem a o mzdových nákladech zaměstnavatele.

**Tabulka 7: Mzdy a mzdové náklady**

Název pracovní pozice		Hrubá mzda měsíčně	Mzdy po stržení SP a ZP zaměstnance (11%)	Mzdové náklady zaměstnavatele měsíčně (HM*1,34)
Pokojská – 2x		3 400 Kč	3 026 Kč	4 556 Kč
Recepční – 2x		17 000 Kč	15 130 Kč	22 780 Kč
Vrátný (noční hlídač)		16 500 Kč	14 685 Kč	22 110 Kč
Údržbář (správce objektu)		18 000 Kč	16 020 Kč	24 120 Kč
Zahradník (DPP)	březen a listopad (2 měsíce)	1 120 Kč	1 120 Kč	1 120 Kč
	1*4*4*70			
	duben až říjen (7 měsíců)	2 240 Kč	2 240 Kč	2 240 Kč
	2*4*4*70			
Šéfkuchař		23 000 Kč	20 470 Kč	30 820 Kč
Pomocný kuchař		16 500 Kč	14 685 Kč	22 110 Kč
Číšník - 2x		13 500 Kč	12 015 Kč	18 090 Kč
Celkem:	prosinec - únor	141 800 Kč	126 202 Kč	190 012 Kč
	březen a listopad	142 920 Kč	127 199 Kč	191 513 Kč
	duben - říjen	144 040 Kč	128 196 Kč	193 014 Kč
		<b>Hrubé mzdy roční (11 měsíců)</b>	<b>Mzdy po stržení SP a ZP zaměstnance roční</b>	<b>Mzdové náklady zaměstnavatele roční</b>
<b>Celkem</b>		<b>1 576 600 Kč</b>	<b>1 403 174 Kč</b>	<b>2 112 644 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámky k Tabulce 7:

- 1) Za názvem pracovní pozice je předpokládán počet přijatých zaměstnanců na tuto pozici (znázorněno též v organizačním schématu), např. Pokojská – 2x
- 2) V případě pracovní pozice Vrátný (noční hlídač) se jedná o práci v nočních hodinách, proto je ve mzdě počítán i příplatek
- 3) Pracovní pozice Zahradník je závislá na ročním období, proto bylo vhodné použít DPP, kdy byla odpracovaná doba (256h/rok) spočítána následovně: prosinec, leden, únor – 0h; březen, listopad – 4h/týdně; duben, květen, červen, červenec, srpen, září, říjen – 8h/týdně
- 4) Platí předpoklad 4 týdnů v měsíci
- 5) Mzda šéfkuchaře bude závislá na jeho zkušenostech a dovednostech, proto je v tabulce uvedena jen mzda orientační

Mzdové náklady spadají do nákladů osobních, jež zpravidla představují tu nejvyšší nákladovou položku, kterou podnik má, o čemž se lze přesvědčit v předcházející tabulce 7 nebo ve zjednodušeném výkazu zisku a ztrát. V druhém sloupci je hrubá mzda očištěna o pojištění, které je placeno zaměstnancem. V případě zdravotního pojištění zaměstnanec odvádí 4,5 % a v případě sociálního pojištění 6,5 %. Poslední sloupec tabulky znázorňuje mzdové náklady zaměstnavatele, kdy musí odvádět za zaměstnance na zdravotním pojištění 9 % a na sociální pojištění 25 %. Tyto částky lze považovat také za takzvané základy daně

zaměstnanců, z nichž lze vypočítat zálohy na daň (15 %) a jejich odvod po odečtení slev, například na poplatníka, na dítě, aj. Čistou mzdou zaměstnance lze pak vypočítat následovně:

$$\check{M} = HM - SP_{\text{zam-ce}} - ZP_{\text{zam-ce}} - \text{odvod zálohy na daň} \quad (3.1)$$

V počátcích podnikání bude snaha o snížení těchto nákladů. Z tohoto důvodu bude nabízena pouze jedna pozice pokojské a jedna pozice recepční. Tím dojde k poklesu mzdových nákladů zhruba o 300 tis. Kč ročně na 1.811.948 Kč za rok.

### 3.4 Segmentace a vymezení trhu, cíloví zákazníci

#### Cestovní ruch v ČR a v regionu Jeseníku

V následující tabulce 8 je znázorněn vývoj MSP v oblasti ubytování, stravování a pohostinství podle klasifikace ekonomických činnosti EU (CZ-NACE) v letech 2010-2013 v ČR.

Tabulka 8: Vývoj MSP ČR v oblasti ubytování, stravování a pohostinství

<i>Rok</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
<i>Podnikatelské subjekty (MSP)</i>	60.885	60.526	60.483	58.866
<i>Hromadná ubytovací zařízení (celkem) – z toho:</i>	7.235	7.657	10.057	9.970
- <i>Hotely *****</i>	47	50	56	56
- <i>Hotely ****</i>	442	467	539	553
- <i>ostatní hotely a penziony</i>	3.811	4.095	5.755	5.692

*Zdroj: vlastní zpracování podle [4]*

Údaje v tabulce 8 jsou získané ze stránek Českého statistického úřadu (ČSÚ). Bohužel v době zpracovávání těchto informací ještě nebyly k dispozici údaje z roku 2014, proto je znázorněn vývoj pouze v letech 2010 - 2013.

Z tabulky 8 lze odvodit zásadní nárůst počtu ubytovacích zařízení typu „ostatní hotely a penziony“ mezi lety 2011 a 2012, a to přibližně o 40%, jinak je toto odvětví z hlediska vývoje relativně stabilní bez žádných výraznějších výkyvů.

Další tabulka 9 znázorňuje SWOT analýzu regionu Jeseníku zaměřenou na potenciál a turistickou nabídku destinace, která byla vypracována jako součást analytické části „Marketingové studie cestovního ruchu Olomouckého kraje na období 2014–2016“. Tato studie je dostupná na internetových stránkách Sdružení cestovního ruchu Jeseníky.

**Tabulka 9: SWOT analýza regionu Jeseníku - potenciál a turistická nabídka destinace**

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<p>Výhodná poloha u hranic s Polskem</p> <p>Stále lépe rozvinutá cyklistická a další bezmotorová doprava</p> <p>Existence lanové dopravy a její využití nejen pro lyžování a zimní sporty</p> <p>Stále se zvyšující kvalita personálu ve službách cestovního ruchu</p> <p>Výjimečně vysoká přirozená atraktivita a kvalita přírodního a krajinného bohatství Jeseníků</p> <p>Existence CHKO Jeseníky a mnoha přírodních zajímavostí a atraktivit</p> <p>Výborné podmínky pro rozvoj klasické zimní dovolené</p> <p>Tradice lázeňské péče a existence lázní, kvalitní zdroje léčivých a minerálních vod</p> <p>Zajímavé technické a vojenské památky, atraktivní poutní místa a akce s tím spojené</p> <p>Bohatá historie tradic a řemesel, atraktivní historické události využitelné jako turistický produkt</p> <p>Pořádání zajímavých kulturních, společenských a sportovních akcí a akcí ve vazbě na regionální produkty</p> <p>Nový systém „Cyklisté vítáni“</p> <p>Existence několika moderních a konkurenceschopných lyžařských areálů nabízejících komplexní služby pro náročnou klientelu</p> <p>Tradice kvalitních pěších tras a naučných stezek</p> <p>Vedení páteřních cyklotras přes TR Jeseníky</p> <p>Dostatek stravovacích zařízení zejména v turisticky atraktivních oblastech a aktivní zapojení restaurací do různých gastronomických projektů a aktivit</p>	<p>Rozdělení TR Jeseníky mezi dva kraje</p> <p>Kvalita a struktury silniční sítě jsou jedněmi z nejvíce kritizovaných oblastí ze strany návštěvníků destinace</p> <p>Velmi špatná dopravní dostupnost zejména severní části regionu a mnoha turistických cílů a lokalit</p> <p>Problémy se zajištěním dlouhodobé a trvalé údržby cyklotras a cykloznačení</p> <p>Po ekonomické stránce se jedná o velmi málo rozvinutý region s vysokou nezaměstnaností, nízkými mzdami a celkově nízkou ekonomickou úrovní</p> <p>Odliv obyvatel i pracovní síly z venkova do větších měst a obecně migrace z TR Jeseníky to TR Střední Morava</p> <p>Chybějící podmínky pro klasickou letní dovolenou u vody a pro vodáky</p> <p>Zatím jen velmi málo využitý potenciál venkovské krajiny pro venkovskou turistiku a agroturistiku</p> <p>Značné rezervy ve využití produktu cykloturistiky</p> <p>Absence vysoce navštěvovaných turistických cílů a atraktivit zaměřených na volný čas, zábavu a zážitky</p> <p>Nízká multimediálnost a interaktivita expozic a muzeí</p> <p>Velmi špatný stav mnoha památek a pamětihodností využitelných pro CR</p> <p>Nevyhovující a špatně navštěvované hodnocená struktura a kvalita ubytovacích kapacit především mimo tradiční turistická střediska</p> <p>Nízké zapojení ubytovacích kapacit do on-line rezervačních systémů</p> <p>Lázeňská zařízení Olomouckého kraje mají čtvrtou nejnižší průměrnou délku pobytu návštěvníků ze všech krajů ČR</p> <p>Velká část lyžařských areálů je velmi špatně dostupná po silnici, především pro návštěvníky ze vzdálenějších zdrojových oblastí ČR</p>
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<p>Další rozvoj bezmotorové a především pak cyklistické dopravy na celém území TR Jeseníky</p> <p>Posílení terciálního sektoru včetně služeb cestovního ruchu</p> <p>Zvyšování kvality pracovníků ve službách ČR</p> <p>Destinace má velký potenciál v tradičních produktech vázaných na velmi vysokou přírodní a krajinnou atraktivitu Jeseníků, jako je pěší turistika, cykloturistika, aktivní dovolená, zimní dovolená, venkovská a agroturistika, zážitkové produkty a incentiva, zdravotní a wellness pobyty</p> <p>Možnost dále výrazně posílit produkty vázané na lázně a zdroje léčivých vod</p> <p>Potenciálně široká nabídka kongresových kapacit v tradičních rekreačních zařízeních i nových ubytovacích kapacitách</p> <p>Oslovení nových cílových skupin vyžadujících vyšší kvalitu ubytování</p>	<p>Absence kvalitních a relevantních statistických dat a průzkumů vztahujících se k TR Jeseníky</p> <p>Další snižování konkurenceschopnosti regionu neřešením zásadního problému s velmi špatnou dostupností regionu a špatnou kvalitou silniční sítě</p> <p>Absence zahraničních návštěvníků využívajících leteckou dopravu pro přepravu do regionu</p> <p>Postupná devastace již vytvořených cyklotras a realizovaného značení</p> <p>Další pokles kvality služeb a tím další snížení konkurenceschopnosti regionu</p> <p>Stagnace letní turistické sezóny</p> <p>Dále se snižující konkurenceschopnost zimní dovolené a lyžování, případně dalších typů CR</p>

*Zdroj: vlastní zpracování podle [23]*

Informace, které analýza poskytuje, lze využít k postupné úpravě podnikové strategie, ke zkvalitnění a rozšíření služeb a k posílení svého postavení na trhu. Za tímto účelem lze využít další část této studie, kterou je SWOT analýza Olomouckého kraje vzhledem k rozvoji cestovního ruchu (viz Příloha D).

### **Cíloví zákazníci**

Vedení podniku se rozhodlo zaměřit své činnosti především na tyto cílové skupiny zákazníků:

1. mladé páry, bezdětné, pocházející z velkých (krajských) měst, vzdělané, s dostatečnými příjmy, hledající jak aktivní dovolenou, tak i klidné místo k odpočinku
2. rodiny s dětmi (školní věk), pocházející z velkých (krajských) měst, s dostatečnými příjmy, hledající jak aktivní dovolenou, tak i klidné místo k odpočinku s dostatečným vyžitím pro své děti

Tyto dvě skupiny byly vybrány především díky svému potenciálu. V případě jejich spokojenosti se službami penzionu je velká pravděpodobnost jejich návratu v budoucích letech a šíření dobré image podniku mezi jejich známé a blízké. Velká pozornost bude věnována také propagaci, která se zaměří na oslovení těchto cílových skupin zákazníků.

### **3.5 Konkurence a okolí**

#### **Nejbližší konkurence**

##### *Apartmány Havlíčkovi*

K ubytování hostů slouží tři samostatné apartmány: Apartmán A, B a C. V každém z nich je možné ubytovat maximálně šest hostů. Apartmán je vybaven kuchyňským koutem se základními spotřebiči. Host platí za celý apartmán, a to podle sezóny. Cena apartmánů se pohybuje v rozmezí 1.250-2.500 Kč/noc. V ceně není zahrnut úklid, což lze považovat za určitý nedostatek. Další nevýhodou je nemožnost stravování přímo v areálu a pronajímání apartmánu na pevné sedmidenní termíny.

##### *Penzion Resko*

Penzion se skládá ze dvou samostatných budov, které jsou od sebe vzdáleny zhruba 30 m. Budova A slouží jako turistická ubytovna. V prvním patře jsou pokoje, které sdílejí toaletu a sprchu. V přízemí se pak nachází Restaurace Resko a bar. Budova B slouží jako penzion, v němž se nachází pokoje, které mají samostatné sprchy a toalety. Vzdálenost obou budov a společné sociální zařízení v budově A lze považovat za určitý nedostatek. V čem lze spatřovat naopak výhodu oproti některým konkurentům je to, že podnik disponuje krytým vyhřívaným venkovním bazénem a saunou, host může využít přístupu na volejbalové hřiště a přítomnost domácího mazlíčka v pokoji je možná.

##### *Chata Staré sedlo*

Chata nabízí šest pokojů o 3-6 lůžkách, které mají společnou kuchyňku, sprchy a toalety. Hosté mohou využít také ubytování v apartmánu, který má soukromý kuchyňský kout, vanu a toaletu. Chata má také společenskou místnost, která je vybavena posezením, TV, krbem a kulečnickem. Mimo zimní období mohou hosté posedět na venkovní terase. Stravování je možné formou polopenze, ale jen v případě, že si ji předem objedná 10 a více osob. Chatu Staré sedlo je možné si zamluvit celou pro pořádání společenské akce, dále je možné využít nabídku jízdy na koni s instruktorem, rybaření v soukromém jezírku či vlastní vleč dlouhý 200 m. Podle dosavadního popisu je jasné, že chata disponuje jak výhodami, tak i nevýhodami. Co je však matoucí, jsou ceny uvedené na jejich internetových stránkách. Jejich ceník je sice přijatelný a je zpracován přehledně v tabulce, ale ten kdo nemá tu trpělivost a nečte, až do poslední věty nezjistí, že ceny jsou uvedeny bez jakéhosi 5% DPH.

##### *Pension Anna*

Ubytování v Pensionu Anna je možné ve 2 a 3lůžkových pokojích, kdy 3lůžkové pokoje disponují vlastní kuchyňkou, nebo ve 4 a 5lůžkových apartmánech, kdy si host může vybrat,



zda si zvolí 4lůžkový apartmán s kuchyňkou či bez ní. V penzionu není situováno, žádné stravovací zařízení, což lze považovat za menší nedostatek. Další nevýhody lze spatřovat v příplatku v případě, že chce host strávit v penzionu pouze jednu noc, ceny nejsou kompletní, jelikož nezahrnují tzv. „rekreační poplatek“ a host musí platit relativně vysokou zálohu na ubytování. Na úvodní záložce internetové stránky je zdůrazněno, že děti do 12 let mají slevu 50 %, což vůbec neodpovídá informacím zveřejněným v ceníku. Výhodou jsou relativně dobré ceny v rámci jejich tzv. „Last minute“, otevřený venkovní bazén a sauna.

### Sport Grill Petříkov

Dalším ubytovacím zařízením v okolí penzionu je Sport Grill Petříkov. Ubytovaní se zde zaměřuje také na lyžařské kurzy a na školy v přírodě, čemuž dle fotek na internetových stránkách odpovídá jeho zastaralé vybavení ubytovacích a stravovacích prostor. Majitel se patrně moc nevěnuje ani tomuto zařízení ani jeho propagaci. Internetové stránky jsou velice prosté, bez jakéhokoliv popisu ubytování a další nabídky služeb. Podle fotek lze vyvodit, že areál disponuje dětským hřištěm, nějakou hospodskou zahrádkou a v létě nafukovacím bazénem. Ceny ubytovacích služeb se zdají velice přemrštěné. Lze soudit, že Sport Grill Petříkov je možné považovat za nejslabšího z konkurentů v nejbližším okolí.

### Faktory vnitřního a vnějšího okolí podniku (SWOT)

Následující tabulka 10 znázorňuje identifikované faktory vnitřního a vnějšího okolí podniku, přičemž ty nejdůležitější jsou zvýrazněny a následně blíže popsány.

Tabulka 10: Faktory vnitřního a vnějšího okolí podniku (SWOT)

<i>Silné stránky (S)</i>	<i>Slabé stránky (W)</i>
<b>Nízké náklady na vybavení</b> <b>Kvalitní a pestré služby</b> Kvalifikovaný personál Vzdělání vedení Dobrá propagace <b>Atraktivita okolí</b> <b>Potenciál pozemku</b>	Současná absence kuchyně <b>Vysoké počáteční jednorázové výdaje</b> Nedostatek zkušeností s řízením Nejisté příjmy vlivem sezónnosti
<i>Příležitosti (O)</i>	<i>Hrozby (T)</i>
<b>Business Angel</b> Financování formou dotace Vybudování kuchyně Spolupráce s okolními podniky Potenciální noví zákazníci Nezaměstnanost v kraji <b>Rozvoj oblasti cestovního ruchu</b> <b>Neexistence předního konkurenta</b>	<b>Konkurence</b> <b>Závislost na sezóně</b> Vstup nových konkurentů Nezáměr o pracovní pozice Nutnost dodržování předpisů (hygienické předpisy, BOZP, atd.) Zvyšování dodavatelských cen

Zdroj: vlastní zpracování

- Nízké náklady na vybavení – Jelikož je budova penzionu nabízena již s vybavením (viz Příloha A a B), budou náklady na její dovybavení dle přání vedení zanedbatelné.
- Kvalitní a pestré služby – viz kapitola 3.3 Produkt (Služby)
- Atraktivita okolí – V blízkosti penzionu budou hosté moci využít šest lyžařských vleků, nedalekou běžeckou stopu, letní bobovou dráhu, lázeňské prameny a mnoho dalšího. Okolí je velmi vhodné k pěší turistice a cykloturistice. Okolí může nabídnout také mnoho kulturních a přírodních památek.
- Potenciál pozemku – Celková rozloha pozemku činí zhruba 2.097 m<sup>2</sup>, což povede k plánování jeho využití pro aktivní zábavu a větší pohodlí hostů.
- Vysoké počáteční jednorázové výdaje – Velkou slabinou plánu jsou vysoké jednorázové výdaje na pořízení budovy penzionu (viz Příloha A).
- Business Angel – Jednalo by se o potenciálního investora, který by přispěl finanční částkou do podniku, ale také by se podílel na jeho řízení, jakožto vedoucí stravovacího zařízení, a přinesl by do podnikání určité zkušenosti, znalosti a know-how.
- Rozvoj oblasti cestovního ruchu – Cestovní ruch v ČR a v oblasti Jeseníků má velký potenciál.
- Neexistence předního konkurenta – V nejbližším okolí podniku, není ubytovací zařízení, které by disponovalo takovými výhodami, jež by vedly k jeho jasné pozici leadera.
- Konkurence – V oblasti je několik podniků, které mohou konkurovat penzionu. Tyto podniky jsou popsány v předešlém textu, z něhož také vyplývají jejich silné a slabé stránky.
- Závislost na sezóně – Tato hrozba úzce souvisí s nejistými příjmy v průběhu celého roku, jelikož je předpoklad toho, že v sezóně bude sice kvalitní obsazenost penzionu, ale naopak mimo sezónu může být kapacita penzionu značně nevyužita. K minimalizaci této hrozby je možno využít kvalitní propagace s cílem přilákání potenciálních hostů i mimo hlavní sezónu.

### **Vstupy a dodavatelé**

Mezi hlavní vstupy, které bude nutné před otevřením penzionu obstarat, patří:

- vybavení kuchyně a stravovacích prostor,
- prvotní zásoby potravin a nápojů.

Jedním z vedlejších cílů stravovacího zařízení bude podpora menších podnikatelů v blízkém okolí podniku nákupem kvalitních a čerstvých surovin do kuchyně. Pro některé

zboží však budou využíváni konkrétní dodavatelé, u nichž je možné sledovat lepší ceny. Jedná se především o distributory potravin a nápojů:

- MAKRO Cash and Carry ČR – trvanlivé potraviny,
- Maso domů - OCG – čerstvé maso,
- Pivní maják – odběr piva, vína a některých druhů nealkoholických nápojů,
- Stramis drinks – alkoholické a nealkoholické nápoje,
- Plantážní káva – kvalitní káva.

Mezi další dodavatele lze zařadit:

- Výprodej skladů – povlečení, ručníky, aj.,
- IKEA Česká republika – nádobí, dekorace, nábytek,
- PROFÍ KUCHYNĚ – zařízení do kuchyně (gastro),
- VESTE – PROFESNÍ ODĚVY – uniformy zaměstnanců,
- EUROTREND Procházka – hotelová kosmetika a hygienické potřeby,
- Storyous – kasový systému (hardware i software),
- Active 24 – internetová doména,
- ČEZ Distribuce – elektřina,
- RWE GasNet – plyn,
- a další.

Je nutné počítat s případnými změnami dodavatelů, a to dojde-li ke zvýšení cen nebo ke zhoršení kvality poskytovaných služeb či dodávaných výrobků současných dodavatelů či snížení cen jejich konkurence.

### 3.6 Obchodní plán

Následující tabulky 11 a 12 znázorňují předpokládané výnosy (tržby) z poskytování ubytovacích služeb a předpokládaný objem prodeje, náklady a výnosy (tržby) v rámci stravovacího zařízení. Je nezbytné, aby v obou případech byly vyhotoveny alespoň 2 varianty, a to optimistická a pesimistická.

#### Ubytování

Tabulka 11: Odhad výnosů (tržeb) oblasti ubytování v 1. roce

Období	Ubytovací jednotka	Cena za noc	Počet nocí	Ubytování - pesimistický odhad		Ubytování - optimistický odhad	
				k	výnosy (tržby)	k	výnosy (tržby)
Zimní lyžařská sezóna	Ubytovací jednotka	1 500 Kč	76	0,70	477 000 Kč	0,95	648 000 Kč
	Apartmá	1 200 Kč		0,75	68 400 Kč	0,95	86 400 Kč
Letní turistická sezóna	Ubytovací jednotka	1 300 Kč	92	0,60	429 000 Kč	0,85	608 400 Kč
	Apartmá	1 000 Kč		0,65	59 000 Kč	0,90	82 000 Kč
Mimo sezónu (jaro a podzim)	Ubytovací jednotka	1 100 Kč	183	0,45	541 200 Kč	0,85	1 023 000 Kč
	Apartmá	750 Kč		0,50	68 250 Kč	0,85	116 250 Kč
Vánoce (20. – 26.12.)	Ubytovací jednotka	1 800 Kč	7	0,55	32 400 Kč	0,80	54 000 Kč
	Apartmá	1 400 Kč		0,50	4 200 Kč	0,85	7 000 Kč
Silvestr (27.12 – 2.1.)	Ubytovací jednotka	1 800 Kč	7	0,55	32 400 Kč	0,85	54 000 Kč
	Apartmá	1 400 Kč		0,60	5 600 Kč	0,95	8 400 Kč
<b>Celkem</b>			<b>365</b>	<b>x</b>	<b>1 717 450 Kč</b>	<b>x</b>	<b>2 687 450 Kč</b>

\*k.....koeficient obsazenosti...1 = 100 % (např. v zimní sezóně by  $k = 1 = 76$  dní,  $k = 0,7 \rightarrow 0,7 \cdot 76 = 53,2 = 53$  dní  
 $\rightarrow$  dny \* cena \* počet jednotek)

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové příjmy z obou variant v různých obdobích jsou znázorněny na grafu, který je zařazen v přílohách jako Příloha E. Jak v tabulce 11, tak i v grafu lze spatřit velké rozdíly ve výnosech, a to mezi jednotlivými obdobími i mezi oběma variantami. Nejvyšších výnosů bude penzion dosahovat v hlavních sezónách: zimní lyžařské sezóně a letní turistické sezóně, u nichž sice ceny za ubytování nedosahují nejvyšší hodnoty, ale je zde předpokládána nejvyšší obsazenost penzionu.

## Stravování

Tabulka 12: Odhad nákladů a výnosů (tržeb) v oblasti stravování v 1. roce

č.	Objem prodeje odhad		Náklady celkem		Výnosy z prodeje celkem		Rozdíl	
	P	O	P	O	P	O	P	O
1	740	1570	23 118 Kč	49 047 Kč	95 460 Kč	202 530 Kč	72 342 Kč	153 483 Kč
2	980	1790	29 263 Kč	53 449 Kč	97 020 Kč	177 210 Kč	67 757 Kč	123 761 Kč
3	730	1460	32 514 Kč	65 028 Kč	108 770 Kč	217 540 Kč	76 256 Kč	152 512 Kč
4	350	1030	8 159 Kč	24 009 Kč	31 150 Kč	91 670 Kč	22 992 Kč	67 661 Kč
5	400	1120	12 628 Kč	35 358 Kč	39 600 Kč	110 880 Kč	26 972 Kč	75 522 Kč
6	320	910	4 605 Kč	13 095 Kč	25 600 Kč	72 800 Kč	20 995 Kč	59 705 Kč
7	340	790	4 478 Kč	10 404 Kč	27 200 Kč	63 200 Kč	22 722 Kč	52 796 Kč
8	630	1410	3 081 Kč	6 895 Kč	18 270 Kč	40 890 Kč	15 189 Kč	33 995 Kč
9	510	1030	2 611 Kč	5 274 Kč	14 790 Kč	29 870 Kč	12 179 Kč	24 596 Kč
10	590	1210	3 387 Kč	6 945 Kč	17 110 Kč	35 090 Kč	13 723 Kč	28 145 Kč
11	160	630	1 563 Kč	6 155 Kč	7 200 Kč	28 350 Kč	5 637 Kč	22 195 Kč
12	160	690	1 621 Kč	6 990 Kč	7 200 Kč	31 050 Kč	5 579 Kč	24 060 Kč
13	90	320	737 Kč	2 621 Kč	2 250 Kč	8 000 Kč	1 513 Kč	5 379 Kč
14	220	680	2 130 Kč	6 582 Kč	8 580 Kč	26 520 Kč	6 450 Kč	19 938 Kč
15	210	640	2 001 Kč	6 099 Kč	8 190 Kč	24 960 Kč	6 189 Kč	18 861 Kč
16	120	360	1 253 Kč	3 758 Kč	5 400 Kč	16 200 Kč	4 147 Kč	12 442 Kč
17	670	1280	6 787 Kč	12 966 Kč	30 150 Kč	57 600 Kč	23 363 Kč	44 634 Kč
18	150	790	5 700 Kč	30 020 Kč	8 250 Kč	43 450 Kč	2 550 Kč	13 430 Kč
19	200	540	1 958 Kč	5 287 Kč	9 000 Kč	24 300 Kč	7 042 Kč	19 013 Kč
20	1070	2050	8 025 Kč	15 375 Kč	42 800 Kč	82 000 Kč	34 775 Kč	66 625 Kč
21	1000	1930	8 500 Kč	16 405 Kč	45 000 Kč	86 850 Kč	36 500 Kč	70 445 Kč
22	760	1530	4 560 Kč	9 180 Kč	26 600 Kč	53 550 Kč	22 040 Kč	44 370 Kč
23	530	1370	4 505 Kč	11 645 Kč	23 850 Kč	61 650 Kč	19 345 Kč	50 005 Kč
24	800	1900	4 000 Kč	9 500 Kč	20 000 Kč	47 500 Kč	16 000 Kč	38 000 Kč
25	1400	2340	22 134 Kč	36 995 Kč	42 000 Kč	70 200 Kč	19 866 Kč	33 205 Kč
26	1110	1670	15 873 Kč	23 881 Kč	33 300 Kč	50 100 Kč	17 427 Kč	26 219 Kč
27	1050	2070	5 775 Kč	11 385 Kč	26 250 Kč	51 750 Kč	20 475 Kč	40 365 Kč
28	1300	5000	30 420 Kč	117 000 Kč	46 800 Kč	180 000 Kč	16 380 Kč	63 000 Kč
29	750	2390	10 575 Kč	33 699 Kč	16 500 Kč	52 580 Kč	5 925 Kč	18 881 Kč
30	1500	6000	19 500 Kč	78 000 Kč	37 500 Kč	150 000 Kč	18 000 Kč	72 000 Kč
31	800	2050	6 320 Kč	16 195 Kč	13 600 Kč	34 850 Kč	7 280 Kč	18 655 Kč
32	350	1070	5 250 Kč	16 050 Kč	9 800 Kč	29 960 Kč	4 550 Kč	13 910 Kč
33	250	820	2 250 Kč	7 380 Kč	4 500 Kč	14 760 Kč	2 250 Kč	7 380 Kč
34	600	1500	7 740 Kč	19 350 Kč	16 800 Kč	42 000 Kč	9 060 Kč	22 650 Kč
35	1200	3500	15 600 Kč	45 500 Kč	42 000 Kč	122 500 Kč	26 400 Kč	77 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>318 619 Kč</b>	<b>817 524 Kč</b>	<b>1 008 490 Kč</b>	<b>2 432 360 Kč</b>	<b>689 871 Kč</b>	<b>1 614 836 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty shrnující tabulku 12 jsou znázorněny v grafu v Příloze F, ze kterého je vidět značný rozdíl mezi oběma variantami v celkových ročních sumách. Ve finančním plánu bude počítáno s pesimistickou variantou výnosů a nákladů, a to v oblasti ubytování i stravování. Tento plán pak bude odrážet ten méně příznivý očekávaný vývoj podnikání, který bude zajímat případné investory, zakladatele a vedení podniku.

### 3.7 Propagace

Propagace bude zaměřena na zvýšení povědomí cílových skupin zákazníků jak celkově o našem penzionu, tak i o jednotlivých poskytovaných službách. Následující body představují shrnutí propagační strategie podniku.

1. Internetové stránky - prostřednictvím Active 24 dojde k pronájmu domény: [www.modraluna-penzion.com](http://www.modraluna-penzion.com) (cena této domény byla na jejich oficiálních stránkách vyčíslena na 249 Kč/rok). Internetové stránky budou vytvořeny pomocí nástroje [www.webnote.cz](http://www.webnote.cz) (měsíční náklady 249 Kč) a jejich obsah bude následující:
  - ceník ubytování a doprovodných služeb,
  - ceník stravování,
  - fotogalerie pokojů, zázemí a okolí, včetně slovního popisu,
  - možnosti v okolí penzionu (např. ceník ski areálu, tipy na výlety v okolí atd.),
  - smluvní podmínky,
  - kontakt a mapa kde penzion najít,
  - dodavatele a další.
2. Využití sociálních sítí – Facebook, Twitter, MySpace, Google+, YouTube, ...
  - profily penzionu se všemi možnými informacemi
  - propagační videa
  - možnost sdílení příspěvků na síti (virální marketing)
  - reference od spokojených (i nespokojených) zákazníků
3. Smlouvy s významnými zaměstnaneckými odbory
  - nabídka rekreace (dovolené) pro jejich členy
  - např.: OS KOVO, OS dopravy, OS pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví, atd.
4. Spolupráce s cestovními kancelářemi – pouze v krajní situaci, upřednostňovány budou jiné druhy propagace
5. Rozhlas
  - v oblasti rozhlasového vysílání bude probíhat spolupráce se stanicemi ve velkých krajských městech
  - např. Rádio Impuls – celoplošná reklama (Impuls Praha a střední Čechy, severní Čechy, jižní Čechy, západní Čechy, východní Čechy, jižní Morava – Brno, Zlín, severní Morava)

Cena reklamy: 24.500 Kč včetně DPH za 30 vteřinový reklamní spot mezi 12-15 hodinou, plánováno je zakoupení 20 vteřinového spotu (původní cena se násobí koeficientem 0,8) za 19.600 Kč

6. Internetové portály - Slevomat, Skrz, SvětUbytování, aj.

- první rok poukazy na akce typu „Otvíráčka“, Vánoce a Silvestr
- v dalších letech poukazy na termíny mimo hlavní sezóny
- tento druh propagace bude využíván jen v případě špatné obsazenosti penzionu
- např. Slevomat: cena této propagace je 25% provize za každého přivedeného zákazníka

7. Reklamní letáky u obchodních („marketingových“) partnerů

- propagace formou letáků je velmi rozšířená, proto jí lidé už nevěnují takovou pozornost, je nutné, aby byl leták schopen zaujmout zákazníka na první pohled (barevnost, fotografie, nadpisy, logo, slogan, a další)
- letáčky, jejich návrh a tisk, budou zcela v režii vedení podniku, což ušetří případné náklady

Roční náklady na propagaci jsou vyčísleny na 19.849 Kč v případě jedné rozhlasové reklamy za rok.



### 3.8 Hodnocení rizik

Dělíme-li rizika podle toho zda jsou vnitřní či vnější, je možné využít SWOT analýzu, jakožto zdroj k jejich identifikaci. Za vnitřní rizika můžeme považovat slabé stránky podniku a za vnější rizika zase jmenované hrozby. Mezi nejvážnější rizika jakožto rizika s největším dopadem na podnik byla zařazena tato:

- počasí,
- konkurence,
- nedostatek zkušeností,
- nízké povědomí o podniku,
- finance.

Hlavním rizikovým faktorem v této oblasti podnikání je počasí, které však nelze nijak ovlivnit ani nelze odhadnout jeho vývoj v delším časovém horizontu. Jedinou možností jak se s nepřízní počasí vyrovnávat je mít kvalitní zázemí penzionu, poskytovat kvalitní služby a mít povědomí o aktivitách v okolí, které by bylo možné zákazníkům (hostům) v takovém případě doporučit.

Velkým rizikem pro každého podnikatele je jeho nejbližší konkurence, která ho bezprostředně ohrožuje. V tomto případě jsou to již zavedené penziony a ubytovací zařízení v okolí. Cílem je minimalizovat toto riziko posilováním svých konkurenčních výhod.

Co lze považovat za velké riziko, je nedostatek zkušeností zakladatelky s řízením podniku. V tomto směru se počítá s pomocí investora (Business Angel), který nejen bude mít na starosti vedení stravovacího zařízení, ale bude moci do podnikání přinést své zkušenosti.

Jako další riziko je uváděno nízké povědomí mezi potenciálními zákazníky. V tomto případě bude snaha podniku zaměřena především na spokojenost stávajících zákazníků, jelikož jejich kladné reference jsou pro podnik nejlepší reklamou. V nejkrajnější situaci bude hledána nová možnost propagace penzionu, stravovacího zařízení a jejich služeb.

Nedostatek financí byl a vždy bude jedním ze základních rizik podnikání. Ten může být zapříčiněn neschopností nalézt správné investory a táhnoucím se procesem schvalování bankovního úvěru. Důležité je stanovit si priority pro financování jednotlivých úkolů a projektů, u nichž je vhodné sestavit konkrétní rozpočet, který by v rámci úkolu nesměl být překročen. V případě dlouhodobých problémů s hledáním investora je možné využít některé společnosti, které se touto problematikou zabývají. V rámci bankovních úvěrů je doporučena snaha o minimalizaci administrativních chyb, které by jejich schválení mohly oddálit.

### 3.9 Finanční plán

Jednou z prvních informací, které musí být ve finančním plánu zahrnuty, jsou výdaje vynaložené před začátkem podnikání:

#### 1. založení s.r.o.:

- sepsání zakladatelské listiny u notáře (od 3.200 Kč) v případě ZK 4 mil. Kč: 9.800 Kč
  - ověřování podpisů a listin (další stejnopisy zakladatelské listiny): 30 Kč/strana či podpis, přibližná částka pohybuje v rozmezí 500-2.000 Kč
  - výpis z rejstříku trestů a výpis z katastru nemovitostí (u notáře): 50+150 Kč
  - bankovní poplatky za účet pro složení ZK: 0-1.500 Kč
  - návrh na zápis do OR: 5.000 Kč (návrh na změnu v OR: 1.000 Kč)
  - výpis z OR: 70 Kč/stránka
- = celkem 15.640 Kč

#### 2. vybavení kuchyně:

- myčka skla (1 ks): 37.873 Kč
  - pracovní stůl s policí (2 ks): 15.150 Kč
  - nerezová nástěnná skříňka s posuvnými dveřmi (3 ks): 32.235 Kč
  - truhlicová mraznička (1 ks): 26.619 Kč
  - mycí stůl s dřezem a policí (1 ks): 11.120 Kč
  - konvektomat (1 ks): 131.890 Kč
  - nerezová chladicí skříň (1 ks): 90.750 Kč
  - myčka nádobí (1 ks): 51.667 Kč
  - kombinovaný sporák (1 ks): 141.752 Kč
- = celkem 539.056 Kč

#### 3. prvotní zásoby – podrobněji viz Příloha G

- potraviny: 21.694 Kč (denně čerstvé pečivo)
  - nápoje: 28.959 Kč
  - nádobí a kuchyňské náčiní: 22.000 Kč
  - pracovní oděvy: 10.000 Kč
  - čisticí a hygienické prostředky: 5.000 Kč
- = 87.653 Kč

## Zjednodušená rozvaha

Následující tabulka 13 znázorňuje počáteční rozvahu a další plánované rozvahy v 1. až 3. roce podnikání.

Tabulka 13: Zjednodušená rozvaha podniku

<i>Rozvaha v celých tis. Kč</i>	<i>počáteční</i>	<i>1. rok</i>	<i>2. rok</i>	<i>3. rok</i>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>9 500</b>	<b>9 262</b>	<b>9 159</b>	<b>9 176</b>
Dlouhodobý majetek	8 416	8 416	8 416	8 416
Dlouhodobý hmotný majetek	8 416	8 416	8 416	8 416
Oběžná aktiva	1 084	846	743	760
Zásoby*	87	87	87	87
Krátkodobý finanční majetek	997	759	656	673
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>9 500</b>	<b>9 262</b>	<b>9 159</b>	<b>9 176</b>
Vlastní kapitál	4 500	4 596	4 826	5 176
Základní kapitál	4 500	4 500	4 500	4 500
Výsledek hospodaření min. let	0	0	96	326
Výsledek hospodaření běžného obd.	0	96	230	350
Bankovní úvěry a výpomoci	5 000	4 666	4 333	4 000

\*předpoklad udržování relativně stálé hodnoty minimálních zásob na počáteční úrovni

Zdroj: vlastní zpracování

## Zjednodušený výkaz zisku a ztrát

Tabulka 14: Zjednodušený výkaz zisku a ztrát podniku

<i>Výkaz zisků a ztrát - v celých tis. Kč</i>	<i>1. rok</i>	<i>2. rok*</i>	<i>3. rok**</i>
Tržby za prodej služeb	2 725	2 862	2 998
Náklady vynaložené na prodané služby	318	334	350
Osobní náklady	1 811	1 811	1 811
Odpisy dlouhodobého majetku	112	222	222
Ostatní provozní náklady	336	213	213
Provozní výsledek hospodaření	148	282	402
Nákladové úroky	52	52	52
Finanční výsledek hospodaření	-52	-52	-52
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost ***</b>	<b>96</b>	<b>230</b>	<b>350</b>

\*předpoklad 5% nárůstu poskytovaných služeb (tedy jak tržeb, tak i nákladů) mezi 1. a 2. rokem

\*\* předpoklad 10% nárůstu poskytovaných služeb ve 3. roce podnikání (10% nárůst oproti 1. roku)

\*\*\*jelikož jde o snahu nastínění hrubé finanční situace podniku a o naznačení jeho budoucího vývoj, pro zjednodušení se zde nepracuje s DPPO

Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré příjmy podniku jsou tvořeny tržbami z poskytovaných služeb v rámci ubytování a stravování.

Podnik je schopen splácet hypoteční úvěr bez potíží, jelikož v prvních dvou letech má dostatečnou zásobu hotovosti a od třetího roku dosahuje zisku přesahujícího roční úmor úvěru.

Mezi ostatní náklady byly zařazeny:

- internetová doména: 249 Kč/rok
- nástroj pro tvorbu internetových stránek Webnote: 249 Kč/měsíc
- energie: cca 15.000 Kč/měsíc
- kasovní systém: 890 Kč/měsíc
- propagace: 19.849 Kč/rok

V prvním roce k nim byla zařazena ještě hodnota položek drobného hmotného majetku, jehož pořizovací cena byla nižší než 40.000 Kč

### **Zjednodušený přehled cash-flow**

Tabulka 15 podává přehled hlavních příjmů a výdajů před začátkem podnikání a v prvních třech letech provozu podniku. Uvedené částky jsou v celých tis. Kč.

**Tabulka 15: Zjednodušený přehled cash-flow**

<i>Položka</i>	<i>0</i>	<i>Položka</i>	<i>1. rok</i>	<i>2. rok</i>	<i>3. rok</i>
Založení podniku	-15	Příjmy za služby	2 725	2 862	2 998
Vklady	4 500	Výdaje na služby	-318	-334	-350
Úvěr	5 000	Energie	-180	-180	-180
Vybavení kuchyně	-539	Internet	-3	-3	-3
Budova	-8 000	Propagace	-19	-19	-19
Prvotní zásoba	-87	Kasovní systém	-10	-10	-10
		Odpisy	112	222	222
		Mzdy	-1811	-1 811	-1 811
		Splátka úvěru	-385	-385	-385
<b>Celkem</b>	<b>859</b>	<b>Celkem</b>	<b>111</b>	<b>342</b>	<b>462</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Financování**

Mezi plánované zdroje financování patří vlastní úspory zakladatelky a jejích blízkých, vklad investora a bankovní úvěr.

Zakladatelka vloží do podnikání kapitál ve výši 2,5 mil. Kč, který spolu s kapitálem investora 2 mil. Kč bude tvořit základní kapitál společnosti.

Dále bude smluven hypoteční úvěr na koupi budovy. Velikost úvěru byla stanovena ve výši 5 mil. Kč. Z důvodu odhadovaných nižších příjmů v 1. roce je možné úvěr tohoto

rozsahu sjednat na minimální dobu 15 let s tím, že bude možnost mimořádné splátky úvěru až do výše 20 % zdarma. Poskytovatelem úvěru bude Fio banka. Úroková sazba bude činit 1,98 %, protože výše úvěru splňuje následující podmínky:

1. výše hypotéky je vyšší než 2 mil. Kč,
2. úroková sazba je fixována na 5 let,
3. výše hypotéky nepřesahuje 70 % hodnoty nemovitosti.

Při úrokové sazbě ve výši 1,98 % bude měsíční splátka činit 32.129 Kč. Celková výše splátek bude na konci 15 roku činit 5.783.220 Kč. Přehled o jednotlivých splátkách podává splátkový kalendář (viz Příloha H). Jelikož je počítáno s meziročním zvýšením tržeb mezi 1. a 2. rokem podnikání o 5 % a v následujících letech s jejich dalším navyšováním, bude předpokládáno přistoupení k mimořádným splátkám vedoucím k dřívějšímu splacení úvěru a tudíž ke snížení celkového přeplatku.

### Výpočet poměrových ukazatelů

**Tabulka 16: Vypočítané hodnoty některých poměrových ukazatelů**

<i>Ukazatel</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Poznámka</i>
ROA (v %)	4,38	
ROE (v %)	6,76	<i>použit EBT (zisk před zdaněním)</i>
ROI (v %)	3,81	<i>použit EBT (zisk před zdaněním)</i>
ROCE (v %)	3,81	<i>použit EBT (zisk před zdaněním)</i>
ROS (v %)	11,67	<i>použit EBT (zisk před zdaněním)</i>
ROC (v %)	88,33	<i>použit EBT (zisk před zdaněním)</i>
Celková zadluženost (v %)	43,59	
Míra zadluženosti	0,77	<i>Doporučovaná hodnota = 1 (50 % cizích zdrojů)</i>
Úrokové krytí	7,73	<i>Doporučovaná hodnota 5 a vyšší</i>
Doba splacení dluhů (v letech)	8,65	<i>Doporučovaná hodnota do 3 let</i>
Obrat aktiv	0,32	<i>Minimální doporučovaná hodnota = 1</i>
Obrat DM	0,35	<i>Doporučovaná hodnota 5</i>
DOZ (ve dnech)	10,44	
Stupeň oddlužení (v %)	11,55	<i>Doporučovaná hodnota mezi 20 a 30 %</i>
Finanční využití VK (v %)	8,93	<i>Podobnost s ROE (místo tržeb CF)</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Některé poměrové ukazatele nelze vypočítat, jelikož podnik nedisponuje příslušnými položkami ve finančních výkazech (ukazatele likvidity, doba obratu pohledávek a závazků, stupeň samofinancování investice). Ukazatele tržní hodnoty se penzionu netýkají, jelikož nebyl založen jako akciová společnost.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu na vybudování penzionu, který by byl potenciálně realizovatelný a schopný obstát v dnešním konkurenčním prostředí. Podnikatelský plán je stěžejním dokumentem pro získání cizích finančních zdrojů, jelikož ho hodnotí jak potenciální investoři, tak i banky při schvalování žádosti o úvěr. Z tohoto důvodu je nutno dbát na jeho kvalitní zpracování.

První část práce podává přehled o vývoji malých a středních podniků a jejich významu pro národní hospodářství ČR. Dále vymezuje základní teoretické poznatky z oblasti podnikání, plánování a náležitostí podnikatelského plánu.

Závěry vyplývající z druhé části práce tvoří tzv. realizační resumé neboli exekutivní souhrn podnikatelského plánu. Jelikož dochází k značnému nárůstu malého a středního podnikání a zároveň rozvoji služeb v oblasti cestovního ruchu, je nezbytné, aby byl vybraný podnik situován do turisticky atraktivního prostředí. Z řady možných variant byla vybrána oblast Jeseníků, konkrétně obec Ostružná, do níž byl „Penzion Modrá Luna“ zasazen.

Penzion je provozován v budově, která již sloužila jako ubytovací zařízení, což ušetřilo výdaje na jeho vybavení. Naopak prvotním a značně vysokým výdajem spojeným s tímto záměrem bylo pořízení budovy a jí přilehlého pozemku, jelikož kupní cena byla vysoká. Dále byly vyčísleny relativně vysoké náklady na vybudování kuchyně k rozšíření stravovacích služeb.

V rámci podnikatelského plánu byla nadále blíže charakterizována nabídka služeb, včetně stanovených cen, a organizace řízení, zahrnující personální potřeby a vyčíslení mzdových nákladů podniku. Prostřednictvím analýzy trhu, prostředí a konkurence byly identifikovány podnikatelské příležitosti, o jejichž využití bude vedení podniku v budoucnu usilovat. Odbytový plán byl vyčíslen jak z pohledu optimistického, tak z pohledu pesimistického, se kterým, jakožto méně příznivým pro budoucí vývoj činnosti, bylo nadále pracováno ve finančním plánu.

Další důležitou částí je strategie propagace podniku a služeb, která byla specifikována a na niž byly vyčísleny roční náklady. V neposlední řadě byla identifikována rizika podniku a navržena určitá opatření s cílem toto riziko minimalizovat.

Finanční plán slouží k vyčíslení a sumarizaci všech aspektů podnikatelského plánu. Jednou z jeho součástí je návrh financování, v němž bylo na základě vysokých počátečních výdajů navrženo získání finančních zdrojů ve formě hypotečního úvěru na nákup budovy a nalezení

vhodného investora typu Business Angel. Hlavní funkci finančního plánu pak plní zjednodušené účetní výkazy, které vyčíslily finanční vývoj podnikání v prvních třech letech provozu a které byly doplněny jednoduchým vyčíslením poměrových ukazatelů, jejichž vývoj by nám řekl více spíše v delším časovém období.

V případě udržování nákladů a tržeb na odhadovaných hodnotách a vyvarování se větších finančních investic v prvních letech provozu penzionu, lze tento podnikatelský plán považovat za realizovatelný, a tudíž také cíl diplomové práce za splněný.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011, xxviii, 516 p. ISBN 9780230247802.
- [3] CRAIG S. FLEISHER a BABETTE E. BENSOUSSAN. *Strategic and competitive analysis methods and techniques for analyzing business competition*. Int. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Ed. [u.a.], 2003. ISBN 0131918729.
- [4] ČSÚ: Cestovní ruch [online]. [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556123/3202031418.pdf/d7f95008-785a-4401-b0c8-fc918cce1bc2?version=1.0>
- [5] EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Evropská společenství, 2006. ISBN 92-894-7917-5.
- [6] FINCH, Brian. *How to write a business plan*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006, vii, 151 p. Creating success. ISBN 074944553x.
- [7] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [8] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [9] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [10] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.
- [11] Internetový portál Reality iDNES.cz: *PRODEJ: penzion*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://reality.idnes.cz/detail/prodej/komerčni-nemovitost/penzion/ostruzna/5794547?sh=5b87c770eb>
- [12] JEŽKOVÁ, Renáta a Jiří JEŽEK. *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora*. Vyd. 1. Bratislava: Paneurópska vysoká škola, 2011, 173 s. ISBN 978-80-89447-47-3.



- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [14] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.
- [15] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [16] Managementmania.cz: Manažerské funkce [online]. [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>
- [17] MANDYSOVÁ, Ivana. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7395-220-4.
- [18] MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [19] PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind..and linto the Marketplace, c2008. ISBN 0944205372.
- [20] Podnikátor.cz: *Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik?* [online]. [cit. 2015-09-15]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>
- [21] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
- [22] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [23] Sdružení cestovního ruchu Jeseníky: *Analytická část Marketingové studie cestovního ruchu Olomouckého kraje na období 2014 – 2016*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: [http://www.jesenikytourism.cz/fileadmin/user\\_upload/ke\\_stazeni/dokumenty/Analytika\\_cast\\_21\\_10\\_\\_12\\_00\\_\\_2\\_.pdf](http://www.jesenikytourism.cz/fileadmin/user_upload/ke_stazeni/dokumenty/Analytika_cast_21_10__12_00__2_.pdf)
- [24] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.


- [25] Topograf.cz: *Olomoucký kraj – správní mapa*. [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://spravnimapa.topograf.cz/84365/olomoucky-kraj>
- [26] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [27] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [28] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [29] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [30] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.
- [31] WILLIAM R. LASHER. *Practical financial management*. 6th ed., International ed. Mason, Ohio: South-Western, 2010. ISBN 9780538743587.
- [32] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
- [33] ZACHARAKIS, Andrew, Stephen SPINELLI a Jeffry A TIMMONS. *Business plans that work: a guide for small business*. New York: McGraw-Hill, c2011. ISBN 9780071748834.
- [34] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>
- [35] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (o obchodních společnostech a družstvech). [online]. [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- [36] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. [online]. [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>
- [37] Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2014. [online]. [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Screen inzerátu na vybranou nemovitost
- Příloha B Fotografie původního vybavení penzionu
- Příloha C Logo „Penzion Modrá Luna“
- Příloha D SWOT analýza Olomouckého kraje vzhledem k rozvoji cestovního ruchu
- Příloha E Graf znázorňující odhad výnosů v oblasti ubytování v 1. roce
- Příloha F Graf znázorňující odhad nákladů a výnosů v oblasti stravování v 1. roce
- Příloha G Tabulka znázorňující výdaje vynaložené na pořízení zásob před začátkem podnikání
- Příloha H Splátkový kalendář úvěru
- Příloha I Přehled odpisů dlouhodobého majetku v jednotlivých letech


# Příloha A

## Screen inzerátu na vybranou nemovitost

[Nemovitosti](#) [Developerské projekty](#) [Adresář RK](#) [Další -](#) [Můj účet -](#)


### PRODEJ: penzion

Ostružná, okres Jeseník, Petříkov **EXKLUZIVNÍ NABÍDKA** Poslední změna: 11.01.2016



**MAPA**

#### Více fotografií



### Cena **8 000 000 Kč**

Poznámka: výrazná sleva


Počet podlaží budovy	3	Stav bytu	dobrý stav
Zastavěná plocha	237 m <sup>2</sup>	Vybavenost	zařízeno
Plocha parcely	2097 m <sup>2</sup>	Počet místností	15
Užitná plocha	544 m <sup>2</sup>	Zdroj elektřiny	230V veřejný
Konstrukce budovy	smíšená	Odpad	veřejná kanalizace
Stav budovy	dobrý stav		

#### Prodej Ski penzionu Petříkov, okres Jeseník

Prodej penzionu v Petříkově. Nemovitost se nachází v centrální části Petříkova, který je místní částí obce Ostružná s krásným výhledem na sjezdovky a vleky vzdálené cca 100 metrů. Je osazen do jižního slunečného svahu s krásným výhledem na lyžařské sjezdovky. Penzion byl uveden do provozu v roce 2007. Jedná se o samostatně stojící objekt s celkovou kapacitou 48 lůžek (včetně 11 přistýlek).

1. NP obsahuje společenskou místnost s kapacitou 35 míst, přípravnu pokrmů, sklad, hygienické zařízení hostů, včetně WC pro osoby se sníženou schopností pohybu, úklidovou místnost, sklad špinavého prádla, zádveří, lyžařnu a kotelnu s dílnou. Ve 2. NP jsou 4 pokoje pro ubytované, dvoupokojový, plně vybavený byt správce, kancelář a sklad prádla. Tři pokoje jsou 3 lůžkové vždy s jednou přistýlkou a 1 pokoj je 4 lůžkový. Vždy 2 pokoje tvoří buňku, která má společnou předsíňku a hygienické zařízení (samostatné WC, umyvadlo a sprchový kout). Některé pokoje mají balkon. Ve 3. NP je 8 pokojů s balkony a sklad prádla. Vždy 2 pokoje mají společnou předsíňku a hygienické zařízení (WC, umyvadlo a sprchový kout). Pokoje jsou 3 lůžkové, vždy s jednou přistýlkou. K prodeji je též nabízeno kompletní vybavení penzionu, sestávající z vybavení pokojů, jídelny a přípravný jídel. Kompletní vybavení penzionu včetně vybavení pokojů, jídelny a přípravný jídel a zahrnuto v uvedené ceně. Financování nemovitostí zajišťujeme vlastním partnerem bez poplatků.

#### Prodejce



**Petra Puszkarová**  
+420 800 103 ...  
[zobrazit celé číslo](#)  
[Více nabídek](#)

**STING** Realitní kancelář STING Jeseník  
[Zobrazit vizitku >](#)

#### Poslat dotaz

Číslo zakázky: **IDNES-55343**

Vaše jméno \*  Váš telefon \*

Váš e-mail \*

Chci sjednat schůzku

Zdroj: [11]

## Příloha B

Fotografie původního vybavení penzionu



Zdroj: [11]

## Příloha C

Logo „Penzion Modrá Luna“



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha D

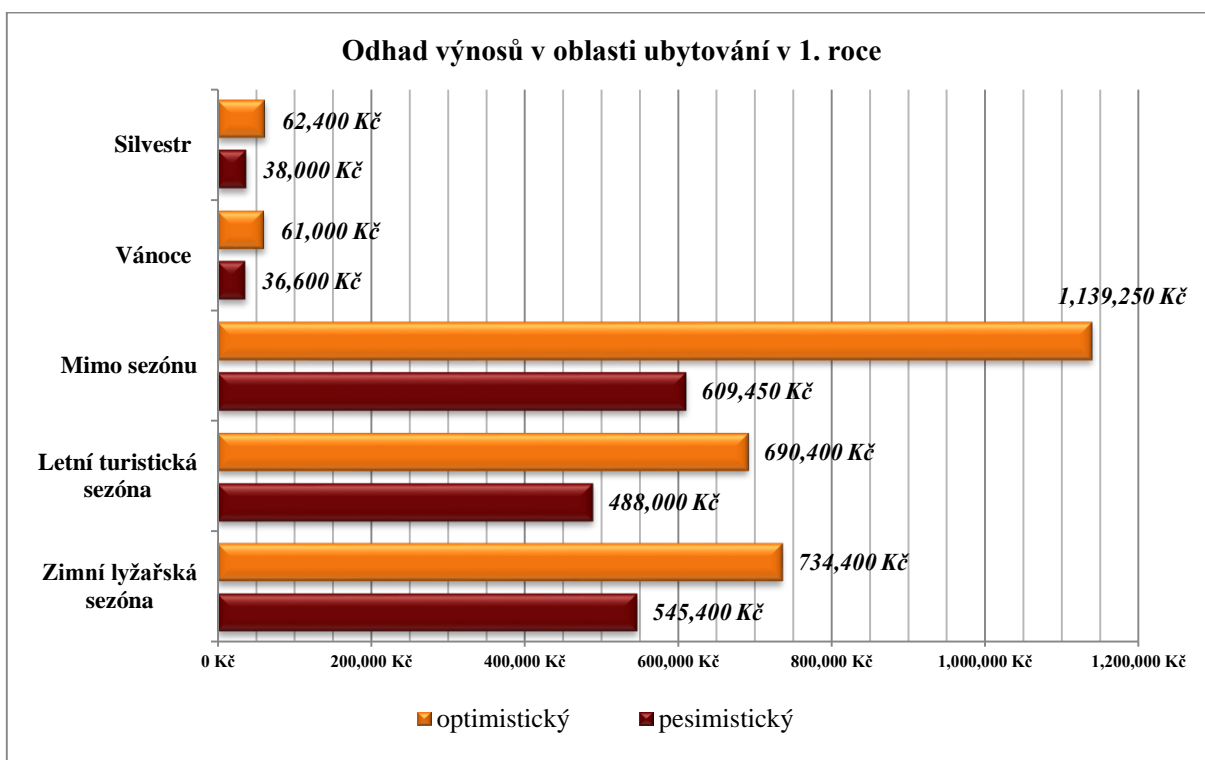
### SWOT analýza Olomouckého kraje vzhledem k rozvoji cestovního ruchu

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<p>Výhodná poloha kraje – jak pro návštěvníky domácí, tak zahraniční</p> <p>Velké množství turistických a přírodních atraktivit, technických a vojenských památek</p> <p>Dobrá poloha vůči velkým aglomeracím (Brno, Praha, Vídeň, Bratislava)</p> <p>Existence památky UNESCO na území kraje</p> <p>Pořádání pravidelných zajímavých kulturních, společenských a sportovních akcí</p> <p>Destinace má na svém území jeden z nejnavštěvovanějších turistických cílů v ČR – ZOO Olomouc</p> <p>Nový systém Cyklisté vítáni</p> <p>Tradice gastronomických specialit a jejich využití v rámci restauračních zařízení, kvalitní lokální a regionální produkty</p> <p>Existence CHKO Jeseníky</p> <p>Tradice lázeňské péče a existence velkého počtu lázní</p> <p>Vysoká popularita destinace mezi domácími návštěvníky i návštěvníky z ostatních krajů</p> <p>Hustá síť cyklotras a turistických stezek</p> <p>Stále se zvyšující počet návštěvníků regionu</p> <p>Dobrá kvalita ubytovacích služeb v centrech ČR</p> <p>Využívání moderních propagačních nástrojů a prostředků pro rozvoj regionu</p>	<p>Špatný stav mnoha památek a jejich malé využívání pro rozvoj ČR</p> <p>Nedokončenost systému cyklotras a nedostatky v jejím značení</p> <p>Velmi málo vodních toků využitelných pro dovolenou a aktivity spojené s vodou</p> <p>Málo využitý potenciál venkovské krajiny pro venkovskou turistiku a agroturistiku</p> <p>Vysoká sezonalita cestovního ruchu destinace</p> <p>Lázeňská zařízení Olomouckého kraje mají čtvrtou nejnižší průměrnou délku pobytu návštěvníků ze všech krajů ČR</p> <p>Ne příliš dobré hodnocení celkové kvality ubytovacích a stravovacích služeb ze strany návštěvníků regionu</p> <p>Nestabilní síť stravovacích zařízení, spíše lokální význam lyžařských areálů z důvodu nevhodných klimatických podmínek a jejich nedostatečná údržba a kvalita</p> <p>Nízký průměrný počet přenocování oproti konkurenci</p> <p>Podprůměrné využití HUZ zahraničními návštěvníky vzhledem ke zbytku ČR</p> <p>Nízká průměrná útrata návštěvníků</p> <p>Výzkum a průzkum trhu není na potřebné úrovni díky absenci kvalitních statistických a marketingových dat</p>
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<p>Poloha regionu jako konkurenční výhoda a potenciál pro domácí i příjezdový CR</p> <p>Celková pestrost a zajímavost krajiny je vhodná pro rozvoj prakticky všech turisticky preferovaných aktivit včetně pěší turistiky a cykloturistiky</p> <p>Destinace má velký potenciál v produktech zaměřených na venkovskou turistiku, agroturistiku, cykloturistiku a další produkty vázané na venkovský typ krajiny</p> <p>Postupné zvyšování kvality ubytovacích služeb - zvýšení konkurenceschopnosti regionu</p> <p>Vznik nových restaurací s nabídkou místní gastronomie - oslovení nových cílových skupin</p> <p>Vznik nových lázeňských míst a lázeňských zařízení</p> <p>Dobudování komplexního a provázaného terénního informačního a navigačního systému</p> <p>Vytvoření významné skupiny loajálních a pravidelných návštěvníků regionu</p> <p>Pokračování v pozitivním trendu prodlužování pobytů, zvyšování ubytování v hotelích a zvyšování celkové návštěvnosti destinace</p> <p>Efektivní využívání všech marketingových nástrojů a grantů - lepší oslovení a zacílení služeb a produktů</p> <p>Připravení nové atraktivní nabídky zejména programů a oslovit nové zdrojové země</p> <p>Další rozvoj destinačního řízení na území TR Jeseníky v rámci systému DM Olomouckého kraje</p> <p>Zvýšení prodeje produktů prostřednictvím zprostředkovatelů služeb</p> <p>Zvyšování kvality pracovníků ve službách ČR</p> <p>Oslovení nových cílových skupin vyžadujících vyšší kvalitu ubytování</p>	<p>Další prohlubování všech problémů plynoucích z rozdílného vymezení TR</p> <p>Stále nízká kvalita pracovní síly ve službách</p> <p>Přetrvávající odliv mladých lidí a střední generace z venkova do měst - ohrožení rozvoje venkovských forem CR</p> <p>Nižší zájem zahraničních návštěvníků využívajících leteckou dopravu pro přepravu do regionu</p> <p>Snižování konkurenceschopnosti regionu v oblasti cykloturistiky, postupná devastace již vytvořených cyklotras a jejich značení</p> <p>Pokračující koncentrace turistů zejména do města Olomouce a několika málo lokalit v okolí města, nezáměr o zbytek regionu</p> <p>Pokračující růst nespokojených turistů s kvalitou ubytovacích služeb a s tím spojený odliv návštěvníků z destinace</p> <p>Celkové snížení příjmů - omezení činnosti destinačního managementu, omezení realizace marketingových aktivit</p> <p>Prohlubování negativní sezonality TR</p> <p>Výrazná redukce marketingových aktivit a tím jejich snížená účinnost</p> <p>Postupné snižování loajality a ztráta věrných návštěvníků</p> <p>Špatné cílení marketingových aktivit díky nerelevantním statistickým datům</p> <p>Další snižování konkurenceschopnosti regionu neřešením zásadního problému s velmi špatnou dostupností regionu a špatnou kvalitou silniční sítě</p> <p>Rostoucí disproporce mezi nabídkou ubytovacích kapacit v turisticky atraktivních lokalitách a ostatními částmi regionu</p>

*Zdroj: vlastní zpracování podle [23]*

## Příloha E

Graf znázorňující odhad výnosů v oblasti ubytování v 1. roce

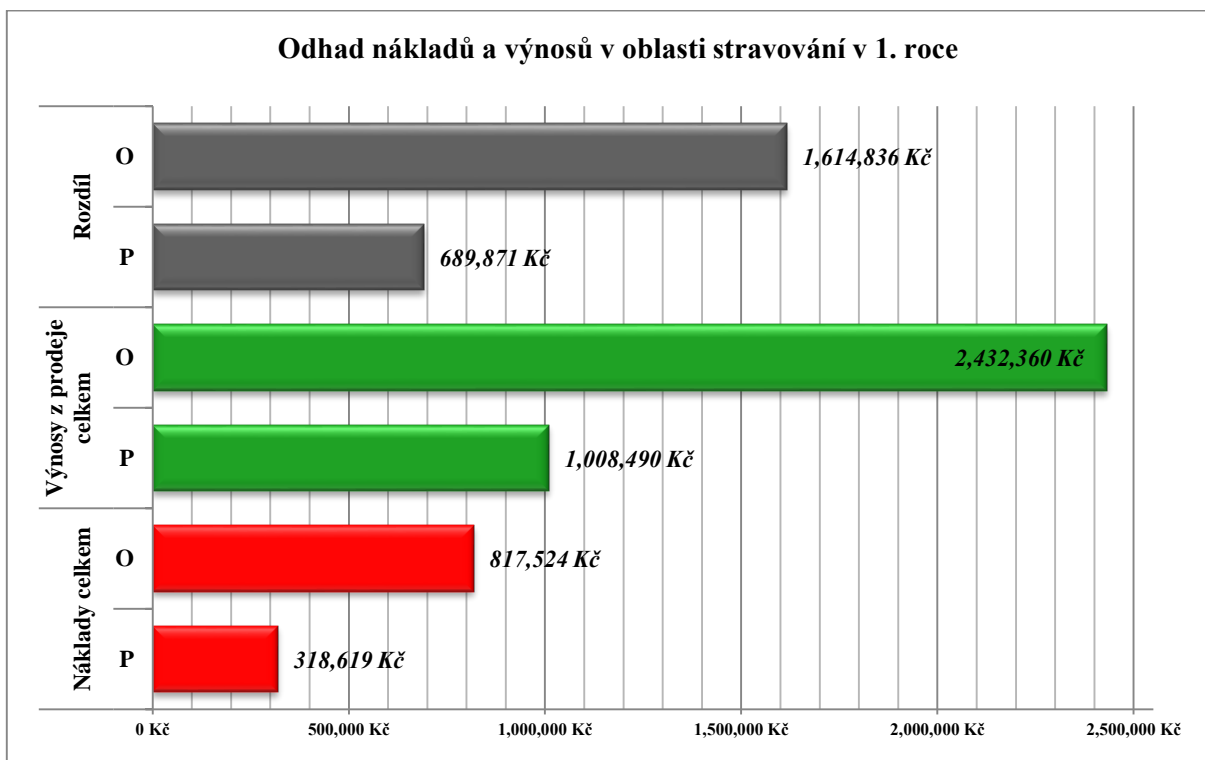


Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha F

Graf znázorňující odhad nákladů a výnosů v oblasti stravování v 1. roce



*O...optimistický odhad*

*P...pesimistický odhad*

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha G

Tabulka znázorňující výdaje vynaložené na pořízení zásob před začátkem podnikání

<i>Položka</i>	<i>Cena</i>
<b>Potraviny</b>	<b>21 694 Kč</b>
Maso (hovězí, vepřové, kuřecí)	9 000 Kč
Zelenina, ovoce (mražené, čerstvé)	5 000 Kč
Mouka (hladká, polohrubá, hrubá)	450 Kč
Cukr (krupice, moučka)	320 Kč
Koření	500 Kč
Vejce	900 Kč
Máslo	800 Kč
Mléko	860 Kč
Jogurt	130 Kč
Smetana	320 Kč
Sýr	400 Kč
Rýže	372 Kč
Pečivo	350 Kč
Uzenina (šunka)	420 Kč
Zmrzlina	1 200 Kč
Medovník	600 Kč
Kvasnice	72 Kč
<b>Nápoje</b>	<b>28 959 Kč</b>
Káva	6 070 Kč
Čaj	200 Kč
Nealko (sklo)	1 380 Kč
Juice	1 716 Kč
Voda	770 Kč
Pilsner Urquell	7 020 Kč
Velkopopovický Kozel	5 700 Kč
Birell	903 Kč
Víno	5 200 Kč
<b>Nádobí</b>	<b>22 000 Kč</b>
Sklo (víno, pivo, nealko)	2 000 Kč
Šálky a sklo na kávu	2 000 Kč
Příbory	2 800 Kč
Talíře	1 000 Kč
Misky	1 200 Kč
Pánve	4 500 Kč
Pekáče	2 500 Kč
Hrnce	4 000 Kč
Náčiní	2 000 Kč
<b>Pracovní oděvy (max.)</b>	<b>10 000 Kč</b>
<b>Čistící a hygienické prostředky (max.)</b>	<b>5 000 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>87 653 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha H

### Splátkový kalendář úvěru

Rok (měsíc)	Zůstatek úvěru	Úrok	Úmor	Splátka
0	5 000 000,00 Kč			
1 (1)	4 972 222,22 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (2)	4 944 444,44 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (3)	4 916 666,67 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (4)	4 888 888,89 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (5)	4 861 111,11 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (6)	4 833 333,33 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (7)	4 805 555,56 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (8)	4 777 777,78 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (9)	4 750 000,00 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (10)	4 722 222,22 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (11)	4 694 444,44 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1 (12)	4 666 666,67 Kč	4 351,22 Kč	27 777,78 Kč	32 129,00 Kč
1	4 666 666,67 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
2	4 333 333,33 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
3	4 000 000,00 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
4	3 666 666,67 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
5	3 333 333,33 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
6	3 000 000,00 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
7	2 666 666,67 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
8	2 333 333,33 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
9	2 000 000,00 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
10	1 666 666,67 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
11	1 333 333,33 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
12	1 000 000,00 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
13	666 666,67 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
14	333 333,33 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
15	0,00 Kč	52 214,67 Kč	333 333,33 Kč	385 548,00 Kč
	<b>0,00 Kč</b>	<b>783 220,00 Kč</b>	<b>5 000 000,00 Kč</b>	<b>5 783 220,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha I

### Přehled odpisů dlouhodobého majetku v jednotlivých letech

<b>Budova - 6. odp. sk.</b>		<b>PC = 8 000 000 Kč</b>
<i>Rok</i>	<i>Odpisová sazba</i>	<i>Odpis</i>
1.	1,02	81 600 Kč
2. - 50.	2,02	161 600 Kč
<i>Celkem</i>		8 000 000 Kč
<b>Konvektomat - 3. odp. sk.</b>		<b>PC = 131 890 Kč</b>
<i>Rok</i>	<i>Odpisová sazba</i>	<i>Odpis</i>
1.	5,5	7 253,95 Kč
2. - 10.	10,5	13 848,45 Kč
<i>Celkem</i>		131 890,00 Kč
<b>Kombinovaný sporák - 3. odp. sk.</b>		<b>PC = 141 752 Kč</b>
<i>Rok</i>	<i>Odpisová sazba</i>	<i>Odpis</i>
1.	5,5	7 796,36 Kč
2. - 10.	10,5	14 883,96 Kč
<i>Celkem</i>		141 752,00 Kč
<b>Nerezová chladicí skříň - 2. odp. sk.</b>		<b>PC = 90 750 Kč</b>
<i>Rok</i>	<i>Odpisová sazba</i>	<i>Odpis</i>
1.	11	9 982,50 Kč
2. - 5.	22,25	20 191,88 Kč
<i>Celkem</i>		90 750,00 Kč
<b>Myčka nádobí - 2. odp. sk.</b>		<b>PC = 51 667 Kč</b>
<i>Rok</i>	<i>Odpisová sazba</i>	<i>Odpis</i>
1.	11	5 683,37 Kč
2. - 5.	22,25	11 495,91 Kč
<i>Celkem</i>		51 667,00 Kč
<b>Celkem odpisy</b>	<b>1. rok</b>	<b>112 316 Kč</b>
	<b>2. - 5. rok</b>	<b>222 020 Kč</b>
	<b>6. - 10. rok</b>	<b>190 332,41 Kč</b>
	<b>11. - 50. rok</b>	<b>161 600 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování