

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZALOŽENÍ MALÉHO PENZIONU

CREATION OF THE SMALL HOSTEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. IVA VIKTORINOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Viktorinová Iva, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Založení malého pensionu

v anglickém jazyce:

Creation of the Small Hostel

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., a M. MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je věnována podnikatelskému plánu pro založení malého penzionu v Peci pod Sněžkou. Cílem práce je zpracování dostupných dat a podkladů pro zahájení podnikatelské činnosti v oblasti hromadných ubytovacích služeb. Vhodný podnikatelský plán bude navržen po provedení potřebných analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, analýza, založení podniku, zakladatelský rozpočet, finanční plán, rizika podnikání, penzion.

ABSTRACT

This thesis is devoted to the business plan for the establishment of a small hostel in Pec pod Sněžkou. The goal is to process the available data and documents for business start-ups in collective accommodation services. Appropriate business plan will be designed after carrying out the necessary analysis of external and internal environment.

KEY WORDS

Business plan, analysis, starting a business, basically budget, financial plan, business risks, hostel.

Bibliografická citace

VIKTORINOVÁ, I. *Založení malého penzionu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 88 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 27.05.2015

.....

Bc. Iva Viktorinová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto svému vedoucímu práce, panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, za cenné připomínky, rady a pomoc při vypracování diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat panu Ing. Viktoru Jeglovi z úvěrového oddělení Fio banky za poskytnutí informací o možnosti využití a podmínkách získání podnikatelského úvěru.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ CÍLŮ A METODY PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	12
2.1 PODNIKATEL, PODNIKÁNÍ, PODNIK	12
2.1.1 <i>Formy podnikání.....</i>	14
2.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	17
2.2.1 <i>Definice.....</i>	18
2.2.2 <i>Struktura podnikatelského plánu</i>	19
2.3 KROKY PŘI ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI.....	22
2.3.1 <i>Sepsání společenské smlouvy.....</i>	22
2.3.2 <i>Prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu.....</i>	23
2.3.3 <i>Získání živnostenského oprávnění</i>	23
2.3.4 <i>Obchodní rejstřík, návrh na zápis do Obchodního rejstříku, výpis z Obchodního rejstříku.....</i>	24
2.3.5 <i>Další podání právnické osoby (FÚ, SSZ, ZP, Ostatní pojištění)</i>	25
2.4 SPÁDOVÁ OBLAST	25
3 ANALÝZA STAVU SOUČASNÉHO PODNIKATELSKÉHO SEKTORU.....	27
3.1 ANALÝZA TRHU A ZÁKAZNÍKŮ	27
3.1.1 <i>Specifika trhu turismu.....</i>	28
3.1.2 <i>Charakteristika města.....</i>	29
3.1.3 <i>Předmět podnikání.....</i>	30
3.1.4 <i>Geografické hledisko</i>	30
3.1.5 <i>Zákazník.....</i>	30
3.2 ANALÝZA SLEPTE	31
3.2.1 <i>Sociální faktory.....</i>	31
3.2.2 <i>Legislativní faktory</i>	32
3.2.3 <i>Ekonomické faktory</i>	33
3.2.4 <i>Politické faktory.....</i>	35
3.2.5 <i>Technické a technologické faktory.....</i>	36
3.2.6 <i>EKOLOGICKÉ FAKTORY.....</i>	37
3.3 PORTEROVA ANALÝZA	38
3.3.1 <i>Dodavatelé.....</i>	39
3.3.2 <i>Odběratelé/zákazníci</i>	39
3.3.3 <i>Substituty</i>	40
3.3.4 <i>Konkurence v odvětví.....</i>	40

3.3.5	<i>Hrozba vstupu nových firem</i>	41
3.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ BUDOUCÍHO ZÁKAZNÍKA	42
3.5	SWOT ANALÝZA	48
3.5.1	<i>Silné stránky</i>	49
3.5.2	<i>Slabé stránky</i>	49
3.5.3	<i>Příležitosti</i>	50
3.5.4	<i>Hrozby</i>	50
3.5.5	<i>Zhodnocení SWOT Analýzy</i>	51
4	NÁVRH NA ZALOŽENÍ MALÉHO PENZIONU	52
4.1	SOUHRNNÝ PŘEHLED	52
4.2	ZALOŽENÍ ŽIVNOSTI	53
4.3	CHARAKTERISTIKA PENZIONU	54
4.3.1	<i>umístění a velikost penzionu</i>	54
4.3.2	<i>Vybavení budovy</i>	55
4.4	TÝM	56
4.5	BUSINESS MODEL	57
4.5.1	<i>Klíčová partnerství</i>	57
4.5.2	<i>Klíčové aktivity</i>	58
4.5.3	<i>Klíčové zdroje</i>	59
4.5.4	<i>Hodnotové nabídky</i>	61
4.5.5	<i>Vztahy se zákazníky</i>	61
4.5.6	<i>Distribuční kanály</i>	61
4.5.7	<i>Zákaznické segmenty</i>	62
4.5.8	<i>Struktura nákladů</i>	63
4.5.9	<i>Zdroj příjmů</i>	66
4.6	FINANČNÍ PLÁN	68
4.7	PLÁN REALIZACE	71
4.7.1	<i>kritická cesta</i>	72
4.8	ANALÝZA RIZIK	73
	ZÁVĚR	76
	POUŽITÁ LITERATURA	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	84
	SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na zpracování podnikatelského plánu, který by měl přesvědčit finanční instituce nebo investory, aby poskytli finanční prostředky na založení penzionu.

V dnešní době, kdy je nespočet možností jak trávit volný čas a také otevření hranic pro cestování znesnadňuje turistický ruch v rámci České republiky. Avšak stále se najdou lidé, kteří preferují dovolenou na českých lyžařských svazích či turistiku po českých kopcích. Hosté jsou čím dál náročnější na uspokojování svých potřeb, proto je nutné jim poskytnout takové služby, aby byli maximálně v rámci možností spokojeni. Stále ale musíme brát v potaz, kolik jsou hosté ochotni zaplatit a tomu také podřídít služby a kvalitu.

Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a praktickou část. V první části budou popsány nejdůležitější pojmy a teoretické poznatky důležité pro založení a řízení podniku. V analytické části se práce zabývá analýzami obecného a oborového okolí firmy. Byl použit vlastní výzkum ve formě dotazníku, který rovněž poskytl důležité informace.

Praktická část se zabývá vlastním založením penzionu od počátečního rozhodnutí o právní formě podnikání, zajištění budovy, vybavení podniku a zajištění personálu. Tato část je věnována především finanční analýze, kde jsou sepsány všechny náklady nutné k provozu penzionu a také 3 varianty možných tržeb (pesimistická, realistická a optimistická).

1 VYMEZENÍ CÍLŮ A METODY PRÁCE

Hlavní cíl

Hlavním cílem práce je na základě kritické analýzy podnikatelského sektoru navrhnout projekt na založení malého podniku v oblasti hromadných ubytovacích zařízení.

Dílčí cíl

Dílčím cílem je využití tržní mezery v oblasti hromadných ubytovacích zařízení a uspokojit tím tržní poptávku. Práce poskytne odpověď na otázku, jestli je v této oblasti možné podnikat tak, aby provoz podniku dosahoval zisku.

Metody

Mezi hlavní použité metody k vytvoření mé práce, patří analýza tržního sektoru. Rozčleňuje zkoumaný trh na jednotlivé části, aby tím umožnila odhalit jeho strukturu a rozdělit získané informace na užitečné a neužitečné. Dále je potřebné získané užitečné informace spojit do jednotlivých celků.

Dalšími metodami použitými v této práci jsou metody sběru sekundárních dat pomocí statistických údajů a dostupných informací a metody sběru primárních dat, dotazníkového šetření, pomocí kterého byly získány informace přímo od budoucích potenciálních zákazníků.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

2.1 PODNIKATEL, PODNIKÁNÍ, PODNIK

Pro tvorbu podnikatelského plánu je nutné uvést si základní pojmy, které jsou součástí celé této práce. Musíme si uvědomit, kdo to vlastně podnikatel je a co je to podnikání.

Podnikatel

Albert Shapero vytvořil definici podnikatele v roce 1975 a říká, že: „*Podnikatel se vyznačuje jednáním, která zahrnuje chopení se iniciativy, organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek a zakalkulování rizika neúspěchu.*“ Tato definice zahrnuje i možné riziko neúspěchu, se kterým musí počítat každý začínající podnikatel.

Robert D. Hisrich roku 1985 uvedl tuto definici: „*Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“ [3].

Obchodní zákoník definuje podnikatele jako:

- osobu zapsanou v obchodním rejstříku,
- osobu, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osobu, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osobu, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu [14].

Podnikání

Interpretace pojmu podnikání není jednoduchá. Můžeme na něj nahlížet z různých pohledů:

- Ekonomické pojetí – zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se jejich původní hodnota zvýšila. Vytváření přidané hodnoty je dynamický proces.
- Psychologické pojetí – činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si nebo něco splnit. V tomto pohledu je podnikání prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- Sociologické pojetí – vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí - soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem na vlastní jméno a odpovědnost za účelem dosažení zisku [10].

K všeobecným charakteristikám všech definic podnikání patří především cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, užitek a přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu a především opakování a cyklický proces [10].

Podnik

Nejobecněji je podnik uváděn jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů (zdrojů) na výstup (statky). Obsáhlejší je definice uvádí, že podnik je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (vlastních nebo pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských činností. Z právního pohledu se na podnik můžeme dívat jako na soubor hmotných, osobních i nehmotných složek, které k podniku náleží (věci, práva a jiné majetkové hodnoty které patří podnikateli) a slouží k provozování podniku nebo mají tomuto účelu sloužit vzhledem ke své povaze **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

Na základě počtu zaměstnanců se podniky dělí do tří skupin:

- malé podniky – do 20 zaměstnanců
- střední podniky – 20–100 zaměstnanců
- velké podniky – 100 a více zaměstnanců

Komise Evropské Unie používá jiná kvantitativní kritéria pro klasifikace podnikatelů a podniků. Využívá čtyři kritéria: počet zaměstnanců, roční tržby (příjmy), hodnota aktiv (majetku) a nezávislost. Tato metoda třídí podniky následovně:

- velmi malý podnik (drobný nebo mikropodnik) – do 10 zaměstnanců, kdy obrat nesmí přesáhnout 7 mil. EUR a aktiva nesmí převyšovat 5 mil. EUR
- malý podnik – do 50 zaměstnanců avšak stejně jako u drobného podniku obrat nesmí přesáhnout 7 mil. EUR a aktiva nesmí být vyšší jak 5 mil. EUR
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, obrat nepřesahuje 40 mil. EUR a aktiva nepřesahují 27 mil. EUR
- velký podnik – překračuje všechny uvedené limity [10].

2.1.1 FORMY PODNIKÁNÍ

Právní formu podnikání si může zvolit každý podnikatel sám dle svého uvážení ze zákona stanovených alternativ. Každá tato alternativa má svá specifika vymezena Zákonem o obchodních korporacích, pokud jde o obchodní společnost nebo družstvo, popřípadě Živnostenským zákonem. Z toho vyplývá, že v rámci České republiky lze podnikat jako právnická či fyzická osoba. Při rozhodování podnikatele o formě podnikání je potřebné zvážit všechny možnosti a okolnosti působící v daném sektoru podnikání a podle toho zvolit tu nejlepší variantu pro konkrétní podnikatelský záměr. Právní forma se v případě změny situace v podniku dá změnit [8].

ŽIVNOSTENSKÉ OPRAVNĚNÍ

Podle Živnostenského zákona je živnost současná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, pokud splní podmínky stanovené Živnostenským zákonem.

- Všeobecné podmínky – dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost.
- Zvláštní podmínky – odborná nebo jiná způsobilost, pokud je vyžaduje zákon nebo zvláštní předpisy.

Živnosti se dělí na:

- ohlašovací – smějí být provozovány na základě ohlášení, pokud splňují stanovené podmínky (řemeslné, vázané a volné)
- koncesované – smějí být provozovány jen na základě koncese [15].

Tabulka 1: Srovnání výhod a nevýhod živností [9]

VÝHODY	NEVÝHODY
menší potřeba kapitálu	obtížný přístup ke kapitálu
malá regulace ze strany státu	neomezené ručení za dluhy společnosti
nízké zřizovací náklady	omezená životnost firmy
jednoduché ukončení živnosti	ze zisku se platí kromě daně z příjmu i SZP

Zákon o živnostenském podnikání také udává, co nelze považovat za živnost. Patří sem například restaurování kulturních památek, svobodná povolání (lékaři, lékárníci, znalci, auditori aj.), hornická činnost, pořádání loterií, výroba elektřiny, zemědělství aj.

OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Z hlediska právní teorie se obchodní společnosti dělí do dvou základních skupin a to konkrétně na společnosti osobní a kapitálové. Cílem tohoto dělení je vystihnout základní zásady, kterými je ovládána právní úprava obou skupin. Mezi osobní společnosti se řadí Veřejná obchodní společnost a Komanditní společnost

a kapitálovými společnostmi jsou Akciová společnost a Společnost s ručením omezeným. Základní rozdíl je v tom, že všichni nebo alespoň někteří společníci u osobních společností ručí za závazky společnosti neomezeně celým svým majetkem a společníci u kapitálových společností za závazky společnosti neručí vůbec nebo je jejich ručení omezeno do rozsahu a doby trvání [23].

Další rozdíly ve společnostech uvádí následující tabulka:

Tabulka 2: Srovnání osobních a kapitálových společností

Kritérium	Osobní společnosti		Kapitálové společnosti	
	v.o.s.	k.s.	s.r.o.	a.s.
Počet zakladatelů	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba, max. 50 osob	1 PO nebo 2 a více FO
Orgány společnosti	nejdou určeny	nejdou určeny	valná hromada, jednatele, dozorčí rada	valná hromada, představenstvo, dozorčí rada
Ručení	neomezeně veškerým svým majetkem	komplementář veškerým svým majetkem, komanditista do výše nesplaceného vkladu	společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	společnost neomezeně, akcionáři neručí za závazky společnosti
Základní kapitál	není stanoven	komanditista min. 5 000 Kč, jinak není stanoven	min. 200 000 Kč, vklad společníka min. 20 000 Kč	bez veřejné nabídky akcií min. 2 mil. Kč, s veřejnou nabídkou akcií min. 20 mil. Kč
Účast na zisku	rovným dílem neurčí-li společenská smlouva jinak	mezi komplementářem a komanditisty se dělí na poloviny, dále mezi komanditisty v poměru splacených vkladů a mezi komplementáři rovným dílem	dle poměru obchodních podílů	na základě rozhodnutí valné hromady

Zdroj: Druhy a formy obchodních společností [23]

Založení společnosti může být dle Zákona o obchodních korporacích společenskou smlouvou nebo zakladatelskou listinou, ale společnost vzniká až zápisem do Obchodního rejstříku. [14].

KRITÉRIA VÝBĚRU VHODNÉ PRÁVNÍ FORMY PODNIKU

Abychom založili podnik, musíme zvolit správnou právní formu podnikání. Každá právní forma se svým charakterem hodí k jinému typu podnikání. Naštěstí se v průběhu podnikání dá měnit, ale pokud již na začátku podnikání zvolíme správnou formu, můžeme tím předejít zbytečným komplikacím.

Kritérií, podle nichž volit právní formu je celá řada. Některá jsou všeobecnějšího rázu a některá výrazně specifická podle druhu činnosti, které se chceme věnovat. Mezi nejdůležitější lze zařadit například tyto

- minimální velikost základního kapitálu
- počet osob potřebných k založení
- obtížnost založení
- míra právní regulace činnosti
- zastupování podnikatelského subjektu navenek
- ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností
- rozsah plánovaných podnikatelských aktivit
- obor činnosti
- míru vlastní angažovanosti a odpovědnosti
- flexibilitu právní formy a obtížnost případné transformace na jinou právní formu aj. [11].

2.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

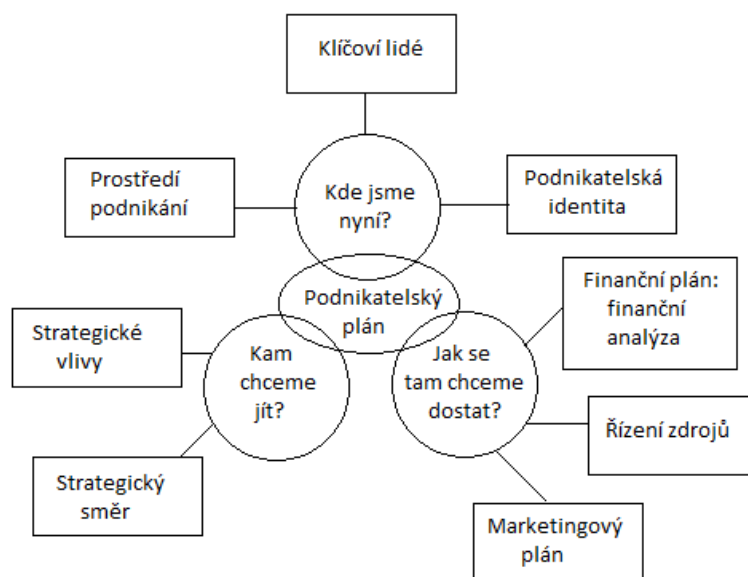
Prvotním cílem podnikatelského plánu je vytvořit oporu, která pomáhá při realizaci podnikatelské myšlenky. Je to návod, který zaznamenává všechny nápady a myšlenky jeho tvůrce a jeho plánování pomáhá k lepšímu chápání reality, uspořádání myšlenek, nalezení problémů a vytyčení cílů a zejména přispívá ke sladění kroků k vytvoření vize podniku. Pomáhá se zamyslet nad realizací myšlenky.

Dobrý podnikatelský plán může napomoci při získání finančních prostředků, získat strategické spojení, přilákat klíčové zaměstnance a také zvýšit sebevědomí. Prodává firmu do světa a získává tak zpětnou vazbu [29].

2.2.1 DEFINICE

Podnikatelský plán je podle Hisriche a Peterse: „...písemný materiál zpracovaný podnikatelem, charakterizující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [3]. Zpracování podnikatelského plánu umožňuje:

- získat užitečné informace z různých druhů analýz (SLEPTE, Porterova analýza, SWOT,...), které předchází přípravě a sepsání podnikatelského plánu
- získat přehledný seznam záměrů, předpokladů a také možných rizik při zakládání podniku
- odhad hodnot finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků při zakládání podniku
- včasné odhalení možných rizik nebo slabin v záměrech podniku [10].



Obrázek 1: Účel a smysl podnikatelského plánu

Zdroj: KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*[3]

2.2.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán je důležitý dokument nejen pro zakladatele podniku, ale také pro potenciální investory, banky, manažery a dokonce i pro zaměstnance, zákazníky nebo třeba konzultanty. Vzhledem k tomu, že každý z výše uvedených bude číst podnikatelský plán z jiného důvodu, musí být zpracován komplexně, aby se všichni dozvěděli pro ně důležité informace [2].

Pro zpracování jsou stanoveny obecné zásady, které je nutné dodržet. Mezi ně patří zejména:

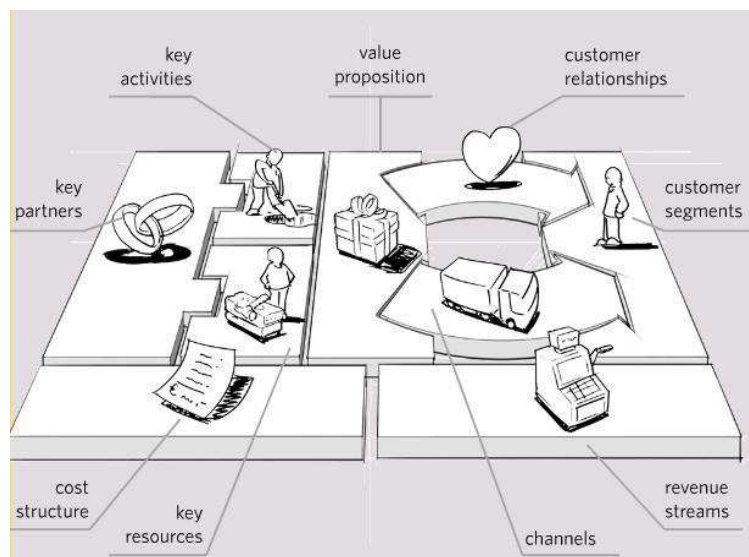
- stručnost a přehlednost
- jednoduchost a srozumitelnost
- demonstrovat výhody produktu nebo služby pro zákazníka
- orientace na budoucnost
- realističnost
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- upozorňovat na konkurenční výhody, silné stránky a kompetenci manažerského týmu [1].

TÝM

Je jedním z důležitých prvků podnikatelského plánu, na který investoři kladou velký důraz. Odpovídá především na otázky, zda je tým zkušený, jestli má odpovídající znalosti a spolupracuje tak, aby dokázal splnit vytyčené cíle. Musí zdůraznit proč je tento tým ideální k úspěšné tvorbě a realizaci navrhovaného podnikatelského plánu [6].

BUSINESS MODEL

Ukazuje atraktivitu plánu. Pomocí něj investorům ukážeme přímo vizuální portrét modelu. Charakterizuje hodnotovou nabídku, předkládá doklady o zákaznických potřebách a vysvětluje, jak vstoupíme na trh. Využívá příběhy a zdůrazňuje atraktivitu cílových segmentů a zajistí tak zájem ze strany investorů. Nakonec se zde musí popsat klíčové zdroje a činnosti, které jsou potřebné k tvorbě a realizaci podnikatelského plánu [6].



Obrázek 2: Business model

Zdroj: Osterwalder, Tvorba business modelů 2012

FINANČNÍ PLÁN

Představuje důležitou část podnikatelského plánu, která poutá nejvíce pozornosti. Může vytvořit předběžné kalkulace a odhadnout, kolik zákazníků je možné získat. Do této analýzy je nutné zahrnout prvky analýzy rentability, obchodní scénáře či provozní náklady. Může také pomoci s výpočty kapitálových výdajů a další odhady nákladů na realizaci. Výsledné prognózy celkových nákladů, výnosů a peněžních toků určují naše finanční požadavky pro investory [6].

Úkolem finančního plánu je zjistit, kteří činitelé a v jaké intenzitě přispěly k současné finanční situaci podniku. Představuje základní zdroj informací, které pomáhají posoudit stav finančního zabezpečení podniku (hospodářské výsledky) a utvářejí důležitý předpoklad pro budoucí rozhodování o finanční stránce podniku.

Pravidelné zkoumání finanční kondice podniku přispívá k:

- odhalení možných následků vlastních finančních rozhodnutí
- odhalení slabých míst a problémových oblastí ještě před tím, než se vymknou kontrole
- porovnání reálných s plánovanými výsledky hospodaření
- získání podkladů ke zlepšení finančního řízení podniku
- náhledu na podnik z pohledu nezávislého člověka

Výsledky finančního plánu poskytují důležité informace nejen samotnému podnikateli, ale také třetím stranám, kterými mohou být např. investoři, věřitelé, státní orgány a další. Ukazatelé finanční analýzy jsou pro hodnocení firmy základem při žádosti o podnikatelský úvěr u banky. Od výsledného hodnocení se odvíjí i cena, kterou za tyto bankovní produkty podnikatel zaplatí. Provádí se také při žádostech o dotaci z fondů Evropské unie [24].

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Charakterizuje, jakou má náš business model pozici ve vztahu k vnějšmu prostředí. Základem pro tuto charakteristiku jsou 4 vnější síly. Těmi jsou sektorové síly, které zahrnují dodavatele, zainteresované osoby, konkurenci, nově přichozí firmy, substituční výrobky a služby (Porterův model konkurenčních sil), hlavní trendy, do kterých patří trendy v regulacích, společenské a kulturní trendy, technologické trendy a socioekonomické trendy (analýza SLEPTE), tržní síly (tržní segmenty, potřeby a požadavky, tržní faktory, přechodové náklady a příjmová atraktivita) a makroekonomické síly (globální tržní podmínky, kapitálové trhy, ekonomická infrastruktura, komodity a další zdroje). Nakonec shrneme konkurenční výhody svého podnikatelského plánu.

Konkurenceschopný business model, který je smysluplný v dnešním prostředí, může být v blízkém čase zastaralý nebo úplně nepoužitelný. Musíme stále více rozumět nejen prostředí daného modelu, ale také možnostem jeho rozvoje. Ohledně budoucnosti nemůžeme nikdy mít stoprocentní jistotu, protože vyvíjející se podnikatelské prostředí je velmi komplikované a mohou v něm nastat nejrůznější nečekané události. Ovšem budoucnost můžeme zachytit v řadě nejrůznějších hypotéz o budoucím vývoji daného prostředí, které nám mohou sloužit jako vodítka k vytváření business modelů [6].

PLÁN REALIZACE

Tato část ukazuje investorům, co bude realizace obnášet a jaký postup zvolíme. Obsahuje přehled všech projektů a společné milníky. Program realizace nastíníme pomocí plánu, který by měl obsahovat i Ganttovy diagramy [6].

ANALÝZA RIZIK

V závěru podnikatelského plánu by měly být popsány omezující faktory, překážky a kritické faktory úspěchu. Tyto faktory můžeme odvodit z analýzy SWOT našeho business modelu [6].

Analýza rizik musí být zřejmá, jasná a opakovatelná. Musí být kdykoli možné hodnotit další zjištěná rizika, provést následně analýzu rizik stejným způsobem. Tato analýza nám pomůže určit, s jakou pravděpodobností může nečekaná událost nastat, což je stav, kterému se snažíme předcházet. Analýza rizik umožní daná rizika analyzovat detailně tak, aby bylo možné učinit takové kroky, které dané riziko částečně nebo dokonce úplně eliminuje. Obsahuje kombinaci pravděpodobností, že daná událost nastane a jejího dopadu na podnik [12].

2.3 KROKY PŘI ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI

Před založením společnosti je nutné, aby si podnikatel zvolil místo, kde a v jakém oboru bude podnikat. Při výběru názvu společností nesmí podnikatel zapomenout na kontrolu názvu společnosti v obchodním rejstříku, jestli již daný název není zaregistrován. V této kapitole budou popsány základní kroky, které jsou uvedeny níže [3].

2.3.1 SEPSÁNÍ SPOLEČENSKÉ SMLOUVY

Společenská smlouva je dokument, kterým se zakládá obchodní společnost. Musí být podepsána všemi zakladateli a jejich podpisy musí být úředně ověřeny. Měla by obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- firmu a sídlo společnosti
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby
- předmět podnikatelské činnosti

Po sepsání společenské smlouvy můžeme prohlásit firmu za založenou. Hned po sepsání smlouvy musí společnost učinit důležité činnosti, které povedou k jejímu vzniku – zapsání do OR [3].

2.3.2 PROHLÁŠENÍ SPRÁVCE VKLADŮ, VKLAD ZÁKLADNÍHO KAPITÁLU

Základní kapitál společnosti je podle Zákona o obchodních korporacích: *„Peněžním vyjádřením souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů všech společníků do základního kapitálu společnosti. Základní kapitál musí být vyjádřen v jednotkách české měny. Společník se účastní na základním kapitálu vkladem. Základní kapitál je součástí vlastního kapitálu společnosti [14].“* Výše a povinnost tvořit minimální základní kapitál se podle jednotlivých typů společnosti liší.

Správcem vkladů je zakladatel, který je touto činností pověřený ve společenské smlouvě. Avšak pokud jsou vklady všech zakladatelů peněžité, správcem vkladů se může stát banka nebo notář, i když nejsou zakladateli. Vlastnické právo k těmto vkladům přechází na společnost až dnem vzniku. Po vzniku společnosti je povinen správce vkladu splacené vklady předat i s plody a užitky bez zbytečného odkladu společnosti. Výjimkou jsou peněžité vklady, které jsou uloženy na zvláštním účtu u banky, vzniklým pro danou společnost před jejím vznikem [3].

Pokud společnost nevznikne, správce vkladu je povinen splacené vklady vrátit bez zbytečného odkladu zakladatelům.

„Správce vkladu je povinen vydat písemné prohlášení o splacení vkladu nebo jeho částí jednotlivými společníky, které se přikládá k návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Správce vkladu, který uvedl v prohlášení vyšší částku, než která je splacena, ručí věřitelům společnosti za její závazky až do výše tohoto rozdílu, a to po dobu 5 let od zápisu společnosti do obchodního rejstříku [14].“

2.3.3 ZÍSKÁNÍ ŽIVNOSTENSKÉHO OPRÁVNĚNÍ

Důležité je si uvědomit, že obchodní společnosti musí mít příslušná živnostenská oprávnění ve vztahu k jejich předmětu podnikání.

Abychom dostali živnostenské oprávnění, musíme nejdříve uskutečnit několik důležitých kroků. Nejdříve musíme získat výpis z rejstříku trestů a to nezávisle na tom, jakou živnost budeme provozovat. Slouží nám jako doklad o trestní bezúhonnosti. Ten můžeme získat na obvodním nebo místním úřadě.

Dalším krokem je zaplacení správního poplatku. Tento poplatek se liší v závislosti na provozované živnosti a pohybuje se od 1.000,- do cca 10.000,- Kč. Dále je nutné vyplnit formulář k ohlášení živnosti, případně žádost o koncesi, který se liší tím, zda se jedná o tuzemskou PO, FO nebo zahraniční PO nebo FO.

Součástí žádosti o koncesi či při ohlášení živnosti musí být originál nebo úředně ověřená kopie společenské smlouvy, případně zakladací listiny. V předmětu podnikání ve společenské smlouvě musí být uvedeny názvy živností ohlašovacích nebo koncesí souhlasně tak, jak jsou uvedeny v příloze živnostenského zákona.

V rámci ohlašování živnosti nebo žádosti o koncesi se musí předložit doklady o odborné nebo jiné způsobilosti, která je vyžadovaná zákonem k danému předmětu podnikání. Tyto doklady předkládá některý z členů statutárního orgánu společnosti [3].

2.3.4 OBCHODNÍ REJSTŘÍK, NÁVRH NA ZÁPIS DO OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU, VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

Obchodní rejstřík je veřejný seznam, který je veden v elektronické podobě a zapisují se do něj zákonem stanovené údaje nejen o podnikatelích, ale i o jejich společnostech [13].

Návrh na zápis společnosti do OR se musí podat místně příslušnému krajskému soudu dle sídla obchodní společnosti. Toto je poslední krok, který směřuje ke vzniku obchodní společnosti. K podanému návrhu je zapotřebí připojit celou řadu příloh a to v závislosti na typu obchodní společnosti.

„Dle Zákona o obchodních korporacích musí být návrh na zápis do obchodního rejstříku podán do 90 dnů od založení společnosti, tj. od okamžiku sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny nebo od doručení průkazu živnostenského či jiného podnikatelského oprávnění fyzické osoby. Není-li návrh podán ve stanovené lhůtě, nelze již na základě průkazu podnikatelského oprávnění podat návrh na zápis do obchodního rejstříku [14].“ Výpisem z OR je doloženo, že do něj byla obchodní společnost zapsána.

2.3.5 DALŠÍ PODÁNÍ PRÁVNICKÉ OSOBY (FÚ, SSZ, ZP, OSTATNÍ POJIŠTĚNÍ)

Následuje až po vzniku dané společnosti a je nutné provést především tato podání:

- přihlášení k registraci u místně příslušného správce daně (FÚ) do 30 dní od získání živnostenského oprávnění
- přihlásit zaměstnance u místně příslušné SSZ do 8 dní
- přihlásit zaměstnance u jimi zvolených zdravotních pojišťoven do 8 dní
- podat přihlášku k povinnému úrazovému pojištění za zaměstnance
- provést návrh na kategorizaci prací zaměstnanců – hygiena [3].

2.4 SPÁDOVÁ OBLAST

V současnosti se díky vlivu dopravních a informačních technologií značně rozšířili teritoriální možnosti. Existuje několik druhů trhu, mezi které patří místní, regionální, národní, mezinárodní a nyní i takzvaně globální trh. Relevantním trhem z pohledu poptávky spádová oblast neboli dosažitelnost konkrétního produktu nebo služby, z pohledu nabídky se jedná o oblast stávajících nebo potenciálních zákazníků. Zde je nutné si uvědomit fakt, že na mezinárodní trh může v dnešní době vstoupit každý, jelikož i poskytovatel služby výhradně pro domácí trh musí počítat se zahraničními substituty ke svému produktu či službě. Zákazník tuto skutečnost zahrnuje do svého rozhodování mezi dostupnými produkty či službami nejen na domácím, ale i na zahraničním trhu [7].

Výběr vhodného místa je pro podnikatele prvním krokem k úspěchu. Pokud je penzion umístěn tam, kde by ho cíloví zákazníci nehledali nebo ho nenašli, podnikatel bude odkázán na náhodné návštěvníky a jejich ochotě šířit informace o tomto penzionu. Spádovou oblast určují především znaky jako je počet obyvatel, hustota osídlení, demografická struktura obyvatel, charakter sortimentu, charakter zástavby nebo ekonomické charakteristiky relevantního obyvatelstva. Reálné působení spádové oblasti je určeno především nabídkou konkurence a vzájemnými vztahy mezi konkurencí. Pokud je koncentrace konkurence příliš velká, bude to znamenat překrývání jednotlivých oblastí zájmu, naopak pokud je koncentrace konkurence malá, potom se

prodlužuje akceptační vzdálenost. To, jestli je služba dostupná posoudí zákazník pomocí několika kritérií. Mezi tyto kritéria patří čas (za jaký čas se dopraví na místo) a jakým způsobem se na místo dopraví (auto, veřejná doprava, pěšky). Každý potenciální zákazník má vlastní akceptační vzdálenost, která je závislá na osobních podmínkách (sociálních, ekonomických). Vliv geografických a klimatických podmínek se může projevit v jednotlivých regionech odlišně [11].

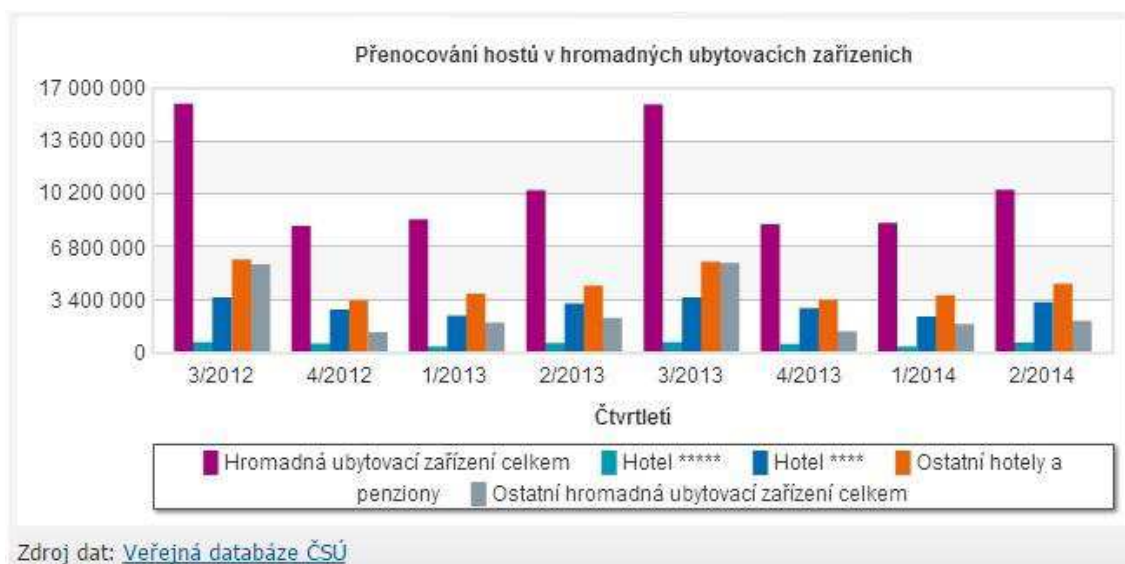
3 ANALÝZA STAVU SOUČASNÉHO PODNIKATELSKÉHO SEKTORU

Ke zhodnocení současné situace musí být provedeno několik základních analýz, abychom zjistili, zda se vyplatí investovat na obnovu již zkrachovalého penzionu a zda bychom na tom ještě neprodělali. Proto se jeví, jako nejideálnější možnost nejdříve udělat analýzu trhu, poté analýzu SLEPTE, která odkryje faktory působící na vývoj a také zisk penzionu z vnějšího okolí. Další analýzou bude Porterův model 5 konkurenčních sil, který odhalí, jak to vypadá s konkurencí v daném oboru a v daném místě, dále bude použita SWOT analýza, díky níž zjistíme silné a slabé stránky penzionu a příležitosti a hrozby, které mohou být v budoucnu použity ve prospěch podniku, případně na co být opatrní. V neposlední řadě bude využito i dotazníkového šetření.

3.1 ANALÝZA TRHU A ZÁKAZNÍKŮ

Pomocí této analýzy zjistíme, v jakém stavu se nachází daný trh. Výsledek analýzy trhu poskytne základ pro provedení dalších potřebných kroků a získání informací potřebné pro další rozhodnutí o podnikání.

Cílem marketingového výzkumu (analýza trhu a poptávky) je získávat, analyzovat a hodnotit informace o trhu a jeho okolí [31].



Graf 1: Přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních [19]

Dle výše uvedeného grafu lze vidět, že v penzionech a hotelích s méně hvězdičkami se lidé v ČR ubytovávají nejvíce. Od roku 2012 počet ubytovaných hostů v ubytovacích zařízeních typu penzion dosahuje více než 3,4 milionů hostů.

V Krkonoších přibývá penzionů, kterých se jejich majitelé snaží zbavit nebo je zavírají. Pro obce i místní obyvatele, kteří jsou závislí na penězích od turistů, to představuje velký problém. Většina turistů totiž, jakmile vidí zavřené dveře, se už znovu nevrátí. Příkladem je i Horní Malá Úpa, která má nové sjezdovky na dohled od Sněžky, kde na jedné z místních ulic visí na penzionech nespočet cedulí s nápisem „Na prodej“. Na některých z nich i několik let. Podle starosty Malé Úpy Jana Patzelta na tom mají vinu sami majitelé. Do budov často neinvestují nic, co vydělají na jejich nájemném. Tyto objekty poté chátrají a turisté si tak raději vyberou jiný penzion či hotel, který vypadá na pohled lépe [22].

3.1.1 SPECIFIKA TRHU TURISMU

Trh turismu má řadu specifik, které vyplývají z charakteru samotného turismu. Na tomto trhu se vyskytují převážně služby i přes skutečnost, že poměrně vysoký podíl zabírají spotřební výdaje za zboží, vzhledem ke vztahu k celkovým spotřebním výdajům

v rámci turismu. Turismus je závislý na přírodních a kulturně-historických atraktivitách. Tyto atraktivity, které jsou využívány ekonomicky prostřednictvím poskytování služeb, jsou vázány místem. Z toho vyplývají omezené možnosti při přesouvání svých podnikatelských aktivit do jakékoli jiné destinace, kde by bylo podnikání výhodnější vzhledem k cenám ostatních zdrojů. Ovšem existence atraktivit v dané územní oblasti vytváří pozitivní externality pro jednotlivé podnikatelské subjekty.

Distribuční cesty jsou opačné vůči trhu zboží. Poptávka se za uspokojením svých potřeb musí přesunout do místa nabídky, což je časově i finančně náročné. Rozvoj turismu má z hlediska kvantitativních ukazatelů limity.

Trh je ovlivněn i sezonností, která je dána klimatickými podmínkami a zároveň rozložením fondu volného času během týdne i celého roku. Sezónnost způsobuje velkou nevyrovnanost poptávky, kterou je nutné mírnit nabídkou vhodných diferencovaných produktů s programovou náplní, využíváním různých forem tvorby ceny a jinými způsoby.

Zákazník na trhu turismu vyhledává soubor služeb (očekává komplexnost zážitků). Produkt je mimo ekonomické statky ve vnímání zákazníka dotvářen i určitými nekonkrétními prvky, mezi které patří například image dané destinace, atmosféra restaurace, hotelu aj. Z toho vyplývá, že trh turismu je ve značné míře ovlivněn subjektivním vnímáním a hodnocením zákazníků [7].

3.1.2 CHARAKTERISTIKA MĚSTA

Pec pod Sněžkou je malé horské městečko, které se nachází v údolí řeky Úpy. Je to významné turistické a sportovní středisko, které díky tomu, že se nachází v srdci Krkonošského národního parku, je ideálním místem pro kombinaci zážitků a relaxace.

Pro lidi, kteří rádi tráví svou dovolenou aktivně, nabízí toto městečko pestrou škálu možností. V zimní sezóně je zde možnost využití jednoho z největších lyžařských areálů v ČR s 11 sjezdovkami. Naopak v letní sezóně zde dominuje horská turistika. Mezi hlavní lákadla patří výhledy z vrcholu Sněžky nebo rozhledny na Hnědém vrchu, kde mají návštěvníci možnost vyjet sedačkovou lanovkou, nebo z hřebenů hor při toulkách panenskou přírodou.

Ve městě, které se skládá ze dvou částí Pece pod Sněžkou a Velké Úpy, žije trvale přes 600 obyvatel a většina z nich pracuje v turistickém ruchu [30].

3.1.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Dle živnostenského zákona jsou předmětem podnikání ubytovací služby, zařazené v živnostech volných a hostinské služby v živnostech řemeslných [15].

Konkrétně se penzion bude zabývat ubytováním a stravováním hostů, kteří využijí ubytovacích služeb penzionu a během obědů i hostů zvenčí.

3.1.4 GEOGRAFICKÉ HLEDISKO

Z geografického hlediska je poloha penzionu výhodná. 3 minuty od penzionu se nachází autobusová stanice, kde staví denně několik linek autobusů, včetně přímého spoje z Prahy, případně s přestupním místem v Hradci Králové.

Pec pod Sněžkou se nachází nedaleko hranic s Německem a Polskem. Proto se potencionálními zákazníky mohou stát i turisté ze zahraničí.

Penzion se nachází v chráněné krajinné oblasti, proto si návštěvníci mohou v kterémkoli ročním období vychutnat procházky v člověkem téměř nedotčené přírodě. Turisty zde může lákat především výšlap na nejvyšší horu České republiky a to jak v zimním, tak i v letním období.

V zimním období je zde spousta aktivního využití. Nejen že město poskytuje 11 různě náročných sjezdovek pro začátečníky i pokročilé lyžaře, ale také je v okolí více běžeckých okruhů, případně pro náročnější běžkaře i vyjeté stopy přímo až na vrchol Sněžky. Pro návštěvníky, kteří preferují pěší turistiku, je zde několik vyznačených cest pro procházky po vrcholcích Krkonošského pohoří, které se dají využít v kterémkoli ročním období.

3.1.5 ZÁKAZNÍK

Pro nově otevřený penzion je ideální zákazník každý, kdo tráví svůj volný čas aktivně. Ať už to jsou rodiny s dětmi, které si v zimní sezóně přišli zalyžovat nebo přijeli za pěší turistikou v letních měsících, tak i studenti, kteří si chtějí užít aktivně prázdniny.

Aby byl penzion využit i mimo hlavní sezóny, mohly by se potenciálními klienty stát i firmy, které by zde mohly pořádat firemní či teambuildingové akce, případně školy a školky, které mohou penzion využít pro školu v přírodě.

Důležití jsou i turisté ze zahraničí, vzhledem k tomu, že se penzion nachází v blízkosti pohraničí.

3.2 ANALÝZA SLEPTE

Aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie v souladu s okolím. Pro management podniku je důležité znát dobře jeho okolí, prostředí a faktory, které podnik ovlivňují. Toho může dosáhnout pomocí důsledného sledování, analyzování a vyhodnocování podniku. Díky těmto činnostem má podnik lepší možnost zaměřit se na činnosti, které jsou pro něj smysluplné a perspektivní a mohou mu tak přinést konkurenční výhodu.

Tato analýza vychází z 5 základních faktorů (sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické), které ovlivňují podnik a je rozšířená o faktory ekologické, které mají v dnešní době nemalý význam, zejména když chceme penzion otevřít v chráněné krajinné oblasti, jako jsou Krkonoše [32].

3.2.1 SOCIÁLNÍ FAKTORY

Jakákoli změna v sociálním prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech či službách, které podnik nabízí, dostupnost a ochota jednotlivců pracovat. Chování je ovlivněno nejen vlastnostmi, ale i okolním prostředím.

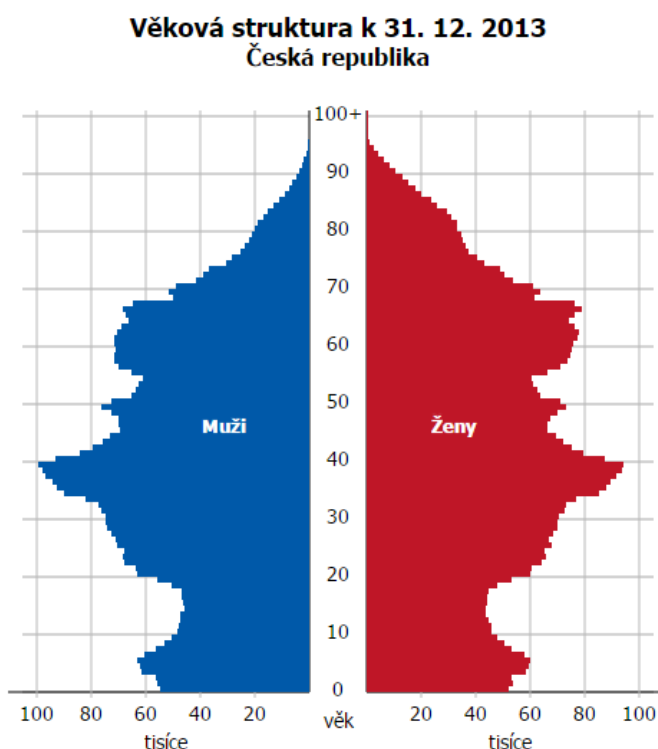
V úvahu je třeba brát demografické změny společnosti (v rámci nich změna v populaci, posuny ve věku populace, rozložení příjmů), strukturu společnosti, náboženství, vzdělanost obyvatelstva, velikost, vývoj a mobilitu pracovní síly, příjmy a kupní sílu obyvatelstva, rodinné hodnoty obyvatelstva a jejich ochota cestovat do vzdálenějších míst a jiné [32].

Vzhledem k tomu, že je zde dobré především autobusové spojení, hosty se mohou stát lidé z širokého okolí, kteří rádi tráví svůj volný čas na horách. Jelikož je

penzion situován v blízkosti pohraničí s Německem a Polskem, mezi potenciální klienty patří také obyvatelé těchto států.

Podle českého statistického úřadu se ve 3. čtvrtletí roku 2014 ubytovalo v hotelech a penzionech po celé České republice více než 5,7 milionů lidí. Konkrétně v Krkonoších a Podkrkonoších za rok 2014 bylo ubytováno 430 000 lidí [19].

Obecná míra nezaměstnanosti pro rok 2013 činila 7 %. Úhrn průměrných mezd všech odvětví se pohybuje okolo 25.000 Kč měsíčně. Tato částka se každým rokem zvyšuje v průměru o 500 Kč během let 2009-2013 [20].



Obrázek 3: Věkové složení obyvatelstva k 31.12.2013

Zdroj: Český statistický úřad (www.czso.cz) [21]

3.2.2 LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Vztahují se k právnímu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Jsou zpravidla tvořeny právní mocí a jedná se především o chystané a platné zákony a vyhlášky, státní regulace, regulace importu a exportu, ochrana životního prostředí [32].

Penzion se bude řídit zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání v platném znění od 1.1.2015. Ubytovací služby jsou konkrétně zařazeny v živnostech volných a hostinské služby v živnostech řemeslných. Pro provozování penzionu je nutné mít živnostenské oprávnění na obě tyto živnosti. Dále se penzion řídí zákonem č. 159/1999 o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, dále zákonem č. 101/2000 o ochraně osobních údajů, vyhláškou č. 107/2001 o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny a jinými vyhláškami, kterými by se měl řídit každý podnik ubytovacího a stravovacího zaměření [33].

Samozřejmostí je i bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), což je soubor zákonů, vyhlášek a nařízení vlády o dodržování bezpečnosti na pracovišti.

Česká republika neustále zaostává ve snadnosti zahájení podnikání, jako je například počet dnů nutných k zahájení podnikání, administrativní náročnost a finanční náklady. Bylo by vhodné zřídit jedno místo, kde by bylo možné vyřídit všechny nutné náležitosti k založení a vzniku společnosti najednou. Taktéž náklady na založení by se v blízké době měly snížit na takovou sumu, aby celkové náklady na založení a vznik společnosti nepřesáhly 100 EUR (2 800 Kč).

Podnikatelé se v průběhu běžné činnosti neustále potýkají s řadou administrativních povinností a byrokratických bariér. Do konce roku 2015 by mělo být realizováno 60 opatření ke snížení administrativní zátěže podnikatelů [28].

3.2.3 EKONOMICKÉ FAKTORY

Mezi tyto faktory patří především úrokové sazby, hospodářský růst, fáze hospodářského cyklu, inflace, směnné kurzy aj [32].

Hrubý domácí produkt (HDP) je nejdůležitější ekonomický ukazatel. Dle Českého statistického úřadu je definován jako: „*peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území a používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky.*“ Aby byl vyloučen vliv změny cen, je vyjádřen ve stálých cenách (průměrné ceny roku 2000) [26].

Reálný HDP se ve třetím čtvrtletí roku 2014 zvýšil o 0,4 % oproti předchozímu čtvrtletí a pozvolna tak pokračovalo ožívání ekonomické aktivity. Odhaduje se, že za

celý rok 2014 HDP vzrostl o 2,4 % a pro rok 2015 se odhaduje, že růst ekonomiky bude pokračovat na 2,7 %. Tento růst by měl být tažen domácí poptávkou a naopak saldo zahraničního obchodu se zbožím by mělo růst HDP tlumit. Růst domácí poptávky by měl způsobit zvýšení dovozu [27].

Podle České Národní Banky (ČNB) je inflace chápána jako: „*opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty (kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje – je-li v ekonomice přítomna inflace spotřebitelských cen, pak na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země* [18].“

V roce 2014 dosáhla průměrná míra inflace 0,4 %. V tomto roce by spotřebitelské ceny měly růst pomalu, a to díky výraznému poklesu ceny ropy. Průměrná míra inflace by se měla dále snižovat až na 0,3 %. Očekává se, že se inflace bude i nadále pohybovat pod úrovní 2 % inflačního cíle ČNB [27].

Situace na trhu práce by se měla mírně zlepšovat. Očekává se pozvolný růst ekonomické aktivity a díky tomu by se měla snižovat míra nezaměstnanosti a zároveň i mírně poroste zaměstnanost. Objem mezd a platů se pro rok 2015 odhaduje na růst o 3,9 % a v roce 2016 se počítá s mírným zrychlením růstu na 4,1 %. Na vývoj mezd a platů příznivě působí nejen růst ekonomiky, díky zlepšování situace v soukromém sektoru, ale i zvýšení objemu platů v rozpočtové sféře [27].

Tabulka 3: Hlavní makroekonomické indikátory

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
						predikce	
HDP (mld. Kč)	3 954	4 022	4 048	4 086	4 284	4 509	4 698
HDP (růst v %)	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5
Spotřeba domácností	1,0	0,2	-1,8	0,4	1,5	2,8	2,3
Spotřeba vlády	0,4	-2,9	-1,0	2,3	1,9	2,0	1,3
Průměrná míra inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,4
Zaměstnanost (růst v %)	-1,0	0,4	0,4	1,0	0,6	0,4	0,2
Míra nezaměstnanosti (průměr v %)	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,7	5,6
Směnný kurz (CZK/EUR)	25,3	24,6	25,1	26,0	27,5	27,7	27,6
Dlouhodobé úrokové sazby (% p.a.)	3,7	3,7	2,8	2,1	1,6	1,0	1,6

Zdroj: Ministerstvo financí ČR [27]

3.2.4 POLITICKÉ FAKTORY

Tyto faktory se týkají vládní politiky, stupně vládních zásahů do ekonomiky, jak vláda podporuje podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Může mít dopad na velké množství oblastí, které jsou pro podnik důležité.

Lze zde zařadit především aktuální politickou situaci, pozici a stabilitu vlády, monetární a fiskální politiku, podporu zahraničního obchodu a postoj ke korupčnímu jednání [32].

Politická stabilita je nejistá a v České republice panuje nespokojenost s českou vládou. Neustále se objevuje slovo korupce a výhledy do budoucna jsou nejisté a lze je jen těžko odhadovat.

Státní podpora malých a středních podniků je přímá a nepřímá. Přímá podpora je zejména zaměřena na zajištění lepšího přístupu malých a středních podniků k potřebnému kapitálu, mezi které patří poskytování úvěrů se sníženou úrokovou sazbou, zvýhodněné bankovní záruky, podpora investičně zaměřených projektů, různé dotace a finanční podpory.

Malé a střední podniky stojí proti nemalému množství nevýhod. Příkladem mohou být časté potíže při získávání kapitálu nebo půjček, které jsou způsobeny omezeným zajištěním, které tyto podniky mohou nabídnout oproti zpřísněným pravidlům pro řízení úvěrového rizika ze strany banky a dalších finančních institucí. Omezené zdroje rovněž mohou malým a středním podnikům zamezit přístup k některým informacím, zejména o nových technologiích a potenciálních trzích, omezovat je v marketingových aktivitách, inovačních schopnostech a dalších oblastech [28].

3.2.5 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat, aby podnik nezaostával za ostatními podniky.

Jde především o postoj k vědě a výzkumu, investice podniku do vědy a výzkumu, podpora vědy a výzkumu vládou, množství a dostupnost informací, nové pracovní postupy, metody a techniky, rychlost morálního zastarávání v oboru [32].

V oboru hotelnictví a pohostinství se technologické faktory neustále rozvíjejí a vyvíjejí. Příkladem mohou být nové stroje, které by usnadnili práci personálu nejen v kuchyni, na baru a recepci ale i v úklidu pokojů. Také zde může být zavedení nových pracovních postupů, aby se usnadnila komunikace mezi servírkou a kuchařem.

Penzion před několika lety prošel rekonstrukcí fasády, přesto je potřeba rekonstruovat i vnitřní část hotelu včetně výměny oken, podlah a především nábytku v pokojích.

3.2.6 EKOLOGICKÉ FAKTORY

V současné době je na ekologii kladen značný důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí.

Mezi tyto faktory patří nakládání s odpady, ochrana ohrožených druhů, míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie, vnímání klimatických změn, přístup k ochraně životního prostředí [32].

Vzhledem k tomu, že se budova penzionu nachází v chráněné krajinné oblasti Krkonoš, musí dbát na ochranu životního prostředí a nakládat odpovědně s odpady.

Na základě SLEPTE analýzy je možné zhodnotit jednotlivé faktory pomocí následující tabulky, podle vlivu, jaký mají jednotlivé faktory na podnikání. Tyto faktory jsou hodnoceny podle škály od 0 – 3, kde 0 = neutrální vliv, 1 = mírný vliv, 2 = střední vliv a 3 = velký vliv

Tabulka 4: Vliv jednotlivých faktorů na podnikání

	0	1	2	3
Sociální				X
Legislativní		X		
Ekonomické			X	
Politické		X		
Technologické			X	
Ekologické				X

Zdroj: vlastní zpracování



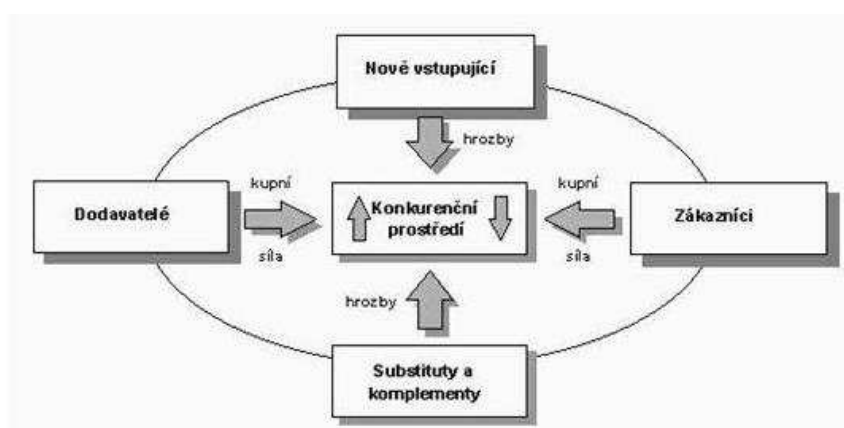
Graf 2: Vliv jednotlivých faktorů na podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 PORTEROVA ANALÝZA

Jedná se o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Pracuje s 5 základními prvky a podstatou je prognóza vývoje situace týkající se konkurence ve zvoleném odvětví na základě odhadu chování následujících subjektů a objektů, které působí na daném trhu, a rizika hrozící podniku z jejich strany [25].

Porterova analýza není jen jednorázová záležitost, je ji nutné dělat pravidelně, protože trh i podmínky, kterými se řídí, se neustále mění [17].



Obrázek 4: Porterova analýza konkurenčních sil

Zdroj: KOVÁŘ, Fr. *Strategický management* [3]

3.3.1 DODAVATELÉ

Tato síla je v některých odvětvích téměř nulová a v jiných může mít obrovskou sílu, především z pohledu vlivu na složení a cenu našich produktů/služeb. Čím více jsme na daných dodavatelích závislí, tím větší je jejich síla. V rámci analýzy síly dodavatele se ptáme na otázky, které nám pomohou odhalit, jak jsme technologicky závislí na konkrétních dodavatelích, zda existují alternativní dodavatelé, jejichž služeb můžeme využít, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti a jiné [17].

Vzhledem k tomu, že jde o malý penzion, nemá velkou výhodu při vyjednávání cen u dodavatelů. Důvodem je i to, že nemá zas tak velký objem nákupu potřebných surovin, alkoholu, čistírny prádla ani energií. Může si domluvit jen nepatrnou slevu, která je ovšem téměř bezvýznamná.

3.3.2 ODBĚRATELÉ/ZÁKAZNÍCI

Zde se jedná především o vyjednávací sílu o ceně, a to přímo, kdy skutečně dojde ke smlouvání se zákazníkem, nebo nepřímo, kdy zákazník může začít odebírat menší množství zboží/služeb, případně odejít úplně. Přitom tato síla je faktor, který by se neměl podceňovat. V této oblasti je nutné ptát se na to, nakolik je náš produkt/služba unikátní, jak dostupné a v jakém množství jsou na trhu substituty a také nakolik jsou zákazníci informováni o nabídkách konkurence nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí [17].

Mezi odběratele patří zejména potenciální klienti, kteří penzion budou navštěvovat. Vzhledem k tomu, že se penzion nachází v českém pohoří Krkonoše, které tvoří hranice České republiky s Polskem a Německem, navštěvují tuto oblast jak v zimním tak i v letním období i zahraniční turisté. Ovšem aby mohl penzion konkurovat velké konkurenci, která se v Peci pod Sněžkou hojně vyskytuje, nemůže mít vysoko postavené ceny a to i vzhledem k tomu, jaké služby oproti ostatním ubytovacím zařízením bude nabízet.

3.3.3 SUBSTITUTY

Substitutem se myslí cokoli, co nějakým způsobem zákazníkovi nahradí produkt nebo službu, kterou náš podnik poskytuje. Konkurenční produkt nebo služba ani nemusí být dokonalým substitutem toho našeho. Proto se analýza této síly zabývá otázkami, jako například jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc jsou zákazníci náchylní k hledání substitutů a jak jsou spokojeni se současnou situací (cena produktu/služby, kvalita,...), jaké jsou náklady na přechod zákazníka ke konkurenci nabízející substitut a jiné [17].

Substitutem může být jakákoli jiná rekreace, která je nabízena cestovní kanceláří v zahraničí, rekreace ve velkých akvaparcích nebo dovolená v lázních či u jezer a vodních přehrad. Ne každý si totiž vybere dovolenou na horách. Někteří lidé preferují spíše neaktivní dovolenou, kde jen polehávají u vody nebo raději jen odpočívají doma. S těmito substituty hotel nemůže nic moc dělat. Aby mohl nabídnout více služeb, musel by se zbourat a postavit úplně nový od základu, což není možné z toho důvodu, že se nachází v chráněné krajinné oblasti a vyřízení tohoto povolení by trvalo opravdu dlouhou dobu.

3.3.4 KONKURENCE V ODVĚTVÍ

Při analýze této síly je nutné se podívat na to, jak velká je na daném trhu konkurence, kolik nás bude stát, aby se o našich produktech/službách někdo dozvěděl, jak budeme schopni v praxi využít a rozvinout naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a zda budeme schopni s konkurencí držet krok [17].

V tomto odvětví je konkurence značně veliká. Vzhledem k tomu, že je penzion situován v Peci pod Sněžkou, v pohoří Krkonoše, je zde spousta ubytovacích zařízení, které láká turisty na blízké lyžařské vleky a výlety na nejvyšší horu České republiky Sněžku či jiné poskytované služby.

Jedním z největších konkurentů je hotel Horizont, který je nejvyšší budovou v Peci pod Sněžkou. Má spousta doprovodných služeb pro klienty, jako je například posilovna, bazén, relaxační zóna s vířivkou či masážemi a také má nádhernou vyhlídku

na blízké okolí a noční osvětlené lyžařské sjezdovky. Hned vedle hotelu je malý lyžařský vlek určený pro učení dětí na lyžích nebo úplných začátečníků.

Dalšími konkurenty jsou i penziony, které se nacházejí blíže k lyžařským vlekům.

3.3.5 HROZBA VSTUPU NOVÝCH FIREM

Tato síla je důležitá především v nových a progresivně se rozvíjejících oborech, kde není úplně znám objem trhu jako celku nebo kde rychle roste objem trhu. Součástí by měly být i klasické makroekonomické otázky, jako například bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání nebo infrastrukturní otázky a otázky regulace (státem garantované monopoly) [17].

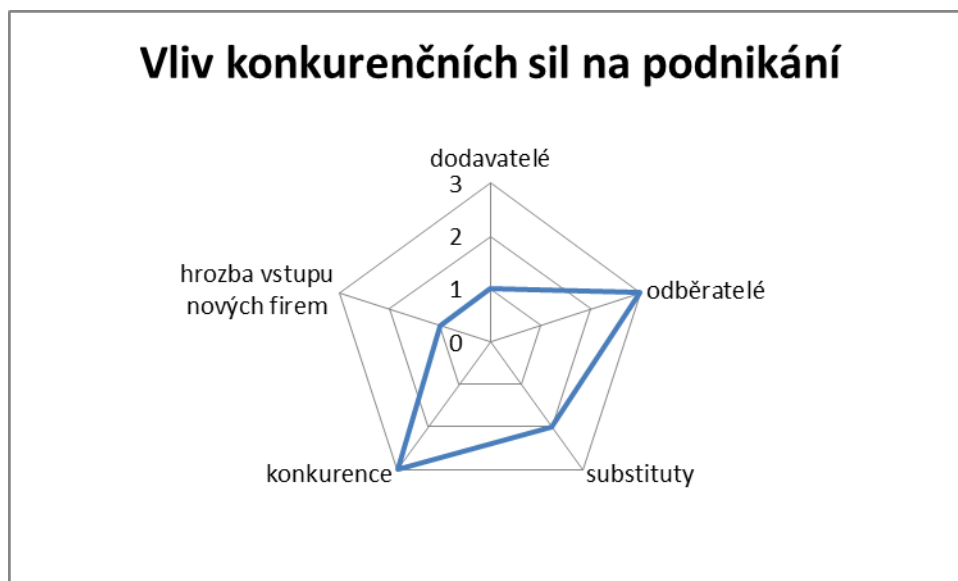
Hrozba vstupu nových penzionů, hotelů nebo jiných ubytovacích zařízení přímo v Pecí pod Sněžkou není velká, protože je zde spousta ubytovacích zařízení a pro nový už by zde nebylo místo. Ovšem nové ubytovací zařízení se stále může otevřít v jiných menších městech nedaleko lyžařských vleků.

Na základě Porterovy analýzy je možné zhodnotit jednotlivé konkurenční síly pomocí následující tabulky, podle vlivu, jaký mají jednotlivé síly na podnikání. Tyto konkurenční síly jsou hodnoceny podle škály od 0 – 3, kde 0 = neutrální vliv, 1 = mírný vliv, 2 = střední vliv a 3 = velký vliv

Tabulka 5: Vliv konkurenčních sil na podnikání

	0	1	2	3
Dodavatelé		X		
Odběratelé				X
Substituty			X	
Konkurence v odvětví				X
Hrozba vstupu nových firem		X		

Zdroj: vlastní zpracování

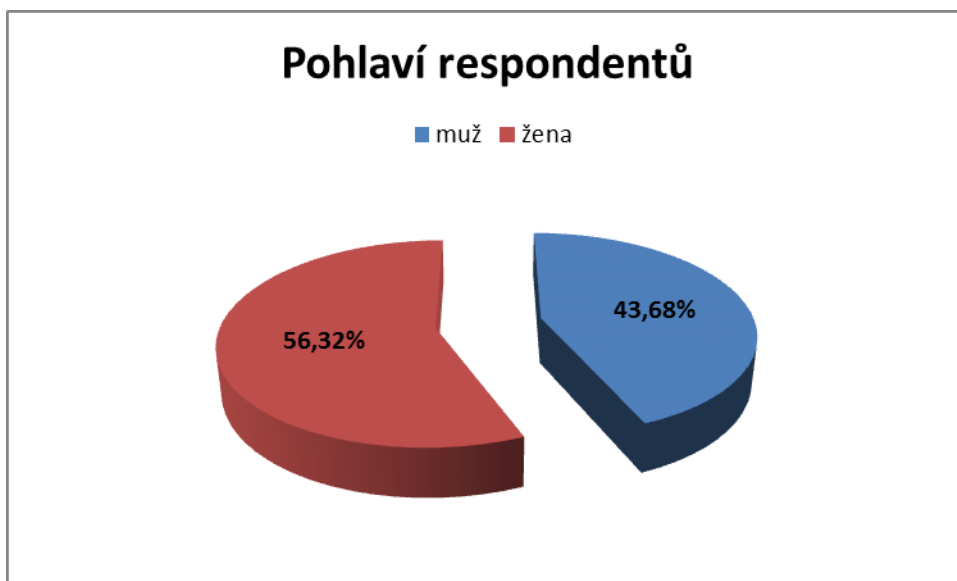


Graf 3: Vliv konkurenčních sil na podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ BUDOUCÍHO ZÁKAZNÍKA

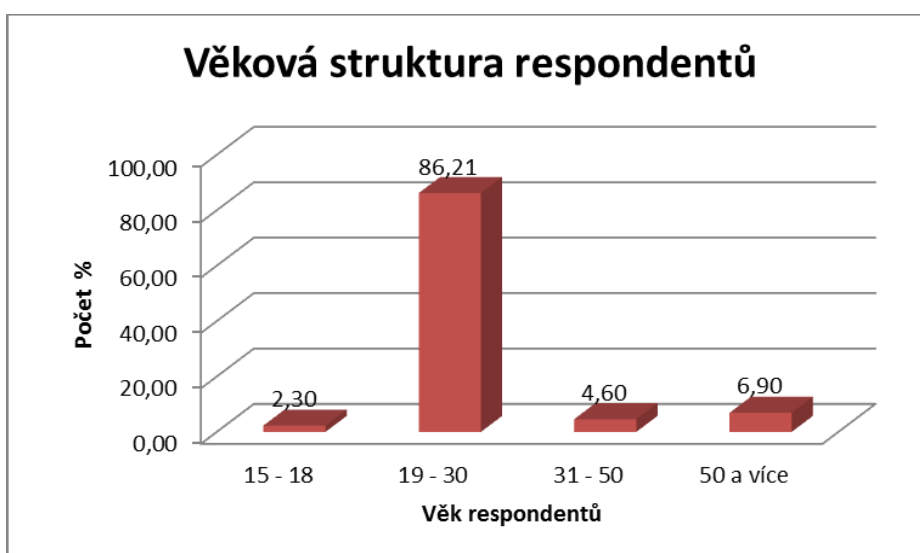
Tato analýza byla provedena za pomoci dotazníkového šetření, kdy pro tento účel byl vytvořen dotazník o 9 otázkách formulovaných částečně jako otevřené a částečně jako uzavřené otázky. Vytvořený dotazník byl rozeslán pomocí sociální sítě širokému rozpětí respondentů (zaměstnanci v soukromém i státním sektoru, studenti, nezaměstnaní). Ovšem návratnost dotazníků byla malá, jen 87 respondentů odpovědělo tak, aby se výsledky dali použít pro tuto práci. Těchto respondentů bylo 43,68 % mužů a 56,32 % žen. Výsledky tohoto výzkumu jsou znázorněny v následujících grafech.



Graf 4: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

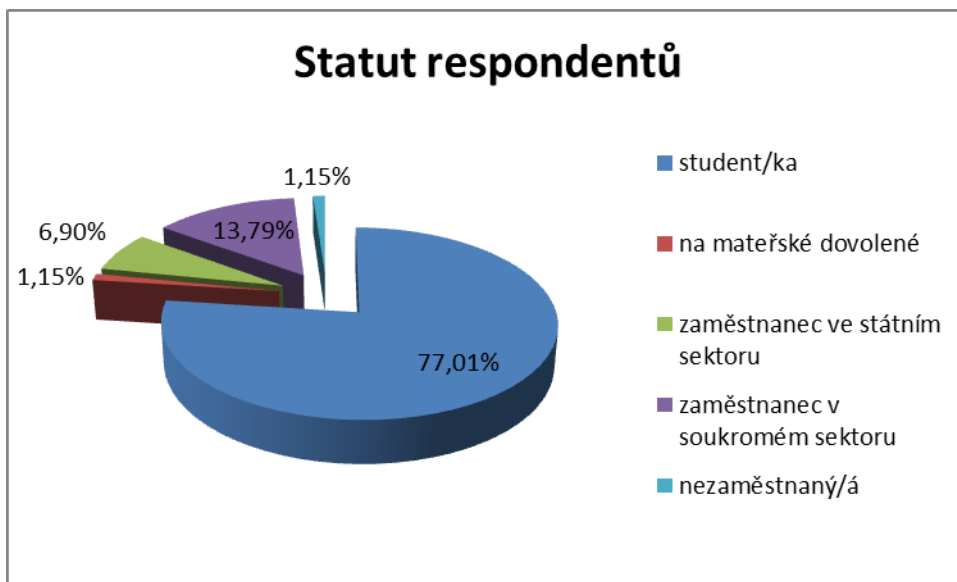
Tento dotazník vyplnili respondenti v širokém věkovém rozpětí od středoškoláků až po starší věkovou generaci. Tito respondenti byli dále rozděleni do 4 věkových kategorií. První kategorii tvořila skupina ve věku od 15 – 18 let, která zabírala pouhých 2,3 % z celkového počtu respondentů. Největší kategorií byla skupina ve věku od 19 – 30 let, která tvořila 86,21 %. Dalšími kategoriemi byly skupiny ve věku 31 – 50 let (4,6 %) a 51 a více let (6,9 %).



Graf 5: Věková struktura respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

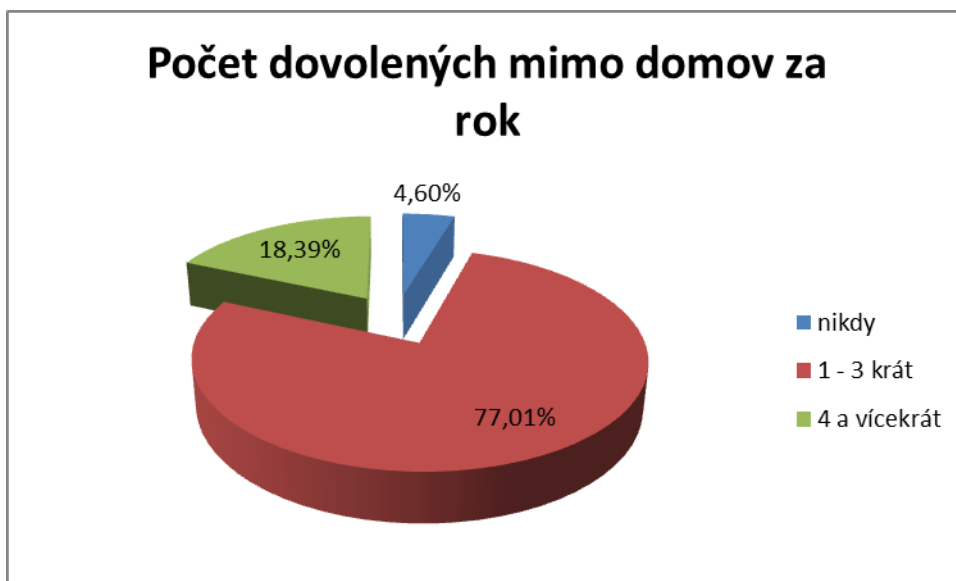
Z grafu 6 vyplývá, že největší podíl dotázaných zabírají studenti se 77 %, dále následují zaměstnanci v soukromém sektoru s téměř 14 % a téměř 7 % tvoří zaměstnanci ve státním sektoru. Zanedbatelnými skupinami jsou ženy na mateřské dovolené a nezaměstnaní, kteří nedosahují ani 2 %.



Graf 6: Složení respondentů dle statutu

Zdroj: vlastní zpracování

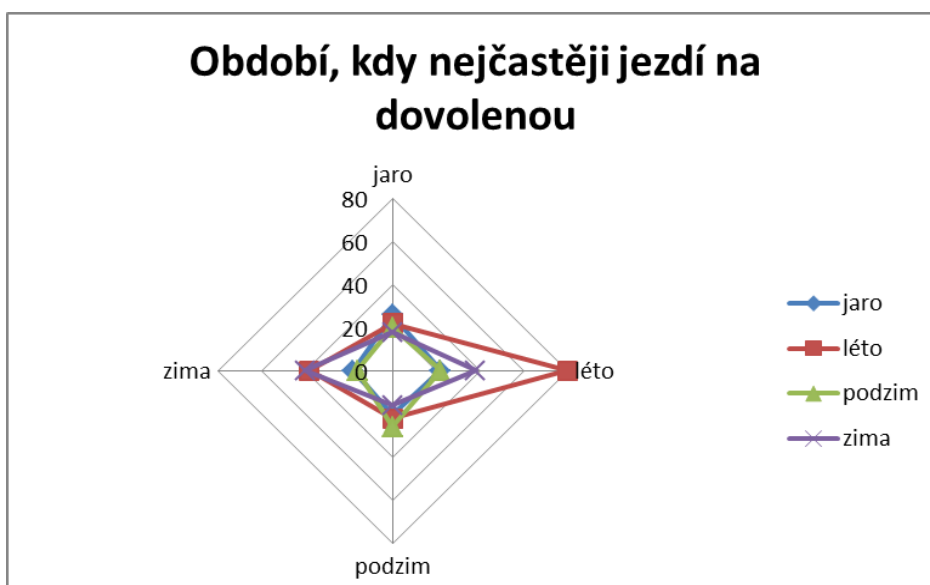
Graf 7 znázorňuje odpověď na otázku, jak často respondenti jezdí na dovolenou během roku mimo místo bydliště. Z výsledků vyplývá, že dotázaní nejvíce cestují na dovolenou 1-3 krát za rok, což představuje 77 % dotazovaných a 18,39 % jezdí na dovolenou dokonce 4 a více krát do roka. Naopak 4,6 % nejedí na dovolenou mimo místo bydliště.



Graf 7: Počet dovolených ročně mimo domov

Zdroj: vlastní zpracování

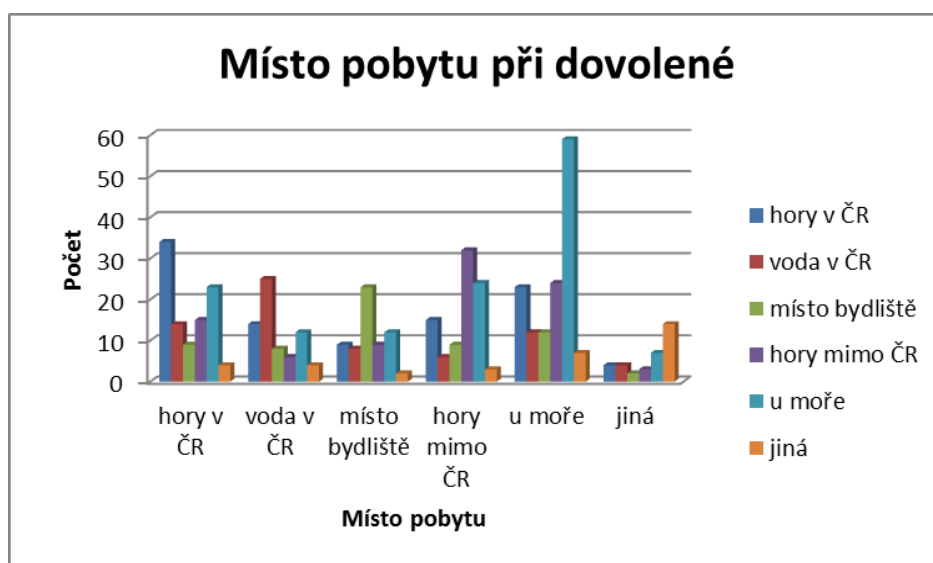
Dle odpovědí respondentů nejčastěji jezdí na dovolenou v letních měsících, na druhém místě v zimním období a nejméně jezdí najaře a napodzim. Avšak podle grafu 8 můžeme vidět, že respondenti, kteří jezdí vícekrát do roka, jezdí i v jiných měsících. Nejčastěji se vyskytovala odpověď v létě i v zimě, dokonce 15 respondentů odpovědělo, že jezdí na dovolenou nezávisle na ročním období.



Graf 8: Období, ve kterém jezdí respondenti na dovolenou

Zdroj: vlastní zpracování

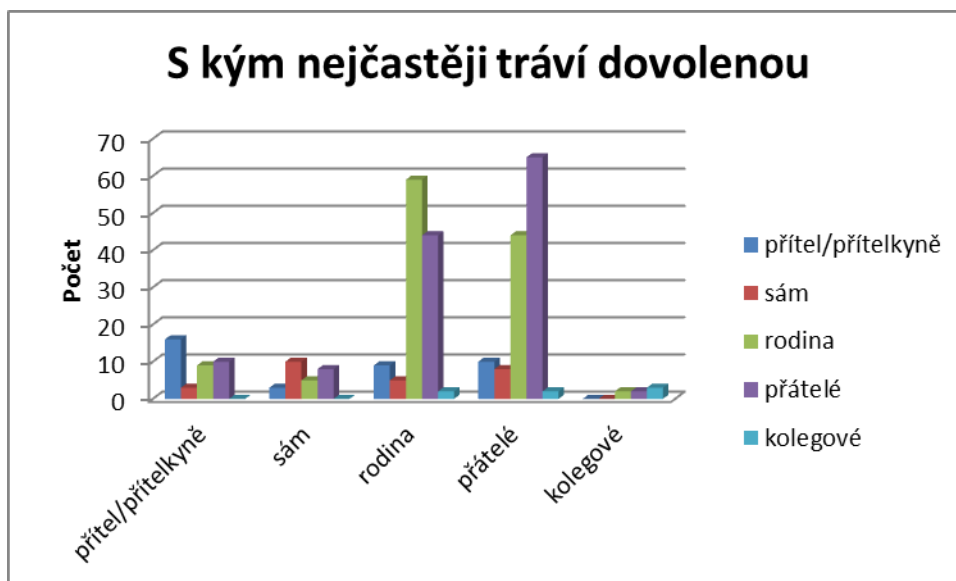
Graf 9 ukazuje, kde respondenti nejvíce tráví čas o své dovolené. Jak je vidět na první pohled, nejvíce jezdí do zahraničí k moři, ale druhého nejvyššího počtu dosáhly pobyty na horách v rámci České republiky. Vzhledem k tomu, že penzion je situován v českém pohoří Krkonoše, je to pro tuto práci dobrá zpráva i vzhledem k tomu, že na českých horách tráví dovolenou i část těch respondentů, kteří tráví dovolenou v místě bydliště nebo v zahraničí u moře.



Graf 9: Místo pobytu na dovolené

Zdroj: vlastní zpracování

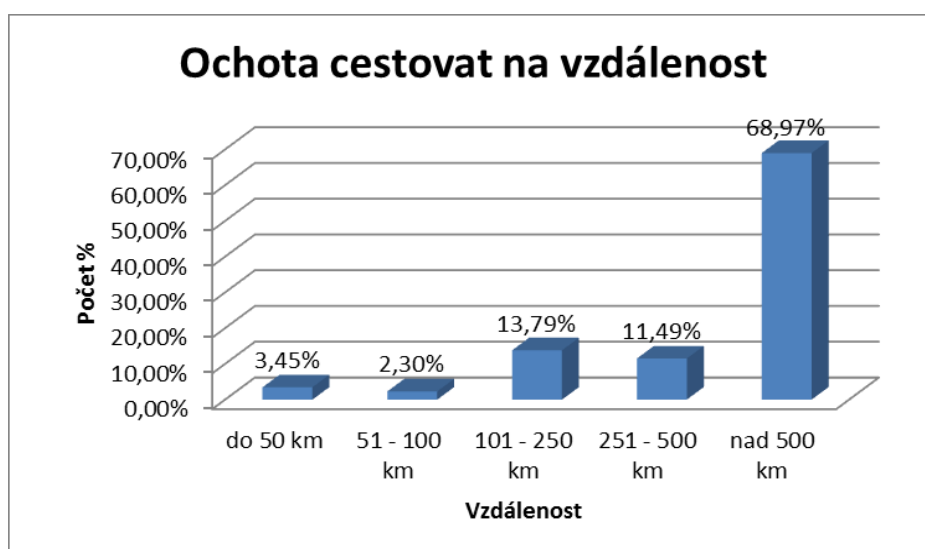
Jak můžeme vidět na grafu 10, respondenti nejčastěji jezdí na dovolenou s přáteli a v těsném závěsu za přáteli je rodina. Proto je vhodné penzion zaměřit na pobyt nejen větších skupin mladých i dospělých lidí, ale také na rodiny s dětmi. Od čehož by se mělo vyvíjet nejen vybavení penzionu, ale také služby, které bude nabízet.



Graf 10: S kým nejčastěji tráví dovolenou

Zdroj: vlastní zpracování

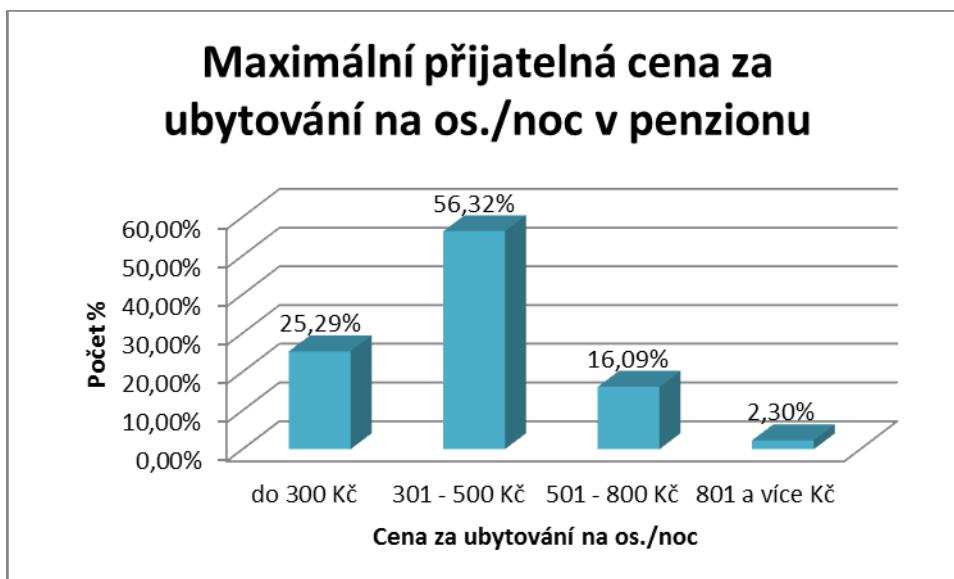
Další otázka byla zaměřena především na to, do jaké vzdálenosti jsou respondenti ochotni cestovat za dovolenou v rámci ČR. Z níže uvedeného grafu 11 vyplývá, že více než 68 % dotázaných je ochotno cestovat do vzdálenosti více než 500 km od místa bydliště. Pro penzion to znamená, že se může zaměřit na potenciální zákazníky nejen z blízkého okolí, ale i vzdálenějšího okolí, kupříkladu i obyvatelé z opačného konce republiky a to především díky dobré dopravní dostupnosti.



Graf 11: Ochota cestovat za dovolenou

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka byla koncipována tak, aby podle ní mohla být stanovena cena ubytování v penzionu na jednu noc. Vzhledem k tomu, že tento penzion je stavěný tak, že sociální zařízení je společné pro všechny pokoje na patře a předělání by bylo opravdu komplikované, bylo to zohledněno při sestavení možností pro výběr. Respondenti s tímto faktem byli v otázce seznámeni. Proto nejvyššího počtu odpovědí dosáhlo cenové rozmezí od 301 – 500 Kč, kdy takto odpovědělo 56,32 % respondentů. Další nejvyšší hodnoty dosáhla cena do 300 Kč s 25,29 % odpovědí respondentů a 16 % dotazovaných zatrhlo možnost od 501 – 800 Kč. Proto by bylo vhodné stanovit cenu okolo 500 Kč na osobu na noc.



Graf 12: Maximální přijatelná cena za ubytování na os./noc v penzionu

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 SWOT ANALÝZA

Jedná se o jeden ze základních nástrojů strategického managementu. Název této analýzy je tvořen složením počátečních písmen anglických slov základních prvků této analýzy: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Cílem SWOT analýzy je přimět k zamyšlení manažery a zaměstnance organizace nad těmito prvky a vyvodit z nich důsledky.

Silné a slabé stránky patří k vnitřním faktorům podniku (interní analýzy), protože jsou definované vnitřními vlivy – lidský kapitál, zkušenosti, duševní vlastnictví, vybavení a kapacita. Naopak příležitosti a hrozby patří do vnějších faktorů (externí analýzy), ovšem jsou do značné míry ovlivněny i interními faktory. Podnik může totiž ovlivnit, jaké budou na trhu příležitosti aktivním vytvářením nových produktů, služeb nebo šikovným marketingem a předcházet hrozbám vytvářením rezerv, preventivní kontrolou, pojištěním, investicemi i jinými prostředky [16].

3.5.1 SILNÉ STRÁNKY

Jedná se o určení vnitřních sil firmy. Musíme se zamyslet nad tím, co firma dělá lépe, než její konkurence. Na tyto silné stránky se musíme dívat jak z pohledu vnějšího, tak i vnitřního. Jak je firma vnímána nejen zaměstnanci, ale také jak ji vnímají zákazníci, případně i konkurence na trhu. Při sestavování silných stránek je snaha odpovědět na otázky typu jak je na tom firma z finančního hlediska, zda má firma zmapovaný trh v oboru svého působení, jaké jsou konkurenční výhody naší společnosti, co děláme lépe než konkurence a podobně [12].

Penzion má následující silné stránky:

- cena ubytování
- prostředí penzionu
- dopravní dostupnost – blízká stanice autobusu, parkoviště
- příjemný a vstřícný personál
- chutné a levné jídlo

3.5.2 SLABÉ STRÁNKY

Tyto slabé stránky určují potenciální vnitřní slabá místa firmy. Jedná se především o to, v čem se firmě nedaří a v čem konkurence dosahuje lepších výsledků. Stejně jako u silných stránek, se na tyto stránky musíme dívat jednak z pohledu zákazníků, a také z pohledu zaměstnanců. Je vhodné uvést všechny slabiny firmy, i když se to majiteli nemusí líbit. Leckdy i nepříjemná pravda může ušetřit nemalé prostředky a potíže v budoucnu. Pro zjištění slabých stránek je vhodné odpovědět si na následující otázky: „Jaké má firma konkurenční nevýhody? Chybí ve firmě klíčové

znalosti a kompetentní lidé? Má firma jasně stanovený cíl a strategii, jak tohoto cíle dosáhnout? Co může zlepšit?“ [12].

Mezi slabé stránky penzionu patří především:

- vnitřní vzhled hotelu – potřeba renovace
- nedostatek pracovní síly
- kvalita ubytovacích služeb
- chybí bezbariérový přístup
- malé parkoviště

3.5.3 PŘÍLEŽITOSTI

Příležitostmi se rozumí potenciální příležitosti z vnější. Často vycházejí ze silných i slabých stránek firmy, kdy se z nich snažíme odvodit, kde by mohla být příležitost a šance pro růst nebo zlepšení nebo případně slabé stránky eliminovat. Mezi otázky, které nám pomohou určit příležitosti, patří tyto: „Může firma využít růst trhu k vlastnímu růstu? Existují skupiny potencionálních zákazníků? Vzniká na trhu nová potřeba zákazníků, kterou je třeba uspokojit?“ [12].

Příležitosti pro penzion mohou být například tyto:

- rekonstrukce vnitřních prostor
- příchod nových klientů
- doprovodné služby – skibus, půjčovna lyží a kol
- zahraniční klienti
- kontaktování nedalekých škol a školek (školy v přírodě), firem (firemní akce a teambuildingy)

3.5.4 HROZBY

Hrozby představují oblasti, které s sebou přinášejí možná rizika. Musíme je systematicky řídit a předcházet jim, aby nemohli přejít v závažný problém, který by v nejhorším případě mohl způsobit úplný krach firmy. Mezi otázky, které nám pomohou odhalit hrozící rizika, patří tyto: „Mění se potřeby zákazníka? Jakým překážkám firma čelí? Jak vláda zasahuje do podnikání? Jak intenzivní je růst konkurence v oboru? Jaké technologie nám chybí?“ [12].

Mezi hrozby, které by penzion neměl brát na lehkou váhu, mohou patřit:

- nestabilní politická situace v ČR
- nejistota z pohledu financování
- nezájem lidí o turistiku
- přírodní výkyvy (v zimě není sníh)

3.5.5 ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Z této analýzy vyplývá, že příležitostí je dostatek, jen nesmíme „zaspat“ tak, aby nás nepředběhla konkurence nebo dokonce aby se z příležitostí nestaly hrozby. Přímou hrozbou není málo, ale některé můžeme obrátit tak, aby se z hrozeb staly příležitosti. I za nepříznivého počasí můžeme vymyslet zajímavé aktivity, na které budou klienti ještě dlouho vzpomínat.

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
1. cena ubytování 2. umístění penzionu 3. dopravní dostupnost – blízká stanice autobusu, parkoviště 4. příjemný a vstřícný personál 5. chutné a levné jídlo	1. vnitřní vzhled hotelu – potřeba renovace 2. nedostatek pracovní síly 3. kvalita ubytovacích služeb 4. chybí bezbariérový přístup 5. malé parkoviště
Příležitosti	Hrozby
1. rekonstrukce vnitřních prostor 2. příchod nových klientů 3. zahraniční klienti 4. kontaktování nedalekých škol a školek (školy v přírodě), firem (firemní akce a teambuildingy) 5. doprovodné služby – skibus, půjčovna lyží a kol	1. nejistota z pohledu financování 2. nezájem lidí o turistiku 3. přírodní výkyvy (v zimě není sníh) 4. nestabilní politická situace v ČR

Zdroj: vlastní zpracování

4 NÁVRH NA ZALOŽENÍ MALÉHO PENZIONU

Tato kapitola se zabývá realizací podnikatelského plánu na založení malého penzionu, kdy uvedený plán zobrazuje 3 roky jeho provozu.

4.1 SOUHRNNÝ PŘEHLED

Název	Penzion IWI
Právní forma	Živnost
Sídlo	Pec pod Sněžkou
Majitelka penzionu	Bc. Iva Viktorinová
Vložený kapitál	2 500 000 Kč
Zahájení činnosti	červen 2016
Předmět podnikání	Ubytovací a hostinská činnost

Hlavním předmětem podnikání penzionu je ubytovací činnost (živnost volná dle živnostenského zákona), s kterou souvisí i hostinská činnost (činnost řemeslná dle živnostenského zákona), kdy součástí je poskytování stravy a nápojů hostům penzionu.

Poslání podniku spočívá v uspokojování potřeb a přání hostů v oblasti ubytování a stravování. V jisté míře také v oblasti volnočasových aktivit.

Cílem je vstoupit na trh s ubytovacími službami v Krkonoších, konkrétně v Peci pod Sněžkou.

Krátkodobým cílem je být konkurenceschopní vůči ostatním subjektům na dané trhu. Tohoto cíle je možné dosáhnout především získáním spokojených hostů a dosáhnout dobrého jména penzionu ve společnosti, postupné dosahování zisku, včasné splnění závazků vůči bance a dodavatelům, spolupracovat a udržovat dobré vztahy s klíčovými dodavateli.

Dlouhodobým cílem je udržet, případně ještě zlepšit kvalitu poskytovaných služeb v rámci možností, udržování dosažené konkurenceschopnosti, dosahování

maximálně možného zisku, nadále uspokojovat potřeby hostů tak, aby se znovu a rádi vraceli zpět

Cílovou skupinou jsou všichni, kdo rádi cestují za turistikou a krásami přírody od mladých lidí, kteří touží po nových nejen sportovních zážitcích s partou kamarádů, přes rodiny s dětmi nebo kolegy z práce až po starší lidi, kteří si rádi zpříjemní volné chvíle v přírodě mimo místo bydliště.

4.2 ZALOŽENÍ ŽIVNOSTI

K získání živnostenského oprávnění jsou závazné § 20 – § 25 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v novelizovaném znění. Ubytovací služby se nacházejí v živnostech volných, a pro tyto účely zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. Musí být splněny jen všeobecné podmínky. Naopak hostinská činnost se nachází v živnostech řemeslných, kdy se musí prokázat odborná způsobilost a to buď získáním vzdělání v daném oboru, nebo praxí v oboru delší než 2 roky [15].

Pro získání živnostenského oprávnění musí podnikatel předložit následující doklady:

- občanský průkaz pro dokázání plnoletosti
- pro doložení bezúhonnosti výpis z rejstříku trestu
- potvrzení o bezdlužnosti vůči finančnímu úřadu
- vysokoškolský titul o ukončení vzdělání v daném oboru
- doklad o vykonání praxe v daném oboru

Po předložení výše uvedených dokladů a zaplacení poplatků u Živnostenského úřadu bude registrována fyzická osoba Bc. Iva Viktorinová s místem podnikání Pec pod Sněžkou 214, 542 21 okres Trutnov jako podnikatel.

Živnostenské oprávnění bude vyřízeno na Živnostenském úřadě v Trutnově. Pro získání Identifikačního čísla (IČ) musí podnikatelka podat přihlášku k registraci poplatníka daně z příjmů FO na finančním úřadě, u zdravotní pojišťovny a Okresní

správy sociálního zabezpečení ohlásit živnost za firmu a rovněž pro platby zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení za zaměstnance.

4.3 CHARAKTERISTIKA PENZIONU

4.3.1 UMÍSTĚNÍ A VELIKOST PENZIONU

Penzion se bude nacházet v zakoupené komerční budově, která se nachází v Peci pod Sněžkou 214, PSČ: 542 21, okres Trutnov, v Krkonoších. V těchto prostorách se již dříve nacházelo ubytovací zařízení, proto je budova upravena pro potřeby penzionu. Sama budova prošla rekonstrukcí vnější fasády, ale vnitřní prostory budou potřebovat úpravu vnitřních prostor včetně pokojů a jejich vybavení. Tato budova má vybavenou restauraci, která se nachází na vyvýšeném přízemí a 2 nadpodlaží. Tyto prostory bohužel nedisponují bezbariérovým přístupem. Ubytování je možné ve dvou až čtyřlůžkových pokojích, které mají společné sociální zařízení na chodbě v obou patrech. V budově se také nachází prostory pro uložení lyží a kol. Penzion se rozkládá na pozemku o rozloze 942 m², kdy užitná plocha tvoří 420 m² plus terasa a parkoviště. Maximální obsazenost penzionu je 35 lůžek, kdy:

- 2 lůžkové pokoje – kapacita 8 lůžek
- 3 lůžkové pokoje – kapacita 15 lůžek
- 4 lůžkové pokoje – kapacita 12 lůžek

Ubytování hosté si budou moci vybrat ze 2 variant stravování. A to ubytování se snídaní nebo polopenzí. Snídaně je započítána v ceně ubytování a večeře u polopenze je připočtena po objednání nad cenu za ubytování.

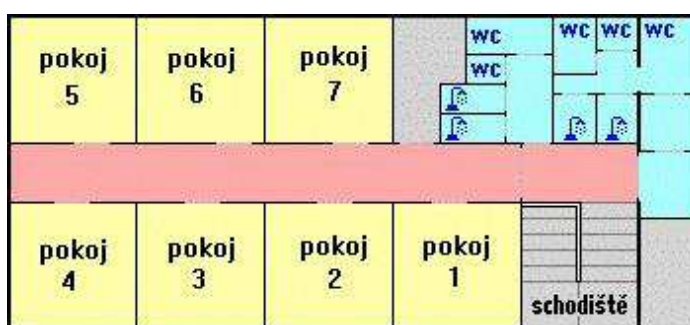
Lokalita je výhodná nejen z důvodu blízkosti několika lyžařských vleků, ale i blízkosti autobusové stanice a krásného prostředí Krkonošského pohoří. Před budovou se nachází i parkoviště, které patří k penzionu a možnost připojení k Wi-fi síti, která je v dnešní době téměř nutností.

4.3.2 VYBAVENÍ BUDOVY

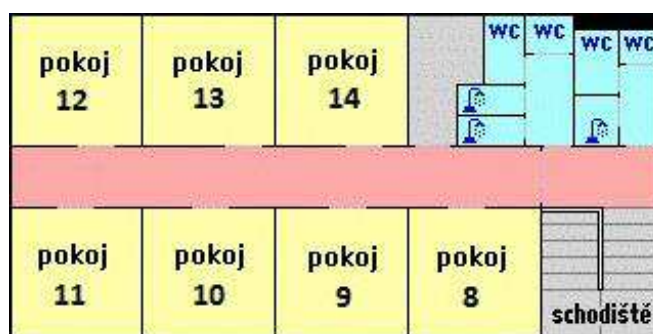
Budova penzionu má 2 obytná patra. V budově penzionu se rovněž nachází místnost k úschově kol či lyží. Ve vyvýšeném přízemí se nachází restaurace penzionu s plně vybavenou kuchyní pro účely penzionu. Restaurace je vybavena jídelními boxy, kde v jednom takovém boxu se pohodlně nají až 6 lidí.

Každý pokoj je vybaven postelemi (množství dle zvoleného typu), úložnými prostory ve formě skříní, stolem se židlemi a umyvadlem se zrcadlem.

Sociální zařízení se nachází na chodbě každého poschodí a je společné pro všechny pokoje na patře. Jsou rozděleny pro pány a dámy zvlášť. V prvním poschodí se nacházejí 2 sprchové kouty a 2 toalety v pánské i dámské části. Na tomto patře se nachází i kumbál, kde jsou uskladněny veškeré prostředky a nástroje potřebné pro úklid. Ve druhém patře v pánské části se nachází jen 1 sprchový kout a 2 toalety.



Obrázek 5: Pudoris prvního nadpodlaží penzionu



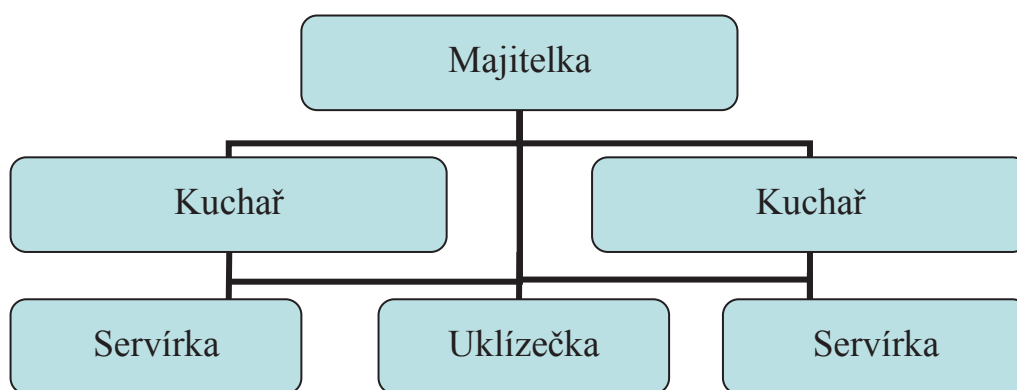
Obrázek 6: Pudoris druhého nadpodlaží penzionu

Pro zahájení podnikání bude třeba doplnit následující vybavení:

- postele – 35 ks
- matrace pro 35 postelí
- lůžkoviny pro 35 postelí + 5 sloužících jako rezerva
- ložní prádlo pro 35 postelí – pro každou postel 5 sad
- hotelové ručníky a osušky – pro každou postel po 6 ks
- pracovní ručníky a utěrky – po 40 ks
- pracovní oděvy pro personál – 5 ks pro každého zaměstnance
- záclony – 35 ks
- koupelnové podložky – 20 ks
- zásobení baru a restaurace nápoji a potravinami

4.4 TÝM

Penzion má jednu majitelku, která bude rozhodovat o provozu penzionu. Za její nepřítomnosti odpovědnost za chod penzionu připadá kuchaři, který má zrovna službu. Provoz bude zajištěn zaměstnanci na základě podepsaných pracovních smluv. Vedení účetnictví bude zajištěno externí firmou.



Majitelka rovněž funguje zároveň jako provozní, tudíž zařizuje čistírnu povlečení, nákup prostředků na úklid, dodávku alkoholu a sudů s pivem a čepovanou kofolou do restaurace, případně zařizuje opraváře, pokud se v penzionu něco pokazí.

Kuchaři by měli mít zkušenosti s vařením v restauraci a vaření by je mělo bavit a to by se mělo projevit i na jídle, které připraví. Měli by být vstřícní a také přátelští,

aby vycházeli se servírkami. Kuchař má na starosti objednávání potravin, které potřebuje pro připravovaná jídla, vymýšlí denní menu a stará se o hladký chod kuchyně.

Servírky jsou nedílnou součástí restaurace. Avšak fungují také jako recepční, tudíž vyřizují telefonáty volajících zákazníků, rezervace pokojů, vydávání klíčů od pokojů aj. Navíc se ještě starají o chod a čistotu restaurace. Vzhledem k tomu, že se penzion nachází blízko pohraničí, předpokládá se návštěvnost i zahraničních hostů a proto by servírky měly ovládat alespoň anglický jazyk na komunikativní úrovni. Také musí hlídat, zda nedochází na baru alkohol či jiné nápoje. Pokud dochází, napíše to na seznam a majitelka zařídí objednávku u dodavatele.

Uklízečka by měla fungovat zároveň jako pokojská. Čistí toalety a koupelny, které jsou na chodbách a zároveň společné prostory. Stará se, aby byly nově povlečené peřiny v pokojích, do kterých mají přijet hosté a zároveň v těchto pokojích uklízí po odjezdu hostů.

4.5 BUSINESS MODEL

4.5.1 KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ

Mezi klíčová partnerství patří především spolupráce s dodavateli potravin a velkoobchodem s nápoji. Dodavatele potravin můžeme dále rozdělit na dodavatele ovoce a zeleniny, masa jiných potřebných surovin. Ovoce a zelenina bude odebírána přímo od farmářů a maso od kvalitního řezníka. Dodavatelem nápojů bude velkoobchod s disponující obchodním zástupcem, se kterým budeme domlouvat objednávky.

Dalším klíčovým partnerstvím je i čistírna prádla, kam se vozí špinavé povlečení a oblečení servírek a kuchařů. Tato čistírna sama dojde pro špinavé prádlo po zavolání majitelky. V čistírně prádlo vyperou, vyžehlí a také poskládají do úhledných balíků a následně dovezou čisté prádlo zpět do penzionu.

4.5.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY

Řízení lidí

Řízení lidí je důležitou aktivitou, která přispívá k prosperitě podniku. Zaměstnanci by měli dodržovat pravidla a pracovní náplň tak, jak jsou stanoveny v pracovní smlouvě. Práce by zaměstnance měla bavit a také by měli být motivováni tak, aby svou práci vykonávali svědomitě a s úsměvem. Pokud budeme udržovat personál motivovaný, bude hostům poskytovat kvalitní služby, za které si zaplatili. Zákazníci to ocení nejen tím, že nechá spropitné, ale i tím, že se budou vracet.

Řízení financí

Nedílnou součástí úspěšného podnikání je řízení financí. S finančními prostředky musíme zacházet rozumně a v období vyšších tržeb investovat do případných renovací či obměně vybavení penzionu. Pokud tyto investice nejsou potřeba, je vhodné ukládat část zisku jako rezervu na nepříznivé období mimo sezónu, kdy penzion není plně obsazen. Každopádně by se s financemi mělo nakládat tak, aby se nekupovali zbytečné a neužitečné věci.

Budování vztahů se zákazníky

Budování vztahů se zákazníky je dlouhý a složitý proces. Nějakou dobu trvá, než si k nám najdou cestu a byli 100 % spokojení s poskytovanými službami. Spokojení zákazníci jsou ti, kteří se rádi vracejí. Takovým hostům se chováme s úctou a pamatujeme si, jakých služeb u nás využívají. Můžeme nabídnout specialitu šéfkuchaře se slevou, nebo pokud přijedou v době, kdy mají narozeniny nabídnout zákusky zdarma.

Marketing

Vzhledem k tomu, že webové stránky tvoří vizitku penzionu a většina lidí nejdříve sleduje stránky ubytovacího zařízení, než si tam rezervuje pokoj, musí být tyto stránky udržovány aktuální. O tyto stránky se musíme starat a kontrolovat je každý den, protože v sobě mají zabudovaný i rezervační systém. Proto jsou důležité i vzhledem ke komunikaci s potenciálními hosty.

Komunikace s dodavateli

Tato aktivita je důležitá, abychom měli včas a ve správném množství zajištěné suroviny a nedocházelo tak k tomu, že něco chybí. Co se týče potravin, musí si kuchaři sami a včas zařídit dodávku potřebných surovin, které odpovídá plánovanému menu. Kontrolu dostatečného množství nápojů mají na starosti servírky a o objednávku se poté stará sama majitelka.

S těmito dodavateli musíme také udržovat dobré vztahy. Toho dosáhneme především dobrou platební morálkou a udržíme si tak dobré jméno i na širším trhu dodavatelů.

4.5.3 KLÍČOVÉ ZDROJE

Finanční zdroje

Vlastní finanční prostředky

Pro účely podnikání si majitelka našetřila značnou sumu finančních prostředků, konkrétně 2 500 000 Kč. Tyto finanční prostředky má uloženy na spořicímu účtu a budou využity pro financování nákupu na vybavení penzionu a na pokrytí provozních nákladů v prvních měsících života penzionu.

Bankovní úvěr

Pro počáteční financování podnikatelské činnosti je zapotřebí bankovní úvěr ve výši 8 000 000 Kč. Tento úvěr pokryje počáteční náklady, včetně koupě budovy a potřebné rekonstrukce vnitřních prostor penzionu, vybavení pokojů i restaurace. Provozní náklady na prvních 5 měsících budou kryty z našetřených financí vložených do podnikání a náklady v dalších měsících by měli pokrýt již tržby inkasované od hostů penzionu za ubytování.

Tento úvěr bude poskytnut Fio bankou, a.s., s úrokovou sazbou 4,5 % včetně poplatku za poskytnutí úvěru. Jiné poplatky si banka neúčtuje ani za předčasné splacení. Úvěr má splatnost 10 let se zajištěním zakoupené budovy, běžného účtu a také ručení majitele penzionu do výše úvěru. Banka nabízí individuální splátkový kalendář pro tento specifický druh podnikání, který lze přizpůsobit průběhu sezóny. Příkladem mohou být vyšší splátky v letní nebo zimní sezóně při vyšší obsazenosti.

Lidské zdroje

Klíčovým zdrojem jsou lidé, zaměstnanci, kteří přispívají k dobrému jménu penzionu. Zaměstnance musíme vybírat převážně podle zkušeností, dovedností a servírky musí mít příjemné vystupování, komunikovat slušně se zákazníky a mít určité jazykové dovednosti.

Zaměstnancům musíme také poskytovat školení ohledně nových technologií, které se v rámci baru a kuchyně budou využívat. Smyslem těchto školení bude, aby tyto zařízení používali správně a předcházelo se větším chybám, které by mohly zapříčinit snížení zisku a poškození těchto zařízení.

Suroviny

Kuchaři by měli připravovat jídlo pouze z čerstvých surovin, aby se zajistila co nejvyšší spokojenost hostů. Na kvalitě surovin se podílí i dodavatelé. Proto je důležité mít s nimi sepsanou smlouvu, kde bude uvedeno, v jaké kvalitě mají suroviny dodávat.

Vybavení

Vybavení kuchyně a restaurace musí vyhovovat nejen normám a bezpečnostním předpisům, ale také by mělo obsahovat nové technologie, které zajistí lepší a rychlejší přípravu jídla a nápojů. Stejně tak i vybavení pokojů by mělo odpovídat bezpečnostním normám, aby se zabránilo zranění hostů z nedbalosti zajištění skříní a jiných druhů těžkého nábytku v pokojích. Majitelka i zaměstnanci by měli sledovat nové trendy v technologiích, aby šli s dobou a mohli tak poskytnout svým hostům kvalitnější služby.

Dodavatelé

Volbou správných dodavatelů si zajistíme určitou konkurenční výhodu. Pokud zvolíme dodavatele, kteří nám budou dodávat kvalitní suroviny, umožní nám uspokojit potřeby hostů.

4.5.4 HODNOTOVÉ NABÍDKY

Příjemné prostředí

Jelikož se penzion nachází v srdci Krkonoš, nabízí pobyt zde čisté ovzduší a strávení příjemných chvil toulkami po krásné přírodě. V blízkosti se nachází nejvyšší hora České republiky a krásná vyhlídka na okolí.

Kvalita služeb

Kvalita služeb záleží na možnostech a vybavení penzionu. Ovšem i s minimální vybaveností penzionu se budeme snažit poskytovat maximální možnou kvalitu, kterou lze dosáhnout pomocí dostupných prostředků.

Uspokojování potřeb

Penzion pomocí zaměstnanců se bude snažit maximálně uspokojit potřeby hostů v rámci možností a vybavenosti penzionu.

4.5.5 VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY

Jedním z důležitých prvků podnikání je nabídnout hostům takový servis a služby, aby byli spokojení, chtěli se znovu vrátit a doporučili nás penzion svým přátelům a známým.

Abychom toto zajistili, musí náš personál být milý, vstřícný a usměvavý. Také musíme udržovat pokoje čisté a útulné, stejně jako sociální zařízení. Na tom, aby byli zákazníci spokojení, se podílí samozřejmě i kuchaři. Ti musí dodržovat nejen hygienu na pracovišti, ale také pracovat s kvalitními surovinami a zkombinovat je tak, aby zákazníkům poskytli nejen dostatečné zasyčení, ale také příjemnou chuť.

4.5.6 DISTRIBUČNÍ KANÁLY

Webové stránky

V dnešní době rozvinuté informační technologie jsou webové stránky nutnou součástí propagace, bez které se žádný podnik neobejde. Tyto stránky budou zpracovány externí firmou.

Adresa nových webových stránek bude www.iwipenzion.cz. Na těchto stránkách se budou nacházet informace o nabídce ubytovacích služeb, nabídky stravování pro ubytované, ceník ubytování v jednotlivých typech pokojů v různých sezónách, kontaktní údaje, fotogalerie interiéru i exteriéru, online rezervace i přehled o obsazenosti penzionu a samozřejmostí budou i možnosti využití volného času v blízkém okolí.

Registrace do katalogu

Katalog e-chalupy.cz umožňuje registraci ubytovacích zařízení, která jsou na těchto stránkách následně prezentována. Mezi výhody tohoto katalogu patří především roční poplatek za registraci (380–780 Kč vzhledem ke zvoleným sužbám), nechtějí provizi za zprostředkování ubytování a vysoká návštěvnost těchto stránek.

Letáky

Letáky budou umístěny do informačních center a turistických cílů v okrese Trutnov a Hradec Králové. Tyto letáky budou obsahovat informace o stručné nabídce ubytovacích služeb, stravovacích služeb, kontaktní údaje a fotografie budovy i okolního prostředí.

Nabídka denního menu

Pro veřejnost bude nabídnuta nabídka denního menu vždy v době od 11:00 do 14:30 h, kdy budou podávána obědová menu. Tato nabídka bude zveřejněna na přenosném stojanu, umístěném před budovou penzionu. Jiná možnost stravování pro veřejnost kromě ubytovaných hostů nebude možná.

4.5.7 ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY

Studenti, mladí i starší

Tento penzion je vhodný pro studenty i lidi, kteří si chtějí s partou přátel zajet zalyžovat v zimních měsících nebo naopak v letních měsících chodit na túry.

Rodiny s dětmi

Prostředí vhodné na procházky může lákat i rodiny s dětmi, které se rádi toulají přírodou. Případně pokud rodiče chtějí vymyslet zábavné a přitom vzdělávací činnosti pro své ratolesti.

Firmy

V poslední době se rozrostl zájem o teambuildingové akce v rámci firem, aby se spolupracovníci spolu sblížili a mohli tak lépe pracovat v týmu. Pro tyto účely může být využito i tohoto penzionu. Nejen že firmy v rámci teambuildingu mohou podnikat výlety do blízkého okolí, jako je například výšlap na Sněžku, ale i po náročném dni večer posedět v restauraci a více stmelovat kolektiv.

Školy a školky

Jako jeden z vybraných segmentů mohou být školy a školky, které jezdí na Školy/Školky v přírodě. Příjemné prostředí pro výlety a čerstvý vzduch může být příjemné zpestření nejen výuky přírodopisu, ale také využití přírodních materiálů k nejrůznějším hrám. V případě nepříznivého počasí restaurace penzionu poskytne zázemí pro výuku nebo hry.

4.5.8 STRUKTURA NÁKLADŮ

Při zakládání podniku je nutné brát v úvahu nároky, které se kladou na potřebu finančních prostředků. S tímto souvisí i výdaje potřebné k samotnému založení živnosti a také výdaje, které jsou pravidelně vynaloženy na splátku úvěru a provoz podniku.

Finanční náklady pro založení nového podniku jsou uvedeny v tabulce níže. Patří zde především poplatek za vydání živnostenského oprávnění, poplatek za výpis z rejstříku trestů, tvorba webových stránek, tisk letáků a poplatek za registraci do katalogu.

Tabulka 7: Výdaje související se založením živnosti

Položka	Částka v Kč
Poplatek za vydání živnostenského oprávnění	2 000
Kolek za výpis z rejstříku trestů	50
Vytvoření webových stránek	50 000
Tisk letáků 100 ks	6 000
Roční registrace do katalogu	700
Celkem	58 750

Zdroj: vlastní zpracování

K tomu, aby mohla být zahájena činnost podnikání, musíme také stanovit náklady na pořízení majetku a vybavení penzionu.

Tabulka 8: Výdaje na pořízení majetku a vybavení

Položka	Částka v Kč
Nemovitost (prostory k podnikání)	5 000 000
Rekonstrukce vnitřních prostorů	1 000 000
Telefon, výpočetní technika	50 000
Postele	105 000
Lůžkoviny	39 960
Ložní prádlo	140 000
Hotelové ručníky a osušky	126 000
Pracovní ručníky a utěrky	8 000
Pracovní oděvy pro personál	29 500
Záclony	17 500
Koupelnové podlahy	4 580
Celkem	6 520 540

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní náklady penzionu jsou následně rozděleny fixní a variabilní. Mzdové náklady by se neměli v několika příštích letech měnit. Důvodem je, že majitelka nepředpokládá zvyšování počtu zaměstnanců ani jejich mezd.

Fixní náklady

Mezi fixní náklady patří takové položky, které musí být zaplacený, ať už je penzion obsazený, či nikoli. Jednou z těchto položek je spotřeba elektrické energie. Její množství je ovlivněno především množstvím ubytovaných hostů a také počtem hostů v době, kdy se podává polední menu. Tyto faktory rovněž ovlivňují i spotřebu plynu a vody, avšak tyto položky ovlivňuje i roční období, kdy se plyn využívá i k vytápění

budovy a množstvím jídel, které se v kuchyni připraví. Mezi fixní náklady bylo také zařazeno pojištění budovy, daň z nemovitosti, svoz odpadu, a také poplatky za televizi, internet a rozhlas a v neposlední řadě i poplatek za umístění penzionu v internetových katalozích.

Tabulka 9: Fixní náklady v prvním roce podnikání

Položka	Částka měsíčně	Částka ročně
Elektrická energie	15 000	180 000
Plyn	30 000	360 000
Voda	13 000	156 000
Provoz webových stránek	300	3 600
Televize, rozhlas, wifi	2 500	30 000
Roční registrační poplatek za katalog	-	700
Pojištění	-	20 000
Daň z nemovitosti	-	2 000
Svoz odpadu	-	12 000
Celkem	200 850	764 300

Zdroj: vlastní zpracování

Variabilní náklady

Mezi variabilní náklady byly zahrnuty bankovní poplatky, splátka bankovního úvěru, mzdy zaměstnanců, zásoby do kuchyně, baru a na úklid penzionu, daň z příjmů FO, poplatek obci za ubytované hosty, náklady na telefon a ostatní výdaje, v nichž jsou zařazeny výdaje související s obsazeností penzionu (služby prádelny, čisticí prostředky, nákup potravin a nápojů aj.). Daň z příjmů fyzických osob je v prvním roce nulová a projeví se až v příštích letech podnikání.

Tabulka 10: Variabilní náklady v prvním roce podnikání

Položka	Částka měsíčně	Částka ročně
Bankovní poplatky	400	4 800
Splátka úvěru	82 601	991 212
Mzdy zaměstnanců	140 050	1 680 600
Zásoby	40 000	480 000
Daň z příjmů FO	-	0
Poplatek obci	-	20 000
Telefon	950	11 400
Ostatní	15 000	180 000
Celkem	279 001	3 368 012

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.9 ZDROJ PŘÍJMŮ

Zdrojem příjmů penzionu IWI budou tržby za ubytování a tržby z restaurace.

Stanovení ceny ubytování

Optimální stanovení ceny závisí na několika faktorech. Ty musí zohlednit náklady na provoz penzionu, hodnotu služeb vnímanou zákazníkem, prostředím, ve kterém se penzion nachází a také ceny za ubytování, kterou nabízí konkurence.

Na základě uvedených faktorů byla stanovena cena ubytování na 580 Kč za osobu na noc včetně snídaně. Cena přes Vánoční svátky (24. 12. – 1. 1.) bude vyšší, konkrétně 720 Kč. Ubytovaní hosté si mohou připlatit za večeři (polopenzi) 150 Kč/osobu na 1 večeři. Předpoklad dokoupení polopenze je 55 % ubytovaných hostů.

Polední menu pro veřejnost

Přes polední menu se bude podávat polévka a výběr ze 4 hlavních jídel. Polévka i jídla se budou měnit každý den. Návštěvnost přes poledne se odhaduje přibližně na 50 osob/den. Cena jednoho menu bude stanovena na 85 Kč. Pokud se zvýší poptávka po poledním menu, bude se zvažovat zařazení dalších hlavních jídel do menu.

Plán tržeb

V tomto plánu jsou zahrnuty tržby z poskytovaného ubytování penzionem IWI a stravování hostů penzionu a také tržby hostů restaurace přes polední menu. Předpokládaný počet hostů je určen získanými informacemi z Českého statistického úřadu. Předpokládá se, že každý rok porostou tržby přibližně o 5–10 %. V tomto růstu tržeb je zahrnuto i předpokládané zvyšování ceny za ubytování a stravování v důsledku zvyšování cen energií.

V prvním roce podnikání (2016) se musí počítat s nižšími tržbami, protože začátek činnosti penzionu je stanoven na 1. června 2016. Jedná se tedy o tržby jen za 7 měsíců.

Tabulka 11: Pesimistická varianta plánu tržeb

Zdroj	2016 (tržby v Kč)	2017 (tržby v Kč)	2018 (tržby v Kč)
Ubytování	539 200	970 560	1 019 088
Stravování	149 090	268 362	281 780
Celkem	688 290	1 238 922	1 300 868

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by nastala pesimistická varianta, majitelka penzionu by musela zvažovat rapidní nárůst cen za ubytování a stravování, případně rozšířit nabídku služeb, aby se zvýšili tržby a tím i zisk.

Tabulka 12: Realistická varianta plánu tržeb

Zdroj	2016 (tržby v Kč)	2017 (tržby v Kč)	2018 (tržby v Kč)
Ubytování	2 035 040	3 837 504	4 029 379
Stravování	573 300	1 081 080	1 135 134
Celkem	2 608 340	4 918 584	5 164 513

Zdroj: vlastní zpracování

V případě realistické varianty by penzion vykazoval zisk až v druhém roce, kdy by tržby pokryly celkové náklady penzionu, a dosahoval by zisku. Každé zvyšování tržeb by mělo za následek zvyšování zisku, ovšem za předpokladu, že výdaje zůstanou stejné nebo se budou zvyšovat minimálně.

Optimistická varianta ukazuje, jaké by byly tržby při maximálním obsazení penzionu po celý rok a více než 50 strávníků po dobu poledních menu ze strany veřejnosti. Pokud by majitelka uvažovala o zvýšení cen, musela by zachovat stejnou kvalitu, nebo ji zvýšit. To by znamenalo přijmout dalšího kuchaře a servírku.

Tabulka 13: Optimistická varianta plánu tržeb

Zdroj	2016 (tržby v Kč)	2017 (tržby v Kč)	2018 (tržby v Kč)
Ubytování	3 375 100	6 364 470	7 000 922
Stravování	1 279 200	2 412 206	2 653 426
Celkem	4 654 300	8 776 680	9 654 348

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 FINANČNÍ PLÁN

Tato kapitola se věnuje sestavení zahajovací rozvahy a cash-flow za prvních 7 měsíců provozu penzionu IWI. Cash-flow bude sestaveno v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

Tabulka 14: Zahajovací rozvaha k 1.6.2016 v Kč

AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva	5 520 540	Vlastní kapitál	2 500 000
DHM	5 520 540	Základní kapitál	2 500 000
DNM	0	Kapitálové fondy	0
DFM	0	Fondy tvořené ze zisku	0
		Výsledek hospodaření	0
Oběžná aktiva	4 979 460	Cizí zdroje	8 000 000
Zásoby	4 000 000	Rezervy	0
Dlouhodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé pohledávky	0	Krátkodobé závazky	0
Finanční majetek	979 460	Bankovní úvěry	8 000 000
Ostatní aktiva	0	Ostatní pasiva	0
	10 500 000		10 500 000

Zdroj: vlastní zpracování

Odhad vývoje Cash-flow

Prognóza Cash-flow je důležitou součástí podnikatelského plánu. Uvádí se zde skutečné peněžní příjmy a výdaje za určité období. Odhad byl zpracován ve zjednodušené podobě, kdy nebyly zohledněny odpisy, inflace aj. Zároveň zde nejsou zohledněny rostoucí náklady za zásoby a energie.

Pro prvních 7 měsíců provozu penzionu IWI byla zpracována pesimistická, realistická a optimistická varianta peněžních toků v rámci podniku.

V následujících tabulkách jsou příjmy tvořeny tržbami za ubytování a stravování v penzionu a výdaje jsou tvořeny náklady na provoz penzionu. Ve výdajích nejsou zahrnuty náklady na založení a vybavení penzionu, které jsou uvedeny v tabulkách 7 a 8.

Tabulka 15: Cash-flow - pesimistická varianta

Řádek	Položka	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
1	Tržby za ubytování	55 680	69 600	92 800	55 680	0	139 200	126 240	539 200
2	Tržby z restaurace	13 800	16 950	15 840	13 800	10 200	35 000	43 500	149 090
3	Tržby celkem	69 480	86 550	108 640	69 480	10 200	174 200	169 740	688 290
4	Bankovní poplatky	400	400	400	400	400	400	400	2 800
5	Splátka úvěru	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	578 207
6	Daň z nemovitosti	2 000	0	0	0	0	0	0	2 000
7	Daň z příjmu FO	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Elektrická energie	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	105 000
9	Mzdy zaměstnanců	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	980 350
10	Ostatní výdaje	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	105 000
11	Plyn	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	210 000
12	Pojištění budovy	0	0	0	0	0	0	20 000	20 000
13	Poplatek obci	1 440	1 800	2 400	1 440	0	3 600	3 120	13 800
14	Provoz webových stránek	300	300	300	300	300	300	300	2 100
15	Svoz odpadu	12 000	0	0	0	0	0	0	12 000
16	Telefon	950	950	950	950	950	950	950	6 650
17	TV, rozhlas, internet	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	17 500
18	Voda	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	91 000
19	Poplatek za katalog	0	0	0	0	0	0	700	700
20	Zásoby	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	280 000
21	Výdaje celkem	355 241	341 601	342 201	341 241	339 801	343 401	363 621	2 427 107
22	Konečný stav CF	-285 761	-255 051	-233 561	-271 761	-329 601	-169 201	-193 881	-1 738 817

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozí tabulky vyplývá, že hlavním zdrojem příjmů jsou tržby za ubytování hostů. Počítá se i s tím, že v říjnu nebude penzion obsazený vůbec. Naopak v zimní sezóně se počítá s největší obsazeností. Důvodem jsou blízké lyžařské sjezdovky.

Poplatek obci v sobě zahrnuje rekreační poplatek 15 Kč na ubytovanou osobu za každý den. Tento poplatek je splatný vždy koncem roku.

Při obsazenosti v pesimistické variantě by penzion tvořil v průběhu prvních 7 měsíců ztrátu ve výši 1 738 817 Kč.

Tabulka 16: Cash-flow - realistická varianta

Řádek	Položka	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
1	Tržby za ubytování	174 000	290 000	290 000	232 000	232 000	324 800	492 240	2 035 040
2	Tržby z restaurace	55 500	87 500	79 000	57 200	57 200	114 400	122 500	573 300
3	Tržby celkem	229 500	377 500	369 000	289 200	289 200	439 200	614 740	2 608 340
4	Bankovní poplatky	400	400	400	400	400	400	400	2 800
5	Splátka úvěru	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	578 207
6	Daň z nemovitosti	2 000	0	0	0	0	0	0	2 000
7	Daň z příjmu FO	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Elektrická energie	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	105 000
9	Mzdy zaměstnanců	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	980 350
10	Ostatní výdaje	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	105 000
11	Plyn	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	210 000
12	Pojištění budovy	0	0	0	0	0	0	20 000	20 000
13	Poplatek obci	4 500	7 500	7 500	6 000	6 000	8 400	11 970	51 870
14	Provoz webových stránek	300	300	300	300	300	300	300	2 100
15	Svoz odpadu	12 000	0	0	0	0	0	0	12 000
16	Telefon	950	950	950	950	950	950	950	6 650
17	TV, rozhlas, internet	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	17 500
18	Voda	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	91 000
19	Poplatek za katalog	0	0	0	0	0	0	700	700
20	Zásoby	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	280 000
21	Výdaje celkem	358 301	347 301	347 301	345 801	345 801	348 201	372 471	2 465 177
22	Konečný stav CF	-128 801	30 199	21 699	-56 601	-56 601	90 999	242 269	143 163

Zdroj: vlastní zpracování

V případě realistické varianty by penzion na konci období tvořil mírný zisk. Snadno by se to však mohlo obrátit ve ztrátu v důsledu neočekávaných událostí, na které by bylo zapotřebí vynaložit finanční prostředky.

Tabulka 17: Cash-flow - optimistická varianta

Řádek	Položka	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
1	Tržby za ubytování	487 200	568 400	568 400	290 000	290 000	568 400	602 700	3 375 100
2	Tržby z restaurace	143 500	181 500	181 500	102 500	102 500	277 900	289 800	1 279 200
3	Tržby celkem	630 700	749 900	749 900	392 500	392 500	846 300	892 500	4 654 300
4	Bankovní poplatky	400	400	400	400	400	400	400	2 800
5	Splátka úvěru	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	82 601	578 207
6	Daň z nemovitosti	2 000	0	0	0	0	0	0	2 000
7	Daň z příjmu FO	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Elektrická energie	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	105 000
9	Mzdy zaměstnanců	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	140 050	980 350
10	Ostatní výdaje	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	105 000
11	Plyn	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	210 000
12	Pojištění budovy	0	0	0	0	0	0	20 000	20 000
13	Poplatek obci	12 600	14 700	14 700	7 500	7 500	14 700	14 700	86 400
14	Provoz webových stránek	300	300	300	300	300	300	300	2 100
15	Svoz odpadu	12 000	0	0	0	0	0	0	12 000
16	Telefon	950	950	950	950	950	950	950	6 650
17	TV, rozhlas, internet	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	17 500
18	Voda	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	91 000
19	Poplatek za katalog	0	0	0	0	0	0	700	700
20	Zásoby	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	280 000
21	Výdaje celkem	366 401	354 501	354 501	347 301	347 301	354 501	375 201	2 499 707
22	Konečný stav CF	264 299	395 399	395 399	45 199	45 199	491 799	517 299	2 154 593

Zdroj: vlastní zpracování

Zisk, který by mohl pokrýt i neočekávané výdaje by penzion tvořil v případě optimistické varianty. Zde zisk dosahuje 2 154 593 Kč.

4.7 PLÁN REALIZACE

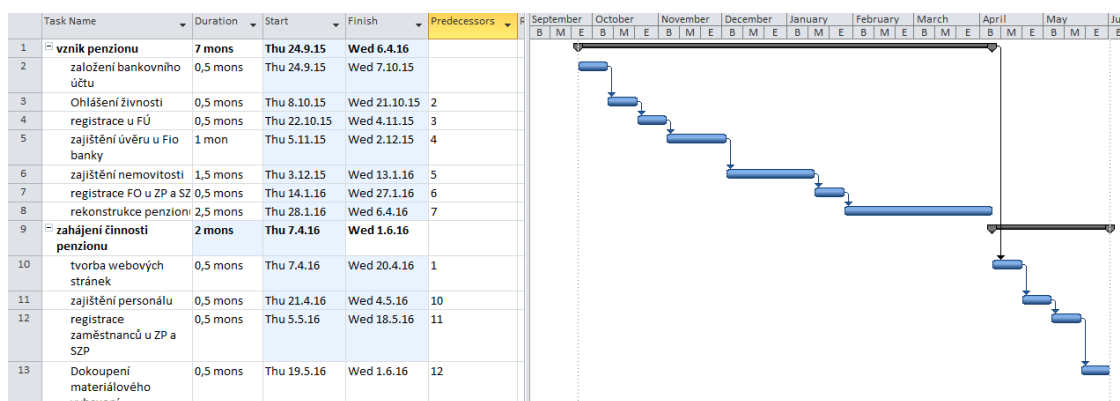
Plán realizace obsahuje všechny činnosti, které jsou brány v úvahu při založení penzionu IWI.

Tabulka 18: Přehled činností při založení penzionu

ZALOŽENÍ PENZIONU IWI	
2. polovina září 2015	Založení bankovního účtu
1. polovina října 2015	Ohlášení živnosti na Živnostenském úřadě a registrace podnikatelky u finančního úřadu
2. polovina října – 1. polovina listopadu 2015	Zajištění úvěru u Fio banky
2. polovina listopadu – 2. polovina prosince 2015	Zajištění nemovitosti určené pro provoz podnikání
1. polovina ledna 2016	Registrace u zdravotní pojišťovny a správy sociálního zabezpečení
2. polovina ledna – 2. polovina března 2016	Rekonstrukce penzionu
6. dubna 2016	Vznik Penzionu IWI
1. polovina dubna 2016	Tvorba webových stránek
2. polovina dubna 2016	Zajištění personálu
1. polovina května 2016	Registrace u zdravotní pojišťovny a správy sociálního zabezpečení za zaměstnance
květen 2016	Dokoupení materiálového vybavení
1. červen 2016	Zahájení činnosti penzionu IWI

Zdroj: vlastní zpracování

Tento časový harmonogram důležitých činností pro založení a zahájení činnosti penzionu znázorňuje následující Ganttův diagram.



Obrázek 8: Ganttův diagram projektu založení penzionu (Zdroj: vlastní zpracování)

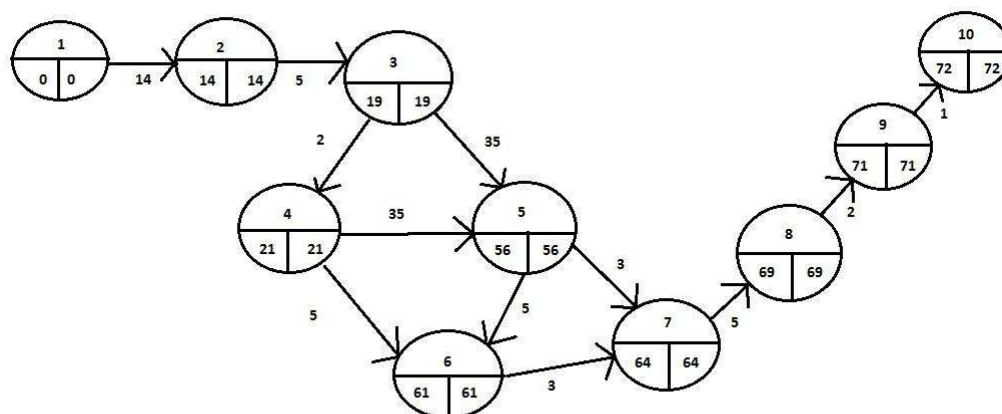
4.7.1 KRITICKÁ CESTA

Pro přehlednost plánu rekonstrukce jsou jednotlivé činnosti popsány v tabulce níže a znázorněny v CPM diagramu kritické cesty.

Tabulka 19: Charakteristika činností v síťovém grafu při rekonstrukci penzionu

	Charakteristika činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Hledání firmy pro rekonstrukci	14	-
B	Vyklizení budovy	5	A
C	Vyhození starého zařízení	2	B
D	Rekonstrukce pokojů a společných prostor	35	B, C
E	Výmalba, úprava elektřiny a vody	5	C,D
F	Nákup nábytku a zařízení do pokojů a společných prostorů	3	D,E
G	Nastěhování nového nábytku a zařízení	5	F
H	Kontrola	2	G
I	Otevření penzionu	1	H

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 13: Síťový graf CPM při rekonstrukci penzionu (Zdroj: vlastní zpracování)

Ze síťového grafu vyplývá, že na činnosti nutné pro rekonstrukci vnitřních prostorů je zapotřebí 72 dní.

4.8 ANALÝZA RIZIK

U každého projektu a penzion není žádnou výjimkou, je nutné specifikovat rizika, která mohou daný projekt postihnout, určit s jakou pravděpodobností mohou nastat a také jak závažný by byl jejich dopad na penzion. Pro taková rizika se musí zajistit opatření, která zmírní nebo dokonce eliminuje nežádoucí dopad těchto rizik.

Tabulka 20: Přehled možných rizik

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost
Pokles obsazenosti mimo hlavní sezóny	vysoká	vysoká
Nespolehlivost personálu	střední	vysoká
Nespolehlivost dodavatelů	střední	vysoká
Rostoucí ceny energií	vysoká	střední
Platební neschopnost majitelky	nízká	vysoká
Vstup nové konkurence nebo substitutů	střední	střední
Ztráta majetku krádeží nebo přírodní katastrofou	střední	střední

Zdroj: vlastní zpracování

Pokles obsazenosti mimo hlavní sezóny

Toto riziko je v důsledku přirozeného vývoje obsazenosti ubytovacích zařízení. Toto riziko se nedá z větší části ovlivnit. Pro přežití v období mezi hlavními sezónami, musí penzion nabízet služby, které přilákají zákazníky. Případně domluvit pobyt pro školu nebo školku v přírodě či poskytnout prostory pro nejrůznější firemní akce, jako například teambuilding. Další možností je i při nízké obsazenosti penzionu nechat otevřenou restauraci pro veřejnost déle než jen přes polední menu.

Nespolehlivost personálu

Toto riziko má na chod penzionu značně velký vliv. Důsledkem může být ztráta stálých zákazníků a s tím souvisí i pokles tržeb. Opatření pro riziko tohoto typu může být náročnější výběr zaměstnanců již na počátku (požadovat kvalifikaci a reference). Nesmíme ovšem zapomínat na motivaci zaměstnanců.

Nespolehlivost dodavatelů

Nespolehlivost dodavatelů má na chod penzionu stejně velký vliv, jako nespolehlivost personálu. Pokud dodavatel nesplní požadavky na kvalitu surovin či se značně zpozdí s doručením potřebných surovin, může to mít za následek, že hosté přejdou ke konkurenci, čímž se nám i sníží tržby. Proto je nutné mít dobrou komunikaci s dodavateli a vybírat si je dle referencí a spolehlivosti.

Rostoucí ceny energií

S těmito zvýšenými náklady se počítá již v potřebě finančních zdrojů. Toto riziko se nedá eliminovat, jen minimalizovat tím, že s ním musíme počítat a mít dostatek finančních zdrojů při zvýšení cen energií.

Platební neschopnost majitelky

Platební neschopnost značně ovlivňuje spolupráci s personálem i dodavateli. Tento stav se dá tolerovat jen dočasně, avšak pokud by měl trvat delší dobu, mohlo by to mít za následek zkrachování penzionu a jeho prodej. Řešením by mohlo být přijetí společníka, který by poskytl finance, na pomoc pro dočasnou neschopnost splácet závazky, případně najít investory.

Vstup nové konkurence nebo substitutů

Tato situace je hrozbou vždy a pro jakýkoli trh. Ovšem z uvedené analýzy vyplývá, že v okolí Pece pod Sněžkou ubytovací zařízení typu penzion spíše ubývá, než přibývá. Avšak toto riziko se nesmí podceňovat. Důsledkům vstupu nového konkurenta se dá alespoň částečně předejít kvalitou poskytovaných služeb, případně rozšířit nabídku služeb tak, aby byli hosté spokojeni a chtěli se znovu vrátit.

Ztráta majetku krádeží nebo přírodní katastrofou

V podnicích jako je penzion a restaurace se musí počítat s tím, že si některý z hostů odnese nějakou drobnost nebo se rozbije nějaké nádobí. Tyto důsledky však nebývají veliké. Opatření proti krádežím na pokojích se dá předejít osobním předáním pokoje při odchodu hosta.

Riziko přírodní katastrofy je nízké, avšak není nereálné, vzhledem k tomu, že se penzion nachází v horách. Proto je vhodné pro takové případy budovu penzionu pojistit, aby se předešlo zdrucujícím následkům.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je návrhem podnikatelského plánu pro založení malého penzionu.

Cílem práce bylo zpracovat podklady k zahájení podnikatelské činnosti v oblasti poskytování ubytovacích služeb a stravování. Tento plán má sloužit pro oslovení banky k získání potřebného kapitálu pro zahájení činnosti podnikání, případně získání investorů.

První část práce se věnovala teoretickým poznatkům z oblasti podnikání a založení společnosti, z kterého vyplynulo, že bude lepší, když penzion bude mít právní formu živnosti. V analytické části se práce zabývá analýzou současného trhu v rámci cestovního ruchu v České republice, analýzou sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů, které působí a ovlivňují provoz penzionu zvenčí, Porterovou analýzou konkurenčních sil a vlastním dotazníkovým šetřením. Poznatky z těchto analýz jsou dále shrnuty a uvedeny v SWOT analýze, kde jsou rozděleny do silných a slabých stránek penzionu a také příležitostí a hrozeb, které podnik může očekávat, případně je využít ve svůj prospěch. Ačkoli na trhu ubytovacích služeb v rámci Pece pod Sněžkou není mezera velická, tento penzion má reálnou šanci se zde dobře uchytit a vykazovat zisk.

Uvedená cena vychází z nákladů na provoz penzionu a také je zde zohledněna i cena, za kterou poskytuje ubytování konkurence. Vzhledem k tomu, že se penzion nachází v horách, je zde velký předpoklad, že zimní sezóna bude nejúspěšnější. Proto byla stanovena i druhá (vyšší) cena, která bude platit jen jeden týden v roce, konkrétně přes období Vánočních svátků (24.12. – 1.1.).

Ve finančním plánu byly vyčísleny veškeré náklady, které jsou potřebné pro založení a pořízení penzionu společně s náklady spojenými s běžným provozem tohoto penzionu. V prvním roce jsou náklady nejvyšší. Dalším bodem práce bylo vyčíslení celkových tržeb, které penzion může získat a celkových nákladů, které vynaloží na

provoz, čímž vznikl možný hospodářský výsledek. Toto vyčíslení bylo vyhotoveno ve třech variantách, konkrétně v pesimistické, realistické a optimistické. Z těchto variant vyplývá, jak by mohl vypadat hospodářský výsledek v nadcházejících 3 letech. V rámci realistické varianty byl vykázaný mírný zisk již v prvních 7 měsících činnosti penzionu.

Uvedený podnikatelský plán má reálnou šanci na uchycení penzionu na daném trhu a vykazovat zisk. Avšak majitelka musí reagovat na měnící se trh a přizpůsobit tomu nabídku a kvalitu služeb. Jsem přesvědčena, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

- [1] FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: ISBN 80-247-0939-2.
- [2] HISRIC, R. D. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
- [3] KORÁB, V. a MIHALSKO, M. *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.
- [4] KORÁB, V., PETERKA, J., a M. REŽNÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [5] KOVÁŘ, Fr. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 80-867-3033-6.
- [6] OSTERWALDER, A. a PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
- [7] PALATKOVÁ, M. aj. J. ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
- [8] SRPOVÁ J., REHOR, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [10] VEBER, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [11] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

- [12] Brain tools: SWOT Analýza. *Brain tools: SWOT Analýza* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
- [13] BusinessCenter.cz: obchodní rejstřík. *BusinessCenter.cz: Obchodní rejstřík* [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p238-obchodni-rejstrik.aspx>
- [14] BusinessCenter.cz: Zákon o obchodních korporacích. *BusinessCenter.cz: Zákon o obchodních korporacích* [online]. 2015 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- [15] BusinessCenter.cz: Živnostenský zákon. *BusinessCenter.cz: Živnostenský zákon* [online]. 2015 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>
- [16] BusinessVize: Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *BusinessVize: Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza* [online]. 2010 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [17] BusinessVize: Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize: Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. 2011 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [18] Česká národní banka: Co to je inflace?. *Česká národní banka: Co to je inflace?* [online]. 2004 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html
- [19] Český statistický úřad: Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních. *Český statistický úřad: Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr

- [20] Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR. *Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR* [online]. 2000, 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD9AB/\\$File/3201814_0506.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD9AB/$File/3201814_0506.pdf)
- [21] Český statistický úřad: Věková struktura obyvatelstva. *Český statistický úřad: Věková struktura obyvatelstva* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>
- [22] Čím dál víc penzionů v Krkonoších je zavřených nebo na prodej. In: *Čím dál víc penzionů v Krkonoších je zavřených nebo na prodej* [online]. 2013, 14.8.2013 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/238217-cim-dal-vic-penzionu-v-krkonosich-je-zavrenych-nebo-na-prodej/>
- [23] Druhy a formy obchodních společností. *Druhy a formy obchodních společností* [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: www.uni-regensburg.de/Einrichtungen/ZSK/Tschechische_Rechtssprache/ObchodniPravo/C_hapter2/Block2/content.html
- [24] IPodnikatel.cz: Finanční analýza podniku v praxi. *IPodnikatel.cz: Finanční analýza podniku v praxi* [online]. 2014 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>
- [25] Management mania: Analýza 5F (Five Forces). *Management mania: Analýza 5F (Five Forces)* [online]. 2013 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [26] Měšec.cz: Hrubý domácí produkt. *Měšec.cz: Hrubý domácí produkt* [online]. 2012 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/ekonomika/pruvodce/hruby-domaci-produkt/>
- [27] Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce - leden 2015. *Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomické predikce - leden 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

- [28] Ministerstvo průmyslu a obchodu: Akční plán podpory malých a středních podnikatelů pro rok 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Akční plán podpory malých a středních podnikatelů pro rok 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.ospzv-aso.cz/addons/116%20RHSD/Akcni-plan-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-rok-2015.pdf>
- [29] Nápad roku 2015: Jak sepsat podnikatelský plán. *Nápad roku 2015: Jak sepsat podnikatelský plán* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
- [30] *Pec pod Sněžkou* [online]. 2011 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.pecpodsnezkou.cz/mestopec.php>
- [31] Podnikátor: Analýza trhu. *Podnikátor: Analýza trhu* [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/priprava-na-podnikani/n:16975/Analyza-trhu>
- [32] Podnikátor: Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *Podnikátor: Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- [33] Zákony a vyhlášky: Pro cestovní ruch, hotelnictví, lázeňství a pohostinství. *Zákony a vyhlášky* [online]. 1999, 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/zdroje/zakonycr.php>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Účel a smysl podnikatelského plánu	18
Obrázek 2: Business model.....	20
Obrázek 3: Věkové složení obyvatelstva k 31.12.2013	32
Obrázek 4: Porterova analýza konkurenčních sil	38
Obrázek 5: Pudoris prvního nadpodlaží penzionu	55
Obrázek 6: Pudoris druhého nadpodlaží penzionu	55
Obrázek 7: Organizační struktura	56
Obrázek 8: Ganttův diagram projektu založení penzionu	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních	28
Graf 2: Vliv jednotlivých faktorů na podnikání.....	38
Graf 3: Vliv konkurenčních sil na podnikání.....	42
Graf 4: Rozdělení respondentů dle pohlaví	43
Graf 5: Věková struktura respondentů.....	43
Graf 6: Složení respondentů dle statutu.....	44
Graf 7: Počet dovolených ročně mimo domov	45
Graf 8: Období, ve kterém jezdí respondenti na dovolenou	45
Graf 9: Místo pobytu na dovolené	46
Graf 10: S kým nejčastěji tráví dovolenou	47
Graf 11: Ochota cestovat za dovolenou	47
Graf 12: Maximální přijatelná cena za ubytování na os./noc v penzionu.....	48
Graf 13: Síťový graf CPM při rekonstrukci penzionu	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání výhod a nevýhod živností	15
Tabulka 2: Srovnání osobních a kapitálových společností	16
Tabulka 3: Hlavní makroekonomické indikátory	35
Tabulka 4: Vliv jednotlivých faktorů na podnikání	37
Tabulka 5: Vliv konkurenčních sil na podnikání	41
Tabulka 6: SWOT analýza	51
Tabulka 7: Výdaje související se založením živnosti	64
Tabulka 8: Výdaje na pořízení majetku a vybavení	64
Tabulka 9: Fixní náklady v prvním roce podnikání	65
Tabulka 10: Variabilní náklady v prvním roce podnikání	65
Tabulka 11: Pesimistická varianta plánu tržeb	67
Tabulka 12: Realistická varianta plánu tržeb	67
Tabulka 13: Optimistická varianta plánu tržeb	67
Tabulka 14: Zahajovací rozvaha k 1.6.2016 v Kč	68
Tabulka 15: Cash-flow - pesimistická varianta	69
Tabulka 16: Cash-flow - realistická varianta	70
Tabulka 17: Cash-flow - optimistická varianta	70
Tabulka 18: Přehled činností při založení penzionu	71
Tabulka 19: Charakteristika činností v síťovém grafu při rekonstrukci penzionu	72
Tabulka 20: Přehled možných rizik	73

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
FO	Fyzická osoba
FÚ	Finanční úřad
mil.	milionů
např.	například
OR	Obchodní rejstřík
PO	Právnícká osoba
SSZ	Správa sociálního zabezpečení
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	85
Příloha 2: Splátkový kalendář bankovního úvěru	86

Příloha 1: Dotazník

1. Jaké je vaše pohlaví?
 - ☐ žena
 - ☐ muž
2. Jaký je váš věk?
 - ☐ 15-18
 - ☐ 19-30
 - ☐ 31-50
 - ☐ 51 a víc
3. Jaký máte statut?
 - ☐ student
 - ☐ zaměstnanec ve státním sektoru
 - ☐ zaměstnanec v soukromém sektoru
 - ☐ zaměstnavatel
 - ☐ mateřská
 - ☐ nezaměstnaný
4. Jak často jezdíte na dovolenou?
 - ☐ nikdy
 - ☐ 1–3 krát ročně
 - ☐ 4 a více krát ročně
5. V jakém ročním období jezdíte na dovolenou
 - ☐ jaro
 - ☐ léto
 - ☐ podzim
 - ☐ zima
6. Kde trávíte dovolenou?
 - ☐ hory v rámci ČR
 - ☐ hory mimo ČR
 - ☐ u vody v rámci ČR
 - ☐ u vody mimo ČR
 - ☐ v místě bydliště
 - ☐ jiné
7. S kým jezdíte na dovolenou?
 - ☐ s rodinou
 - ☐ s přáteli
 - ☐ sám
 - ☐ s přítelem/přítečkou
 - ☐ s kolegy
 - ☐ jiné
8. Jak daleko od místa bydliště jste ochotni jet na dovolenou/školu v přírodě/firemní akci v rámci ČR?
 - ☐ do 50 km
 - ☐ 51 – 100 km
 - ☐ 101 – 250 km
 - ☐ 251 – 500 km
 - ☐ 501 a více km
9. Kolik jste ochotni zaplatit za pobyt v penzionu v Krkonoších (noc/osoba) se snídaní?
 - ☐ do 300 Kč
 - ☐ 301 – 500 Kč
 - ☐ 501 – 800 Kč
 - ☐ 801 a více Kč

Příloha 2: Splátkový kalendář bankovního úvěru

Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	1	82 600,97	30 000,00	52 600,97	7 947 399,03
1	2	82 600,97	29 802,75	52 798,23	7 894 600,80
1	3	82 600,97	29 604,75	52 998,22	7 841 604,58
1	4	82 600,97	29 406,02	53 194,96	7 788 409,62
1	5	82 600,97	29 208,54	53 394,44	7 735 015,19
1	6	82 600,97	29 008,31	53 594,67	7 681 420,52
1	7	82 600,97	28 805,33	53 795,65	7 627 624,87
1	8	82 600,97	28 603,59	53 997,38	7 573 627,49
1	9	82 600,97	28 401,10	54 199,87	7 519 427,62
1	10	82 600,97	28 197,85	54 403,12	7 465 024,50
1	11	82 600,97	27 993,84	54 607,13	7 410 417,37
1	12	82 600,97	27 789,07	54 811,91	7 355 605,46
2	1	82 600,97	27 583,52	55 017,45	7 300 588,01
2	2	82 600,97	27 377,21	55 223,77	7 245 364,24
2	3	82 600,97	27 170,12	55 430,86	7 189 933,38
2	4	82 600,97	26 962,25	55 638,72	7 134 294,66
2	5	82 600,97	26 753,60	55 847,37	7 078 447,29
2	6	82 600,97	26 544,18	56 056,80	7 022 390,50
2	7	82 600,97	26 333,98	56 267,01	6 966 123,49
2	8	82 600,97	26 122,98	56 478,01	6 909 645,48
2	9	82 600,97	25 911,17	56 689,80	6 852 955,67
2	10	82 600,97	25 698,58	56 902,39	6 796 053,29
2	11	82 600,97	25 485,20	57 115,77	6 738 937,51
2	12	82 600,97	25 271,02	57 329,98	6 681 607,55
3	1	82 600,97	25 056,03	57 544,95	6 624 062,61
3	2	82 600,97	24 840,23	57 760,74	6 566 301,87
3	3	82 600,97	24 623,63	57 977,34	6 508 324,53
3	4	82 600,97	24 406,22	58 194,76	6 450 129,77
3	5	82 600,97	24 187,99	58 412,99	6 391 716,79
3	6	82 600,97	23 968,94	58 632,04	6 333 084,75
3	7	82 600,97	23 749,07	58 851,91	6 274 232,85
3	8	82 600,97	23 528,37	59 072,60	6 215 160,25
3	9	82 600,97	23 306,85	59 294,12	6 155 866,12
3	10	82 600,97	23 084,50	59 516,48	6 096 349,65
3	11	82 600,97	22 861,31	59 739,69	6 036 609,99
3	12	82 600,97	22 637,29	59 963,69	5 976 646,30
4	1	82 600,97	22 412,42	60 188,55	5 916 457,75
4	2	82 600,97	22 186,72	60 414,26	5 856 043,49
4	3	82 600,97	21 960,18	60 640,81	5 795 402,68
4	4	82 600,97	21 732,78	60 868,21	5 734 534,47
4	5	82 600,97	21 504,50	61 096,47	5 673 438,00
4	6	82 600,97	21 275,39	61 325,58	5 612 112,42
4	7	82 600,97	21 045,42	61 555,55	5 550 556,87
4	8	82 600,97	20 814,59	61 786,39	5 488 770,48
4	9	82 600,97	20 582,89	62 018,08	5 426 752,40
4	10	82 600,97	20 350,32	62 250,65	5 364 501,75
4	11	82 600,97	20 116,88	62 484,09	5 302 017,65
4	12	82 600,97	19 882,57	62 718,41	5 239 299,25
5	1	82 600,97	19 647,37	62 953,60	5 176 345,65
5	2	82 600,97	19 411,30	63 189,68	5 113 155,97
5	3	82 600,97	19 174,33	63 426,64	5 049 729,33
5	4	82 600,97	18 936,49	63 664,49	4 986 064,84
5	5	82 600,97	18 697,74	63 903,23	4 922 161,61
5	6	82 600,97	18 458,11	64 142,87	4 858 018,74

5	7	82 000,97	18 217,57	64 383,40	4 793 635,34
5	8	82 000,97	17 076,13	64 624,84	4 729 010,50
5	9	82 000,97	17 733,79	64 987,18	4 664 143,32
5	10	82 000,97	17 490,54	65 110,44	4 599 032,88
5	11	82 000,97	17 246,37	65 354,60	4 533 678,28
5	12	82 000,97	17 001,29	65 599,68	4 468 078,90
6	1	82 000,97	16 755,29	65 845,68	4 402 232,92
6	2	82 000,97	16 508,37	66 092,60	4 336 140,32
6	3	82 000,97	16 260,53	66 340,45	4 269 799,88
6	4	82 000,97	16 011,75	66 589,22	4 203 210,85
6	5	82 000,97	15 762,04	66 838,93	4 136 371,72
6	6	82 000,97	15 511,39	67 089,58	4 069 282,14
6	7	82 000,97	15 259,81	67 341,17	4 001 940,97
6	8	82 000,97	15 007,28	67 593,69	3 934 347,28
6	9	82 000,97	14 753,80	67 847,17	3 866 500,11
6	10	82 000,97	14 499,38	68 101,60	3 798 398,51
6	11	82 000,97	14 243,99	68 356,98	3 730 041,53
6	12	82 000,97	13 987,66	68 613,32	3 661 428,21
7	1	82 000,97	13 730,36	68 870,62	3 592 557,60
7	2	82 000,97	13 472,09	69 128,88	3 523 428,71
7	3	82 000,97	13 212,86	69 388,12	3 454 040,80
7	4	82 000,97	12 952,65	69 648,32	3 384 392,28
7	5	82 000,97	12 691,47	69 909,50	3 314 482,77
7	6	82 000,97	12 429,31	70 171,66	3 244 311,11
7	7	82 000,97	12 166,17	70 434,81	3 173 876,30
7	8	82 000,97	11 902,04	70 698,94	3 103 177,37
7	9	82 000,97	11 636,92	70 964,06	3 032 213,31
7	10	82 000,97	11 370,80	71 230,17	2 960 963,14
7	11	82 000,97	11 103,69	71 497,29	2 889 485,85
7	12	82 000,97	10 835,57	71 765,40	2 817 720,45
8	1	82 000,97	10 566,45	72 034,52	2 745 685,93
8	2	82 000,97	10 296,32	72 304,65	2 673 381,27
8	3	82 000,97	10 025,18	72 575,79	2 600 805,48
8	4	82 000,97	9 753,02	72 847,95	2 527 957,53
8	5	82 000,97	9 479,84	73 121,13	2 454 836,40
8	6	82 000,97	9 205,64	73 395,34	2 381 441,06
8	7	82 000,97	8 930,40	73 670,57	2 307 770,49
8	8	82 000,97	8 654,14	73 946,83	2 233 823,68
8	9	82 000,97	8 376,84	74 224,13	2 159 599,52
8	10	82 000,97	8 098,50	74 502,48	2 085 097,05
8	11	82 000,97	7 819,11	74 781,86	2 010 315,19
8	12	82 000,97	7 538,68	75 062,29	1 935 252,89
9	1	82 000,97	7 257,20	75 343,78	1 859 909,12
9	2	82 000,97	6 974,66	75 626,31	1 784 282,81
9	3	82 000,97	6 691,08	75 909,91	1 708 372,89
9	4	82 000,97	6 406,40	76 194,58	1 632 178,32
9	5	82 000,97	6 120,67	76 480,30	1 555 698,01
9	6	82 000,97	5 833,87	76 767,11	1 478 930,91
9	7	82 000,97	5 545,99	77 054,98	1 401 875,92
9	8	82 000,97	5 257,03	77 343,94	1 324 531,99
9	9	82 000,97	4 966,99	77 633,98	1 246 898,01
9	10	82 000,97	4 675,87	77 925,11	1 168 972,90
9	11	82 000,97	4 383,65	78 217,32	1 090 755,58
9	12	82 000,97	4 090,33	78 510,64	1 012 244,94
10	1	82 000,97	3 795,92	78 805,05	933 439,88
10	2	82 000,97	3 500,40	79 100,57	854 339,31

10	3	82 600,97	3 203,77	79 397,20	774 942,11
10	4	82 600,97	2 908,03	79 694,94	665 247,17
10	5	82 600,97	2 607,18	79 993,80	615 253,37
10	6	82 600,97	2 307,20	80 293,77	534 959,60
10	7	82 600,97	2 006,10	80 594,87	454 364,72
10	8	82 600,97	1 703,87	80 897,11	373 467,62
10	9	82 600,97	1 400,50	81 200,47	292 267,15
10	10	82 600,97	1 098,00	81 504,97	210 762,18
10	11	82 600,97	790,38	81 810,62	128 951,56
10	12	82 600,97	483,57	82 117,41	46 834,16