



Zemědělská
fakulta
Faculty
of Agriculture

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH **ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

Katedra krajinného managementu

Diplomová práce

Podnikatelský záměr

Autorka práce: Bc. Anežka Tichá

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

České Budějovice
2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Anežka TICHÁ
Osobní číslo: Z19492
Studijní program: N4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Agropodnikání
Téma práce: Podnikatelský záměr.
Zadávající katedra: Katedra krajinného managementu

Zásady pro vypracování

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

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 45-50 stran textu
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
HINGSTON, P. Začněte podnikat. Přel. J. Langmajer. 1. vyd. Praha: Euromedia Group – Knižní klub, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0838-5.
WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Přel. J. Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.
SYNEK, M. a kol. Nauka o podniku. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 384 s. ISBN 80-7079-776-2.
VÁGNER, I. Systém managementu. 2. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, právnická fakulta, 2007. 434 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
FORET, M. et al. Marketing: Distanční studijní opora. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2004. 178 s. ISBN 80-210-3500-5.
BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Přel. J. Toman. Praha: Readers International Prague, 1993. 136 s. ISBN 80-901454-1-8.

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

Datum zadání diplomové práce: 4. března 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2021



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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA 
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
obední oddělení
Elzebiánská 1838, 370 05 České Budějovice



doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem autorem této kvalifikační práce a že jsem ji vypracovala pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Českých Budějovicích dne 20. 04. 2021

Anežka Tichá

Podpis

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je posoudit realizovatelnost podnikatelského záměru v podobě agroturistického penzionu s wellness zázemím. Práce se skládá ze dvou základních částí. V teoretické části jsou za pomoci literatury a vlastních znalostí definovány pojmy, jejichž znalost je potřebná pro každé podnikání. Zejména se věnuje pojmům z oblasti podnikání, definuje různé metody zpracování podnikatelských plánů a vysvětluje termín agroturistika. Praktická část popisuje konkrétní podnikatelský záměr. Za pomoci analýz je hodnocena realizovatelnost a potenciální prosperita tohoto podnikatelského záměru.

Klíčová slova:

podnik, podnikatelský plán, penzion, agroturistika, analýza

Abstract

The aim of this diploma thesis is to assess the business plan feasibility in the form of an agritourism pension with wellness facilities. This study consists of two fundamental parts. The theoretical part defines, using the literature and the author's knowledge, the concepts of which knowledge is necessary for any business. Especially, it presents the business sphere terms, defines various methods of processing business plans and explains the term agrotourism. The practical part describes a specific business plan. Applying the analysis the feasibility and potential prosperity of this business plan is evaluated.

Keywords:

business, business plan, guesthouse, agrotourism, analysis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Monice Březinové, Ph.D., za ochotu a přínosné rady pro mou práci. Dále bych chtěla poděkovat všem, co mi byli při psaní této práce nápomocni a také těm co mne po celou dobu studia podporovali.

Obsah

Úvod.....	10
1 Literární přehled.....	11
1.1 Podnikatel.....	11
1.2 Podnik.....	11
1.2.1 Znaky podniku	11
1.2.2 Dělení podniků.....	12
1.3 Podnikání.....	12
1.3.1 Pojetí podnikání	13
1.3.2 Rozhodnutí k podnikání	13
1.3.3 Osobnostní předpoklady pro podnikání	14
1.3.4 Motivace k podnikání.....	15
1.4 Podnikatelský plán	16
1.4.1 Funkce podnikatelského plánu.....	16
1.4.2 Požadavky na podnikatelský plán	17
1.4.3 Struktura podnikatelského plánu.....	18
1.4.4 Jednotlivé části podnikatelského plánu.....	19
1.5 Analýzy	22
1.5.1 Analýza makroprostředí	22
1.5.2 Analýza mikroprostředí.....	22
1.5.3 Analýza vnitřního prostředí.....	23
1.5.4 SWOT analýza	23
1.6 Cestovní ruch.....	24
1.7 Venkovská turistika	24
1.8 Agroturistika.....	25
1.8.1 Podnikání v oblasti agroturistiky	26
2 Cíle práce	28

3	Metodika	29
4	Vlastní práce.....	30
4.1	Titulní strana.....	30
4.2	Exekutivní souhrn.....	30
4.3	Popis podniku	31
4.4	Definice trhu, zákazníka, místa a konkurence.....	31
4.4.1	Trh.....	31
4.4.2	Zákazník.....	32
4.4.3	Místo	32
4.4.4	Konkurence	32
4.5	Vize, mise, cíle podniku	34
4.5.1	Vize	34
4.5.2	Mise.....	34
4.5.3	Cíle	34
4.6	Organizace	35
4.7	Marketingový plán	36
4.7.1	Produkt	36
4.7.2	Cena.....	38
4.7.3	Propagace	40
4.7.4	Distribuce	41
4.8	Analýzy	42
4.8.1	PEST analýza	42
4.8.2	SWOT analýza	43
4.9	Postup realizace penzionu	48
4.10	Kalkulace	49
4.10.1	Náklady na výstavbu a vybavení podniku	49
4.10.2	Financování počátečních nákladů	51

4.10.3	Odhad provozních nákladů	51
4.10.4	Odhad provozních výnosů.....	52
4.10.5	Předpokládaný hospodářský výsledek	55
4.11	Analýza rizik podnikatelského plánu.....	55
5	Výsledky a jejich diskuse.....	57
6	Závěr	58
	Seznam použité literatury.....	59
6.1	Internetové zdroje.....	60
	Seznam obrázků	62
	Seznam tabulek	63

Úvod

Realizací podnikatelského záměru v podobě agroturistického penzionu s wellness zázemím se zabývám již velmi dlouhou dobu, a to i přes to, že celý svůj dosavadní život trávím ve městě. Vždy jsem měla velmi blízko k přírodě a k práci se zvířaty, zejména koňmi. Mým cílem je realizace předkládaného podnikatelského záměru, a tím splnění vlastního velkého životního snu.

Téma diplomové práce jsem si zvolila záměrně, z důvodu utřídění myšlenek a posouzení realizovatelnosti vytoužené představy svých podnikatelských nápadů. Práce by měla sloužit jako plán, který bude možné předložit poskytovatelům úvěrů nebo orgánům pro přidělování dotací. Zároveň budou shrnuta jak rizika, tak i možnosti vedoucí k prosperitě tohoto podnikání. V neposlední řadě práce ukáže, zda je podnikatelský záměr realizovatelný a bude možné ho úspěšně vést.

V teoretické části jsou za pomoci literatury, uvedené v seznamu použité literatury, shrnuty základní informace o podnikání obecně. Jedná se o znalosti, se kterými by měl být seznámen každý podnikatel. Jsou zde definovány základní pojmy v oblasti podnikání. Dále je popsána motivace, která vede potenciálního podnikatele k rozhodnutí začít podnikat. Je zde vysvětlen princip jednotlivých manažerských metod a analýz jako PEST analýzy, Porterova modelu 5 sil nebo SWOT analýzy. V teoretické části práce jsou také shrnuty formulace související s agroturistikou. Je zde upřesněn její rozsah a rozdíly mezi agroturistikou a venkovskou turistikou.

V praktické části je sestaven podnikatelský záměr na založení penzionu v srdci přírody s agroturistickým zaměřením a wellness zázemím. Jedná se o vytvoření podniku bez jakýchkoliv vlastních prostředků, takzvaně „na zelené louce“ i z toho důvodu, že v mé rodině není nikdo, kdo by vlastnil vhodné pozemky nebo statek. Penzion bude vybaven wellness zařízením v podobě bazénu a vířivky, v nabídce budou také masáže. Přimo kolem penzionu se budou nacházet pastviny s koňmi, na kterých bude možné pořádat vyjížďky na koních nebo jezdecké lekce. Podnikatelský záměr podrobně popisuje všechny nabízené služby. Jsou vytvořeny analýzy potřebné pro zhodnocení prostředí podniku a posouzení konkurence. Součástí podnikatelského záměru je navržení finančního plánu. Ten zahrnuje hrubé odhady výnosů, nákladů a hospodářského výsledku.

1 Literární přehled

1.1 Podnikatel

Podnikatelem může být právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku nebo fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění nebo podle jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (např. lékaři). Také se může jednat o fyzickou osobu provozující zemědělskou výrobu zapsanou do evidence podle zvláštního předpisu. (Němec, 1998)

1.2 Podnik

Podnik je organizovaná hospodářská jednotka, ve které se zhotovují a prodávají statky nebo služby. (Wöhe, 1995) Jedná se tedy o přeměnu materiálu na finální výrobek. Zjednodušeně jde o proměnu vstupů za výstupy. Za vstupy se nepovažuje pouze materiál, ale velice důležitým vstupem jsou lidské zdroje a určitý finanční kapitál.

Podle Němce (1998) je podnik soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Mezi hmotné složky řadí například stavby a pozemky, stroje, dopravní prostředky. Za nehmotné považuje finance a práva firmy. K osobním složkám patří zaměstnanci podniku.

Podnik je ekonomicky a právně samostatná jednotka existující za účelem podnikání. Aby byla naplněna ekonomická samostatnost je potřeba dostatečná odpovědnost vlastníků za výsledky podnikání. Právní samostatnost je vyjádřena možností podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, a s tím souvisejícími činnostmi. (Srpová et al., 2010)

1.2.1 Znaky podniku

Podle Srpové et al. (2010) rozlišujeme všeobecné a specifické znaky podniku. Ke všeobecným řadí:

- **kombinaci výrobních faktorů** – podle požadovaného výstupu podniku je potřeba kombinovat určité výrobní faktory (práce, zařízení, materiál)
- **princip hospodárnosti** – podnik by měl usilovat o co nejhospodárnější práci snahou:
 - minimalizovat vstupy
 - maximalizovat výstupy

-
- optimalizovat vztah mezi nimi.
 - **princip finanční rovnováhy** – podnik musí být schopen řádně plnit své platební povinnosti včas a v dané výši.

Mezi specifické znaky podle ní patří:

- **princip soukromého vlastnictví** – vlastník firmy si vyhrazuje možnost se přímo nebo nepřímo podílet na řízení podniku
- **princip autonomie** – vyjadřuje pro podnikání specifickou svobodu a nezávislost
- **princip ziskovosti** – tendencí podnikatele je dosažení zisku a následně jeho maximalizace.

1.2.2 Dělení podniků

Podniky dělíme podle velikosti na malý, střední a velký. Podle Evropské komise jsou kritérii pro rozdělování podniků:

- počet zaměstnanců
- obrat společnosti
- celková hodnota aktiv
- nezávislost

Nejvyužívanějším kritériem pro dělení podniků je počet zaměstnanců. Nicméně ani toto měřítko není jednotné. Evropská komise ve svém doporučení 2003/361/EC z 6. 5. 2003 dělí podniky na:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců
- malé podniky – do 50 zaměstnanců
- střední podniky – do 250 zaměstnanců
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců

1.3 Podnikání

Podnikání je podle definice občanského zákoníku soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podle definice občanského zákoníku je podnikání činnost, ke které se vážou určité charakteristické rysy:

- soustavnost – opakovaně a pravidelně prováděná činnost

-
- samostatnost – fyzická osoba jedná sama osobně, právnická osoba pomocí statutárního orgánu
 - vlastní jméno – fyzická osoba jedná pod svým vlastním jménem, právnická pod svým názvem, který má uveden o obchodním rejstříku
 - vlastní odpovědnost – podnikatel sám nese riziko za veškeré následky své činnosti
 - dosažení zisku – každá podnikatelská činnost je vykonávána za účelem zisku (Srpková et al., 2010)

1.3.1 Pojetí podnikání

Podnikání může mít mnoho forem, podob i definicí. Jak uvádí Srpková et al. (2010) můžeme rozlišit tři základní formy podnikání:

- **podnikání jako proces** – smyslem je vytvoření nějaké přidané hodnoty. Proces podnikání se skládá z jednotlivých sekvencí. Je tedy vhodné rozdělení na šest základních pracovních rolí podnikatele: vlastník, ekonom, manažer, vůdce, výrobce, nákupce a prodejce.
- **podnikání jako přístup** – podnikatel má snahu tvořit přidanou hodnotu, sám nalézá příležitosti k realizaci cíle, je ochoten obětovat svůj čas a přijmout zodpovědnost. Lidé s těmito vlastnostmi jsou charakterizováni jako „podnikaví“. Podnikavost je charakterizována jako způsob chování člověka. (Armstrong, 2002)
- **podnikání jako hodnotová orientace** – představuje určitou strukturu hodnot a postojů. Laicky ji můžeme charakterizovat jako „podnikatelský duch“.

1.3.2 Rozhodnutí k podnikání

Než začne člověk podnikat, měl by se seznámit s veškerými klady a zápory této činnosti a subjektivně je vyhodnotit. Je nutné porovnat výhody a nevýhody zaměstnaneckého vztahu a podnikání.

Tabulka 1.1: Výhody a nevýhody zaměstnání (Vlastní práce)

Zaměstnání	
Výhody	Nevýhody
Jistota stálého příjmu a případné benefity	Nemusí být moc možností ovlivnit výši svého příjmu
Pocit jistoty	Nebezpečí propuštění zaměstnavatelem nebo krachu firmy
Pevná pracovní doba, po které se již o práci nemusíme zajímat	Snížená flexibilita a možnost nakládání se svým časem

Tabulka 1.2: Výhody a nevýhody podnikání (Vlastní práce)

Podnikání	
Výhody	Nevýhody
Rozhodování o svém čase	Snadno se může stát, že veškerý svůj čas budeme věnovat podniku
Možnost seberealizace	Riziko, že se podnik stane přítěží, pokud nejsme schopni správně organizovat, uplatňovat manažerské dovednosti a delegovat práci
Možnost vysokého výdělku	Nejistý příjem, hlavně na začátku podnikání

1.3.3 Osobnostní předpoklady pro podnikání

Člověk, který se rozhoduje o tom, zda začít podnikat, by měl posoudit své osobní vlastnosti a schopnosti, které mohou být pro podnikatelskou činnost zásadní. Jedná se o předpoklady fyzické i duševní. Rozlišujeme vlastnosti vrozené, se kterými ve větší míře nemůžeme nic udělat a získané.

Vrozené vlastnosti:

- cílevědomost, vytrvalost
- sebekázeň
- schopnost předvídat
- rozhodnost (sebejistota)
- komunikativnost

Každý začínající podnikatel by si měl uvědomovat, že rozvoj jeho firmy nějakou dobu potrvá. Velice důležitou vlastností tedy je vytrvalost. Té člověk pro podnikání potřebuje velké množství, hlavně ze začátku své činnosti. Pokud by podnikateli tato vlastnost chyběla, je velice pravděpodobné, že by ho od činnosti odradili hned počáteční překážky, které mohou nastat.

Podnikatel by měl být odolný proti stresu. Ten provází člověka neustále a je potřeba aby se mu dokázal postavit a zvládal ho. Důležitou vlastností je také spořivost. Při podnikání spolupracujeme se spoustou lidí, a nikdy si nemůžeme být jisti, zda nám opravdu zaplatí, co a kdy mají. Tvoření rezerv a přemýšlení do budoucnosti může naši firmu zachránit při potížích. (jakzaitpodnikani.cz)

Dalšími vrozenými předpoklady může být:

- inteligence
- potřeba moci
- fantazie
- empatie
- tvořivost (altaxo.cz)

Získané schopnosti:

- finanční gramotnost
- odbornost
- manažerské dovednosti (plánování, organizování, efektivní komunikace).

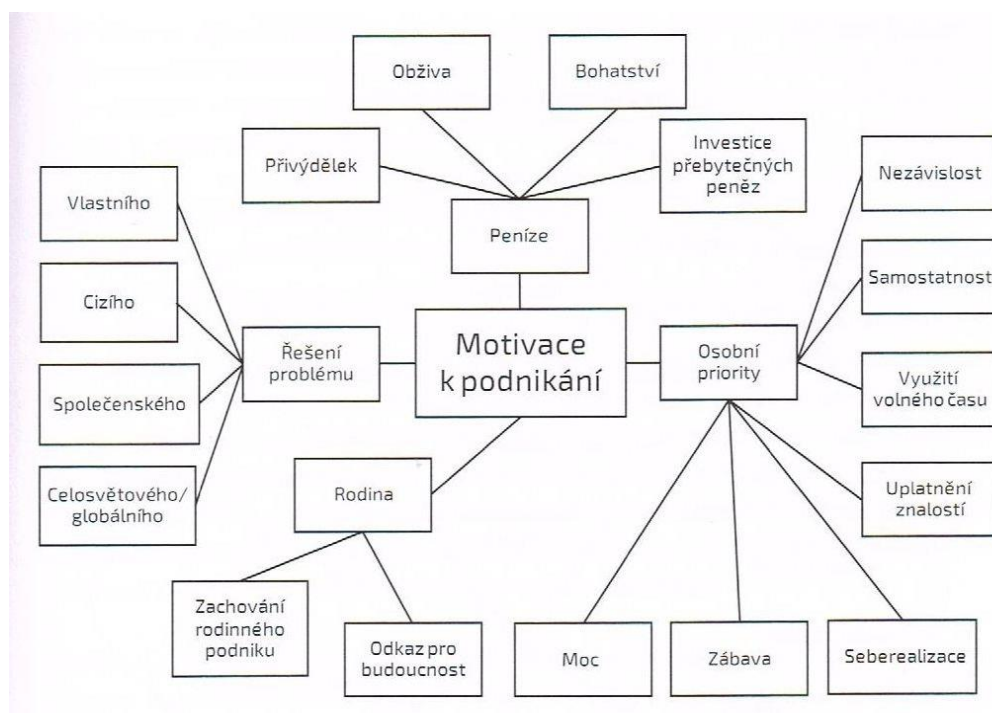
Tyto vlastnosti lze jednoduše získat různými školeními, stážemi, vzděláním nebo dlouhodobou praxí. (jakzaitpodnikani.cz)

1.3.4 Motivace k podnikání

Motivace k podnikání přichází z různých důvodů. Podle Bednářové a Parmové (2003) to může být ztráta nebo nespokojenost v zaměstnání, touha po nezávislosti, nebo vidina zbohatnutí.

Člověk, který se rozhoduje o zahájení podnikání musí být v první řadě ochotný investovat své naspořené finance právě do zahájení činnosti. Musí být natolik motivovaný, aby si svůj záměr nerozmyslel hned při prvních překážkách. Měl by si uvědomovat, že jeho podnikání bude potřebovat spoustu času, třeba i na úkor rodiny, přátel, koníčků a podobně. Měl by být s touto skutečností smířen a být na ni připraven. (Drášilová 2019)

Velmi silným motivátorem jsou první úspěchy v podnikání. Podnikatele podporují a dodávají mu touhu po dalších úspěších. Úspěch je jeden z hlavních impulzů pohánějící podnikatele vpřed k dalšímu podnikání. (Jünger, 2001)



Obrázek 1.1: Motivace k podnikání (Drášilová, 2019)

1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument sestavený podnikatelem, jehož obsahem jsou krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku a tím popisuje celkové poslání firmy. Stanovuje strategie, jejichž pomocí se jednotlivých stanovených cílů dosáhne. Provádějí se analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Popisuje se samotný produkt a trh, na kterém se firma bude pohybovat. Zkoumá možnou konkurenci a hledá zákazníky, na které se bude orientovat. Dává přehled o potřebných financích pro zahájení nebo rozšíření podniku. Kromě názvu podnikatelský plán se také můžeme setkat s pojmy podnikatelský záměr nebo podnikatelský projekt. Jako mezinárodní označení se používá business plan.

1.4.1 Funkce podnikatelského plánu

Před zahájením každého podnikání je důležité sestavit si podnikatelský plán. Začínající podnikatel si tak utřídí své myšlenky, dá jim řád a určí směr, kterým by se mělo jeho podnikání ubírat. Je nutné definovat poslání podniku, stanovit si cíle

a strategii, pomocí které se budeme snažit cíle dosáhnout. Synek et al. (1998) rozlišuje dvě základní úlohy podnikatelského plánu.

1. **Interní** – vyplývá z chápání podnikatelského plánu jako dokumentu nezbytného pro řízení podniku. Nahlíží na něj jako na dokument nezbytný pro řízení podniku, jako plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci dílčích aktivit. Slouží také jako kontrola. Na konci každého roku se porovnají plánované údaje se skutečně dosaženými a posoudí se jejich naplnění a případné odchylky.
2. **Externí** – chápe podnikatelský plán jako dokument pro mimopodnikové účely, slouží jako nástroj komunikace s vnějším okolím. Pokud se majitel snaží o rozšíření podniku, má podnikatelský záměr přesvědčit potenciální investory o výhodnosti daného podnikání.

Podle Synka et al. (1998) by měl podnikatelský záměr odpovědět na otázky:

- Jaké potřeby budou uspokojovány a jak jsou velké?
- Jak bude zajištěno co nejlepší zhodnocení vložených prostředků?
- Jaké jsou vyhlídky úspěchu?
- Co je na daném podnikání zajímavého pro potenciální investory?

1.4.2 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský záměr se nesestavuje pouze před samotným založením firmy, ale také před jakýmkoli rozšířením výroby a podobně. Jednoduše, kdykoliv je potřeba získat peníze, je potřeba přesvědčivý plán. Toho dosáhneme, pokud bude žádost:

- srozumitelná
- stručná
- logická
- pravdivá
- vyjádřená v číslech (Blackwell, 1993)

Podnikatel svým plánem potřebuje zaujmout potenciální investory. Toho dosáhne, pokud dodrží obecné požadavky na podnikatelský plán. Výčet těchto požadavků uvádí Fotr (1995). Radí sem například:

- stručnost a přehlednost
- vyzdvižení výhod produktu pro zákazníka
- orientaci na budoucnost
- nebýt příliš optimistický, ale ani pesimistický

-
- nezakrývat slabá místa projektu
 - prokázání schopnosti firmy platit splátky a úroky

1.4.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podle Fotra (1995):

1. realizační resumé
2. charakteristika firmy a jejích cílů
3. organizace řízení a manažerský tým
4. přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
5. shrnutí a závěry
6. přílohy

Struktura podle Bednářové a Parmové (2003):

1. přehled podnikových záměrů
2. formulace cílů
3. stav technologického vývoje v navrhované oblasti
4. technický popis výrobku nebo služby
5. strategie trhu
6. prodejní taktika
7. navrhovaná organizace
8. kvantitativní dokumentace
9. vztahy k životnímu prostředí
10. závěry
11. přílohová část

Struktura podle Blackwella (1993)

1. stručné prohlášení
2. trh
3. odbornost, zkušenosti a zdroje zainteresovaných osob
4. výhody vašeho výrobku
5. metoda
6. dlouhodobý výhled
7. použití fondů
8. finanční cíle
9. dodatky
10. minulost podniku

Struktura podle Synka et al. (1998):

1. úvodní část
2. podnik a jeho výrobky, odvětví, analýza trhu, konkurence
3. plán marketingu
4. plán vývoje a designu, výrobní plán
5. management, organizace
6. finanční plán

Struktura podle Srpové et al. (2011):

1. titulní list
2. obsah
3. úvod, účel a pozice dokumentu
4. shrnutí
5. popis podnikatelské příležitosti
6. cíle firmy a vlastníků
7. potenciální trhy
8. analýza konkurence
9. marketingová a obchodní strategie
10. realizační projektový plán
11. finanční plán
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. přílohy

1.4.4 Jednotlivé části podnikatelského plánu

V této kapitole jsou jednotlivě popsány nejdůležitější dílčí části podnikatelského plánu.

Titulní strana

Na titulní straně by se měla nacházet identifikace firmy. Uvádí se název organizace, její sídlo, právní forma a základní kontaktní údaje (telefon, e-mail, kontaktní osoba). Tato strana by měla být přehledná a pokud možno reprezentativní. Neměl by chybět název podnikatelského plánu, vystihující jeho zaměření.

Obsah

Za titulní list je vhodné vložit obsah celého dokumentu. V obsahu je vhodné uvádět heslovitě názvy jednotlivých kapitol. Měl by být přehledný a sloužit k lepší orientaci v celém plánu.

Úvod

V úvodu je vhodné uvést, za jakým účelem byl podnikatelský plán sepsán. Jestli se jedná o založení nové firmy nebo o plán firmy již existující. Zda má sloužit pouze interně, tedy pro seznámení zaměstnanců s podnikovými změnami, nebo pro externí účely, bankám nebo jiným poskytovatelům úvěrů a investorům.

Shrnutí

Shrnutí by mělo obecně popisovat na co se podnikatelský plán zaměřuje. Mělo by v čtenáři probudit touhu dozvědět se o plánu podrobnější data. Podle Srpové et al. (2011) by se měl čtenář ve shrnutí dozvědět:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše výrobky lepší, jaká je jejich konkurenční výhoda a čím mohou zaujmout zákazníka?
- Popis vnějšího prostředí. Velikost trhu, chování zákazníků, konkurence.
- Kdo stojí za podnikatelským záměrem?
- Jaká je kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů financování, předpokládaná návratnost a schopnost splácení úvěrů.

Cíle podniku a jeho popis

Popisuje, jaké jsou vize, mise a cíle podniku. Jaká je historie firmy, na co se zaměřuje nyní a jakým směrem ho chceme dále vést. Podle Korába et al. (2007) je vhodné popsat lokalitu provozovny a uvést, zda hospodaříme ve vlastních nebo pronajatých prostorech. Podle Srpové et al. (2011) by měly být cíle stanoveny metodou SMART. Ta vyjadřuje, jaké mají mít stanovené cíle vlastnosti. SMART je zkratka skládající se z počátečních písmen jednotlivých znaků.

S – specific – přesně popsán;

M – measurable – měřitelné;

A – achievable – akceptovatelné;

R – realistic – reálné;

T – timed – termínované.

Popis produktu/služby

V této části se popisuje produkt nebo služba jako taková, uvedou se konkurenční výhody daného produktu a užitek pro zákazníka.

Popisují se základní charakteristiky produktu, vzhled a k čemu slouží. Zda jde o zcela nový výrobek, nebo o výrobek, který se již na trhu objevuje. Popisují se také služby, které mohou doplňovat výrobek (např. servis, školení, údržba, instalace).

Konkurenční výhoda

Uvádí se, v čem je náš výrobek nebo služba lepší a z jakého důvodu by ho mohli zákazníci upřednostňovat.

Užitek pro zákazníka

Je potřeba zdůraznit konkurenční výhody našeho produktu a uvést, proč je pro zákazníka lepší právě náš výrobek než ten konkurenční. (Srpková et al. 2011)

Do této části je také vhodné sepsat údaje o dodavatelích. Popisuje se, kdo jsou naši dosavadní dodavatelé, a kteří jsou pro nás ti nejdůležitější. Jakým způsobem jsou vztahy s dodavateli ošetřeny. To samé platí u odběratelů (zákazníků). Kdo jsou současní a potenciální budoucí zákazníci a jaké jsou jejich potřeby.

Marketingový plán pomocí marketingového mixu (4P)

Za jeho pomoci odpovíme na následující otázky:

- Jakým způsobem budeme naše výrobky nebo služby propagovat?
- Jak o nich dáme vědět svým zákazníkům?
- Jak máme propagaci naplánovanou?
- Jaký máme rozpočet na reklamní kampaně?
- Jaké druhy propagace zvolíme (internetová reklama, noviny, televize, účast na veletrzích atd.)?

Finanční plán

V kapitole finanční plán by měly být uvedeny finanční analýzy dávající přehled o nákladech a výnosech. Podrobný peněžní tok, plánovaná rozvaha. Výpočet bodu zvratu a plán financování.

Přílohy

Do příloh se vkládají veškeré potřebné dokumenty doprovázející podnikatelský záměr. Tyto dokumenty je vhodné zařadit až nakonec celého plánu a v textu na ně pouze odkazovat, aby nenarušovaly jeho přehlednost. Mohou zde být zařazeny popisy pracovních míst, životopisy zainteresovaných osob, projektové plány, výpis z obchodního rejstříku a podobně.

1.5 Analýzy

Součástí každého podnikatelského záměru jsou analýzy. Ty jsou důležité pro přehledné posouzení zkoumaných skutečností. Rozlišují se podle svého zaměření na analýzy vnitřního nebo vnějšího prostředí podniku. Analýzy vnějšího prostředí se dále zaměřují na mikroprostředí nebo makroprostředí.

1.5.1 Analýza makroprostředí

Smyslem analýzy makroprostředí je odhadnout účinek jeho prostředí na firmu a definovat hrozby a příležitosti. (Dedouchová, 2001) Analýza makroprostředí se zaměřuje na:

- makroekonomické prostředí (míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra)
- technologické prostředí (tempo technologických změn, stárnutí výrobků)
- sociální prostředí (změny v životním stylu)
- demografické prostředí (struktura obyvatelstva, úroveň vzdělání)
- politické a legislativní prostředí (stabilita vlády, legislativní omezení)
- světové okolí (hrozby válek, epidemií, terorismu, ohrožení zahraničními organizacemi zasahujícími na zdejší trh) (Srpová et al., 2011)

Analýzou používanou pro zkoumání makroprostředí je PEST analýza. Jejím smyslem je zjišťování statických dat a trendů a možnost usuzovat z nich budoucí vývoj. (Kozel et al., 2011) Můžeme se setkat s jejími obměnami např. STEP nebo rozšířenými variantami SLEPT, STEEP, PESTLE.

P – politické prostředí

E - ekologické

E – ekonomické prostředí

R – regulující (legislativa)

S – sociální prostředí

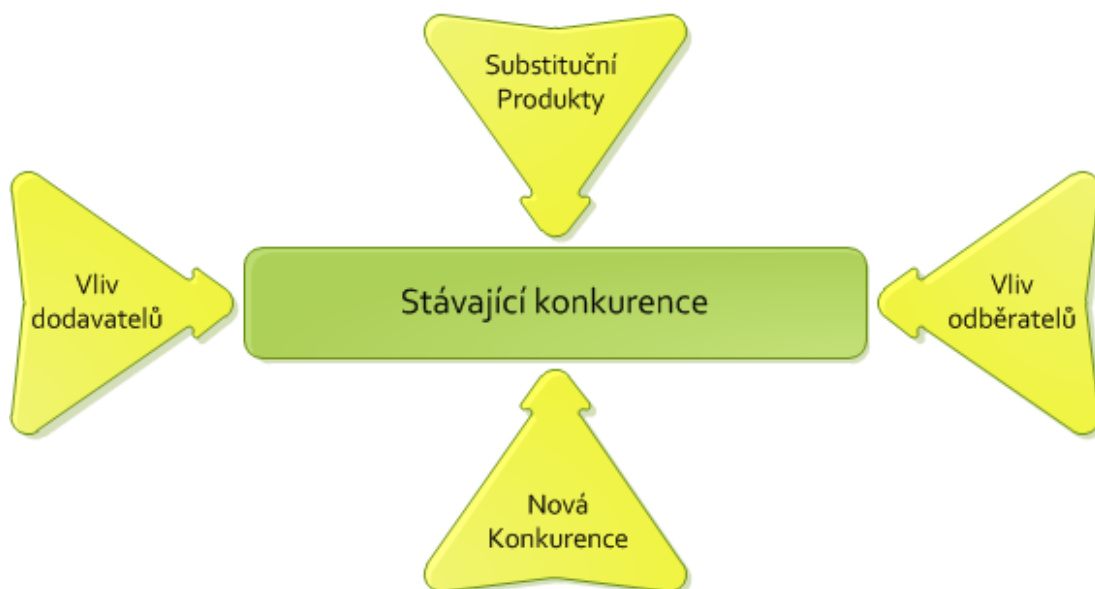
T – technologické prostředí

1.5.2 Analýza mikroprostředí

Cílem analýzy mikroprostředí je zkoumat bezprostřední okolí, v němž se firma pohybuje. Zaměřuje se na strukturu odvětví, trendy v odvětví, míru ziskovosti dosahovanou v odvětví, a jiné faktory způsobující změny v odvětví (sezónnost, legislativa, technologická náročnost). (Dedouchová, 2001)

Pro analýzu mikroprostředí můžeme použít Porterův model pěti sil. Porterův model umožňuje poznat konkurenční prostředí a pomoci tak k tvorbě konkurenční výhody podniku. Každá z působících pěti sil ovlivňuje intenzitu konkurence v odvětví.

(Kovář a Štrach, 2003) Intenzita a směr působení sil výrazně ovlivňují výnosnost podnikatelské činnosti. (Porter, 1980)



Obrázek 1.2: Porterův model 5 sil (wikipedia.org)

1.5.3 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat silné a slabé stránky firmy a najít tak vlastní konkurenční výhodu. Vnitřní prostředí firmy je tvořeno jeho zdroji (finančními, lidskými a materiálovými). Posuzuje se management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, mezilidské vztahy, etické prostředí, kultura firmy, materiální prostředí. (Jakubíková, 2008)

1.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza posuzuje faktory přicházející z vnějšího i vnitřního prostředí.

Z vnitřního prostředí působí:

- silné stránky (**Strengths**)
- slabé stránky (**Weaknesses**)

Z vnějšího prostředí na firmu působí:

- příležitosti (**Opportunities**)
- hrozby (**Threats**)

Silné a slabé stránky přicházejí z vnitřního prostředí firmy, máme nad nimi určitou míru kontroly a můžeme je korigovat. Příležitosti a hrozby jsou vlivy vnějšího prostředí, které samy nemůžeme ovlivnit, ale můžeme na ně reagovat.

1.6 Cestovní ruch

Cestovní ruch zaujímá vysoký podíl všech služeb, je jedním z největších průmyslových odvětví a má velký význam v podpoře zaměstnanosti. Podle Janotky (1999) dělíme cestovní ruch na rekreační, turistický, sportovní, lázeňský a léčebný, hospodářský a náboženský.

1.7 Venkovská turistika

Janotka (1999) uvádí, že venkovská turistika je forma cestovního ruchu, která bezprostředně souvisí s přírodou, krajinou a venkovským (rurálním) prostředím. Jejím specifikem je, respektování zájmů ochrany životního prostředí, individualita a snaha o shromažďování pouze malého počtu rekreatantů. Je tedy vyhledávána hlavně rodinami s malými dětmi. Podle Stříbrné (2005) jsou charakteristickými rysy venkovské turistiky:

- decentralizované ubytování s omezenou kapacitou
- komorní až rodinné zázemí
- pochopení pro individuální aktivity turistů
- ohleduplný vztah k přírodě.

Venkovská turistika zahrnuje:

- tradiční vesnická turistika – pobyty na chatách a chalupách, u příbuzných, prázdninové pobyty a aktivity s nimi spojené
- agroturistika – pobyty a aktivity v zemědělských usedlostech a farmách
- dovolená v přírodě – stanování, kempování, dětské tábory, zdravotní turistika, rybaření, myslivost
- pobyty v malokapacitních hotelech (do 50 lůžek) – hotely, penziony, agropenziony a agrohotely (provozovány zemědělskými podnikateli), ekopenziony a ekohotely (malokapacitní ubytování v chráněných oblastech, národních parcích, vyžadující zvláštní režim provozu služeb a chování zákazníků). Stříbrná (2005)

1.8 Agroturistika

Agroturistika je stále oblíbenější formou odpočinku pro spoustu lidí. Snad každý jedinec je v dnešní době každým dnem vystavován značnému množství stresu. Aby zaopatřil své rodiny, potřebuje práci, ze které mu plynou dostatečné finanční příjmy. Je pod neustálým tlakem, který začíná například hromadícími se pracovními úkoly, pokračuje nákupem v přeplněném obchodě a graduje zpožděním v koloně aut na cestě domů. Tito lidé stále více vyhledávají odpočinek a klid na venkově.

V návaznosti na dnešní styl života lze zaregistrovat zvýšený zájem podnikatelů realizovat své podnikatelské plány v oblasti agroturistiky. Jedná se o nově vznikající firmy zaměřené pouze na agroturistiku, ale také o zemědělce, kteří pouze rozšiřují své služby o ubytování, pobyty u zvířat a starost o ně a podobně.

Agroturistika je forma venkovské turistiky. Je nabízena farmáři a jinými zemědělci, kterým slouží jako další zdroj finančních příjmů k udržení nebo rozšíření jejich hlavní podnikatelské náplně. (Janotka, 1999)

Jde o jeden ze způsobů trávení dovolené ve venkovském prostředí, kde jsou lidé v kontaktu s přírodou a zvířaty. Může být spojena i s dobrovolnou prací v zemědělství. Cílem tohoto typu turistiky je přiblížení zemědělských činností, poznání života na venkově, uvědomění si dřiny zemědělců, posílení vztahu k půdě a celkově může přimět návštěvníky k přemýšlení o šetrném chování k přírodě. Podle Němčanského (1996) rozlišujeme agroturistiku:

- na rodinné farmě
 - **ubytování:** Bývá poskytováno v zemědělské usedlosti nebo v rekreačních objektech ve vlastnictví podnikatele (chatky, sruby). Uvádí maximální ubytovací kapacitu 12 lůžek.
 - **stravování:** Hosté si mohou vařit sami nebo se stravovat v místních restauracích. Nedoporučuje se nabízet hostům veškeré stravovací služby z důvodu potřeby koncesované živnosti a potřebné odborné způsobilosti. Dalším důvodem je také časové zaneprázdnění provozovatelů, kteří mají spoustu povinností v hospodářství.
 - **zázemí:** Turista ubytovaný na rodinné farmě má obvykle přístup ke všem zvířatům, ale i do veškerých objektů a nemovitostí.

-
- provozovanou ostatními zemědělskými podniky
 - **ubytování:** Zpravidla poskytováno v rekreačních objektech nebo hotelech a penzionech ve vlastnictví nebo užívání zemědělského podniku. Maximální ubytovací kapacita rekreačních objektů činí 12 lůžek, u hotelů a penzionů je to 51 lůžek nebo 25 pokojů na objekt.
 - **stravování:** Při ubytování v hotelech a penzionech je nutné zajištění minimálně snídaně. Podnikatel má příležitost nabídnout ubytovaným své vlastní produkty nebo výrobky.
 - **zázemí:** Turista je přímo propojený se zemědělským prostředím. Má možnost využít speciální služby (např. lekce jezdeckví) nabízené zemědělcem.
 - doprovodné programy – Cestování není pouze o ubytování a stravování turistů. Jedinečnost každému druhu cestovního ruchu dodávají pro něj typické aktivity. Nemusí se jednat pouze o aktivity nabízené ubytovatelem, ale i zprostředkované aktivity související s okolím ubytování. Určitá specifita se může promítnout i do stravování. Podnikatel může nabízet své produkty, nabídnout typickou venkovskou stravu nebo využít krajové nebo místní zvláštnosti (víno, sýry apod.). Další doprovodné programy může tvořit:
 - **zemědělská činnost:** pasení hospodářských zvířat, úklid stájí, senoseče
 - **projížďky na koních:** mohou být poskytovány přímo podnikatelem, případně i zprostředkovány v blízkém okolí
 - **letní a zimní sporty:** odvíjí se od charakteru okolní krajiny
 - Stříbrná (2005) sem řadí také:
 - řemesla, která může podnikatel nabídnout jako ukázkou zemědělských činností (mlýny)
 - historické a kulturní vyžití – zprostředkování prohlídek kulturních památek nebo pořádání tradičních venkovských oslav (dožínky)
 - **další doprovodné programy:** lov zvěře, rybaření, houbaření, vzdělávací programy.

1.8.1 Podnikání v oblasti agroturistiky

Pro podnikání v oblasti agroturistiky jsou typické malé nebo dokonce drobné firmy. Značný vliv na tuto činnost má sezónnost. Zájem o tuto službu se soustřeďuje

do období jara až podzimu. Z toho vyplývá, že podnikatel musí během sezóny vydělat dostatek financí nejen pro udržení provozu během zimy, ale také pro další rozvoj podniku.

Podnikatelská činnost v tomto odvětví není pouze o vybudování zázemí pro hosty, musí brát na vědomí také ochranu okolní přírody. Souvisí s udržováním cest a stezek využívaných zákazníky. Je potřeba zajistit nástroje umožňující rekreativním ohleduplné chování k přírodě (odpadkové koše). Je potřeba okolí udržovat a starat se o něj, aby plnilo účel pro odpočinek v čisté neznečištěné přírodě.

Jako před zahájením každého podnikání je důležité provést průzkum trhu a sestavit podnikatelský plán. Němčanský (1996) uvádí základní body analýzy, nad kterými by se měl zamyslet každý, kdo chce začít podnikat v oblasti agroturistiky.

1. **Stávající stav** – jaké jsou v dané lokalitě kapacity, jejich vytíženost a charakteristika. Jaké jsou k dispozici pracovní síly a jak vypadá územní plánovací dokumentace.
2. **Charakteristika dané oblasti, sídla** – plánované geografické umístění, spádová oblast, hlavní turistické aktivity v okolí a možnosti pro turistiku.
3. **Vývojové trendy** – jaký se předpokládá vývoj služeb na trhu v dané oblasti a jaké jsou vnější faktory.
4. **Vyhodnocení analýzy** – podnikatel by měl být schopný odpovědět si na otázky:
 - a. O jaký typ zařízení se má jednat?
 - b. Na jakou klientelu se zaměříme?
 - c. Jak se budeme propagovat?
 - d. Jakou zvolíme formu podnikání?

Měl by mít také vyhotovenou ekonomickou rozvahu podnikatelského projektu.

2 Cíle práce

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

3 Metodika

V první části bude stručně popsáno hlavní zaměření podniku a představena myšlenka podnikatelského záměru. Bude uveden exekutivní souhrn a vytvořen náhled titulní strany podnikatelského plánu.

Dále bude definován trh, na kterém bude podnik působit. Bude nastíněn možný vývoj situace na tomto trhu a stanoveny jeho charakteristické znaky. Bude uvedeno, kdo mohou být naši zákazníci. Z jaké sociální vrstvy potenciální zákazníci budou, nebo například jestli bude náš podnik vyhledáván také cizinci. Dále bude popsáno plánované umístění podniku a v neposlední řadě zhodnocena konkurence v okolí. Bude uveden seznam konkurenčních podniků se stejným nebo podobným zaměřením. V návaznosti na to bude uvedena konkurenční výhoda našeho podniku.

V další kapitole budou stanoveny vize, mise a cíle podniku. K určení cílů bude použita metoda SMART, podle které budou cíle rozděleny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

V kapitole „organizace“ bude popsáno obsazení pracovních míst v podniku, nastíněna náplň práce jednotlivých pracovníků a velikost úvazku.

Marketingový plán bude sestaven za pomoci marketingového mixu 4P. Jako první bude uveden popis produktu, ten bude rozdělen podle jednotlivých nabízených služeb, které zde budou popsány. Dále bude popsána tvorba ceny a bude uvedena tabulka s ceníkem jednotlivých služeb. Následovat bude propagace s jejím časovým plánem a odhadem jejích nákladů. Jako poslední bude popsán způsob distribuce produktu k zákazníkovi.

Následovat bude analýza vnějšího prostředí, a to konkrétně PEST. Podle té zhodnotíme politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Další analýzou bude SWOT, podle které budou zhodnoceny silné a slabé stránky a bude vyhodnocena optimální strategie.

Dále bude uveden odhad počátečních nákladů na zakoupení pozemků, výstavbu a vybavení penzionu. Bude vytvořen finanční plán za pomoci odhadů provozních nákladů a výnosů. Výnosy budou určeny za příznivé a nepříznivé situace, tak aby se ukázalo, zda má podnik šanci přežít.

V závěru práce bude uvedena analýza rizik, které mohou podnikatelský plán ohrozit a bude posouzena celková realizovatelnost projektu.

4 Vlastní práce

Podnikatelský plán je zaměřen na realizaci penzionu v oblasti agroturistiky a s ní souvisejících činností. O tomto záměru přemýšlím již velmi dlouhou dobu a je to takový můj životní cíl. Přesto, že doposud celý svůj život trávím na sídlišti ve městě, vždy mě lákal spíše život na vesnici, k práci se zvířaty a podnikání. Jelikož v mé rodině není nikdo, kdo by se této oblasti věnoval, nebo vlastnil vhodné prostory či pozemky, bude potřeba vše vybudovat od začátku. K založení podniku bude potřeba nákup vhodných pozemků, výstavba budov, koupě veškerého vybavení a podobně.

Součástí záměru bude vybudování penzionu s wellness zázemím, provozování jezdecké školy a rekreačního ježdění na koních.

4.1 Titulní strana

Název dokumentu: Podnikatelský záměr – agroturistický penzion

Obchodní název: Penzion Pohoda

Jméno majitelky: Bc. Anežka Tichá

Adresa:

Tel:

E-mail:

Datum: 01. 02. 2021

4.2 Exekutivní souhrn

Předmětem podnikatelského záměru je zakoupení vhodných pozemků, a výstavba penzionu a zázemí pro chov koní. Penzion bude disponovat ubytovací kapacitou pro 40 lidí s možností 3 přistýlek. Ubytování bude možné v celkem 10 apartmánech, z čehož 3 budou dvoulůžkové, 4 čtyřlůžkové a 3 budou šestilůžkové. Apartmány budou plně vybaveny kuchyňským koutem s potřebným zařízením.

Mimo ubytování bude přímo v penzionu k dispozici bazén a vířivá vana. V nabídce budou také masáže. Další službou bude poskytování jezdeckého výcviku a možnost vyjížděk na koních do přírody. V neposlední řadě bude v nabídce krátkodobé ustájení koní, což bude zákazníkům umožňovat trávit dovolenou se svým koněm, nebo se s ním účastnit různých jezdeckých soustředění.

4.3 Popis podniku

Hlavní činností podniku bude provozování penzionu s wellness zařízením a masáží. Podnik se bude zaměřovat na zákazníky, kteří chtějí trávit dovolenou v srdci přírody, poblíž zvířat a v příjemném prostředí pro aktivní odpočinek. Přednost našemu penzionu dají hlavně rodiny s dětmi, nebo naopak starší lidé, či milovníci české krajiny.

Další náplní bude poskytování jezdeckého výcviku pro děti i dospělé. Klienti si budou sami vybrat, zda chtějí docházet na pravidelné lekce jezdectví nabízené na jízdárně nebo jen chtějí obdivovat okolní přírodu z koňského hřbetu při vyjížděcích.

Bude možné přijet k nám na dovolenou s vlastním koněm, kterého zde ustájíme. Tuto nabídku je možné využít pro trávení dovolené a odpočinku se svým koněm, nebo bude možné se takto účastnit různých jezdeckých soustředění a seminářů.

Poslední součástí podniku bude nabídka dlouhodobého komerčního ustájení pro koně soukromých majitelů.

Podnik se bude celkově snažit být šetrný k životnímu prostředí, bude ekologicky nakládat s odpady, bude využívat sluneční energii ze solárních panelů umístěných na střeše penzionu.

4.4 Definice trhu, zákazníka, místa a konkurence

4.4.1 Trh

Podnik bude působit na několika trzích. Na trhu cestovního ruchu, se konkrétně bude jednat o trh s ubytovacími službami. Další oblastí je trh s wellness službami. Jezdecký výcvik můžeme zařadit do trhu se sportem.

Jak trh s ubytovacími, tak i wellness službami zažívá v tomto období krize, způsobené epidemií koronaviru, těžké období. Podniky jsou několik měsíců zcela nebo částečně uzavřeny všem klientům, a podnikatelům tak unikají značné finančních prostředky. Část podnikatelů trh zcela opustí, jiní budou nuceni po opětovném otevření své služby zdražovat. Můžeme tedy předpokládat, že nabídka na trhu s těmito službami na čas mírně klesne. Ovšem jakmile se situace bude uklidňovat, je možné, že budou znovu vznikat nové podniky a tím růst konkurence pro náš penzion.

Charakteristickým jevem trhu s ubytovacími službami je sezónnost. Je nutné počítat s maximálním vytížením penzionu v hlavní sezóně, tedy zpravidla v období od července do září.

4.4.2 Zákazník

Našimi zákazníky budou převážně rodiny s dětmi, různé skupiny turistů, cyklistů nebo jiných sportovců, ale také samostatné páry. Možností je také ubytování větších skupin, které využijí penzion při svém soustředění či na různé semináře.

Vzhledem k umístění penzionu v jižních Čechách je možné předpokládat zájem o naše služby také ze strany zahraničních turistů. Zejména se bude jednat o státy Německo a Rakousko. Ze vzdálenějších zemí v tomto kraji rádi tráví své dovolené také Nizozemci.

4.4.3 Místo

Jak již bylo zmíněno, penzion se bude nacházet v Jihočeském kraji. Konkrétní umístění zatím není známo, bude se orientovat hlavně podle dostupných a vhodných pozemků. Nicméně se budeme snažit vybrat místo, kde se podobné podniky nenacházejí, nebo jen zřídka.

4.4.4 Konkurence

Konkurenčními podniky pro nás budou takové, které nabízejí podobné služby, nebo některou z nich. Vzhledem k tomu, že umístění našeho penzionu ještě není známé, zaměříme se na konkurenční podniky v celém Jihočeském kraji. Přehled potenciálních konkurentů je uveden v následující tabulce, která se zaměřuje na podniky, které nabízejí jízdu na koních. Říká, zda se v daném penzionu, který vlastní koně vhodné pro zákazníka, nachází také wellness zázemí. Za existenci wellness zázemí je považováno alespoň jedno zařízení (vířivka, bazén), které je dostupné všem ubytovaným. Tabulka se zaměřuje na podniky s chovem koní a nabídkou jízdy na nich.

V tabulce je uvedeno celkem 9 penzionů, které mají zákazníkům k dispozici své koně. Pouze 3 z nich mají v nabídce zároveň wellness zařízení. Podle dat v tabulce můžeme tedy usoudit, že podniků, které disponují chovem koní a zároveň wellness zařízením je poměrně malé množství. Jejich umístění je orientováno převážně do prostředí Šumavy.

Podle portálu dovolenanaveknove.cz je v jižních Čechách registrováno 48 podniků jako agropenzion, z toho 15 jich je zaměřeno na chov koní a provozováno jako penzion. Jejich rozmístění je víceméně rovnoměrné po celém kraji. To samé platí pro rozmístění penzionů s nabídkou wellness, kterých je v kraji poměrně mnoho.

Ceny ubytování ve wellness penzionech se pohybují v rozmezí 800,- Kč až 2 000,- Kč za osobu a noc, podle jejich vybavení. Ubytování v penzionech zabývajících se hlavně chovem koní se ceny pohybují od 300,- Kč do 1 600,- Kč za osobu a noc.

Tabulka 4.3: Přehled konkurence v Jihočeském kraji (Vlastní práce)

Název podniku	Poloha	Wellness zařízení	Chov koní
Statek Hájek	Nišovice	ne	ano
Ubytování na statku	Malenice	ne	ano
Apartmány Trnov	Kašperské Hory	ne	ano
Ranč Malenice	Malenice	ano	ano (možnost dovolené s koněm)
Farma u Mauritů	Stožec	ano	ano
Apartmány U šakala	Zdíkov	ne	ano
Penzion Romantika	Leština	ne	ano
Penzion U starého dubu	Rodvínov	ano	ano
U Koníků	Mutyněves	ne	ano

Vzhledem k tomu, že v kraji existuje poměrně hodně podobných podniků, bude konkurenční výhoda spočívat hlavně ve spojení wellness a zároveň agropenzionu. Oproti většině konkurenčních penzionů bude ten náš moderně zařízen a skvěle vybaven. Jednou z hlavních výhod bude možnost trávit dovolenou s vlastním koněm a také možnost se pohodlně účastnit různých jezdeckých soustředění.

4.5 Vize, mise, cíle podniku

4.5.1 Vize

Vizí podniku je vytvoření příjemného zázemí k odpočinku pro rodiny s dětmi, páry i jednotlivce každého věku. Hosté si budou moci pobyt přizpůsobit svým požadavkům a každý si zde najde to své. Důraz bude kladen na celkovou atmosféru ubytování. Důležité bude příjemné prostředí v okolí penzionu, blízkost nenarušené přírody a kontakt se zvířaty. V interiérech se bude dbát na útulnost a praktičnost zázemí. Především v prostorech wellness zóny bude kladen důraz na vizuálně příjemný design, tak aby nenarušoval účinek relaxace. Kromě ubytování budou nabízeny již zmíněné masáže a pobyt ve wellness. Další službou bude možnost vyjížděk na koních do přírody nebo jezdecký výcvik na jízdárně podle volby zákazníka.

4.5.2 Mise

Misí podniku bude poskytovat klientům odpočinek v klidném prostředí, přibližovat je k přírodě a zvyšovat jejich zájem o ekologické a šetrné zacházení s prostředím.

4.5.3 Cíle

Základním cílem podniku je vytvoření si „dobrého jména“ mezi zákazníky a dostání se do povědomí široké veřejnosti. Důležité je vytvořit pro zákazníka natolik příjemné prostředí, aby se do penzionu rád pravidelně vracel a byl ochoten ho doporučit svým blízkým.

Veškeré cíle firmy jsou nastaveny za pomoci metody SMART. Pro přehlednost jsou shrnuty do tabulky a časově rozlišeny.

Tabulka 4.4: Stanovení cílů podniku (Vlastní práce)

Krátkodobé cíle (méně než jeden rok)	Střednědobé cíle (rok až pět let)	Dlouhodobé cíle (více než pět let)
Ubytovat první hosty	Vytvořit si stálé zákazníky	Splatit veškeré úvěry
Dostat se do povědomí	Ustálit personál	Stabilizovat podnik
	Být schopen produkce alespoň minimálních zisků	Začít vytvářet zisk
		Rozšíření chovu zvířat
		Rozšíření služeb o prodej bio produktů

Mezi cíle, které by měli být splněny do jednoho roku od otevření podniku patří ubytování prvních hostů a dostání se do povědomí veřejnosti. Toho se budeme snažit docílit co nejdříve po kolaudaci penzionu. Již při výstavbě bude veřejnost upozorněna na vznikající podnik. Ubytování bude nabízeno na webových rezervačních portálech. Bude kladen důraz, aby první ubytovaní odjížděli ze své dovolené nadšení, a tak rádi doporučovali podnik dále.

Do pěti let by si měla firma vytvořit dostatek stálých zákazníků, kteří se budou pravidelně vracet. Měl by se vytvořit trvalý personál a pevný kolektiv, který je nepochybně důležitý pro tvorbu příjemné atmosféry v penzionu. Podnik by měl být schopen svými výnosy pokrýt minimálně náklady na svůj chod a splátky úvěrů.

Nejdůležitějším dlouhodobým cílem je splacení veškerých dluhů, aby se mohl podnik stát stabilním a zvýšil produkci zisku. Po této prioritě může následovat rozšiřování zejména v oblasti chovu jiných druhů zvířat jako krávy, ovce, kozy. Jejich produkty v bio kvalitě budou nabízeny formou prodeje ze dvora. Dalším možným rozšířením nabídky je vybudování restaurace v zázemí penzionu.

4.6 Organizace

Podnik bude fungovat podle živnostenského oprávnění vedeného na jméno Anežka Tichá, která bude jeho majitelkou. Bude potřeba živnostenské oprávnění pro ubytovací služby, což je živnost volná. Dále bude potřebná vázaná živnost pro masérské,

rekondiční a regenerační služby, k jejímu získání musí majitelka projít odpovídajícím kurzem. Pro poskytování jezdeckého výcviku bude potřeba další vázaná živnost, a to „Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti jezdeckví“, ke kterému bude potřeba získat oprávnění instruktora od České jezdecké federace. Všechny potřebné živnosti si majitelka založí na své jméno.

V prvním roce bude zaměstnán masér nebo masérka na dohodu o provedení činnosti, později, až si podnik vytvoří větší zákaznickou základnu, bude uzavřen hlavní pracovní poměr. Živnostenské oprávnění na masérskou činnost bude mít zařízenou i majitelka, pro případ, že najatý masér nebo masérka podá výpověď. V počátcích podniku bude mít na starost jezdecký výcvik sama majitelka, později bude zaměstnán jeden trenér jezdeckví. Majitelka se bude za pomoci své matky starat o veškerou administrativu, účetnictví a podobně. Matka bude mít dále na starosti úklid prostor penzionu a přípravu pokojů pro nové zákazníky.

O chod recepce, veškeré rezervace a podobně se bude starat sestra majitelky, která má s touto prací bohaté zkušenosti, a není pro ni problém domluvit se cizími jazyky.

O technické záležitosti jako údržbu a spravování celého objektu včetně wellness zóny a údržbu okolí penzionu se bude starat majitelčin otec. Ten nyní podniká v oblasti strojírenství, a je tedy dostatečně technicky zručný pro vykonávání této práce.

Pro ošetřování koní bude zaměstnán stájník na zkrácený a později plný úvazek.

4.7 Marketingový plán

4.7.1 Produkt

Penzion

Hlavním produktem bude nabídka ubytovacích služeb formou penzionu. Penzion bude disponovat lůžky pro maximálně 43 osob, z čeho 3 lůžka budou nabízena formou přistýlky. Kapacita penzionu bude rozdělena do celkem dvanácti pokojů. Podrobné rozložení pokojů je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 4.5: Rozložení dostupných pokojů (Vlastní práce)

Typ pokoje	Počet lůžek	Počet apartmánů
Romantic	2	3
Family	4	4
Big	6	3

Dvoulůžkové pokoje budou složeny z obývacího pokoje s kuchyňským koutem, ložnicí a koupelnou vybavenou vanou. Součástí dvoulůžkových pokojů budou prostorné terasy s výhledem na koňské pastviny.

Čtyřlůžkové pokoje budou mít navíc jeden pokoj se dvěma lůžky, v koupelně bude sprchový kout. To samé platí pro šestilůžkové pokoje, ty budou disponovat třemi pokoji s postelemi a obývacím prostorem s kuchyňským koutem.

Kuchyňské kouty budou vybaveny varnou deskou, lednicí, mikrovlnou troubou, rychlovarnou konvicí a základním nádobím pro přípravu jednodušších pokrmů a jejich servírování.

V obývací části se bude nacházet jídelní stůl s židlemi, jehož velikost bude odpovídat kapacitě jednotlivých apartmánů. Dále zde bude sedací souprava s konferenčním stolem a TV.

Koupelny budou vybaveny sprchovým koutem, wc, umyvadlem se zrcadlem a regálem. Hostům bude k dispozici fén na vlasy, ručník, župan, osuška a přezůvky.

Jednotlivé pokoje budou vybaveny jednolůžky, které umožňují jednoduché přizpůsobení pokoje – manželská postel nebo oddělené postele. Dále nočními stolky a skříní na oblečení a osobní věci.

Terasy pokojů „Romantic“ budou vybaveny pohodlným posezením, slunečníkem a květinami zpříjemňujícími prostředí.

Wellness

Součástí wellness zóny bude bazén o velikosti 4 x 10 m, který bude automaticky přístupný všem ubytovaným v čase od 10 do 22 hodin. Dále budou mít hosté možnost neomezeně navštěvovat vířivku ve stejné době jako bazén.

V nabídce budou také základní relaxační masáže, které nebudou součástí ceny za ubytování a je potřeba si je objednat při rezervaci pobytu nebo nejdéle jeden den předem.

Jezdecký výcvik

Jezdecký výcvik bude nabízen ve formě jezdeckého klubu, do kterého se budou moci přihlásit především děti. V tomto případě budou třikrát týdně probíhat tréninky a součástí bude také výuka péče o koně a seznámení s prací kolem nich. Členové jezdeckého klubu budou platit měsíční pevnou částku.

Další možností budou jednotlivé jezdecké lekce, jejichž termín si zájemce předem domluví s trenérem a zaplatí po jejím skončení.

V nabídce budou také vyjížďky do přírody pro pokročilé jezdce, ale i pro začátečníky. Tuto službu budou nejvíce využívat ubytovaní hosté.

Ustájení koní

Nabízeno bude komerční ustájení pro přibližně 5 soukromých koní. Majitelé těchto koní budou mít k dispozici sedlovnu se zázemím (wc, sprchový kout, umyvadlo, posezení, kuchyňka s mikrovlnou troubou a rychlovarnou konvicí), pískovou jízďárnu, kruhovou jízďárnu a možnost trenéra. Pro koně budou přístupné venkovní boxy a mycí box, prostorné pastviny s pevným ohradníkem.

4.7.2 Cena

Sestavování cen pro jednotlivé služby se bude řídit primárně jejími náklady. Budou brány v potaz veškeré náklady na danou službu, ke které bude připočtena určitá marže.

V druhé řadě se určování cen bude řídit podle konkurence nabízející podobné služby. Pokud bychom nastavily ceny příliš vysoko, zákazník by upřednostnil podobný podnik s nižší cenou. Na druhou stranu, nízká cena za podobné služby, v porovnání s konkurencí, nemusí působit na zákazníka důvěryhodně a raději zvolí konkurenci s vyšší a obvyklou cenou. Z toho vyplývá, že bude potřeba, aby byly ceny srovnatelné s konkurencí, avšak aby odpovídaly vysoké kvalitě služeb.

V následující tabulce je uveden návrh cen jednotlivých služeb.

Tabulka 4.6: Návrh cen jednotlivých služeb (Vlastní práce)

Služba	Cena	
Ubytování (v hlavní sezoně)	apartmán Romantic	1500 Kč/os./noc
	apartmán Family	1250 Kč/os./noc
	apartmán Big	1000 Kč/os./noc
Ubytování (mimo hlavní sezonu)	apartmán Romantic	1300 Kč/os./noc
	apartmán Family	1050 Kč/os./noc
	apartmán Big	800 Kč/os./noc
Wellness (pro ubytované)	bazén	zdarma (1 hod denně)
	vířivka (1-4 osoby)	zdarma (1 hod denně)
	masáže-celé tělo	450 Kč/1 hod
Wellness (pro veřejnost)	bazén	100 Kč/hod/os.
	vířivka	150 Kč/hod/os.
	masáže-celé tělo	550 Kč/1 hod
Jezdecký výcvik	jezdecký klub	2 500 Kč/měs./os.
	jezdecká lekce	400 Kč/hod/os.
	vyjížďky na koních	300 Kč/hod/os.
Ustájení koní	dlouhodobé	5 000 Kč/měs./kůň
	po dobu ubytování	200 Kč/kůň/noc
Dětská přistýlka v pokoji Romantic	X	150 Kč/noc
Příplatek za psa	X	150 Kč/noc

Ceny ubytování jsou orientovány podle vybavení pokojů. V ceně každé varianty je zahrnuta snídaně, možnost návštěvy bazénu a vířivky na 1 hodinu za každou placenou noc. Součástí je parkování u penzionu a připojení k wifi síti. Pro všechny ubytované jsou k dispozici zvýhodněné ceny masáží. Ubytování se psem je možné za příplatek uvedený v tabulce.

Pokoj Romantic bude zařízen tak, aby navozoval příjemnou, romantickou atmosféru. Jeho koupelna bude vybavena rohovou vanou a dominantou bude již zmíněná terasa s výhledem na pastviny. Je zaměřen hlavně na ubytování párů, ale možností je také přikoupení přistýlky pro děti do 10 let. Z důvodu jeho vybavenosti je ubytování v něm nejdražší variantou.

Ceny ubytování jsou rozděleny na hlavní a vedlejší sezónu. Za hlavní sezónu je považováno období od začátku června do konce září. Mimo toto období bude možné penzion navštívit za snížené ceny.

Ceník wellness zóny je rozdělený pro ubytované hosty a pro veřejnost. Ubytování mají možnost navštěvovat bazén i vířivku na jednu hodinu denně zdarma. Vyšší frekvence návštěv bude zpoplatněna za ceny uvedené pro veřejnost. Masáže jsou pro ubytované oproti veřejnosti zvýhodněny o sto korun. Wellness zázemí je v první řadě poskytováno ubytovaným hostům. Je tedy žádoucí je oslovit k jeho využívání za pomoci zvýhodněných cen.

Jezdecký klub bude zaměřen na výuku dětí v oblasti péče o koně. Bude probíhat formou lekcí, a to třikrát týdně. Jedna lekce bude v podobě výcviku na jízdárně. Druhá jako teoretická výuka nebo nauka péče o koně a prací kolem nich. Třetí lekce bude formou vyjížděky na koních do přírody. Cena je stanovena s ohledem na skutečnost, že se jedná o způsob dětského kroužku.

Jezdecký výcvik je oceněn na 400 Kč. Tato cena počítá s individuálním tréninkem, tedy s jedním žákem na trenéra a jízdárnu. V případě trénování každého dalšího jezdce současně, se cena snižuje o 50 Kč. Přičemž maximální počet koní při tréninku jsou 4. Cena při takové obsazenosti tedy činí 250 Kč za jezdce na hodinu.

4.7.3 Propagace

Propagace podniku bude zahájena již při jeho výstavbě, a to v podobě několika billboardů a plakátů upozorňujících na jeho vznik.

Další formou budou letáčky se stručným popisem podniku a jeho nabídkou. Ty budou distribuovány po okolních informačních centrech, na různých veřejných akcích a také u recepce penzionu.

Hlavním druhem propagace bude tvorba webových stránek, kterou provede na zakázku specializovaná firma. Webové stránky budou stručné, přehledné a designované tak, aby zaujaly potenciálního zákazníka vystihly poslání podniku. Budou shrnovat přehled nabízených služeb a jejich ceny a představení podniku. V galerii budou zveřejněny fotografie jednotlivých apartmánů a celého zázemí a prostředí penzionu.

Posledním typem reklamy, bude zveřejnění na sociálních sítích. Vlastní facebooková stránka a účet na Instagramu budou samozřejmostí. Dále bude zvážena reklama na těchto sítích.

Pokud by výše uvedená propagace nestačila, můžeme zvážit zveřejnění na různých rezervačních a slevových portálech. Tyto portály si berou určité procento z každé prodané nabídky přes jejich portál, je tedy těžké odhadnout dopředu náklady na tuto propagaci.

Tabulka 4.7: Odhad nákladů na propagaci (Vlastní práce)

Druh reklamy	Odhad ceny (v Kč)
Billboardy	58 400,-
Plakáty (50 ks)	3 000,-
Letáky (500 ks)	2 500,-
Webové stránky	25 000,-
Sociální sítě	6 000,-
CELKEM	94 900,-

Odhad ceny za propagaci pomocí billboardů počítá s umístěním čtyř kusů, z každého hlavního směru příjezdu do lokality podniku. Jelikož mají firmy většinou podmínku obnovení plakátu po jednom měsíci, je s tímto nákladem počítáno v obou měsících. Billboardy budou zveřejněny asi dva měsíce před předpokládaným otevřením penzionu. Cena zahrnuje kreativitu a grafiku, pronájem ploch a kopie plakátů. Rozpis nákladů na billboardovou reklamu znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 4.8: Složení ceny za billboardy (Vlastní práce)

Složka ceny	Odhad částky
Kreativa a grafika	$3\,000 \text{ (Kč /kus)} * 4 \text{ (kusy)} = 12\,000 \text{ Kč}$
Pronájem plochy pro billboard	$5\,000 \text{ (Kč/kus)} * 2 \text{ (měsíce)} * 4 \text{ (kusy)} = 40\,000 \text{ Kč}$
Tisk plakátů	$800 \text{ (Kč/kus)} * 2 \text{ (měsíce)} * 4 \text{ (kusy)} = 6\,400 \text{ Kč}$
CELKEM	58 400 Kč

4.7.4 Distribuce

Vzhledem k povaze nabízených služeb bude distribuci představovat hlavně snaha dostat zákazníka do našeho podniku. K tomu budou přispívat hlavně akce popsané v části věnované propagaci. Aby zákazník penzion dobře našel, bude zapotřebí přehledné značení na příjezdových cestách. Na webových stránkách bude uvedena adresa a mapa s přesným zobrazením umístění podniku. Distribuce veškerých služeb bude prováděna převážně po telefonu, e-mailem nebo osobně na recepci

4.8 Analýzy

Pro posouzení životaschopnosti a perspektivy podnikatelského záměru je potřeba nejdříve zanalyzovat vnější prostředí potencionální firmy. K těmto účelům využijeme rozbor pomocí metody PEST.

4.8.1 PEST analýza

Politicko-právní prostředí

Nutnou znalostí podnikatele jsou předpisy upravující podnikání, orientování se v zákonech o dani z příjmů, dani z přidané hodnoty, dani z věcí nemovitých a podobně. Legislativa vztahující se k podnikání se objevuje hlavně v Občanském zákoníku č. 89/2012 Sb.

Při výstavbě penzionu je nutné se řídit vyhláškou číslo 268/1998 Sb. o obecných technických požadavcích na výstavbu. Ta určuje standarty, jako je minimální velikost pokoje a podobně. Základní pojmy a definice z oblasti ubytovacích služeb jsou uvedeny ve vyhlášce Ministerstva pro místní rozvoj č. 501/2006 Sb. Podstatnou znalostí při zakládání penzionu jsou dané standardy, podle kterých se penziony člení do 4 tříd. Tyto požadavky stanovuje mezinárodní certifikace Hotelstars.

Mezi předpisy upravující chov koní patří Plemenářský zákon č. 154/2000 Sb., který stanovuje podmínky registrace stáje, vede registr koní, stanovuje podmínky pro jejich označování a podobně. Dále bude potřeba respektovat Veterinární zákon č. 166/1999 Sb. a také Zákon na ochranu zvířat č. 501/2020 Sb. Další požadavky klade vyhláška č. 208/2004 Sb. o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat, ta ukládá například minimální rozměry ustájení pro zvíře a podobné podmínky potřebné pro jejich chov.

Ekonomické prostředí

Důležitým faktorem, který bude ovlivňovat podnikání na samém začátku je předpokládaný růst úrokových sazeb. Za uplynulý rok byl veliký zájem o úvěry na bydlení, a to hlavně díky zrušení daně z nabytí nemovitosti. Také z toho důvodu doposud úroky mírně klesaly a stagnovali na poměrně nízkých hodnotách. Ovšem kvůli probíhající pandemii a prohlubující se ekonomické krizi je zřejmé, že nyní přijde období, kdy se hypotéky a ostatní úvěry začnou zdražovat.

V předešlém roce se uskutečnilo spoustu změn hlavně pro zaměstnance. Zrušení superhrubé mzdy, díky kterému si zaměstnanec polepší přibližně o 1 000 Kč. (finance.cz) Zvýšení slevy na poplatníka z 2 070 Kč na 2 320 Kč. Byl zrušen roční

strop 60 300 Kč, který stanovoval maximální částku daňových bonusů. Další změnou v zaměstnaneckém poměru jsou stravenky, ty mohou být nahrazeny takzvaným stravenkovým paušálem, který je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance je osvobozen od daně z příjmů a pojistného.

V roce 2020 se česká ekonomika propadla, což dokazuje pokles HDP o 6,5 %. (finance.cz) Odborníci předpokládají, že za rok 2021 se situace mírně zlepší. Na úroveň ekonomiky jako před počátkem pandemie se ale podle nich dostaneme nejdříve v roce 2022.

Sociální prostředí

Vzhledem k vybavení a úrovni bude penzion vyhledáván spíše střední až vyšší sociální vrstvou. Můžeme předpokládat, že penzion budou vyhledávat hlavně rodiny s malými dětmi. Rodiny, které dávají přednost aktivnímu odpočinku, vyhledávají prostředí umožňující výlety po okolí na kole, koloběžce nebo mají rády procházky. Penzion bude atraktivní pro lidi, kteří se chtějí přiblížit přírodě, pro milovníky zvířat, ale také pro obdivovatele krás jižních Čech.

Dalším druhem návštěvníků mohou být mladé až páry ve středním věku, kterým jsou nabízeny romanticky zařízené dvoulůžkové pokoje, mohou si užít wellness nebo vyjížděku na koních.

Penzion bude vhodný také pro ubytování starších lidí, kteří už dávají přednost trávení dovolené v tuzemsku. Pohyb na čerstvém vzduchu v podobě procházek a relaxace v zázemí penzionu zaručeně prospěje jejich zdraví.

Penzion budou vyhledávat také menší sportovní skupiny pro svá soustředění. Vhodné zázemí by zde našli například cyklisté nebo běžci.

Technologické prostředí

V oblasti technologie bude kladen důraz zejména na bezproblémové připojení k wifi síti po celém areálu penzionu. K tomu budou využity nejmodernější dostupné technologie, jako optické vedení a zesilovače.

Penzion bude využívat solární energii z panelů umístěných na střeše.

4.8.2 SWOT analýza

Po prozkoumání vlivů vnějšího prostředí přichází na řadu zhodnocení vnitřních faktorů. K tomu využijí SWOT analýzu, která zkoumá vnitřní prostředí podniku, ale také možné vlivy přicházející zvenčí.

Tabulka 4.9: SWOT analýza (Vlastní práce)

Vnitřní faktory	
Strenghts (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
Klidné prostředí Moderní zařízení Wellness vybavení Nabídka masáží Oblíbená turistická oblast Šetrné zacházení s přírodou Nabídka jezdeckého výcviku/vyjížděk Zkušenosti s chovem koní Zkušenosti s jezdeckým výcvikem Rodinné zázemí	Budování „z ničeho“ (nákup pozemků, výstavba, nákup zvířat) Vysoké počáteční náklady Zadlužení se v počátku Žádné zkušenosti s podnikáním Sezónní charakter podnikání Odpovědnost za klienty Nutnost přítomnosti vedení Omezená kapacita ubytování
Vnější faktory	
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
Zvýšený zájem o přírodu Zvyšování důrazu na ekologii Možnost rozšiřování nabídky Dotace	Konkurence Úrazy klientů (u koní) Možnost problémových sousedů Úpravy legislativy

Silné stránky

Mezi silné stránky penzionu bude patřit jeho klidné prostředí. Jedním z podmínek při výběru vhodného pozemku bude, aby byla v blízkém okolí neporušená příroda bez městské zástavby, s turistickými a cyklistickými trasami. Klidné prostředí ubytování je klienty stále více vyžadováno. Lidé nejčastěji přijíždějí z města a chtějí si odpočinout od každodenního shonu, vyčistit hlavu a udělat něco pro své zdraví na čerstvém vzduchu.

Zároveň se zvyšují požadavky zákazníků na vybavení a vzhled penzionů. Proto další silnou stránkou bude moderní zařízení, kvalitní vybavení a příjemné zázemí penzionu. Zákazník může upřednostnit náš penzion před konkurencí také díky možnosti využití wellness centra a nabídce masáží.

Za silnou stránku můžeme také považovat obecně umístění penzionu v jižních Čechách. Ty jsou turisty velice oblíbené a nabízejí spoustu možností pro sportovce, pro obdivovatele přírody i kultury.

Pořád větší část obyvatel se snaží chovat šetrně k přírodě a preferuje ekologické přístupy. Tyto zákazníci se bude penzion snažit oslovit v souvislosti s využíváním solární energie a šetrným chováním k přírodě. V budoucnu bych ráda vedla penzion více ekologicky a využívala možnosti, které šetří přírodu. Cílem také bude vést chov koní v ekologickém směru a naplňovat jejich požadavky v rámci welfare.

Zajímavostí pro ubytované hosty bude možnost využít jezdecké lekce, projet se na koni v přírodě, nebo si u nich pouze odpočinout.

Silnou stránkou jsou alespoň částečné zkušenosti majitelky s chovem koní, jezdeckým výcvikem a provozováním vyjížděk na koních.

Předností penzionu bude rodinná atmosféra nenarušující kvalitní odpočinek.

Slabé stránky

Nejzávažnější slabou stránkou vidím v nutnosti budovat podnik takzvaně od nuly. Nevlastním žádné pozemky ani stavby, a tak je potřeba začít nákupem pozemků, vystavět veškeré budovy, zázemí, vytvořit prostředí pro zvířata, pořídit veškeré vybavení atd. To znamená nutnost žádat o úvěry ještě před zahájením činnosti. Rozhodující tedy bude prvních několik let, kdy se musí podnikání dobře zavést, aby bylo možné úvěry co nejdříve splatit.

Nevýhodou majitelky je, že nemá žádné zkušenosti s podnikáním, přestože vzdělání tomuto směru odpovídá.

Nutné je počítat se sezónností podniku. Přes sezónu bude nutné vytvořit kapitál, který pokryje náklady v zimním období.

Slabou stránkou může být odpovědnost za klienty hlavně při poskytování služeb spojených se zvířaty, kde může dojít i k vážným úrazům. Proti těmto možnostem bude podnik samozřejmě pojištěn.

Další nevýhodou může být omezená kapacita ubytování. V případě vysokého zájmu o naše služby budeme nuceni klienty odmítat, což není zrovna vhodné. Kapacita ubytovacích zařízení typu penzionu je stanovena na maximálně 50 lidí. Pokud bychom chtěli tento limit překročit, bylo by nutné měnit formu ubytování na hotel. S tím ale vznikají další požadavky, a nutné úpravy zázemí. Zároveň by ubytování ztratilo rodinnou atmosféru a možnost odpočinku v klidném prostředí.

Příležitosti

Příležitostí penzionu je zaujmout svou povahou více zákazníků, hlavně proto, že se neustále zvyšuje jejich zájem o přírodu a poznávání české krajiny.

Podnik může mít možnost rozšiřování nabídky, a to zejména v oblasti rozšíření chovu zvířat o další druhy a nabídku jejich produktů hlavně v bio kvalitě.

Možnou příležitostí je také získání různých dotací a podpor.

Hrozby

Nejvýznamnější hrozbu představuje potenciální konkurence. V Jihočeském kraji se nachází poměrně velké množství penzionů. Důležité tedy bude zaujmout zákazníka atraktivními službami v podobě wellness zázemí, masážemi a jízdou na koních.

Hrozbou mohou být taktéž úrazy klientů u koní. Toto nebezpečí již bylo zmíněno jako slabá stránka. Můžeme ji ale považovat i za hrozbu, v případě, že se například poškozený klient rozhodne podnik žalovat.

Podnik se také může setkat s nepřízní sousedů. Ti si mohou stěžovat na zapáchající zvířata, zvýšenou koncentraci lidí v okolí a podobně. Těmto aspektům se budeme snažit předcházet. Koňský hnůj se bude pravidelně uklízet a odvázet, tak aby zbytečně nezapáchal v okolí. Veškeré případné stížnosti sousedů budeme brát na vědomí a budeme se snažit jim co nejvíce vyjít vstříc.

Vyhodnocení SWOT analýzy

V následující tabulce jsou uvedeny čtyři faktory vybrané z každého kvadrantu SWOT matice. Každému vlivu je přidělena váha, která udává důležitost daného faktoru a známka, která určuje míru spokojenosti nebo pocitu ohrožení daným faktorem. Výsledek je násobkem mezi váhou a hodnocením.

Tabulka 4.10: Hodnocení SWOT analýzy (Vlastní práce)

	Váha	Hodnocení	Výsledek
Sliné stránky			
Rodinné prostředí	0,4	4	1,6
Služby penzionu (wellness, masáže)	0,3	4	1,2
Nabídka jízdy na koních	0,2	3	0,6
Oblíbená turistická oblast	0,1	4	0,4
Součet	1		3,8
Slabé stránky			
Budování „z ničeho“	0,35	-4	-1,4
Zadlužení se v počátku	0,35	-5	-1,75
Sezónní charakter podnikání	0,2	-3	-0,6
Nutnost přítomnosti vedení	0,1	-1	-0,1
Součet	1		-3,85
Příležitosti			
Zvýšený zájem o přírodu	0,35	3	1,05
Zvyšování důrazu na ekologii	0,35	4	1,4
Možnost rozšiřování nabídky	0,1	4	0,4
Dotace	0,2	3	0,6
Součet	1		3,45
Hrozby			
Konkurence	0,4	-4	-1,6
Úrazy klientů (u koní)	0,2	-3	-0,6
Možnost problémových sousedů	0,3	-3	-0,9
Úpravy legislativy	0,1	-2	-0,2
Součet	1		-3,3

Později se výsledné hodnoty sčítají, a to následujícím způsobem. V rámci interního prostředí se výsledek slabých stránek odečte od výsledku silných. Pro externí prostředí se odečítá celková hodnota hrozeb od příležitostí. Součtem těchto dvou položek získáme výslednou hodnotu bilance.

Tabulka 4.11: Bilance SWOT analýzy (Vlastní práce)

Interní prostředí	-0,05
Externí prostředí	0,15
Výsledek	0,1

Pro určení vhodné strategie podniku byla použita SWOT matice. Pro její sestavení byla vytvořena tabulka, do které se zanesly hodnoty z tabulky č. 5. Od nejvyšší hodnoty z interního a externího prostředí byly vyvedeny kolmice, které se protnuly v daném bodě, podle kterého byla určena strategie.

Tabulka 4.12: Určení strategie podle SWOT analýzy (Vlastní práce)

		S	W
		3,8	3,85
O	3,45	↓	
T	3,3	→ ●	

Výsledkem SWOT analýzy je strategie WO neboli strategie spojenectví. Podle ní bychom měli využít příležitostí pro zmírnění slabých stránek. Konkrétně by tedy bylo vhodné využít příležitosti v podobě rostoucího zájmu lidí o ekologii a šetrný přístup k přírodě. Měli bychom této situaci využít a co nejdříve směřovat k vytyčenému cíli ekologického chovu koní a rozšíření o chov jiných druhů zvířat za účelem nabídky jejich produktů v bio kvalitě.

4.9 Postup realizace penzionu

V této kapitole je přehledně nastíněn ideální postup a časový rozpis prací při realizaci tohoto podnikatelského záměru.

- **Leden 2030** – seznámení se s aktuální situací na trhu s bankovními úvěry, cenami pozemků a případné přepočtení finančního plánu v podnikatelském záměru podle aktuální situace
- **Březen 2030** – získání potřebného úvěru, nákup vhodného pozemku
- **Květen 2030** – vypracování projektů, zahájení výběrového řízení na realizační firmu, získání stavebního povolení
- **Leden 2031** – závazné rozhodnutí pro realizační firmu, získání potřebného úvěru od banky
- **Duben až listopad 2031** – stavební práce
- **Listopad 2031** – dokončení stavby, získání živnostenského oprávnění, zařízení potřebných povolení pro provoz podniku

-
- **Prosinec 2031 až únor 2032** – vnitřní vybavení penzionu nábytkem, spotřebiči, instalace wellness zařízení, konečné dekorace, nafocení na webové stránky
 - **Březen 2032** – kolaudace
 - **Duben 2032** – nákup koní
 - **Květen 2032** – otevření penzionu veřejnosti

4.10 Kalkulace

Následné kalkulace by měly ukázat, zda je tento podnikatelský plán vůbec realizovatelný. Budou číselně vyjádřeny veškeré odhady nákladů na vybudování a provoz penzionu. Bude nastíněna výnosnost podnikání a podle toho odhadnuta délka splácení úvěrů.

4.10.1 Náklady na výstavbu a vybavení podniku

Pro potřeby tohoto odhadu budeme započítávat cenu pozemku o rozloze 10 ha, jehož součástí bude stavební parcela vhodná pro výstavbu penzionu. Penzion bude dřevostavba a její vyhotovení na klíč bude zadáno specializované firmě. Předpokládáme, že spojení „na klíč“ bude představovat veškeré realizační práce, včetně interiéru, ve kterém již budou kuchyňské kouty vybavené spotřebiči a koupelny vybavené umyvadlem, wc, sprchovým koutem nebo vanou.

Tabulka 4.13: Odhad nákladů na vybudování podniku (Vlastní práce)

Náklad	Položka	Odhad ceny
Pozemek	Stavební parcela	2 000 000 Kč
	Louky	4 200 000 Kč
Projekt penzionu a okolí		75 000 Kč
Stavba wellness, včetně vybavení		2 000 000 Kč
Stavba penzionu na klíč		6 000 000 Kč
Zabezpečení		30 000 Kč
Solární zařízení		150 000 Kč
Vybavení apartmánů	Sedací souprava (10 ks)	200 000 Kč
	Televizní stolek (10 ks)	20 000 Kč
	TV (10 ks)	70 000 Kč
	Jídelní stoly a židle	80 000 Kč
	Postele (40 ks)	200 000 Kč
	Noční stolky (40 ks)	40 000 Kč
	Skříně do pokojů (20 ks)	120 000 Kč
	Matrace (40 ks)	120 000 Kč
	Peřiny (43 ks)	64 500 Kč
	Povlečení (43 ks)	34 400 Kč
	Police do koupelny (10 ks)	15 000 Kč
	Terasový nábytek (3 ks)	9 000 Kč
	Boxy pro koně (10 ks)	
Ohrady	Ohrada	50 000 Kč
	Seníky (2 ks)	50 000 Kč
	Zpevnění (cca 100 m ²)	40 000 Kč
Sedlovna se zázemím		1 000 000 Kč
Písková jízdárna	Obdélníková	500 000 Kč
	Kruhová	50 000 Kč
Nákup koní (5 ks)		250 000 Kč
Nákup výstroje koním		250 000 Kč
Propagace		94 900 Kč
CELKEM		18 062 800 Kč

V ceně pozemku je započtena cena za stavební parcelu o rozloze 1 600 m². Ceny stavebních pozemků se pohybují v rozmezí od 500 Kč/m² do 2 000 Kč/m².

Je tedy počítáno s průměrnou cenou 1 250 Kč/m². Ceny luk jsou v rozmezí od 30 Kč/m² do 200 Kč/m². Pro náš odhad použijeme cenu 60 Kč/m², protože předpokládáme koupi luk, sloužících k pastvě, nemusí se jednat o lukrativní pozemek s výhodným umístěním. Plocha luk ve výpočtu je 6 ha, což je minimální plocha, kterou bude možné zakoupit.

4.10.2 Financování počátečních nákladů

Pokrytí nákladů na založení podniku bude z velké části řešeno cizím kapitálem v podobě úvěru. Podnik bude před založením disponovat 5 000 000 Kč. Tato částka bude použita na nákup pozemků. Další financování počátečních nákladů bude řešeno za pomoci úvěru ve výši 14 000 000 Kč. U takové výše úvěru lze očekávat úrokovou sazbu kolem 10 % p.a. Měsíční splátka úvěru bude činit 200 000 Kč. S touto částkou bude úvěr splacen přibližně za 9 let.

4.10.3 Odhad provozních nákladů

Tabulka 4.14: Mzdové náklady (Vlastní práce)

	1. rok (květen-prosinec)		2. rok		3. rok	
	Hrubá mzda (v Kč)	SP a ZP (v Kč)	Hrubá mzda (v Kč)	SP a ZP (v Kč)	Hrubá mzda (v Kč)	SP a ZP (v Kč)
Administrativa	200 000	67 600	324 000	109 512	360 000	121 680
Pokojská	160 000	54 080	264 000	89 232	300 000	101 400
Recepční	200 000	67 600	324 000	109 512	360 000	121 680
Údržbář	160 000	54 080	264 000	89 232	300 000	101 400
Ošetřovatel	80 000	27 040	240 000	81 120	300 000	101 400
CELKEM	800 000	270 400	1 416 000	478 608	1 620 000	547 560
Mzdové náklady	1 070 400		1 894 608		2 167 560	

Měsíční hrubé mzdy zaměstnanců v prvním roce jsou:

- administrativa – 25 000 Kč
- pokojská – 20 000 Kč
- recepční – 25 000 Kč
- údržbář – 20 000 Kč
- ošetřovatel – 10 000 Kč

U ošetřovatele je předpokladem zaměstnání na poloviční úvazek z důvodu malého počtu koní. Na začátku podnikání bude ustájeno pouze 5 vlastních koní. Ostatní místa ke komerčnímu ustájení by se měla naplnit asi do jednoho roku. V případě jiného vývoje situace by byl zaměstnancův úvazek upraven dle potřeb.

Ve druhém roce se mzdy na pozicích administrativy, pokojské, recepční a údržbáře zvýší o dva tisíce měsíčně. U ošetřovatele se ve druhém roce předpokládá zvýšení úvazku z polovičního na celý a tím i zvýšení mzdy na 20 000 Kč/měsíc.

Poslední zvýšení mezd by mohlo proběhnout ve třetím roce, kdy by se administrativnímu pracovníkovi a recepční zvýšila mzda na 30 000 Kč/měsíc hrubého. Ostatním zaměstnancům na 25 000 Kč. Další případné zvyšování mezd se bude řídit aktuální finanční situací podniku.

Tabulka 4.15: Provozní náklady (Vlastní práce)

	1. rok (v Kč)	2. rok (v Kč)	3. rok (v Kč)
Energie, voda	160 000	240 000	250 000
Mzdy	1 070 400	1 894 608	2 167 560
Splátky úvěrů	800 000	1 200 000	1 200 000
Ostatní finanční náklady	150 000	225 000	250 000
Telefon, internet	10 000	15 000	15 000
Propagace	15 000	10 000	10 000
Krmení koní	50 000	140 000	160 000
Údržba	5 000	10 000	15 000
CELKEM	2 260 400	3 734 608	4 067 560

4.10.4 Odhad provozních výnosů

Odhad provozních výnosů provedeme za předpokladu, že musí minimálně pokrýt provozní náklady. Tento předpoklad bude splněn při 20% využití kapacity hlavních nabízených služeb. V následujících tabulkách jsou znázorněny odhady výnosů při 20% a 100% využití kapacity.

Ubytování

Maximální kapacita penzionu je 40 lůžek a 3 přistýlky, s těmi ale do kapacity počítat nebudeme. Pokud se otevře penzion v květnu, jak je znázorněno v přehledu v kapitole výše, je možné počítat s osmi měsíci provozu penzionu v prvním roce. Cena použitá pro výpočet tržeb je určena jako průměr cen za všechny druhy ubytování.

Wellness

Maximální možnou kapacitu bazénu nastavíme na 4 osoby, tak aby pobyt v něm byl komfortní. Kapacita vířivé vany je jasně dána svou dispozicí, tedy také 4 osoby. Budeme předpokládat, že bazén a vířivku budou ubytovaní hosté využívat pouze v čase, který bude zdarma a nebudou si připlácet další. Dalším předpokladem bude, že tyto dvě zařízení budou navštěvovat hlavně ubytovaní hosté. Pokud je jejich provozní doba 12 hodin, maximální denní kapacity bazénu i vířivky jsou 48. Budeme počítat, že tuto kapacitu budou ze 75 % využívat ubytovaní hosté zdarma, ostatní kapacitu bude představovat platící veřejnost.

Maximální kapacitu masáží v prvním roce stanovíme s ohledem na uzavřenou dohodu o provedení činnosti, která bude omezena na 4 hodiny denně. Jedna masáž trvá jednu hodinu. Dalším předpokladem je 75% využití ubytovanými hosty, za zvýhodněné ceny. V dalším roce již bude zaměstnána masérka na plný úvazek, kapacita se tedy zvýší na 8 hodin za den.

Jezdecký klub

Maximální kapacita jezdeckého klubu je určena na 4 děti za měsíc. To znamená celkovou maximální kapacitu 32 v prvním roce a 48 ve druhém roce.

Jezdecký výcvik a vyjíždky

Maximální kapacita těchto služeb je vždy využití 4 koní za den. Organizace jezdeckých aktivit bude vždy řízena tak, aby byl každý kůň využit maximálně třikrát za den.

Ustájení koní

Maximální kapacita komerčního ustájení koní je 5 za měsíc. Krátkodobé ustájení nebudeme do výnosů zahrnovat, protože nejsme schopni odhadnout zájem o tuto službu.

Tabulka 4.16: Provozní výnosy při 100% obsazení (Vlastní práce)

	1. rok			2. rok		
	Maximální kapacita	Použitá cena (v Kč)	Tržby (v Kč)	Maximální kapacita	Použitá cena (v Kč)	Tržby (v Kč)
Ubytování	9 800	1 150	11 270 000	14 600	1 150	16 790 000
Bazén ubytování	8 820	-	-	13 140	-	-
Bazén veřejnost	2 940	100	294 000	4 380	100	438 000
Vířivka ubytování	8 820	-	-	13 140	-	-
Vířivka veřejnost	2 940	150	441 000	4 380	150	657 000
Masáže ubytování	735	450	330 750	2 190	450	985 500
Masáže veřejnost	245	550	134 750	730	550	401 500
Jezdecký klub	32	2 500	80 000	48	2 500	120 000
Jezdecký výcvik	980	400	392 000	1 460	400	584 000
Vyjíždky na koních	980	300	294 000	1 460	300	438 000
Ustájení koní	40	5 000	200 000	60	5 000	300 000
CELKEM			13 436 500			20 714 000

Tabulka 4.17: Provozní výnosy při 20% obsazení (Vlastní práce)

	1. rok			2. rok		
	Využitelná kapacita	Použitá cena (v Kč)	Tržby (v Kč)	Využitelná kapacita	Použitá cena (v Kč)	Tržby (v Kč)
Ubytování	1 960	1 150	2 254 000	2 920	1 150	3 358 000
Bazén ubytování	1 764	-	-	2 628	-	-
Bazén veřejnost	588	100	58 800	876	100	87 600
Vířivka ubytování	1 764	-	-	2 628	-	-
Vířivka veřejnost	588	150	88 200	876	150	131 400
Masáže ubytování	147	450	66 150	438	450	197 100
Masáže veřejnost	49	550	26 950	146	550	80 300
Jezdecký klub	6	2 500	16 000	10	2 500	24 000
Jezdecký výcvik	196	400	78 400	292	400	116 800
Vyjíždky na koních	196	300	58 800	292	300	87 600
Ustájení koní	8	5 000	40 000	12	5 000	60 000
CELKEM			2 687 300			4 142 800

4.10.5 Předpokládaný hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek byl vypočten rozdílem mezi odhadovanými výnosy a náklady. Přehled odhadů hospodářského výsledku je uveden na 3 roky od uvedení penzionu do provozu. První tabulka ukazuje lepší variantu hospodářského výsledku, kdy by kapacita služeb byla využita na 100 %. Druhá tabulka znázorňuje pesimistickou variantu, kdyby kapacity byly využity pouze z 20 %.

Tabulka 4.18: HV při 100% využití kapacity (Vlastní práce)

	1. rok (v Kč)	2. rok (v Kč)	3. rok (v Kč)
Odhadované výnosy	13 436 500	20 714 000	20 714 000
Odhadované náklady	2 260 400	3 734 608	4 067 560
Hospodářský výsledek	11 176 100	16 979 392	16 646 440

Výnosy při 100% využití kapacity jsou v prvním roce nižší z důvodu, že není počítáno s celým rokem, ale pouze s částí od května do prosince. V dalších letech již jsou výnosy stabilizovány na stejné úrovni. Náklady se až do třetího roku zvyšují, v dalších letech již lze očekávat stejné hodnoty jako v posledním roce uvedeném v tabulce. Při této optimistické variantě by hospodářský výsledek umožňoval dřívější splacení úvěrů a tím i stabilizaci podniku. Bylo by možné zvyšovat mzdy zaměstnancům a brzy začít s rozšiřováním služeb zejména o restauraci.

Tabulka 4.19: HV při 20% využití kapacity (Vlastní práce)

	1. rok (v Kč)	2. rok (v Kč)	3. rok (v Kč)
Odhadované výnosy	2 687 300	4 142 800	4 142 800
Odhadované náklady	2 260 400	3 734 608	4 067 560
Hospodářský výsledek	426 900	408 192	75 240

Pesimistická varianta ukazuje, že v prvních 2 letech by neměl mít podnik problém přežít. Ovšem další rok poukazuje na hluboký pokles zisků, hlavně z důvodu předpokládaného růstu nákladů.

4.11 Analýza rizik podnikatelského plánu

V této kapitole jsou shrnuty rizika, která mohou ohrozit tento podnikatelský záměr. S těmito riziky je nutné počítat a nemít pouze optimistický náhled na podnikání. Je potřeba se na situaci dívat realisticky a snažit se případná rizika minimalizovat.

Finanční rizika: vzhledem k finanční náročnosti projektu hlavně v jeho počátku je pro plán rizikem, že nezískáme potřebný úvěr na výstavbu a vybavení penzionu. Dalším ohrožením je neschopnost splácet vysoký úvěr, možný nárůst nákladů během výstavby areálu a vznik dalších dluhů.

Pokud bereme v úvahu, že úvěr ve výši 14 000 000 Kč budeme splácet měsíční částkou 200 000 Kč, neměl by být problém se splácením ani v případě pesimistické varianty hospodářského výsledku. Problém by mohl nastat ve třetím roce, kdy zisk vychází pouze na 75 240 Kč. Je tedy potřeba se na toto období obzvláště soustředit a snažit se přilákat co nejvíce zákazníků, aby byla kapacita vyšší než uvedených 20 %. Další možností je snížení nákladů, například nezvyšováním zaměstnaneckých mezd.

Ekonomická rizika: představuje například nárůst inflace nebo konkurence. Těmto rizikům se lze jen těžko vyhnout. Bojovat s nimi lze navýšením propagace nebo vytvořením výhodných balíčků a akčních nabídek pro zákazníky.

Personální rizika: vzhledem k tomu, že budou v penzionu zaměstnáni hlavně rodinní příslušníci, není riziko jejich odchodu příliš vysoké. Ovšem rodiče majitelky budou již v důchodovém věku, a tak je zde riziko, že si po čase již budou chtít užívat důchodu, v tom případě by byli najati jiní zaměstnanci. Nejvyšší riziko představují pozice masérky a ošetřovatele koní. Obě pozice je schopna dočasně zastoupit sama majitelka, ale s ohledem na její ostatní povinnosti to není dlouhodobě udržitelný stav. Proto je potřeba se snažit, aby v podniku byli zaměstnanci spokojeni a nedocházelo k jejich fluktuaci.

Legislativa: možné zvýšení daní, novely zákonů nebo vládní nařízení mohou působit na penzion zvýšením jeho nákladů. Na tuto situaci by bylo nutné reagovat zvýšením cen.

5 Výsledky a jejich diskuse

Výsledkem SWOT analýzy byla strategie „WO“, neboli strategie spojenectví. Podle ní bychom měli využít příležitostí, jako jsou zvýšený zájem o přírodu a ekologii pro potlačení slabých stránek.

Podle optimistické varianty hospodářského výsledku můžeme soudit, že má podnik šanci se na trhu uchytit. Při plné vytíženosti by měl produkovat vysoké zisky, které by bylo možné v první řadě využít k rychlejšímu splacení úvěru a později k rozšiřování nabídky a zvelebování prostředí.

V případě pesimistické varianty, která je sestavena tak, aby minimálně pokryla náklady, jsou vyhlídky projektu také nadějně. Výsledný zisk v prvních dvou letech přes 400 000 Kč by měl být krátkodobě uspokojivý. Ovšem prudký pokles zisků ve třetím roce poukazuje na vznikající problém, který by bylo potřeba řešit. Řešení spočívá například ve snížení mzdových nákladů. Bylo by potřeba vynechat druhé zvyšování mezd a odložit ho na jistější období. Dalším možným řešením je zaměření se na propagaci a za její pomoci se snažit přilákat větší množství zákazníků.

Největšímu ohrožení bude podnikatelský plán čelit již na začátku, kdy hrozí riziko nezískání potřebného úvěru. V tomto případě by bylo nejspíš potřeba podnikatelský záměr předělat a vytvořit podobný v menším rozsahu.

6 Závěr

Diplomová práce na téma vytvoření podnikatelského záměru měla za cíl reálně zhodnotit uskutečnitelnost projektu. Po jejím zpracování mohu říci, že tento účel splnila a zejména praktická část pro mne bude využitelná v budoucnosti.

Teoretická část slouží jako jakási předloha pro sestavení praktické části. Jsou v ní vysvětleny základní pojmy, popsány jednotlivé analýzy nebo uvedeny možnosti struktury podnikatelského plánu. Tyto poznatky byly poté využity v praktické části.

Během sestavování podnikatelského záměru nevznikl žádný závažný problém. Pouze bylo potřeba znovu popřemýšlet nad organizací. Původně měla majitelka sama na starost pozici manažera, jezdecký výcvik a v prvním roce i masáže. Po vypočtení maximální kapacity jednotlivých služeb ale bylo zjištěno, příliš velké časové zatížení. Proto byla organizace změněna a do penzionu bude přijata masérka již v prvním roce.

Za předpokladu získání potřebného investičního úvěru na pokrytí počátečních nákladů, by měl být projekt podle zjištěných výsledků, bez problému realizovatelný a životaschopný.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. 1. GRADA, Praha. ISBN 80-247-0469-2.
 2. BEDNÁŘOVÁ D. a PARMOVÁ D. (2003). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice. Jihočeská univerzita. ISBN 978-80-7394-229-8.
 3. BLACKWELL E. (1993). *Průvodce pro malé a střední podnikatele: Podnikatelský plán*. Readers International Prague, Praha. ISBN 80-901454-1-8.
 4. DEDOUCHOVÁ M. (2001). *Strategie podniku*. C.H. Beck, Praha. ISBN 80-717-9603-4.
 5. FOTR J. (1995). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. GRADA, Praha. ISBN 80-856-2320-X.
 6. JAKUBÍKOVÁ D. (2008). *Strategický marketing*. GRADA, Praha. ISBN 978-80-247-2690-8.
 7. JANKOTKA K. (1999). *Venkovská turistika a agroturistika: Specifické segmenty cestovního ruchu*. Střední odborná škola cestovního ruchu, s. r. o., Pardubice.
 8. JÜNGER J. (2001). *Podnikání 1.: Studijní materiál*. VŠP, Ostrava.
 9. KORÁB V. et al. (c2007). *Podnikatelský plán*. Computer Press, Brno. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
 10. KOVÁŘ F. a ŠTRACH P. (2003). *Strategický management*. Oeconomica, Praha. ISBN 80-245-0504-5.
 11. KOZEL R. et al. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. GRADA, Praha. ISBN 978-80-247-3527-6.
 12. NĚMČANSKÝ M. (1996). *Agroturistika*. Slezská univerzita, Karviná. ISBN 80-858-7936-0.
 13. NĚMEC V. (1998). *Řízení a ekonomika firmy*. GRADA Publishing, Praha. ISBN 80-7169-613-7.
 14. PORTER M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York. ISBN 0-684-84148-7.
 15. SRPOVÁ J. et al. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. GRADA, Praha. ISBN 978-80-247-4103-1.
 16. SRPOVÁ J. a ŘEHOŘ V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. GRADA, Praha. ISBN 978-80-247-3339-5.
-

-
17. STRÍBRNÁ M. (c2005). *Venkovská turistika a agroturistika*. Profi Press, Praha. ISBN 80-867-2614-2.
 18. SYNEK M. (1998). *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Vysoká škola ekonomická, Praha. ISBN 80-707-9981-1.
 19. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ A. (2019). *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. GRADA, Praha. ISBN 978-80-271-2182-3.
 20. WÖHE G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. C.H. Beck, Praha. Ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9014-1.

6.1 Internetové zdroje

1. Altaxo.cz, (2019) *Vlastnosti a vývoj manažera*. [online] [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/vlastnosti-a-vyvoj-manazera>
 2. Jakzaitpodnikani.cz, *Podnikatelské předpoklady – máte je?* [online] [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://www.jakzaitpodnikani.cz/podnikatelske-predpoklady-mate-je/>
 3. Porterova analýza pěti sil. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil
 4. Mečířová L. (2021) Nejdůležitější daňové a mzdové změny v roce 2021. [online] Finance.cz [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/535454-danove-mzdove-zmeny-2021/>
 5. Dovolenanavenkove.cz, *Agroturistická mapa Jihočeského kraje* [online] [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.dovolenanavenkove.cz/>
 6. Booking.com, (2021) Booking. [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.booking.com/searchresults.cs>
 7. Megaubytko.cz (2021) *Ubytování v Jižních Čechách* [online] [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.megaubytko.cz/jizni-cechy>
 8. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. In: s. 60 [cit. 2021-04-15]. ISBN 978-92-79-69931-3. Dostupné z: doi:10.2873/117802
 9. *Občanský zákoník* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
-

-
10. *Vyhláška o obecných požadavcích na využívání území* [online]. [cit. 2021-04-15].
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-501>
 11. *Zákon o šlechtění, plemenitbě a evidenci hospodářských zvířat a o změně některých souvisejících zákonů (plemenářský zákon)* [online]. [cit. 2021-04-15].
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-154>
 12. *Zákon o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon)* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-166>
 13. *Zákon, kterým se mění zákon č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-501>
 14. *Vyhláška o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-208>
 15. *Vyhláška o technických požadavcích na stavby* [online]. [cit. 2021-04-15].
Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/nabidka/cs/2009-268/zneni-20090826#p57_p57-4
-

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Motivace k podnikání (Drážilová, 2019).....	16
Obrázek 1.2: Porterův model 5 sil (wikipedia.org).....	23

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Výhody a nevýhody zaměstnání (Vlastní práce).....	14
Tabulka 1.2: Výhody a nevýhody podnikání (Vlastní práce).....	14
Tabulka 4.3: Přehled konkurence v Jihočeském kraji (Vlastní práce).....	33
Tabulka 4.4: Stanovení cílů podniku (Vlastní práce).....	35
Tabulka 4.5: Rozložení dostupných pokojů (Vlastní práce).....	36
Tabulka 4.6: Návrh cen jednotlivých služeb (Vlastní práce).....	39
Tabulka 4.7: Odhad nákladů na propagaci (Vlastní práce).....	41
Tabulka 4.8: Složení ceny za billboardy (Vlastní práce).....	41
Tabulka 4.9: SWOT analýza (Vlastní práce).....	44
Tabulka 4.10: Hodnocení SWOT analýzy (Vlastní práce).....	47
Tabulka 4.11: Bilance SWOT analýzy (Vlastní práce).....	47
Tabulka 4.12: Určení strategie podle SWOT analýzy (Vlastní práce).....	48
Tabulka 4.13: Odhad nákladů na vybudování podniku (Vlastní práce).....	50
Tabulka 4.14: Mzdové náklady (Vlastní práce).....	51
Tabulka 4.15: Provozní náklady (Vlastní práce).....	52
Tabulka 4.16: Provozní výnosy při 100% obsazení (Vlastní práce).....	54
Tabulka 4.17: Provozní výnosy při 20% obsazení (Vlastní práce).....	54
Tabulka 4.18: HV při 100% využití kapacity (Vlastní práce).....	55
Tabulka 4.19: HV při 20% využití kapacity (Vlastní práce).....	55
