

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnotenie ekonomickej efektívnosti a návrh procesu realizácie ubytovacej jednotky

Evaluation of Economic Efficiency and Design of the Process of Realization of Accommodation Units

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.

BULIAK

DENIS

2023



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Buliak** Jméno: **Denis** Osobní číslo: **469416**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Hodnotenie ekonomickej efektívnosti a návrh procesu realizácie ubytovacej jednotky

Název diplomové práce anglicky:

Evaluation of Economic Efficiency and Design of the Process of Realization of Accommodation Units

Pokyny pro vypracování:

Cieľom práce je spracovať podnikateľský plán ako podpornú kostru pre výstavbu netradičnej ubytovacej jednotky na samote určenej na rekreáciu. Ďalším z cieľov je výpočet ekonomickej efektívnosti a návratnosti resp. zmyselnosti investície. Osnova práce: 1. Úvod; 2. Podnikateľský plán; 3. Spôsoby hodnotenia investícií a špecifikácia investícií do ubytovacej jednotky; 4. Moderné trendy netradičného ubytovania; 5. Analýza prostredia a konkurencie; 6. Časový a finančný plán realizácie; 7. Analýza a riadenie rizík; 8. Záver

Seznam doporučené literatury:

STEWART, Rodney D. a Richard M. WYSKIDA. Cost estimator's reference manual. 1. Canada: John Wiley, 1987. ISBN 0-471-83082-8.
DOLEŽAL, Jan. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9066-9.
A Guide to the Project Management Book of Knowledge: (PMBOK Guide). Fifth edition. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
PETERMANN, J. Development of Real Estate Marketing – Trends for the Future. Marketing Science & Inspirations, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 10–19, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **17.08.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

BULIAK, Denis. *Hodnotenie ekonomickej efektívnosti a návrh procesu realizácie ubytovacej jednotky*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 08. 2023

Podpis:

Poděkování

Touto formou v prvom rade ďakujem pani doc. Ing. arch. Vladimíře Šilhánkové, Ph.D., za jej čas, cenné a prínosné rady, ktoré ma nasmerovali a dopomohli pri tvorbe diplomatickej práce. Veľké poďakovanie patrí aj univerzite za možnosť vycestovania do Mexika za účelom nazbierania nových poznatkov z oblasti netradičného ubytovania. V neposlednej rade poďakovanie patrí aj rodine a priateľom za pomoc a pochopenie.

Abstrakt

Obsahom tejto diplomovej práce je oboznámenie sa s aktuálnymi trendmi netradičného ubytovania na Slovensku ale aj vo svete, čo tvorí neodmysliteľnú súčasť pri vytváraní opornej kostry pre výstavbu takejto jednotky. Tieto skutočnosti sú využité pri tvorbe podnikateľského plánu, ktorý je v teoretickej časti vysvetlený a následne v praktickej časti aplikovaný na reálny príklad výstavby netradičnej ubytovacej jednotky zasadenej v slovenskej prírode. Záverom práce je zhodnotenie ekonomickej efektívnosti a návrh zefektívnenia jednotlivých výsledkov.

Klíčová slova

Podnikateľský plán, ekonomická efektívnosť, netradičné ubytovanie, čistá súčasná hodnota, investícia, nové trendy ubytovania, glamping

Abstract

The content of this thesis is to familiarize with the current trends of non-traditional accommodation in Slovakia and the world, which is an essential part of creating a supporting skeleton for the construction of such a unit. The discovered facts are used in the creation of a business plan, which is explained in the theoretical part and then in the practical part applied to a real example of the construction of a glamping planted in the Slovak countryside. The thesis concludes with an evaluation of the economic efficiency and a proposal to make the findings more effective.

Key words

Business plan, economic efficiency, non-traditional accommodation, net present value, investment, new trends in accommodation, glamping

Obsah

Úvod	5
1 MODERNÉ TRENDY NETRADIČNÉHO UBYTOVANIA	7
1.1 GLAMPING.....	10
1.2 Formy glampingu.....	10
1.2.1 Stodoly.....	10
1.2.2 Prírodné chatky.....	11
1.2.3 Prepravné kontajnery.....	12
1.2.4 Domy na strome.....	13
1.2.5 Yurty a teepee.....	14
2 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN	17
2.1 Podnikateľ.....	17
2.2 Právne formy podnikania.....	17
2.2.1 Podnik jednotlivca – živnosť.....	18
2.2.2 Spoločnosť s ručením obmedzeným.....	19
2.3 Podnikateľský plán.....	20
2.3.1 Tvorba podnikateľského plánu.....	21
2.3.2 Jednotlivé náležitosti podnikateľského plánu.....	23
3 ANALÝZA PROSTREDIA KONKURENCIE	34
3.1 PESTLE.....	34
3.2 Porterova analýza 5 síl.....	34
3.3 SWOT.....	35
3.4 Konkurenčná výhoda.....	36
4 ČASOVÝ A FINANČNÝ PLÁN REALIZÁCIE	37
4.1 Časový plán.....	37
4.1.1 WBS (Work Breakdown Structure).....	38
4.1.2 Ganttov diagram.....	39
4.2 Finančný plán.....	40
4.2.1 BEP (Break Even Point).....	40
4.2.2 Cashflow.....	42
4.3 Zdroje financovania.....	42

4.3.1	Crowdfunding	42
5	ANALÝZA A RIADENIE RIZÍK.....	44
6	SPÔSOBY HODNOTENIA INVESTÍCIÍ A ŠPECIFIKÁCIA INVESTÍCIÍ DO UBYTOVACEJ JEDNOTKY.....	46
6.1	Spôsoby hodnotenia investícií.....	46
6.1.1	Diskontná sadzba	48
6.1.2	Doba návratnosti - Payback Period	48
6.1.3	Čistá současná hodnota – Net Present Value	49
6.1.4	Index rentability ziskovosti – Profitability Index.....	50
6.1.5	Vnútorne výnosové percento – Internal Rate of Return.....	51
6.2	Investovanie do ubytovacej jednotky.....	52
7	ZÁVER TEORETICKEJ ČASTI	54
8	PODNIKATEĽSKÝ PLÁN.....	56
8.1	Titulný list	56
8.2	Popis podniku	57
8.3	Potenciálne trhy.....	58
8.4	Analýza konkurencie	59
8.4.1	PESTLE analýza.....	59
8.4.2	SWOT analýza.....	62
8.5	Marketingový mix.....	65
8.5.1	Produkt (product)	65
8.5.2	Cena (price).....	68
8.5.3	Distribúcia (place).....	69
8.5.4	Komunikácia (promotion)	71
8.5.5	Ľudia (people).....	72
8.5.6	Procesy (process)	75
8.5.7	Materiálne prostredie (physical evidence)	75
8.6	Realizačný projektový plán	77
8.7	Finančný plán.....	79
8.7.1	Spôsob financovania.....	79
8.7.2	Vstupné náklady na realizáciu projektu	80
8.7.3	Finančné plány pre Varianty A a B.....	83

8.8	Hodnotenie ekonomickej efektívnosti.....	91
8.9	Riziká.....	92
	Záver	95
	Zoznam použitej literatúry.....	97
	Zoznam obrázkov.....	103
	Zoznam tabuliek.....	104

Úvod

Diplomová práca má za cieľ vyhodnotiť ekonomickú efektívnosť a navrhnúť proces realizácie ubytovacej jednotky, ktorá sa nazýva aj netradičným ubytovaním no zaužívaným termínom je aj glamping. Vzhľadom na meniacu sa dominantnú generáciu je dôležité dbať na potreby tejto generácie a pripôsovať ich novým trendom tak isto ako v každom segmente tak aj v cestovnom ruchu resp. v ubytovacom priemysle. Práca sa zaoberá taktiež aj tvorbou opornej kostry pre podnikateľov, ktorí v budúcnosti plánujú realizovať investíciu do takejto ubytovacej jednotky. Diplomová práca im má pomôcť pri jednotlivých krokoch ako napríklad pri výpočte vhodnosti investície alebo pri jej realizácii. Práca taktiež poukazuje na jednotlivé inovatívne prvky, ktoré sú dôležité pre generáciu Z a mileniálov, no uvažuje aj riziká, ktoré so sebou táto investícia nesie.

Teoretická časť sa postupne zaoberá vysvetlením pojmov spojených s netradičným ubytovaním ako aj s príkladnými ukážkami tohto typu ubytovania. Dbá na inovatívne prvky v tomto segmente a ukazuje možnosti akými sa dajú zakomponovať. Pre podnikanie v tomto segmente ako aj v akomkoľvek inom je nutné zvoliť si formu podnikania, ktorému sa venuje úvod druhej kapitoly. Následne prechádza do spracovania podnikateľského plánu krok po kroku pričom v ďalších kapitolách sa podrobnejšie zameriava na časti podnikateľského plánu, ktoré tvoria cieľ tejto práce. Jedná sa o kapitoly časového a finančného plánovania, ktoré sa venujú metódam a spôsobom vhodným pre daný segment. Týmito metódami sú napríklad Ganttov diagram, výpočet čistej súčasnej hodnoty alebo výpočet doby návratnosti investície. Neodmysliteľnou súčasťou teoretickej časti sú aj samotné spôsoby hodnotenia investícií so špecifikovaním na ubytovacie jednotky. S obsahom týchto kapitol je v praxi spojených samozrejme aj mnoho rizík, ktorým je vhodné predchádzať, alebo minimálne s nimi počítať a vedieť ako sa v danej situácii čo najlepšie zachovať, čomu sa venuje posledná kapitola teoretickej časti.

Praktická časť je odrazom teoretickej časti s vybraním vhodných metód práve pre daný príklad. A teda je zameraná na vypracovanie podnikateľského plánu pre výstavbu netradičného ubytovania v slovenskej prírode. Súčasťou je analýza trhu a teda podrobné preskúmanie konkurencie, od čoho sa odvíja aj cenotvorba, marketingový plán tohto projektu, no aj samotné časové plánovanie jednotlivých krokov, bez ktorého by nebolo možné určiť nákladovosť projektu. Následne sa práca zaoberá výpočtom efektívnosti a hľadaním čo najefektívnejšieho spôsobu, ako danú stavbu zrealizovať po naplánovaní optimistického, pesimistického a samozrejme aj realistického scenáru. Práca pojednáva aj o dvoch rozdielnych Variantoch, ktorými sú Variant A, ktorý sa zaoberá výpočtom ekonomickej efektívnosti jednej ubytovacej jednotky a ďalej Variant B, ktorý má za cieľ vypočítať ekonomické ukazovatele pri výstavbe 6 ubytovacích jednotiek v spoločnom areáli.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 MODERNÉ TRENDY NETRADIČNÉHO UBYTOVANIA

V prvom rade by sme si mali definovať, čo vlastne pojem netradičné ubytovanie v sebe ukrýva, portál Lodgify (2018) v skratke pomenúva tento typ ubytovania ako alternatívne. Okrem tradičných prázdninových domov sa sem radia aj kempovanie a hosťovské domy.

Posledné dekády boli venované generácii Baby Boomerov, no pomaly sa dostávame do bodu kedy by sa hotelierstvo malo prispôsobovať aj novým generáciám, a teda generácii Z a mileniálom. Tieto generácie sú zvyknuté na jednoduché veci bez komplikácií. Generácie, ktoré sú denne sprevádzané technológiami, očakávajú rýchlosť pri ponúkaní služieb. U tejto generácie prevláda záujem skôr o zážitky než o produkty, čo je úzko späté s tým, na čo prednostne míňajú peniaze. Pre sektor ubytovacích zariadení to znamená, priniesť nové nápady do služieb, čo môže byť neľahká výzva.

Pre krátke uvedenie do problematiky si uvedieme pár faktov o generáciách. Za generáciu Z sú považovaní tí, ktorí sa narodili po roku 1996, aktuálne tvoria 32% celkovej svetovej populácie. Mileniáli sú narenení medzi rokmi 1980 – 1995. Tieto dve generácie sa stávajú najväčšou ekonomickou silou v dnešných dňoch (Ramgade, Kumar, 2021, s. 110).

Internetový zdroj Truelist (2023) dopĺňa, že na základe prieskumu až 41% generácie Z a mileniálov po tom, ako vidí platenú reklamu na ňu klikne. Zároveň 71% tejto generácie strávi na telefóne viac než 3 hodiny denne, a to z veľkej časti pozeraním videí.

Pri tvorbe ubytovacích zariadení je nutné myslieť na požiadavky týchto generácií, zavádzať ekologické postupy, myslieť na likvidáciu odpadu, z dôvodu že práve tieto generácie sú najviac uvedomujú dopad na prostredie a enviromentálne otázky. Generácie, ktoré sú založené na FOMO – fear of missing out (strach z premeškania), je ľahké presvedčiť, že ak nenavštívia práve naše ubytovacie zariadenie prídu o veľa.

Pre tieto generácie už je bežný bezplatný internet, no potrebujú bezproblémové a rýchle pripojenie, ktoré môže byť spojené s prístupom do izieb, platbou účtov alebo možnosťou objednávanie (Ramgade, Kumar, 2021, s. 115).

Webový portál Pressreader (2023) na základe štúdie spoločnosti Longwoods International informuje, že smerovanie ubytovacieho priemyslu v období počas pandémie Covid-19 určilo cestovateľské trendy, ktoré podľa nich budú pokračovať aj

v roku 2023, a aj nasledujúce roky. Následne dali dokopy päť trendov, ktoré si myslia, že je dôležité sledovať pre udržanie kroku s inováciami v tomto sektore:

- Inteligentná energetická spotreba – z dôvodu nestability na trhu energií a prudkého nárastu cien, sa v tomto sektore hľadajú nové technológie, ako znížiť výdavky. Spôsoby môžu byť nasledovné:
 - Automatizácia – inteligentné zariadenia pomáhajú eliminovať zbytočnú spotrebu energií ako elektriny, kúrenia, chladenia.
 - Generátor energie z obnoviteľného zdroja – jedná sa o solárne, veterné alebo mikro vodné elektrárne, ktoré pomáhajú s dlhodobými dodávkami relatívne lacnej energie. Vstupná investícia síce môže byť nákladná, no mnoho zariadení má nárok na rôzne dotácie od štátu.
 - Tepelné čerpadlá využívajúce vzduch – UNESCO odporúča využívať čerpadlá na transfér tepla medzi interiérom a exteriérom podľa potreby.
- Autentické miestne zážitky – z prieskumu spoločnosti Booking.com vyplynulo, že 60% respondentov túži po autentických zážitkoch počas ich výletov, ktoré reprezentujú miestnu kultúru. Tento aspekt je možné splniť už pri zariaďovaní miestnosti, kde je možné zakomponovať vzory alebo iné prvky tradičné pre danú lokalitu.

Veľký dôraz sa kladie aj na lokálne potraviny, ako je pivo z miestneho pivovaru alebo víno z lokálnej vinice, no taktiež o raňajky vyrobené z potravín od lokálnych farmárov. Tento krok je zaujímavý aj pre podnikateľa pretože podporuje miestne hospodárstvo.

- Digitálne nomádstvo a bleisure – predpoklad je, že v roku 2023 sa opäť preberú k životu služobné cesty, avšak voľnočasové cestovanie a cestovanie za prácou už nebude tak rozlišné. Jacob Passy z Wall Street Journal tento pojem nazval „bleisure“, čo je spojenie slov „business“ voľne preložený ako obchod a „leisure“ voľne preložené ako voľný čas, pretože po práci sa vždy nájde trochu času na zábavu.

Ďalším trendom sú ľudia pracujúci z domu, ktorých Oxfordský slovník angličtiny označil za digitálnych nomádov v roku 1993. Popisuje ich ako osoby, zarábajúce si na živobytie prácou online z rôznych miest podľa vlastného výberu. Preto treba mať na mysli, že pre týchto zákazníkov je dôležitý pracovný stôl, bezplatná Wi-Fi sieť a, samozrejme, káva.

- Wellness cestovný ruch – cestovanie spojené so snahou zlepšiť si osobnú pohodu, avšak nejedná sa o zdravotnú turistiku. Jedná sa o činnosti, ktoré robíme pre elimináciu stresu, zlepšenie vnútornej pohody alebo udržanie zdravého životného štýlu.

Za rok 2019 dosiahol tento typ cestovného ruchu hodnotu 720 miliárd dolárov podľa výroku The Global Wellness Institute (GWI). Predpovedajú, že tento segment dosiahne do roku 2025 hodnotu 1,3 bilióna dolárov. Pre podchytenie tohto trendu je dobré zakomponovať do svojich služieb kurzy jógy, masáže a zdravé raňajky. Wellness turisti podľa prieskumu GWI mňajú pri

domácich cestách o 177% viac ako bežný turista a o 35% viac pri medzinárodných cestách.

- Udržateľnosť – Popularita udržateľných zariadení veľmi stúpa a títo cestovatelia podľa prieskumu Expedia + Skift sú ochotní zaplatiť viac za podporu ekologických podnikov v priemere o 38%. V prípade, ak ubytovacia jednotka disponuje takýmito prvkami, je veľmi dôležité komunikovať ich s potenciálnymi zákazníkmi. Spoločnosť Google podporuje tento typ ubytovania, ak sa podnikateľ preukáže získaným ekologickým certifikátom.

Okrem vyššie zmienených aktuálnych trendov ako je udržateľnosť, bleisure alebo inteligentná energetická spotreba, môžeme naraziť na portáli SiteMinder na ďalšie inovácie ako napríklad:

- Inteligentné technológie, ktoré ľudia už bežne využívajú vo svojich domácnostiach, a teda ich očakávajú aj v svojom ubytovaní počas pobytu.
- Robotický personál môže byť využitý pri prihlasovaní / odhlasovaní hostí, no pokojne aj pri manipulácii s batožinou hostí.
- Virtuálna a rozšírená realita pomôže potenciálnemu zákazníkovi predstaviť si, ako ubytovanie vyzerá a na čo sa môže počas pobytu tešiť.

Autori však zakončujú článok slovami, že stará dobrá pohostinnosť bude mať vždy svoje čaro, no spôsob jej poskytovania sa bude musieť prispôbiť dobe.

Trend, ktorý už poznáme a definujú ho autori Ramgade, Kumar (2021, s. 110) je rezervácia na poslednú chvíľu tzv. Last-minute. Prieskum preukázal, že až 49% cestovateľov generácie Z a mileniálov, robí rezervácie last minute. Dôvodom tohto trendu je, že cestovatelia čakajú na zľavy a rovnako rezervujú aj vstupenky na koncerty a podobne. Dôležitú rolu zohrávajú taktiež storno podmienky.

Podľa prieskumu spoločnosti Booking.com (2022), ktorého sa zúčastnilo 48 413 cestovateľov, vieme určiť, že ľudí pri výbere ubytovania najviac ovplyvňujú nasledujúce tri aspekty:

- Hodnotenia od ostatných cestovateľov
- Vybavenie ubytovania a poskytované služby
- Informácie o bezpečnostných opatreniach týkajúcich sa Covidu-19

Z dostupných štatistík, o krátkodobej rekreácii vieme, že vyhráva v požiadavkách práve kvalita ubytovania. Dôležité pre hostí je vybavenie objektu, kvalitné sociálne zázemie, dostačujúco zariadená kuchyňa a jednoducho, no jednoznačne moderne zariadený zvyšok ubytovania. Veľký dôraz sa kladie na čistotu a udržateľnosť. Aktuálnym trendom je aj dopyt po vonkajšom posedení na terase s grilom, ale aj priestor pre deti. Veľkú pridanú hodnotu tvorí wellness, vírkvky a sauny. Významná je aj lokalita, ktorá je akútálne uprednostňovaná v okolí cyklo chodníkov s rastúcim trendom výletov na bicykloch (realitymorava.cz, 2022).

1.1 GLAMPING

Jedná sa o formu ubytovania, ktorá nesie názov glamping, čo je vytvorené s názvou glamorous a camping. Vo voľnom preklade to môže znamenať luxusné kempovanie. Cieľom tohto štýlu ubytovania je spojiť pocit pohodlia, ktorý poznáme z hotelov s dobrodružstvom, ktoré zažívame, keď kempujeme vo voľnej prírode (podnikajte.sk, 2020)

Hrgović a spol., (2018, s. 635) pomenúvajú glamping ako nový a kreatívny typ ubytovania, považovaný za inovatívnu službu, ktorá predstavuje symbiózu hotelového a kempingového priemyslu. Z analýzy vyplýva, že tento pojem je často spájaný s výrazmi ako luxus, komfort, vysoká kvalita služieb, dobrodružné aktivity, únik, relaxácia, ekologický prístup, divočina, extravagancia, pokoj, neo-komfortný trend, inovatívny typ ubytovania, jedinečný zážitok a intimita. Spoločným sa však vo všetkých definíciách stávajú slová „luxus“ a „komfort“. Aj keď sa jedná o inovatívnu formu poskytovanej služby, jeho korene siahajú ďaleko do histórie, pretože touto formou začalo samotné kempovanie. Autori považujú za najdôležitejšie vlastnosti úroveň a kvalitu vybavenia, na ďalších priečkach sa nachádzajú kvalita služieb, prírodné prostredie a inovatívny a atraktívny vzhľad samotnej ubytovacej jednotky.

1.2 Formy glampingu

Netradičné ubytovanie alebo inak povedané glamping si získava čím ďalej väčšiu klientelu, pretože ľudia majú chuť vyskúšať aj niečo nové, ako len byť ubytovaní v preplnených hoteloch a klasickej hotelovej izbe. Inou alternatívou sú napríklad domy na strome, jurty, maringotky, posedy alebo miniatúrne domčeky nazývané aj tiny-house (Slowshop, 2023).

Niektoré najobľúbenejšie z nich si uvedieme a v krátkosti popíšeme:

1.2.1 Stodoly

Známy výraz „farm-to-table“ (z farmy na stôl) môže byť rozšírený na „farm-to-bed“ (z farmy do postele). Jedná sa o jeden z najnovších trendov. Táto forma zahŕňa klasické stodoly na farmách ale aj novostavby, ktoré vyzerajú, akoby to historicky boli stodoly (Lodgify, 2018).

1.2.2 Prírodné chatky

Hostia dnes vyhľadávajú na svojich cestách pokoj, pohodu a ticho, ktoré ponúka iba príroda. Prírodné chatky majú silu preniesť mestských cestovateľov na miesta s najkrajšími scenériami sveta (Lodgify, 2018).

Obrázok 1 - Hotel Endemico, Mexiko



Zdroj: Uniquehotels

Hotel Endemico, Baja California, Mexiko je príkladom spojenia luxusu a zážitku. Ubytovanie na samote spojené s luxusnými prvkami ako je súkromný bazén, výhľad a samota. Ubytovanie je situované v lokalite známej vinnou činnosťou čo dopĺňa atraktivitu tohto ubytovania.

1.2.3 Prepravné kontajnery

Táto forma sa označuje za odolnú a cenovo dostupnú a teda ideálna investícia na využitie ako nájomnej jednotky v dovolenkovej destinácii. Tieto tzv. kapsulové domy optimalizujú priestor pre maximálne pohodlie (Lodgify, 2018).

Obrázok 2 - The Wonder Wagon



Zdroj: Dailypost

The Wonder Wagon, Cilcain, Severný Wales je presným príkladom prepojenia pohodlia a prírody. Lodný kontajner sa nachádza priamo na farme, obklopený zvieratami so súkromným vonkajším posedením a grilom. Ďalšia z inšpirácií, ktorú je možné pretaviť do reality v našich končinách.

1.2.4 Domy na strome

Jedná sa o jednu z najromantickejších a najútulnejších alternatív netradičného ubytovania. Návštevníci sa v nich môžu zžiť s prírodou a spať takmer pod hviezdami. V posledných rokoch si získali veľkú obľubu a pozornosť. V roku 2016 bol na stránkach Airbnb dom na strome v Atlante najžiadanejšou nehnuteľnosťou (Lodgify, 2018).

Obrázok 3 - Alpaca treehouse



Zdroj: *Alpacatreehouse*

Alpaca treehouse, Atlanta, Georgia, USA, dom na strome, ktorý v roku 2016 otriasol portálom AirBnB a stal sa najvyhľadávanejšou destináciou za tento rok. V porovnaní s predchádzajúcimi typmi sa jedná o väčšiu stavbu, vhodnú aj pre väčšie množstvo ľudí, a preto je vhodné uviesť aj túto stavbu, z hľadiska rôznorodnosti stavieb.

1.2.5 Yurty a teepee

Tieto tradičné obydlia si u ľudí získavajú, čím ďalej tým väčšiu pozornosť, pričom záujemcovia až tak nehladia na to, či sa jedná o základný pobyt bez pridaných služieb alebo o plnohodnotný zážitok, vrátane doplnkových služieb. Autor článku Lodgify (2018) poznamenáva, že portál AirBnB zaznamenal výrazný nárast o tento typ ubytovania v roku 2018 a trend naďalej pokračuje.

Obrázok 4 - Teepeečko



Zdroj: Teepeecko

Teepeecko, Liptovské Beharovce, Slovensko je celoročne obývatelné teepee, situované v prírode na Liptove. Je ukážkou jedného z mnoha podarených netradičných stavieb, ktoré sa nachádzajú na našom území a pre túto prácu slúži ako vhodný príklad aj z dôvodu, že sa jedná o priamu konkurenciu cieľa tejto diplomovej práce.

BAOBAB Luxury Safari Resort (Afrika) - Architektonická kancelária MASK Architects navrhla prvý eko-turistický rezort, ktorý si autonómne vyrába vlastnú vodu pomocou technológie Air to Water, ktorá je napájaná priehľadným solárnym zariadením, pokrytým sklenenou záclonou a ponúka inšpiratívny náhľad do zahraničia. Každá krajina ponúka iné možnosti, s ktorými je vhodné pracovať a zapracovať ich do jednotlivých glampov.

Obrázok 5 - BAOBAB Luxury Safari Resort



Zdroj: Maskarchitects

Glamping Alička, Dobčické rybníčky, Česká republika, je úspěšným projektem situovaným na rybníčcích a jedná sa o jeden z najvyťaženejších rezortov tohto typu na našom území. Jeho silnou stránkou je atraktívna lokalita, a teda umiestnenie priamo na rybníku s pridanou hodnotou, ktorú tvorí možnosť lovenia rýb priamo z terasy ubytovacej jednotky.

Obrázok 6 - Glamping Alička



Zdroj: Dobčické rybníčky

Z uvedených celosvetových, ale aj lokálnych príkladov môžeme vidieť rozdielnosť a mnohotvárnosť jednotlivých stavieb či už na základe krajín, v ktorých sú umiestnené ubytovacie jednotky, s čím je úzko spätá aj potreba trhu, alebo aj na základe možností, ktoré nám poskytujú prírodné podmienky samotných lokalít. Dôvodom ich uvedenia je dôraz na inšpiráciu nielen z miestnych projektov, ale aj z celosvetových, ktoré ponúkajú široké spektrum nápadov a inovácií.

V tejto kapitole sme si uviedli trendy a predpokladaný smer, ktorým by sa mohlo ubytovanie v najbližších rokoch uberať pre generácie, ktoré majú v dnešných dňoch najväčšiu ekonomickú silu. Tymi generáciami sú generácia Z a mileniáli. Na základe vyššie uvedeného vidíme, že správanie týchto generácií je odlišné, a teda aj trend ubytovania by sa mal z hľadiska udržania atraktivity a konkurencieschopnosti prispôbovať ich potrebám. Taktiež boli ukázané úspešné projekty ako lokálne, tak aj zahraničné, o ktoré sa následne vieme opierať pri tvorbe praktickej časti tejto práce. V ďalšej kapitole budeme hlbšie rozoberať samotný proces, ktorý predchádza výstavbe takejto ubytovacej jednotky po jednotlivých krokoch. Nasledujúca kapitola sa teda bude zaoberať tvorbou podnikateľského plánu.

2 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

2.1 Podnikateľ

V prvom rade si definujeme pojem podnikanie pre ďalšie zaoberania sa týmto pojmom a následné rozdelenie podnikateľov. Obchodný zákonník Slovenskej republiky definuje tento pojem nasledovne „*Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu.*“

Ďalej obchodný zákonník Slovenskej republiky za podnikateľov považuje osoby, patriace do jednej z nasledujúcich skupín:

- a) *osoba, ktorá je evidovaná v obchodnom registri,*
- b) *osoba, ktorá realizuje podnikateľskú činnosť na základe živnostenského oprávnenia,*
- c) *osoba podnikajúca na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,*
- d) *fyzická osoba vykonávajúca poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.*

Taktiež Ford a kol. (2007, s. 5) uvádzajú, že treba mať na pamäti, že podnikatelia zväčša nie sú autori návrhov, ale ich realizátori. Radšej by boli na bojisku, akoby venovali čas plánovaniu útoku. Najdôležitejšie pre nich je bezodkladne sa pustiť do práce. Mnohí podnikatelia sa potýkajú aj s problémom formulácie obchodných koncepcií. Nevedia nájsť ten správny spôsob, akoby mali zdieľať svoju víziu pre častokrát dôležitých sponzorov ich projektu. Hlavným problémom sa teda stáva, že rovnaká osoba, ktorá dokáže so svojím tímom vytvoriť dychberúce výsledky, nie je schopná správne odprezentovať svoj nápad kapitálovým trhom. Veľká lojalita podnikateľa k podniku môže stačiť na získanie investorov na počiatku, ale nie na dostatočnú argumentáciu pre tých hlavných investorov, ktorý pred investíciou realizujú hĺbkovú analýzu. Treba mať na pamäti, že na trhu je veľké množstvo podnikov, ktoré sa snažia získať finančné prostriedky od sponzorov práve pre svoj projekt.

2.2 Právne formy podnikania

Podľa portálu Podnikajte.sk, na ktorý odkazujú webové stránky ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Slovensko, poznáme na Slovensku nasledujúce právne formy podnikania:

- a) *Podnik jednotlivca – živnosť*
- b) *Verejná obchodná spoločnosť*

- c) *Komanditná spoločnosť*
- d) *Spoločnosť s ručením obmedzeným*
- e) *Akciová spoločnosť*
- f) *Družstvo*

Následne si bližšie podrobnejšie rozoberieme primárne dve z nich, ktoré sú považované pre túto prácu za najrelevantnejšie, a teda a) Podnik jednotlivca – živnosť a d) Spoločnosť s ručením obmedzeným.

2.2.1 Podnik jednotlivca – živnosť

Živnosť považuje internetový portál Podnikajte.sk za najjednoduchšiu formu podnikania. V živnostenskom zákone je živnosť definovaná ako sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom. Živnostník ručí svojím majetkom za záväzky v plnej miere a záväzky nezanikajú smrťou. Živnostenský zákon nelimituje, čo presne môže byť považované za živnosť, no naopak, jasne vymedzuje, čo živnosťou nie je. Každá živnosť je považovaná za podnikanie, no naopak to neplatí.

Čo sa za živnosť nepovažuje je bližšie definované v Zákone o živnostenskom podnikaní § 2 zákona č. 455/1991 a taktiež aj ďalšie konkrétnejšie náležitosti, spojené s týmto typom podnikania.

Ďalej v rovnakom zákonníku § 4 sú definované činnosti spojené s prenájmom nehnuteľností, kde je spomínané, že o živnosť sa jedná v prípade, ak s prenájmom nehnuteľností, bytových a nebytových priestorov sú ponúkané aj iné, než základné služby, spojené s prenájmom.

Podnikajte.sk uvádza, že od 1. 6. 2010 sa živnosti rozdeľujú na voľné, remeslené a viazané a pre všetky vyššie uvedené druhy platia rovnaké základné podmienky a teda:

- a) vek 18 rokov
- b) spôsobilosť na právne úkony
- c) bezúhonnosť

Rozdiely medzi jednotlivými živnosťami uvádza internetový zdroj Podnikajte.sk takto:

- a) remeselné – podmienkou je disponovať výučným listom v odbore,
- b) viazaná – pre prevádzkovanie je potrebné nadobudnúť odbornú spôsobilosť,
- c) voľná – pre ich prevádzku musia byť splnené základné podmienky. Sú to tie, ktoré sa nenachádzajú medzi remeselnými alebo viazanými.

Zoznam odporúčaných označení najčastejšie používaných voľných živností, ktorý je dostupný na web stránkach www.minv.sk uvádza, že živnosť číslo 35 je vhodná

pre ubytovacie služby s poskytovaním prípravy a predaja jedál, nápojov a polotovarov ubytovaným hosťom v ubytovacích zariadeniach s kapacitou do 10 lôžok. Taktiež, ako vhodnú alternatívu môžeme považovať živnosť číslo 36, pri ktorej sa uvádza, že je možné vykonávať zväčša nasledujúce činnosti a teda, ubytovacie služby bez prevádzkovania pohostinských činností, ďalej ubytovanie v súkromí a ubytovanie vo vysokoškolských internátoch a domovoch mládeže.

2.2.2 Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločnosť s ručením obmedzeným alebo skrátene s. r. o., ako uvádza online zdroj Migračné Informačné Centrum IOM, je typ obchodnej spoločnosti a taktiež forma podnikania, ktorá sa považuje za jednu z najbežnejších. S. r. o. môže byť založená jedným alebo viacerými zakladateľmi avšak najvyšší možný počet je 50 zakladateľov. Spoločnosť si povinne vytvára základné imanie, ktorého minimum je 5 000 EUR, ktoré je limitované, a to tak, že minimálny vklad jedného spoločníka nesmie byť nižší ako 750 EUR.

Zdroj Podnikajte.sk dopĺňa, že spoločnosť ručí za vytvorené záväzky celým svojím majetkom a spoločníci ručia za záväzky iba do výšky nesplateného základného imania alebo inak povedané do výšky svojho vkladu. Tento typ spoločnosti sa považuje za typický pre nižšie alebo stredne náročné kapitálové podnikanie.

Portál IOM taktiež odporúča pri zakladaní s. r. o. využiť služby buď právnik alebo odborníka, pretože sa jedná o relatívne komplikovaný proces. Avšak v dnešnej dobe ponúka tieto služby mnoho firiem ako napríklad Firmáreň.sk, ktorá na svojom webe uvádza, že Vám pomôžu so založením spoločnosti z pohodlia Vášho domova a iba za 15 minút. Všetko spracujú a vybavujú za Vás.

S. r. o. nie je možné založiť osobou, či už fyzickou alebo právnickou, ktorá sa nachádza na zozname daňových dlžníkov alebo má nedoplatky na poisťovni alebo sociálnom poistení uvádza web Podnikajte.sk

Za podstatné považujeme uviesť aj povinnú a dobrovoľnú registráciu pre platcovstvo DPH, o čom bližšie informácie sú dostupné na web stránkach Tatrabanka.sk, kde sa uvádza, že povinná registrácia vzniká dosiahnutím obratu 49 790 EUR za 12 po sebe nasledujúcich mesiacoch. Taktiež je možné požiadať o dobrovoľnú registráciu na DPH, ktoré však bude posudzovaná správcom dane, ktorý od Vás bude požadovať preukázanie ekonomickej činnosti. Môže sa jednať o zmluvy, faktúry, či iné výstupy z účtovníctva.

Táto kapitola slúži ako oporný bod pre správne zvolenie právnej formy podnikania, ktorá je potrebná pred realizáciou takéhoto projektu. Má napomôcť pri rozhodovaní a vykresliť dôležité náležitosti jednotlivých právnych foriem. Ďalej sa práca bude zaoberať už jednotlivými krokmi podnikateľského plánu.

2.3 Podnikateľský plán

Pod pojmom podnikateľský plán je vo väčšine prípadov chápaná dlhodobá stratégia, ktorá je využívaná či už pri zakladaní nového podniku, alebo rozširovaní podniku, ktorý už existuje. Tento dokument má písomnú podobu a pomáha podnikateľom s analýzou potrebných podmienok pre riadenie podnikateľských aktivít, ale aj pri počiatkoch podnikateľskej činnosti (Červený a kol., s. 3, 2014).

Scarborough, Cornwall (2016, s. 178) vidia podnikateľský plán ako písomné zhrnutie podnikateľom navrhnutého zámeru podnikania. Obsahom je súhrn prevádzkových a finančných údajov, príležitostí v oblasti marketingu a samotná marketingová stratégia. Podstatnou súčasťou sú aj samotní podnikatelia, a teda popis ich zručností a schopností.

Podnikatelia čelia širokospektrálnym úlohám a jednou z najťažších je príprava podnikateľského plánu. Odhliadnuc od toho, koľko komplikácií môže byť spojených s tvorbou tohto plánu, je absolútnou nevyhnutnosťou pre každý podnik. Ďalej Ford a kol. (2007, s. 6) uvádzajú, že má plniť tieto tri funkcie:

- a) Stanovenie budúcich projektov,
- b) Stanovenie úspešnosti splnenia cieľov,
- c) Získavanie finančných prostriedkov

Bod číslo jedna definujú ako plán, ktorý zachytáva myšlienky o tom, ako by sa mal podnik viesť. Tu sa nachádza príležitosť pre zdokonalenie stratégie s možnosťou robiť chyby na papier skôr než v reálnom svete, a to tak, že sa preskúma spoločnosť zo všetkých hľadísk ako napríklad financie, marketing alebo prevádzka.

V druhom bode sa jedná o podnikateľský plán ako o retrospektívny nástroj, na základe ktorého môže podnikateľ posudzovať výkonnosť podnikania v čase. Ako príklad uvádzajú finančnú časť, ktorá môže byť využívaná pre prevádzkový rozpočet a pozorne sledovaná počas prevádzky, ako sa podnik drží tohto odhadu. Podnikateľský plán odporúčajú využiť ako základ pre nový plán. Po určitom čase a následne pravidelne by sa mal podnikateľ vracieť k podnikateľskému plánu, aby priebežne zisťoval, kde a prečo sa podnik odchýlil, čo toto odchýlenie spôsobilo a či bolo užitočné alebo škodlivé. Zároveň si z toho môže odnieť pomôcku, ako fungovať v budúcnosti.

Tretí dôvod pre tvorbu podnikateľského plánu je ten, ktorý väčšinu ľudí napadne ako prvý, a teda získavanie peňazí. Autori uvádzajú, že väčšina investorov nie je ochotná vložiť svoje financie do podniku bez toho, aby im bol poskytnutý podnikateľský plán. Taktiež však uvádzajú, že sa vyskytli aj prípady, kedy investor bol ochotný zafinancovať projekt po stretnutí s podnikateľom, ktorý ako uvádzajú „načmáral prognózy na obrúsok od koktailu“ a následne si podali ruky, avšak poznamenávajú, že sa jedná skôr o miestne legendy.

Sahlman (1999, s. 29) v publikácii nadväzuje slovami, že prognózy novej spoločnosti sú založené na predstavivosti. Avšak konštatuje, že v podnikateľských plánoch sa autori venujú až príliš veľa číslam a málo informáciám, ktoré sú naozaj dôležité. Výborný podnikateľský plán je taký, ktorý je zameraný na sériu otázok. Tieto otázky sú spojené so štyrmi faktormi, na ktorých je založený úspech každého začínajúceho podniku. Jedná sa o ľudí, príležitosti, kontext a možnosti rizika a zisku.

Skupina otázok ohľadom ľudí je založená na tom, čo vedia, koho poznajú a ako moc sú známi oni? Pri príležitostiach je dôležité či je trh s produktom / službou rýchlo rastúci alebo dostatočne veľký. Autor uvádza, že v ideálnu situáciu tvoria oba súčasne. Ďalej či je odvetvie štruktúrne atraktívne. Čo sa týka kontextu je dôležité vedieť rýchlo reagovať, ak sa kontext nečakane zmení, s čím je spojená aj štvrtá skupina zaoberajúca sa rizikami. Taktiež je dôležité poskytnúť investorom realistickú predstavu, kedy a akú výšku odmeny môžu očakávať.

Podnikateľský plán, v ktorom sú položené tie správne otázky, je mocný nástroj, uvádza na záver Sahlman (1999, s. 30)

2.3.1 Tvorba podnikateľského plánu

Červený a kol. (2014, s. 3) majú prístup k tvorbe podnikateľského plánu rovnaký ako Peter F. Drucker a teda, k nemu pristupujú ako k nástroju realizácie business stratégie a taktiež ako k spôsobu predvídania. Uvádzajú, že pri tvorbe je dôležité klásť dôraz na oblasti, kde môže dôjsť k najväčším zmenám a ako s nimi môžeme pracovať resp. ich využiť. Treba zohľadňovať aj nepredvídané alebo nepredvídateľné udalosti. Cieľom stratégie by malo byť najmä efektívne pracovať s novými príležitosťami zajtrajška. Autori odporúčajú dôkladne premyslieť na počiatku tvorby podnikateľského plánu tieto aspekty:

- a) v čom spočíva podnikateľská činnosť organizácie
- b) čo znamená hodnota pre zákazníka organizácie
- c) aké sú silné stránky spoločnosti v oblasti podnikania a či sú primerane významné
- d) či silné stránky, ktoré má spoločnosť, sú v miestach, kde majú byť dosahované výsledky
- e) čo môže byť trhom pre túto oblasť podnikania nie len v dnešnej dobe ale aj v budúcnosti

Autor knihy Start Up Stolze (2011, s. 89) sa vo svojej knihe zaoberá otázkou, kto bude písať podnikateľský plán. Mnoho podnikateľov nie je stotožnených s písaním tak formálneho dokumentu a necítia sa v tejto role komfortne. Autorove odporúčanie je, že niekedy je lepšie nechať napísať svoj podnikateľský plán právnikovi alebo osobe, ktorá sa venuje písaniu podnikateľských plánov na profesionálnej úrovni. Dôvodom tohto tvrdenia je, že človek, ktorý sa tejto činnosti venuje pravidelne vie, ktorým chybám sa má vyvarovať a ako správne formulovať koncept aby zaujal potenciálneho

investora. Dôležitou poznámkou však je, že treba dohliadať na tvorbu podnikateľského plánu, aby kľúčové strategické rozhodnutia zostali rovnaké, ako navrhol autor plánu. Taktiež autor uvádza, že investori ročne čítajú aj 1 000 podnikateľských plánov a z nich vyberú často krát len 4 – 6 ako vhodnú alternatívu pre investovanie ich kapitálu. Je teda dôležité dbať aj na rozsah práce. Konštatuje, že keď podnikatelia začnú spracovávať svoj podnikateľský plán, často krát sa dostanú až na hranicu 200 strán, čo nie je ideálny rozsah. Autor odporúča približne 50 strán.

Podnikateľský plán musí byť zrozumiteľný, s čím je úzko spätá aj podmienka jednoduchosti, no taktiež musí byť úplný uvádza Veber a kol. (2012, s. 96). Odporúčajú primerané využívanie tabuliek a podporu faktov číslami. Medzi jednotlivými kapitolami musí byť logická náväznosť a nesmú si navzájom odporovať. Treba mať na pamäti fakt, že podnikateľský plán by mal byť pravidivý, reálny a nezkreslený.

Obsah týchto dokumentov sa líši od autora k autorovi, my si v tejto kapitole uvedieme aspoň pár možností a rozoberieme si podrobne jednotlivé kapitoly podľa rôznych autorov.

Ford a kol. (2007, s. 69) majú vo svojej publikácii nasledovné rozdelenie jednotlivých kapitol:

- I. Obsah
- II. Zhrnutie
- III. Všeobecný opis spoločnosti
- IV. Produkty a služby
- V. Marketingový plán
- VI. Prevádzkový plán
- VII. Riadenie a organizácia
- VIII. Štruktúra a kapitalizácia
- IX. Finančný plán

Kde následne uvádzajú ako pravidlo číslo 1. Budte iní, každý hľadá ďalší nápad alebo spôsob, ako vyriešiť starý problém.

Obsah podnikateľského plánu nie je záväzne stanovený z dôvodu, že každá banka alebo aj investor majú rozdielne požiadavky na jeho štruktúru či rozsah. Novým trendom v tomto segmente je požiadavka spracovania plánu len vo forme prezentácie uvádzajú autori Srpová a kol. (2011 s. 14). Nižšie popísaná štruktúra je len jednou z mnoha, s ktorou sa môžeme stretnúť:

1. titulný list
2. obsah
3. úvod, účel a pozícia dokumentu
4. zhrnutie

5. popis podniku
6. ciele firmy a vlastníkov
7. potenciálny trh
8. analýza konkurencie
9. marketingová a obchodná stratégia
10. realizačný projektový plán
11. finančný plán
12. hlavné predpoklady úspešnosti a rizík projektu
13. prílohy

2.3.2 Jednotlivé náležitosti podnikateľského plánu

Ako môžeme vidieť v predchádzajúcej kapitole, obsahovo sú si jednotlivé štruktúry podnikateľských plánov veľmi podobné. Pre túto prácu použijeme štruktúru od Srpová a kol. (2011 s. 14), ktorá sa môže zdať, ako najrelevantnejšia pre túto prácu s obohatením o popis z rôznych publikácií.

1. Titulný list

Titulný list definuje Stolze (2011, s. 90) ako stranu, ktorá by jednoznačne mala obsahovať názov spoločnosti a slová „podnikateľský plán“. Čo však už nie je tak zrejmé, je že by mala obsahovať aj adresu, telefónne číslo a emailovú adresu.

Srpová a kol. (2011 s. 15) dopĺňujú, že je vhodné, aby podnikateľský plán obsahoval prehlásenie typu: *Informácie, ktoré sa nachádzajú v tomto dokumente sú dôverné a jedná sa o obchodné tajomstvo. Dokument nesmie byť reprodukováný, kopírovaný ani rozmnožovaný bez súhlasu autora*“.

2. Obsah

Súčasťou každého podnikateľského plánu by mal byť obsah. Avšak n rozdiel od obsahu knihy by nemal presne uvádzať strany, na ktorých sa nachádzajú jednotlivé časti plánu a uvádzané by mali byť len názvy častí, nie podnadpisy. Číslovanie by mohlo predstavovať problém z dôvodu, že jednotlivé časti plánu sa môžu kedykoľvek pridať. Zároveň podnikateľský plán by nemal byť rozdelený na kapitoly ale na oddiely (Ford a kol., 2007, s. 69).

3. Úvod, účel a pozícia dokumentu

Hneď na úvod je potrebné oboznámiť čitateľa, o akú verziu plánu sa jedná, uvádza Srpová a kol. (2011, s. 15). Môže sa jednať napríklad o skrátenú verziu alebo plnú verziu plánu, či verziu 1.1., ktorá bude ešte doplnená neskôr verziou 1.2. Tým, že čitateľovi poskytneme túto informáciu predídeme tomu, aby si nedohľadával chýbajúce informácie. Túto poznámku je dobré obohatiť

o fakt, kedy budú chýbajúce časti doplnené. Zároveň je vhodné uviesť, pre koho je daný podnikateľský plán určený ako napríklad pre investorov, banku a pod.

4. Zhrnutie

Čo je dôležité uviesť na začiatku je, že zhrnutie nesmie byť poňaté ako úvod, no naopak ako podrobný popis toho, čo sa na nasledujúcich stránkach nachádza. Zhrnutie má plniť funkciu vyvolania zvedavosti v čitateľovi, aby sme ho prinútili k prečítaniu si celého znenia plánu do detailov.

Ako pomôcky pri tvorbe zhrnutia uvádzajú napríklad, aké produkty budeme poskytovať, v čom sú naše produkty lepšie ako konkurenčné, komentár k veľkosti a rastu trhu a ku konkurencii, prezentácia úspešnosti realizačného tímu a kapitálová náročnosť. (Srpková a kol., 2011 s. 16).

Sahlman (1999, s. 52) však popisuje vo svojej knihe vyjadrenia, ktoré tvorcovia podnikateľského plánu často používajú a treba sa im vyvarovať. Tieto výroky sú napríklad, že: „Plán je už z 98% hotový“ čo Sahlman prekladá ako: „Na dokončenie zostávajúcich 2% bude potreba rovnaké množstvo času a financií, ako na tvorbu 98% plánu“.

5. Popis podniku

Hlavná časť podnikateľského plánu sa začína všeobecným opisom spoločnosti, píše Ford a kol. (2007, s. 79). Rozsah je odporúčaný len na niekoľko strán s tým, že by mal obsahovať základné činnosti a charakter spoločnosti, no nie moc detailne. Na detailnosť bude priestor v ďalších častiach dokumentu.

Otázky, ktorými by sa mala zaoberať táto časť sú napríklad: Je spoločnosť maloobchod, výrobca alebo poskytovateľ služieb? Pre akých zákazníkov je určená? Čo a ako poskytuje svojim zákazníkom? Kde sa bude nachádzať? Úroveň podnikania (regionálna, národná..)?

Vhodné je uviesť štádium v akom sa aktuálne podnik nachádza, teda či sa jedná o novo vzniknutý podnik alebo už rozvinuté podnikanie. No v neposlednom rade netreba zabudnúť uviesť podnikateľské ciele a čo chce podnikateľ svojím zámerom dosiahnuť. Treba dbať na to, aby ciele boli nastavené realisticky a dosiahnuteľne.

Podľa Svodová, Andera (2007, s.77) podnikateľ môže dosiahnuť najväčšiu konkurenčnú výhodu tým, ak je produkt dostatočne inovatívny a zaujímavý. Dobrá cenová politika môže zabezpečiť, že aj potenciálni

zákazníci, ktorí už majú svoj obľúbený produkt, dajú šancu novinke na trhu. Túto skutočnosť je taktiež vhodné uviesť už v tejto časti podnikateľského plánu.

Trochu odlišný pohľad na túto kapitolu nám poskytuje Hisrich, Peters (1996, s. 114) a to tým, že podľa nich by mala byť táto časť veľmi detailná, pretože ponúka investorovi náhľad na vývoj podnikania a jeho veľkosti. Za najvýznamnejšie elementy považuje:

- Produkty alebo služby
- Umiestnenie a veľkosť podniku
- Personál a organizačnú štruktúru
- Kancelárske a technické vybavenie
- Popis angažovaných osôb v podnikaní, ich prax, vzdelanie a pod.

6. Ciele firmy a vlastníkov

Stolze (2011, s. 91) odporúča v krátkosti uviesť ciele a všeobecnú stratégiu vďaka ktorej chceme uvedené ciele dosiahnuť.

Srpová a kol. (2011, s. 18) však poznamenávajú, že tejto kapitole venujú investori veľkú pozornosť. Opiera sa o tvrdenie, že dobré vedenie s priemerným produktom dokáže dosahovať lepšie výsledky ako priemerné vedenie s prvotriednym produktom. Z tohto dôvodu je vhodné uviesť aj organizačnú štruktúru.

Doplňuje, že v kapitole môže byť kľúčové uviesť zainteresované osoby v projekte ako napríklad marketingovú agentúru, finančných poradcov alebo právnikov, ktorý nám pomáhajú s tvorbou dokumentu. Investor to môže považovať za známku profesionality.

7. Potenciálne trhy

Pri väčšine trhov je kľúčovým faktorom pre úspech práve dobrá kvalita predpovede, konštatujú Kotler, Keller (2013, s. 123).

Trh je v tržnej ekonomike činiteľ, ktorý patrí k najvýznamnejším. S dôsledkami spôsobenými nesprávnym odhadom vývoja trhu sa stretávame pravidelne. Preto je dôležité prognózovať trh správne a teda vrátane ďalších charakteristík a parametrov (Červený a kol., 2014, s. 92):

- Súbor zákazníkov, ich chovanie, príjem, nákupné preferencie
- Existencia substitútov či komplementov
- Geografia trhu
- Súbor výrobkov / služieb
- Tržný potenciál
- Tržná rovnováha / nerovnováha

- Charakter konkurencie, prípadne regulácie trhu
- Pozícia výrobkov spoločnosti

Avšak ako píše Wupperfeld (2003, s. 67) vo svojej publikácii, môže nastať situácia, že počas zberu dát sa nám nepodarí nazbierať relevantné a dostatočne kvalitné dáta. V tomto prípade je nutné robiť odhad predpovede. Treba mať na pamäti, že odhad nesmie byť založený na subjektívnych pocitoch. Autor uvádza pár zásad, ktoré môžu pomôcť:

- Opierať sa o fakty a stavať na reálnych číslach
- Postupovať logicky a pochopiteľne, bez domýšľania
- Overovať informácie u rôznych zdrojov
- Chýbajúce dáta môžu nahradiť alternatívne, no prepojené
- Pravidelne sa pýtať ostatných na názor o zmyselnosti výsledku

8. Analýza konkurencie

Slávny hráč baseballu Satchel Paige hovorieval: „*Neobhliadajte sa, niekto vás môže predbehnúť*“. V podnikaní však je nevyhnutnosťou mať prehľad o tom, kto nás dobieha. Je lepšie vedieť kto je nám v pätách, ako to zistiť až keď nám zobere náš tržný podiel.

Vyhlasiť v podnikateľskom pláne, že nemáte žiadnu konkurenciu, môže byť to najhoršie čo môžete napísať. Každý zbehlý investor váš plán po tomto výroku okamžite zavrhne, pretože tým dávate najavo, že ste buď nepreskúmali prostredie vášho podnikania, alebo pre váš koncept trh neexistuje (Abrams, 2010, s. 103).

Covello, Hazelgren (2005, s. 55) odporúčajú aby ste v tejto kapitole opísali plán na získanie podielu na trhu, uviedli silné a slabé stránky konkurentov a rozobrali ich stratégie.

Z hľadiska predpokladaného podielu na trhu je potrebné zamýšľať sa nad tromi nasledovnými základnými stratégiami, ktoré vo svojej publikácii konštatujú Fotr, Souček (2011, s. 21):

- Stratégia nákladového prvenstva – hlavným kritériom tejto stratégie je práca s nákladmi a teda dlhodobé udržanie nízkych nákladov voči konkurencii. Táto výhoda nás takpovediac chráni pred konkurenciou, pretože z trhu bude prvý vytlačený ten, kto má najvyššie náklady. Jednou z možností ako dosiahnuť nákladové prvenstvo je maximalizovať kapacity, čím súbežne dosiahneme aj väčší podiel na trhu. Ďalšími možnosťami sú efektivita, lacnejšie suroviny a pod.
- Stratégia diferenciacie – je zameraná na odlišnosť produktu, od tých ktoré ponúka konkurencia, napríklad lepšou kvalitou, rozdielnym

prevedením a pod. Týmto si zabezpečíme lojalitu zákazníka a získame teda konkurenčnú výhodu.

- Stratégia tržného výklenku – ťaží z faktu, že dosiahneme vyššiu efektívitu ak sa zameriame na užšie spektrum zákazníkov narozdiel od boja na širokospektrálnom poli. To isté platí aj o samotnom produkte.

9. Marketingová a obchodná stratégia

Marketingová časť sa považuje za jednu z najdôležitejších častí podnikateľského plánu, pretože najšpecifickejšie vyjadruje smer, ktorým sa má podnikanie uberať a taktiež je z neho možné vyčítať, či bude podnikanie úspešné. Cieľom je vysvetliť ako sa podnikateľ popasuje s podmienkami na trhu a ako dosiahne predaje.

Plán musí byť zaujímavý a musí sa vedieť predať investorovi ako tá správna investícia, pre jeho kapitál s prijateľným rizikom a vhodným úročením. Taktiež je dôležité myslieť na zrozumiteľnosť textu pre širokú škálu ľudí cez manažérov až po bankárov.

Historicky je preukázané, že aj spoločnosti so žiadaným produktom zlyhali z dôvodu zlej marketingovej stratégie alebo jej absencie. Čo je aj dôvodom, prečo hodnotitelia tejto kapitole venujú špeciálnu pozornosť. (Ford a kol., 2007, s. 6).

Pre podporu rozhodovania, či prijať projekt môžeme zvoliť aj metódu ako je napríklad Bostonská matica, ktorá rozdeľuje výrobky / služby podľa predpokladaného chovania sa na trhu.

Obrázok 7 - Príklad Bostonskej matice

Tempo rastu	vysoké	otázniky	hviezdy
	nízke	psy	dojné kravy
		nízky	vysoký
		Relatívny podiel na trhu	

Zdroj: vlastné spracovanie

- Hviezdy sú špecifické vysokým tempom rastu a taktiež veľkým podielom na trhu, očakávajú sa veľké zisky no aj náklady spojené s udržaním tempa.
- Dojné kravy sú stabilné a zaisťujú príjem pre financovanie hviezd.
- Otázniky majú potenciál a s vložením dostatočného množstva kapitálu sa môžu stať hviezdami.

- Psov je vhodné sa zbaviť pretože už nie sú perspektívni (Doležal a kol., 2012, s. 62).

I keď vidíme, že marketing a predaj sú úzko späté, jedná sa o dve odlišné činnosti. Cieľom marketingu je zvýšiť povedomie, kdežto predaj je priama činnosť zabezpečujúca objednávky a obchod.

Dôkladné pochopenie cieľového trhu vie byť nápomocné pri vývoji produktu alebo služby, pri návrhu marketingovej stratégie alebo aj pri odhadovaní budúcich predajov. Ubezpečte sa, že rozumiete možnostiam, ktoré trh ponúka a že je dostatočne veľký (Abrams, 2010, s. 88).

Investori chcú vidieť, že máte realistickú a cenovo orientovanú stratégiu ako dostať výrobok alebo službu k zákazníkovi, preto ako píše Abrams (2010, s. 103) je vhodné definovať nasledovné:

- akou formou sa zákazníci dozvedia o ponúkanom produkte / službe
- aké posolstvo sa snažíte odovzdať o svojom produkte / službe
- konkrétne metódy na doručenie spomínaného posolstva
- ako zabezpečíte reálne predaje

MARKETINGOVÝ MIX

Súbor nástrojov, ktoré umožňujú ovplyvňovať chovanie spotrebiteľa je definícia marketingového mixu podľa Zamazalová (2009, s. 39). Nástroje ako produkt, cena, distribúcia a komunikácia pre to aby čo najlepšie dokázali reagovať na trh musia byť spolu správne nakombinované. Toto je základné rozdelenie marketingového mixu avšak pre služby je rozšírený o ďalšie tri nástroje, ktorými sú procesy, materiálne prostredie a zamestnanci.

Johnová (2008, s. 138) dopĺňa, že služby majú narušenie od bežných produktov inú charakteristiku. Jedná sa o pominuteľnosť, nehmateľnosť, nedeliteľnosť a premenlivosť, z čoho vyplíva, že službu si nie je možné odložiť na neskôr. Kvalita služieb je taktiež premenlivá, pretože je závislá na tom, kto a kedy službu poskytuje. Z tohto dôvodu bol marketingový mix obohatený o ďalšie nástroje.

1. Produkt (product)

Produkt je čokoľvek, čo vieme ponúkať na trhu a uspokojovať tým potreby zákazníkov. Zvyčajne majú ľudia produkt zafixovaný ako hmotný, no nie je to jediná možnosť. Produkt môže byť fyzický tovar, služba, zážitok, udalosť, osoba, miesto, nehmateľnosť, organizácia, informácia ale kľudne aj myšlienka.

Ako vieme tovar sa časom spotrebuje alebo opotrebuje a kupuje sa alebo získava na osobné použitie. Služby sú naopak istá forma produktu, ktorú nie je možné privlastniť si (Lee, Kotler, 2016, s. 264).

Za základné problémy, ktoré by mali byť rozobraté v podnikateľskom pláne v oblasti produktu Srpová a kol. (2011 s. 23) považuje:

- Aké produkty budeme ponúkať, následné aké ďalšie produkty uvedenie na trhu a naopak aké z trhu stiahneme
- Design, značku, balenie, záruku a iné vlastnosti produktu
- V akých objemoch budeme konkrétny produkt vyrábať resp. ponúkať
- Životný cyklus produktu, teda všetky fázy od vývoja, cez jeho uvedenie na trh, fázu zrelosti až po útlm. Následne ako a kedy budeme pristupovať k inovácii alebo kedy uvedieme novú generáciu na trh.

2. Cena (price)

Pre získanie výrobku musí kupujúci niečo obetovať, a tým niečím je cena. Často je najflexibilnejšou zo základných 4P a teda aj najrýchlejšie sa meniaci prvok. Pre marketérov nie je tak jednoduché meniť zvyšné premenné marketingového mixu ako je to práve u ceny. Autori sa zhodujú, že najsilnejšou konkurenčnou zbraňou je jednoznačne cena. Pre organizáciu je taktiež veľmi dôležitá, pretože práve cena nám určuje celkové príjmy firmy keď ju vynásobíme počtom predaných kusov (Lamb a kol., 2016, s. 28).

Hlavná funkcia je cenotvorba, ktorá udáva ceny produktov a služieb a tie podporujú marketingovú stratégiu organizácie. Tvorba ceny môže byť podľa Churchill, Peter (1995, s.17) komplikovaná záležitosť, pretože niekedy sú ceny regulované vládou alebo inými normami, no vždy sú regulované širokou verejnosťou.

Konkurencia je hlavný faktor, ktorý ovplyvňuje tvorbu cien a to je dôvod prečo vznikajú cenové vojny, dodávajú.

Od stanovenej cenovej politiky podniku, ktorá je založená na firemných cieľoch sa odvíja tvorba cien. Ciele cenovej politiky môžu byť napríklad:

- Orientácia na maximalizáciu zisku – cena je nastavená tak aby priniesla maximálny možný zisk a odvíja sa od odhadu dopytu. Cieľom je maximálna miera výnosu investície.
- Orientácia na podiel na trhu – vychádza z predpokladu výnosov z rozsahu, kedy spoločnosť dosahuje najnižšie náklady voči konkurencii a tým dlhodobu najvyšší zisk na trhu. Stanovenie

ceny sa odvíja od konkurencie, pričom naše ceny budú podpriemerné alebo priemerné voči naším konkurentom.

- Orientácia na prežitie – túto metódu volíme napríklad pri zmene preferencií zákazníkov alebo ak máme prebytok tovaru na sklade. Jedná sa o predajnú cenu bez zisku. Metódu je možné využívať len v krátkom časovom období, ktoré nám poskytne čas na vyriešenie situácie (Srpová a kol., 2011, s. 24).

3. Distribúcia (place)

Distribúcia je rozhodujúca pre úspešnú marketingovú stratégiu, bez ohľadu na to ako férovo je nastavená cena produktu, alebo ako dobre je spropagovaný, či o aký kvalitný produkt sa jedná. Zákazník si produkt nezakúpi pokiaľ mu nie je ľahko dostupný.

Lee, Kotler (2016, s. 315) dodávajú, že žijeme v dobe orientovanej na pohodlie k čomu dopomohli aktuálne výdobytky doby spojené s internetom. Ľudia si vážia svoj čas viac, ako kedykoľvek v minulosti a nechcú ním zbytočne plytvať, o to väčšiu prioritu treba pripisovať tomuto bodu v marketingovom mixe a sprístupniť naše produkty potenciálnym zákazníkom čo v najväčšej možnej miere.

Autori knihy princípy marketingu Lamb a kol. (2016, s. 28) distribúciu demonštrujú na príklade, v ktorom sa pýtajú či by ste si radšej kúpili kiwi v nonstop potravinách vzdialených v dochádzkovej vzdialenosti od vášho domu alebo leteli do Austrálie odtrhnúť si svoje vlastné. Podotýkajú, že aj toto je súčasťou marketingového mixu.

4. Komunikácia (promotion)

V tomto bode je zahrnutá reklama, vzťahy s verejnosťou, podpora predaja no aj osobný predaj. Propagácia ma za úlohu informovať, presvedčať a pripomínať výhody nášho produktu / spoločnosti, pre dosiahnutie uspokojenia cieľových trhov.

Hlavnou úlohou marketéra je presvedčanie potenciálnych zákazníkov, že nami ponúkaný tovar a služby majú niečo lepšie ako konkurencia. Pojmom konkurenčná výhoda sa označuje súbor jedinečných vlastností firmy alebo jej produktov, ktoré zákazník považuje za dôležité a zároveň na lepšej úrovni ako konkurenčné. Jedná sa napríklad o lepšiu kvalitu produktov, promptné dodanie, nižšie ceny, kvalitné služby alebo dokonca niečo extra, čo konkurencia vôbec neponúka.

V priebehu rokov sa propagačné stratégie zmenili a tým sú marketéri nútení myslieť kreatívnejšie, pretože iba televízne reklamy už nestačia (Lamb a kol., 2016, s. 28, 277).

Realitný trh využíva čím ďalej tým viac marketing skrz sociálne médiá, už dnes môžeme pozorovať trend, že tzv. influenceri sa využívajú na tvorbu recenzií pre rôzne produkty. Za influencera označujú známe osobnosti v online kruhoch, ktorí sami produkujú vlastný audiovizuálny obsah a následne ho uverejňujú. Za odprezentovanie produktu, sú im ponúkané odmeny. Spotrebiteľ je touto formou priamo oslovený osobou, ktoré má na neho väčší vplyv aj vďaka interakcii s influencerom (Levin, 2020, s. 19).

5. Ľudia (people)

Dostávame sa na časť marketingového mixu, ktorá sa vzťahuje na služby a pri nich ako opisuje Vašítková (2014, s. 22) sa stretáva poskytovateľ služby a zákazník. Z tohto dôvodu sú ľudia veľmi dôležitou súčasťou marketingového mixu a vo veľkej miere ovplyvňujú kvalitu služieb. Motivácia a výber vhodných zamestnancov by mal byť nezanedbateľnou povinnosťou zamestnávateľov, aby bola dosahovaná čo najvyššia kvalita ponúkanej služby a tým zabezpečená spokojnosť zákazníka.

6. Procesy (process)

Ako sme už spomínali cieľom je dosiahnuť čo najvyššiu spokojnosť zákazníkov s čím sú samozrejme aj úzko prepojené procesy. Zdĺhavé procesy spôsobia dlhšiu dobu čakania zákazníkov čo vedie k ich nespokojnosti. Autorka Vašítková (2014, s. 23) z tohto dôvodu apeluje na správne nastavenie procesov, ktoré sú priamo prepojené s ponúkanou službou, na ich plynulý a jednoduchý chod. Povedomie o tom aké procesy sú prepojené s akými aktivitami je určite správne mať pod kontrolou.

7. Materiálne prostredie (physical evidence)

Posledné zo siedmich P uzatvára materiálne prostredie, ktoré je komplikované jednoznačne definovať. Môžu ho tvoriť budovy alebo kľudne kancelárie spoločnosti, no aj kancelárske vybavenie. Súčasťou

tejto časti marketingového mixu môže byť aj dresscode, inak povedané, uniformy zamestnancov spoločnosti (Vašítková, 2014, s. 23).

10. Realizačný projektový plán

V ďalšom bode podnikateľského plánu si najprv si určíme všetky dôležité kroky a aktivity, ktoré máme v pláne v súvislosti s podnikateľským plánom podniknúť. Definujeme si aj milníky a zároveň termíny, kedy chceme jednotlivé fázy dosiahnuť (Srbová a kol., 2011, s. 27). Tému plánovania a plánovacích nástrojov sa podrobne budem venovať v kapitole „Časový a finančný plán realizácie“.

11. Finančný plán

Covello, Hazelgren (2006, s. 143) vo svojej publikácii k finančnému plánu píše, že tvorí jadro podnikateľského plánu, v ktorom vyjadrujeme svoje plány v časových a finančných jednotkách. Pre väčšinu investorov je koncepcia nápadu tou jednoduchšou časťou na čítanie no každý investor bude finančnej časti venovať veľkú pozornosť. Dôkladný prieskum si zaslúžia nasledujúce skutočnosti:

- Potenciálne trhy
- Reálna predajná cena
- Majetok potrebný pre výrobu alebo poskytovanie
- Náklady spojené s výrobou a dodávkou
- Náklady na reklamu a propagáciu potrebné pre získanie požadovaného podielu na trhu
- Fixné náklady potrebné pre podporu vyššie uvedených, vrátane počtu zamestnancov

Táto časť spracováva finančné údaje ako, výkaz ziskov a strát, súvahu a cash flow. Je nutné mať vypracované predpokladané náklady a príjmy, analýzu rentability a výkaz potrieb zdrojov. Či už plán pripravujeme my alebo niekto iný, je podstatné vedieť sa v ňom orientovať. Zahnúť každý finančný ukazateľ nie je nevyhnutné.

Na správnej príprave rozpočtu podniku by sa mali podieľať všetci jeho členovia píšeš Justis (1981, s. 233). Rozpočet nemá byť vytvorený na najvyšších pozíciách a následne odovzdaný ako pravidlo, no skôr spracovaný každým oddelením ako jeden veľký súbor čísel. Vo všeobecnosti sa uvádzajú 4 hlavné rozpočty, ktoré by mal mať vypracované každý podnik:

- Rozpočet predaja vrátane očakávaných peňažných príjmov
- Rozpočet na predaj a administratívu
- Rozpočet peňažných prostriedkov

- Rozpočtový výkaz ziskov a strát

Bližšie si tému finančného plánu rozobereme v kapitole „Časový a finančný plán realizácie“.

12. Hlavné predpoklady úspešnosti a rizík projektu

Táto časť podnikateľského plánu by mala hovoriť o tom, že poznáme silné aj slabé stránky nášho zámeru, no máme povedomie aj o príležitostiach a hrozbách. Autori Srpová a kol. (2011, s. 31) odporúčajú využitie SWOT analýzy, ktorá bude bližšie predstavená v kapitole „Analýza prostredia konkurencie“.

13. Prílohy

Ako prílohu podnikateľského plánu môžeme spomenúť nasledujúce dokumenty:

- Životopisy kľúčových osobností
- Výpis z obchodného registra
- Analýza trhu
- Články a podklady informujúce o trhu a produkte
- Rozvahy, výkazy ziskov a strát za posledných 3 až 5 rokov (samozrejme ak takúto históriu firma má)
- Technické výkresy
- Obrázky výrobkov a prospekty
- Dôležité zmluvy ako napríklad odberateľské

Nie vždy je však nutné aby podnikateľský plán obsahoval všetky vyššie zmienené prílohy, no v niektorých prípadoch je potrebné doplniť ešte ďalšie (Srpová a kol., 2011, s. 33).

Táto kapitola tvorí významnú časť pri tvorbe opornej kostry pre založenie podnikania vo všeobecnosti. Podrobne sme sa venovali jednotlivým častiam podnikateľského plánu. Zistili sme aké náležitosti by určite v podnikateľskom pláne chýbať nemali a zároveň akým zvyčajným chybám sa máme vyvarovať. Avšak vzhľadom na problematiku, ktorou sa zaoberá táto diplomová práca, nebude všetkým jeho častiam venovaná rovnaká miera pozornosti a preto si v nasledujúcich kapitolách hlbšie zanalyzujeme tie najdôležitejšie pre dosiahnutie cieľa tejto práce počnúc analýzou prostredia, ktoré, ako už bolo spomenuté, nám určuje aj pozíciu na trhu, a tú si treba dôkladne strážiť.

3 ANALÝZA PROSTREDIA KONKURENCIE

Analýzu prostredia a jej význam sme si v krátkosti predstavili v predchádzajúcej kapitole. Tým pádom sa rovno môžeme začať zaoberať jednotlivými technikami, ako čo naj dôkladnejšie a najefektívnejšie preskúmať prostredie, v ktorom sa naše podnikanie nachádza alebo bude nachádzať.

3.1 PESTLE

Jednou z najznámejších a najvyužívanejších metód na prieskum vzdialeného prostredia je PEST analýza (Kašík, Havlíček, 2009, s. 50). Toto je však jej skrátenějšía verzia. Pre túto prácu použijeme PESTLE analýzu, ktorá je o niektoré faktory rozšírená.

Účelom metódy ako píše Grasseová a kol. (2012 s. 178) je analýza vonkajšieho prostredia, ktorou dokážeme odhaliť budúce príležitosti alebo naopak hrozby. Jej názov tvoria jednotlivé faktory, ktoré sú:

- Politické
- Ekonomické
- Sociálne
- Technologické
- Legislatívne
- Ekologické

3.2 Porterova analýza 5 síl

Hanzelková (2009, s. 110) vo svojej publikácii zmieňuje, že tento model pracuje s piatimi silami a jeho úlohou je prognózovať vývoj konkurenčného prostredia. Vďaka sledovaniu chovania nasledujúcich piatich faktorov, vieme predpovedať vývoj situácie a z toho plynúce riziká:

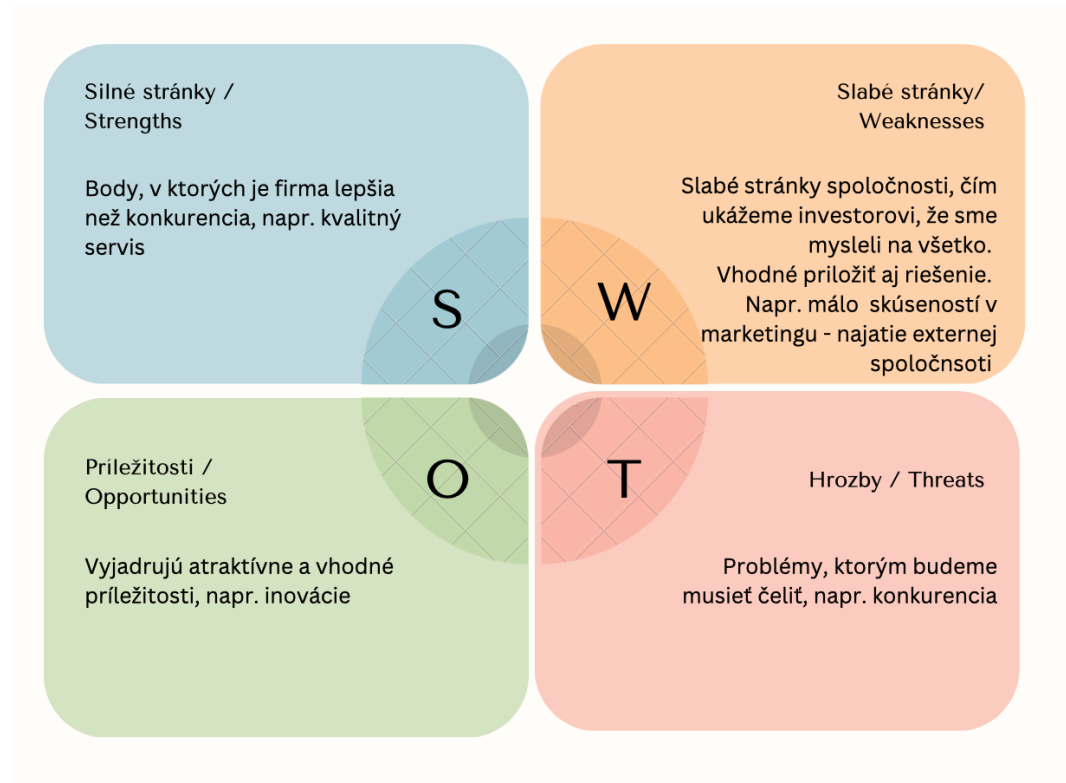
- Zákazníci
- Dodávatelia
- Novo vstupujúci konkurenti na trh
- Substitúty a komplementy
- Konkurenčné prostredie

Výhoda tejto metódy je tá, že detailne skúma marketingové mikroprostredie. Zistené hrozby by mali firme poslúžiť k analyzovaniu aktuálnej situácie na trhu a k predikovaniu a eliminovaniu potenciálnych problémov. Oproti PESTLE analýze má však nevýhodu, a teda to, že nerieši makroekonómiu firmy (Jakubíková, 2012, s. 103).

3.3 SWOT

Vykonanie analýzy SWOT umožňuje firmám identifikovať ich konkurenčnú výhodu. Konkurenčná výhoda je súbor jedinečných vlastností spoločnosti a jej výrobkov, ktoré cieľový trh vníma ako významné a lepšie ako vlastnosti konkurencie. Je to faktor alebo faktory, ktoré spôsobujú, že zákazníci si vyberajú firmu a nie konkurenciu. Existujú tri typy konkurenčnej výhody: náklady, diferenciácia výrobku/služby a medzera.

Obrázok 8 - Príklad SWOT analýzy



Zdroj: vlastné spracovanie

Začať s príležitosťami a hrozbami je myšlienka Jabubíkovej (2008, s. 103), teda vonkajším prostredím. Až po dôkladnej analýze okolia je podnik pripravený na rozbor vnútorných a teda silných a slabých stránok. Tieto vieme určiť na základe analýz a hodnotení zameraných na vnútro podniku. Podrobnejšie sa zameriame na riziká v kapitole „Analýza a riadenie rizík“.

Štyri základné prístupy, ktoré zo SWOT analýzy vychádzajú sú:

- S-O prístup – využívanie silných stránok a príležitostí
- W-O prístup – za pomoci príležitostí minimalizujeme slabé stránky
- S-T prístup – pre dosiahnutie minimalizácie hrozieb využijeme silné stránky
- W-T prístup – minimalizovaním hrozieb a silných stránok sa snažíme dostať z komplikovanej situácie (Veber, 2009, s. 533).

3.4 Konkurenčná výhoda

Firmy si môžu uvedomiť a zanalyzovať svoju konkurenčnú výhodu za použitia metódy SWOT. Konkurenčná výhoda je jedinečný súbor vlastností spoločnosti a jej výrobkov, ktoré zákazník považuje za lepšie ako vlastnosti konkurencie a zároveň sa u zákazníka jedná o, pre neho, dôležité vlastnosti. Tento faktor práve zapríčiňuje prečo si spotrebitelia vyberajú našu spoločnosť namiesto konkurenčnej. Poznáme tri typy konkurenčnej výhody: nákladová, diferenciacia výrobku a medzera.

Nákladová výhoda je založená na vedúcom postavení v oblasti nákladov, čo vie byť zapríčinené získavaním lacných surovín alebo efektívnym ponúkaním služieb.

Diferenciacia výrobku má tendenciu zabezpečiť pre podnik dlhodobejšiu konkurenčnú výhodu než nákladová. S touto výhodou sa stretávame keď podnik ponúka niečo nad rámec svojich služieb, prínosné pre zákazníka a hodnotnejšie ako len nízka cena.

Medzera je vhodná pre malé spoločnosti, ktoré čelia veľkým konkurentom. Jej čarom je v zameraní sa na jeden segment a snažiť sa byť na ňom čo najefektívnejší. Segment, ktorý nie je rozhodujúci pre veľkých konkurentov ale má veľký potenciál rastu (Lamb a kol., 2016, s. 23 - 25).

Ako už bolo uvádzané v druhej kapitole tejto práce, tvrdím, že nemáme žiadnu konkurenciu len dávame najavo, že sme neurobili dostatočný prieskum trhu alebo pre náš produkt / službu neexistuje trh. Metódy ako PESTLE alebo Porterova analýza 5 síl nie sú vhodné pre všetky projekty. Je mnoho ďalších metód ako sa dá spoznať konkurenčné okolie a definovať naša pozícia na trhu avšak pre túto prácu boli zvolené tie najrelevantnejšie pre tento segment. Vďaka tomu že dobre spoznáme naše okolie vieme správne a s väčšou presnosťou stanoviť plány pre ďalšie kroky, ktorým sa venujeme v ďalšej kapitole.

4 ČASOVÝ A FINANČNÝ PLÁN

REALIZÁCIE

Prečo je dobré mať čo najpodrobnejší plán či už sa týka času alebo financií? V čom všetkom nám vie detailné plánovanie pomôcť a čomu všetkému vieme predísť vďaka používaniu správnych nástrojov bude priblížené v tejto kapitole spolu aj s nástrojmi, ktoré je vhodné použiť.

4.1 Časový plán

Čas je jedným z kľúčových parametrov projektu. Dotiahnutie projektu do úspešného konca je často krát veľmi úzko spojené s dodržaním stanoveného časového rámca. Preto je počas celej doby realizácie projektu dôležité venovať mu značnú pozornosť, ktorú si zaslúži.

V najširšom poňatí fáz projektu ich vieme rozdeliť na nasledovné (Doležal a kol., 2012, s. 167):

- predprojektová fáza (definičná)
- projekt (zahájenie, príprava, realizácia, dokončenie)
- poprojektová (vyhodnotenie a prevádzka)

Rossenau (2000, s. 105) vo svojej knihe publikuje, že pre akýkoľvek projekt a jeho časový plán je nutné poznať alebo vedieť odhadnúť doby trvania jednotlivých činností. Vzhľadom na to, že sa projekt nikdy pred tým nerealizoval, odhad bude s určitosťou nepresný. Jedine ak by sa jednalo o nekonečný projekt by odhad mohol byť správny, no taký projekt sa nikdy neschváli.

Podľa Doležal a kol. (2012, s. 182) je nevyhnutné mať na pamäti počas plánovania doby trvania projektu aj množstvá zdrojov, ktoré sú potrebné pre plynulý chod projektu, pretože aj okolnosti aj nedostatočné zásoby na sklade nám môžu výrazne ovplyvniť dobu projektu. Z tohto dôvodu by odhadovať čas mali skúsení pracovníci alebo osoby, ktoré poznajú technológiu využívanú pre danú činnosť. Cieľom je dosiahnuť čo najrelevantnejší časový odhad. Toto sú bežne využívané metódy odhadu:

- Odhady na základe osobnej skúsenosti
- Odhad na základe predchádzajúceho obdobného projektu
- Odhad založený na normách, využívaný napr. v stavebníctve
- Parametrické odhadovanie napr. podľa počtu kusov a pod.
- A iné.

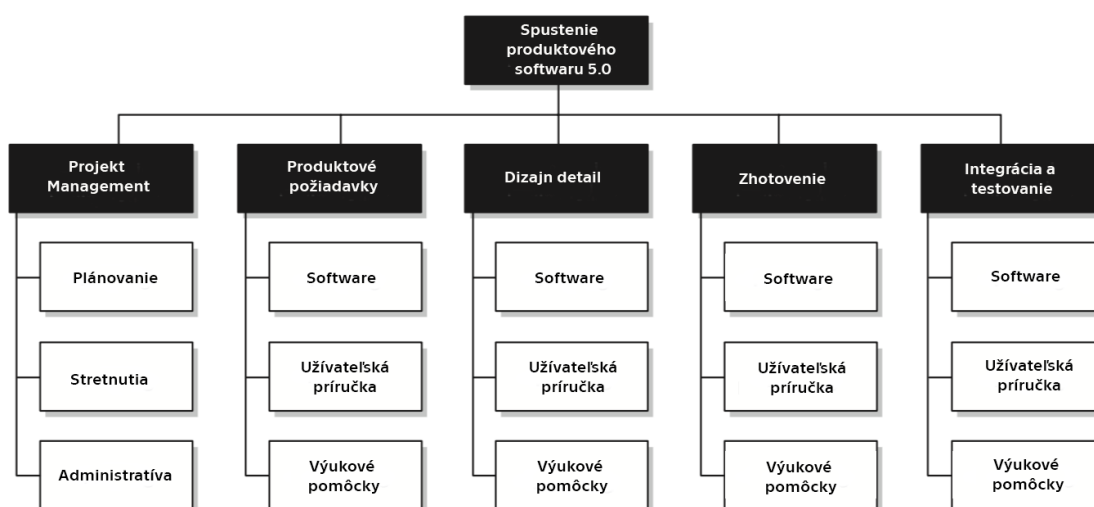
4.1.1 WBS (Work Breakdown Structure)

Táto metóda definuje čo bude vyprodukované, nezahrňuje definíciu procesov alebo rozvrh definujúci ako a kedy, bude ktorý výstup realizovaný. Jedná sa o stromovú štruktúru, ktorá ma za úlohu zabezpečiť aby sa na nič dôležité nezabudlo a taktiež je považovaná za poistku nevytvárania nadbytočných výstupov. Obyvklou technikou tvorby tejto štruktúry je dekompozícia na základe filozofie TOP – DOWN čo znamená, že sa postupne od hlavných výsledkov prepracujeme až k základným stavebným jednotkám inak povedané, balíkom práce z najnižšej úrovne WBS (Doležal a kol., 2012, s. 153).

Za dôležitý interný dokument považuje autorka podrobný rozpis prác projektu z týchto dôvodov:

- Časový plán projektu:
 - je východiskovým bodom pre organizáciu všetkých projektových prác
 - je potrebný pre zostavenie harmonogramu projektu pretože sú v ňom obsiahnuté kľúčové informácie
 - je oporou pre meranie splnených bodov z plánu projektu
- Plán čerpania nákladov projektu:
 - obsahuje základné detaily pre zostavenie rozpočtu projektu
 - počas priebehu realizácie projektu vytvára prostredie pre prehľadné riadenie nákladov
- Rozpis úsekov práce pre realizačné tímy:
 - je základom pre tvorbu organizačnej štruktúry a obsadenie jednotlivých projektových rolí
 - definuje rozdelenie zodpovedností za jednotlivé oblasti realizácie
 - obsahuje prostredie pre profesný rozvoj a osobnú motiváciu jednotlivcov
- Rozbor známych, pravdepodobných a nepredvídaných okolností:
 - mapuje oblasti rizík
 - poskytuje podklady pre kvantifikáciu a tvorbu rezerv
 - tvorí prostredie pre minimalizáciu dopadov rizík a ich riadenie, kontrolu a reporting (Svozilová, 2011, s. 145).

Obrázok 9 - Príklad WBS



Zdroj: vlastné spracovanie podľa

4.1.2 Ganttov diagram

Autorom je Henry L. Gantt, ktorý s touto technikou prišiel počas prvej svetovej vojny. Jedná sa o techniku, ktorá jednoducho a veľmi názorne vyobrazuje jednotlivé úlohy, ich začiatky a konce. Úlohy sú radené zhora nadol a časová os sa zaznačuje na horizontálnej línii (Svozilová, 2016, s. 152).

Tento nástroj graficky vyobrazuje jednotlivé aktivity na časovej línii, ich súbežnosti, ale aj návaznosti. Od náročnosti a detailnosti projektu sa odvíja časová jednotka, v ktorej sa tento nástroj využíva ako napríklad roky, mesiace, dni.

Čiastkové úlohy sa zobrazujú v riadkoch, nazývané aj aktivity, a teda kroky, činnosti alebo podprojekty v logickej následnosti k plánovanému projektu. Na základe vyššie zmieneného teda autori Bartošová, Bartoš (2011, s. 62) informujú, že dĺžka trvania aktivity je prepojená s časovým obdobím.

V dnešnej dobe je táto forma diagramov veľmi často využívaná, pretože je možné ich vytvárať aj bez špeciálnych softwarov, i keď posledné roky sa už bežne vytvárajú v programoch na to určených a sú zdokonalené o rôzne typy väzieb, znázornenie kritickej cesty a nástrojom pre porovnávanie plánov so skutočným časom potrebným pre dosiahnutie cieľa vrátane odchýliek. Sú jednoducho vytvoriteľné a nie komplikované na pochopenie aj pre nekvalifikovaný personál. Avšak aj diagramy majú svoje slabé stránky:

- Nezobrazujú previazanosť úloh
- Ak sa zmení dĺžka jednej úlohy, nebude tým ovplyvnená nasledujúca úloha (Svozilová, 2016, s. 152)

Obrázok 10 - Príklad Ganttovho diagramu

	T 1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol 2.2.1									
Úkol 2.2.2									
Úkol 2.2.3									
Úkol 2.2.4									

Zdroj: (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 62)

Z hľadiska času sme si uviedli niekoľko techník ako je možné tvoriť plán a vysvetlili sme si k čomu je potrebné časové plány tvoriť. Ďalšia podkapitola sa bude venovať taktiež plánu ale v tomto prípade finančnému.

4.2 Finančný plán

V tejto časti priamo nadviažeme na predchádzajúcu podkapitulu, pretože ako uvádza autor zostavenie podrobného rozpočtu je úzko späté s WBS, časovým harmonogramom a plánovaním zdrojov. Podrobný rozpočet touto technikou sa nazýva „zdola – nahor“:

- Ocenením najnižšej úrovne WBS
- Ocenením práce

Vložením rezervy na krytie identifikovaných aj neidentifikovaných rizík (Doležal a kol., 2012, s. 204).

Svozilová (2016, s. 177) delí druhy nákladov nasledovne:

- Priame – priamo priraditeľné k projektu (materiál, práca, subdodávky)
- Nepriame – spravidla premietnuté percentuálnym koeficientom (platy vedenia, marketing, náklady na prevádzku budov)
- Ostatné – ktoré nezahrňuje ani jedna z vyššie zmienených kategórií (rezervy na riziká ťažko predvídateľných vplyvov, manažérske rezervy, provízie)

Historické informácie o podobnom projekte môžu hrať kľúčovú rolu pri spracovávaní hrubého odhadu nákladov. Tento typ odhadu sa nazýva odhadovanie pomocou analógie. Obvykle sa tento odhad robí na základe parametrov ako napríklad v stavebníctve existuje databáza orientačných nákladov na 1 meter kubický obstavaného priestoru budov podľa typu konštrukcie a využitia (Doležal a kol., 2012, s. 204).

4.2.1 BEP (Break Even Point)

Break Even Point Analysis alebo po slovensky Analýza bodu zvratu je analýza, na základe ktorej sme schopní nájsť taký objem produkcie výrobkov alebo služieb, pri ktorom sa výška zisku rovná nule. Inak povedané bod, kedy výška tržieb dosiahne bod

nákladov. Pre tento výpočet je potrebné poznať jednotkovú cenu výrobku a fixné / variabilné náklady (Synek a kol., 2011, s. 30).

Vzorec pre výpočet bodu zvratu:

$$Q = \frac{F}{P - VC}$$

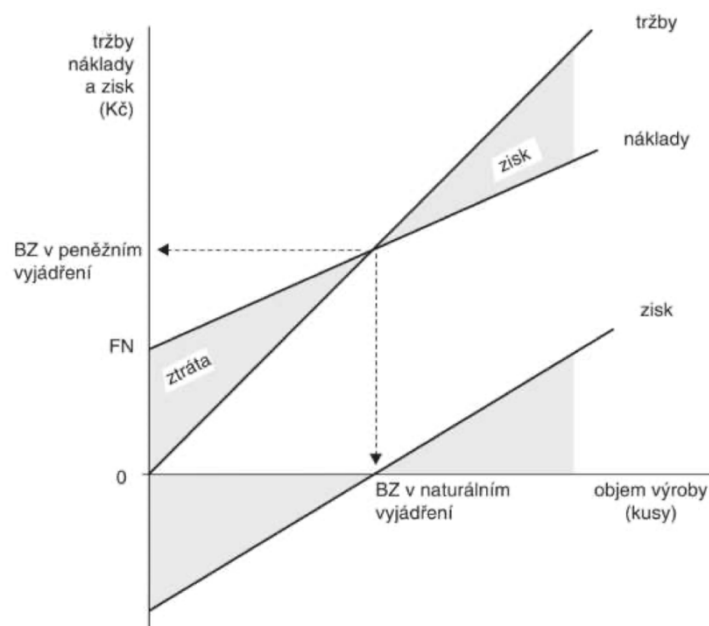
Q = množstvo (pri ktorom je dosiahnutý bod zvratu)

F = Fixné náklady

P = cena

VC = variabilné náklady (na jednotku produktu)

Obrázok 11 - Grafická analýza bodu zvratu



Zdroj: Synek a kol. (2011, s. 136)

Synek a kol. (2011, s. 136) v Grafickej analýze bodu zvratu znázorňujú postup analýzy bodu zvratu, ktorého cieľom je nájsť bod, v ktorom sa celkové náklady rovnajú tržbám. Tržby sú súčtom objemu produkcie a jednotkovej ceny výrobku, čo je dôvodom, prečo priamka v grafe prechádza nulou (platí, že pri nulovom objeme výroby sa tržby rovnajú nule). Naopak krivka nákladov je navýšená o fixné zložky, pretože ako už vieme, tie nie sú závislé na objeme výroby. Tieto náklady musí podnik hradiť bez závislosti k vyrobeným výrobkom. Bod, kde sa tieto priamky pretnú sa nazýva bod

zvratu. Ako náhle podnik dosiahne tento moment dostáva sa zo straty do zisku, ktorý môže navyšovať rastúcim objemom výroby. V tomto prípade teda platí pravidlo, že podnik by mal vyrábať také množstvo produktov, aby sa celkové tržby rovnali alebo boli vyššie ako celkové náklady.

4.2.2 Cashflow

Jedným z krokov v procese investovania do nehnuteľností je prognóza očakávaných peňažných tokov z investície uvádzajú, Jaffe, Sirmans (1986, s. 13). Peňažné toky sa musia predpovedať na obdobie, počas ktorého sa očakáva, že budeme vlastniť danú nehnuteľnosť. Vzhľadom na to, že presné peňažné toky nám nie sú známe, rozhodnutia o investícii sú založené na priemerných očakávaniach.

Peňažné toky alebo cash flow špecifikujú predpokladané príjmy a výdaje súvisiace s našou činnosťou pričom úvodná fáza podnikania by mala byť v závislosti na kapitálovej náročnosti spracovaná podrobnejšie, autori odporúčajú aspoň prvých šesť mesiacov. V nasledujúcich obdobiach už sú dostatočné ročné údaje. Čitateľ sa z tohto výkazu dozvie, či v jednotlivých rokoch budeme mať dostatočný kapitál na financovanie ďalších investičných zámerov (Synek a kol., 2011, s. 165).

4.3 Zdroje financovania

Príprava a realizácia inovácií je spojená s nákladmi ako napríklad výskum a vývoj, prieskum trhu, propagácia, distribúcia a pod. Menej intenzívne inovačné procesy nemusia vyžadovať aktivity ako je výskum a vývoj, prieskum trhu a iné, ale i tak si tento typ investície vyžaduje vynaloženie finančných prostriedkov (Synek a kol., 2011, s. 136).

Pri zakladaní alebo ďalšom rozvoji firmy je možné využívať rôzne finančné zdroje. Základné členenie môže byť z pohľadu vlastníckej štruktúry na zdroje vlastné a cudzie. Za vlasné zdroje sa považujú financovanie vlastníckmi, zisky, odpisy hmotného a nehmotného majetku. Za cudzie sa považujú najmä úvery a pôžičky. Ďalšie formy môžu byť leasing, faktorig, forfaiting, dlhopisy, business angel a iné (Srповá a kol., 2011, s. 144).

4.3.1 Crowdfunding

Krechovská a kol., (2018, s. 140) definujú crowdfunding ako metódu financovania, ktorou je možné zabezpečiť finančné prostriedky v dostatočnom množstve pre určitý projekt. Peniaze sa vyberajú v online prostredí skrz web stránky ponúkajúce túto službu. Investori sú jednotlivci, ktorí majú možnosť prispieť menšími ale aj väčšími čiastkami, čím sa snažia dosiahnuť cieľovej požadovanej sumy. Touto formou je možné financovať projekty z oblasti umenia, kultúry, ale aj iných odvetví.

Slovo crowdfunding doslovne znamená davové financovanie. Auto Jiříček na internetovom portáli pohoda.cz (2019) píše o Crowdfundingu ako o alternatívnej nebankovej forme investovania. Je využívaná individuálnymi žiadateľmi, ako napríklad umelcami alebo startupmi so zaujímavým nápadom bez dostatočného množstva kapitálu.

Ďalej rozdeľuje dva základné typy crowdfundingu – darcovský a investičný.

Darcovský crowdfunding sa ďalej rozdeľuje na benefičný, kde ľudia, ktorí investujú nepožadujú žiadne benefity z poskytnutého kapitálu. A sponzorský crowdfunding, kde darci očakávajú určitú sponzorskú odmenu napríklad vo forme marketingovej prezentácie v prospech darcu alebo vecný dar.

Investičný crowdfunding má tak isto dve rozdielne formy, kde prvou je podielový, v ktorom investor po investícii získa podiel vo vlastnom kapitále firmy, čím v budúcnosti môže očakávať zisky. Alebo dlhový crowdfunding, na základe čoho sa investori stávajú veriteľmi firmy, za podobných podmienok ako v banke, a teda s nastavením splátkového kalendára a výškou úrokovej sadzby.

Časové plánovanie a financie sú veľmi úzko späté, no to automaticky neznamena, že čím rýchlejšie sa nám podarí projekt zrealizovať tým menej financií do neho vložíme. Dobrým plánovaním vieme predchádzať chybám, ktoré nám dokážu ušetriť financie, ktoré sú častokrát získané z cudzích zdrojov a nie sú neobmedzené. Za vhodné financovanie tohto projektu sa považuje práve crowdfunding pretože sa jedná o inovatívnu formu financovania, ktorá vie veľkou mierou pomôcť aj v šírení povedomia o danom projekte. Či je to vhodná forma z hľadiska rizík alebo z finančného pohľadu, a ako sa k tomu dopočítame bude predstavené v nasledujúcich dvoch kapitolách diplomovej práce.

5 ANALÝZA A RIADENIE RIZÍK

Srpová a kol. (2011, s. 139) považuje riadenie rizík za neoddeliteľnú súčasť podnikateľského plánu. Uvádza, že v podnikateľskom pláne musia byť relevantné riziká popísané a taktiež nesmie chýbať ani spôsob, ako týmto rizikám bude management predchádzať, ako budú riadené a eliminované. Ako kľúčové riziká si môžeme uviesť ľudský faktor, interné procesy a riziká spojené s finančným riadením projektu.

Fotr, Souček (2011, s. 149) považujú za základný cieľ manažmentu rizík v projekte zvýšenie jeho úspešnosti a minimalizovať šancu neúspechu. Na základe výskumu sa ukazuje, že manažment rizika predstavuje najvýznamnejší faktor úspešnosti projektu. Zároveň konštatujú, že manažment rizika sa často realizuje neefektívne alebo sa mu nedostáva dostatočne veľkej pozornosti a nepovažuje sa za tak dôležitý nástroj. Proces manažment rizika delia na tieto fázy:

- Iniciačná fáza
- Identifikácia rizika
- Stanovenie významnosti jednotlivých rizík
- Stanovenie veľkosti rizika projektu
- Hodnotenie rizika projektu a rozhodovanie o riziku
- Plánovanie protirizikových opatrení
- Realizácia protirizikových opatrení
- Postaudit projektu

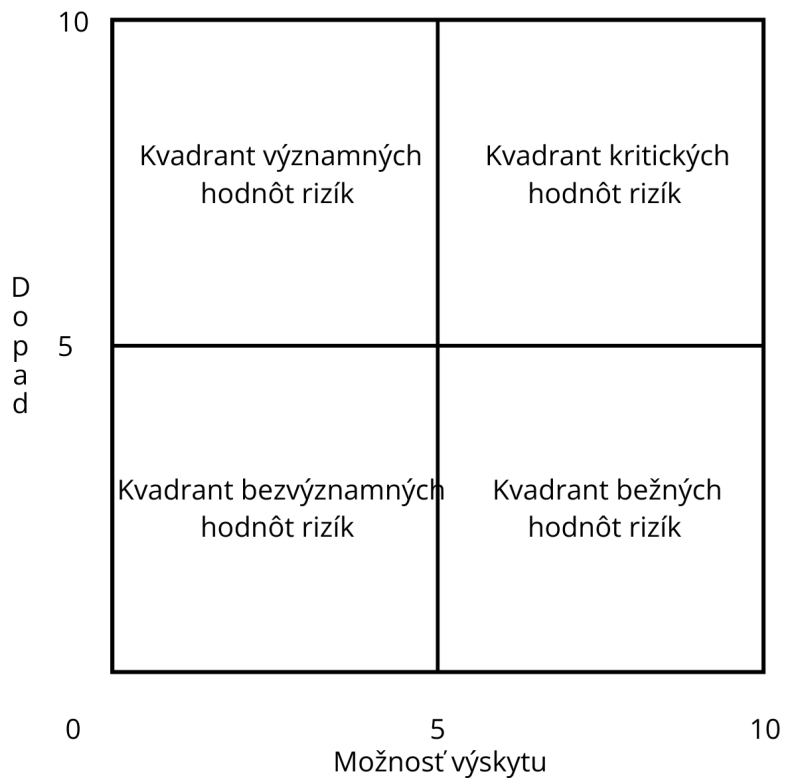
Všetky kroky odporúčajú realizovať sekvenčne za priebehu dvoch aktivít, a teda monitorovanie a reportovanie.

Prirodzene chce investor pred investíciou vedieť, či má podnikateľský plán nejaké riziká a či im vieme predchádzať, eliminovať alebo minimalizovať. Ideálny scenár je mať vytvorenú tabuľku s prehľadom rizík. Je vhodné vopred uvažovať o rizikách, ktoré potenciálne môžu nastať a mať pripravený plán ako im predchádzať alebo ich eliminovať. Poistenie je taktiež možnosť ako môžeme výrazne znížiť riziko (Svobodová, Andera, 2017, s. 101).

Podľa Rosenau (2007, s. 160) je mnoho spôsobov ako do projektu zakomponovať rezervy. Jednou z týchto variánt je umiestniť malé rezervy 5 – 10% ku každej z úloh. Táto metóda je dobrá, no nevýhodou je, že neberie v úvahu úlohy, ktoré sa dajú odhadnúť presne alebo nedajú. Jej vylepšením však je, ak sa s tímom vieme dohodnúť aby sa pokúsili odhadnúť plán čo najpresnejšie a na záver plánovania sa po spoločnej konzultácii k jednotlivým sumám alebo časom priráta malá rezerva.

Fotr (2012, s. 49) v publikácii píše o vhodnosti využívania scenárových prístupov, ktoré umožňujú odrážať rizikovosť projektov. Identifikáciou kľúčových rizikových faktorov vieme formulovať scenáre. Počet scenárov by mal byť limitovaný a prevažne sa pracuje s optimistickým, pesimistickým a realistickým.

Obrázok 12 - Príkladová matica rizík



Zdroj: vlastné spracovanie

Doležal a kol. (2012, s. 96) vysvetľujú, že identifikácia rizika sa v tabuľke vyobrazuje na základe rizikových faktorov. Skórovacou metódou sa každé riziko ohodnotí v oboch stupniciach a teda v pravdepodobnosti výskytu aj v miere dopadu na stupnici od 1- 10.

Rezerva v rámci rizík je zväčša využívaná pri čase a nákladoch, pretože tieto časti projektu zvyknú byť najproblémovejšie. Počas realizácie projektu sa bežne vyskytujú problémy, ktoré vyžadujú väčšiu dotáciu času alebo financií, než sa predpokladalo. Omeškania vznikajú napríklad čakaním na vyjadrenia alebo súhlasy od nadriadených a pod. (Rosenau, 2007, s. 158).

6 SPÔSOBY HODNOTENIA INVESTÍCIÍ A ŠPECIFIKÁCIA INVESTÍCIÍ DO UBYTOVACEJ JEDNOTKY

Kľúčovou časťou z celého hodnotenia investící je aj hodnotenie ekonomickej efektívnosti. Za pomoci príslušných hodnotiacich kritérií sme schopní posúdiť, či je správne nami zvolenú investíciu realizovať alebo naopak sa nám to neoplatí. Taktiež dostaneme odpoveď na otázku, či sa nám podarí naplniť základný finančný cieľ podnikania, ktorým je maximalizácia tržnej hodnoty podniku (Hrdý, 2019, s. 31).

6.1 Spôsoby hodnotenia investícií

Investičné rozhodovanie patrí podľa Hrdý (2019, s. 9) z dlhodobého poňatia medzi najdôležitejšie finančné procesy podniku. Tržná hodnota podniku môže byť výrazným spôsobom ovplyvnená správnym alebo nesprávnym investičným rozhodnutím. Medzi najdôležitejšie charakteristiky investičného rozhodovania autor radí nasledovné:

- Dlhodobý časový horizont
- Riziko
- Variantnosť
- Náročná zvrátenosť
- Vplyv na životné prostredie
- Náročná koordinácia medzi dodávateľom, investorom a zhotoviteľom
- Nové technológie a inovácie

Hrdý, Horová (2011, s. 42) vo svojej publikácii uvádzajú, že môžeme metódy posudzovania efektívnosti investičných projektov rozdeliť na niekoľko základných. Tie, ktoré sa odvíjajú od časového faktoru môžeme rozdeliť na:

- Statické metódy
- Dynamické metódy

Statické metódy sa používajú vtedy, keď vplyv času nie je podstatný alebo vtedy, keď nám stačí získať iba všeobecnú orientačnú informáciu o tom, či je investícia prijateľná. Teória statické metódy príliš neuznáva, a to hlavne z dôvodu, že faktor času a faktor rizika sa považujú za dva najdôležitejšie aspekty pri investičnom rozhodovaní.

Taktiež, ako dopĺňa Valach (2010, s. 76) je vhodné využiť tieto metódy u investícií s dobou životnosti do 2 rokov a nízkou diskontnou sadzbou. Relevantné je aplikovať ich na stroje alebo budovy. V praxi sa tieto metódy často využívajú najmä z dôvodu ich jednoduchosti.

Naopak dynamické metódy vyhovujú teoretickým požiadavkom, pretože narozdiel od statických metód s časom pracujú (Hrdý, Horová, 2011, s. 42).

Ako uvádzajú Fotr, Souček (2011, s. 73) základné kritériá tejto skupiny tvoria NPV, Index rentability a IRR. Každé z týchto kritérií eliminuje jeden zo závažných nedostatkov doby úhrady s tzv. časovou hodnotou peňazí, kde hlavným princípom je fakt, že čiastka prijatá dnes nemá rovnakú hodnotu ale väčšiu ako rovnaká čiastka prijatá zajtra.

Faktory, ktoré vytvárajú časovú odlišnosť v hodnote peňazí sú tvorené najmä:

- Neistotou budúcich príjmov – kde príjmy v kratšom alebo bližšom časovom horizonte sú považované za istejšie ako príjmy prisľúbené za dlhšie časové obdobie.
- Infláciou – ktorá postupne znehodnocuje kúpnu silu peňazí, a to úmerne s časom.
- Oportunitnými nákladmi – inak nazývané aj náklady ušlej príležitosti, pod čím si môžeme predstaviť výnos, o ktorý prichádzame z ne zvolenej príležitosti, preto, že sme sa rozhodli investovať, do pre nás výhodnejšej, príležitosti z dvoch potenciálnych, ktoré majú približne rovnaké riziko.

Valach (2010, s. 82) píše o ďalších spôsoboch členenia metód hodnotenia efektívnosti investícií a to podľa vnímania efektu z investičných projektov, ktoré rozlišuje nasledovne:

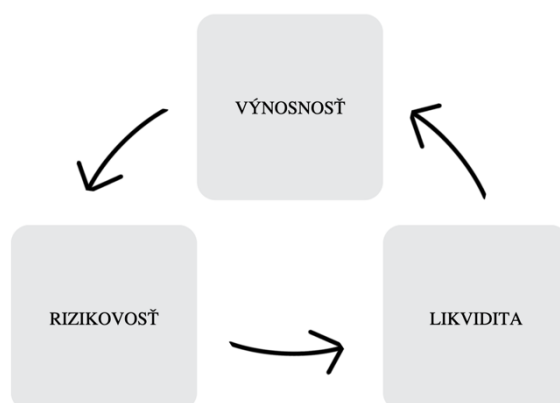
- a) Podľa nákladových kritérií, kde hlavnú rolu hrá úspora nákladov. Môžeme sem zaradiť náklady investičné, no aj náklady spojené s réžiou projektu, známe ako prevádzkové. Tento spôsob sa často využíva v projektoch, ktorých prevádzkové náklady nie sú tak vysoké no majú jednorázové vyššie investičné náklady. Rozhodnúť sa pre projekt iba na základe jedného typu nákladov by bolo chybné a preto treba brať v úvahu oba typy, dodáva autor.
- b) Podľa očakávaného účtovného zisku, ktorý je znížený o daň zo zisku. Toto hodnotenie je komplexnejšie, pretože jeho súčasťou je aj výška zisku dosiahnutá objemom výkonov jednotlivých variánt projektov. Je nutné počítať s tým, že v metóde nie sú zahrnuté odpisy a teda nepoznáme celkový tok peňažných príjmov.
- c) Na základe očakávaných peňažných príjmov z investície.

Medzi základné kritériá hodnotenia efektívnosti investície patria:

- Rizikovosť – zohľadňuje stupeň nebezpečia, že realizovaný projekt prebehne úspešne
- Likvidita – za akú dobu sa vráti vložená investícia alebo ako rýchlo sme schopní premeniť investíciu na peňažné prostriedky
- Výnosnosť – vyjadruje schopnosť dosiahnutia zisku

Všetky pohromade ich vyjadruje takzvaný investičný trojuholník (Valach, 2010, s. 82).

Obrázok 13 - Investičný trojuholník



Zdroj: vlastné spracovanie

6.1.1 Diskontná sadzba

Diskontná sadzba sa často označuje aj ako výnosnosť a zohľadňuje vplyv času na hodnotu peňazí, slúži k aktualizácii nákladov, výnosov alebo peňažných tokov z investičného projektu a zároveň z určitej časti zohľadňuje aj rizikový faktor investície. Autor ju definuje ako minimálnu kompenzáciu, ktorú vyžaduje investor za odloženie spotreby a taktiež za odškodnenie podstupeného rizika (Valach, 2010, s. 142).

6.1.2 Doba návratnosti - Payback Period

Jedná sa o tradičnú statickú metódu vyhodnotenia, tvrdí Valach (2010, s. 143), ktorá sa často v praxi využíva. Počet rokov, za koľko sa vráti kapitálový výdaj formou peňažných príjmov z investície vyjadruje doba návratnosti.

V prípade, ak sú príjmy v každom roku konštatné, využíva sa tento vzorec (Hrdý, Krechovská, 2016, s. 150):

$$DN = \frac{K}{P}$$

DN = doba návratnosti

K = kapitálový výdaj

P = ročné peňažné príjmy

Ak sú však v jednotlivých rokoch príjmy rozdielne, používa sa pre výpočet tento vzorec (Hrdý, Krechovská, 2016, s. 150):

$$K = \sum_{n=1}^{DN} (Z_n + O_n)$$

K = kapitálový výdaj

DN = doba návratnosti

n = počet rokov životnosti investície

Z_n = ročný zisk z investície po zdanení

O_n = ročný odpis investície

Na základe vyššie uvedeného vzorca sa dostaneme k číslu, ktoré nám určuje dobu návratnosti investície, pri ktorej vieme určiť, že čím je kratšia tým sa jedná o lepšiu investíciu. Doba návratnosti však vyjadruje iba dobu, ktorá je potrebná k pokrytiu počiatočného kapitálového výdaju formou peňažných príjmov z danej investície. Teda sa nejedná o priame vyhodnotenie ekonomickej efektívnosti projektu, ale skôr o výpočet alebo vyhodnotenie predpokladanej likvidity investície. Táto metóda nerešpektuje faktor času, čo tvorí veľkú nevýhodu. Avšak vieme z nej vytvoriť diskontovanú dobu návratnosti a to tak, že diskontujeme peňažné príjmy v jednotlivých rokoch úpravou základného vzorca. Tým vytvoríme zo statickej metódy dynamickú (Valach, 2010, s. 142).

Scholleová (2011, s. 93) však vidí aj ďalší nedostatok v tejto metóde, ktorým je subjektivita pri určovaní doby návratnosti investície, ktorá nerešpektuje, že projekty, ktorých efektívnosť bude meraná práve návratnosťou môžu mať rôzne životnosti. Ak však bude obdobie príliš krátke je logické, že z výberu budú vylúčené dobré projekty, teda tie ktoré prinášajú vyššie NPV, len z dôvodu, že boli navrhované ako dlhodobé.

Z tohto dôvodu autorka konštatuje, že metódu je možné využívať len pri projektoch s obdobnou dobou životnosti a odporúča využívať túto metódu len pri nasledovných projektoch:

- S krátkou životnosťou
- S vysokým rizikom
- Ako doplnujúce kritérium hodnotenia

6.1.3 Čistá súčasná hodnota – Net Present Value

Čistá súčasná hodnota známa ako NPV teda Net Present Value projektu predstavuje rozdiel súčasnej hodnoty všetkých budúcich príjmov projektu a súčasnej hodnoty všetkých výdajov projektu. Inak povedané NPV je súčet diskontovaného peňažného toku projektu počas jeho životnosti, v ktorej je zahrnutá aj doba výstavby, prevádzková časť aj likvidačná fáza projektu. Následne si uvedieme výpočet NPV.

K výsledku sa dostaneme na základe nasledujúceho vzorca (Hrdý, Krechovská, 2016, s. 147):

$$\check{S}H = \sum_{n=T+1}^{T+P_r} \left(P_n * \frac{1}{(1+i)^n} \right) - \sum_{m=0}^T \left(K_m * \frac{1}{(1+i)^m} \right)$$

ČSH = čistá súčasná hodnota

P_n = peňažný príjem z investície v jednotlivých rokoch

i = diskontná úroková sadzba

Pr = doba prevádzkovania investície

K = kapitálový výdaj

m = doba výstavby investície

n = doba prevádzky investície

T = čas

T + Pr = doba životnosti investície

Každý projekt s kladným výsledkom, čo znamená, že výnos, ktorý očakávame prevyšuje požadovanú výnosnosť, ktorú sme si stanovili diskontnou sadzbou, zvyšuje hodnotu podniku. V opačnom prípade, ak je výsledok záporný a teda výnos je menší ako požadovaný na základe diskontnej sadzby, hodnotu podniku znižuje.

Autori na základe tohto tvrdenia prichádzajú s pravidlom:

- Realizovať každý projekt s kladným NPV
- Zamietnuť každý projekt so záporným NPV

Čím je čistá súčasná hodnota vyššia, tým je projekt ekonomicky výhodnejší. Môžeme však naraziť aj na projekty s nulovou NPV, ktoré sa považujú za ekonomicky neutrálne, čo môžeme preložiť tak, že neznižujú ani nezvyšujú hodnotu podniku. Ich očakávaný výnos sa rovná tomu požadovanému.

Za výhodu sa považuje rešpektovanie faktoru času a tzv. aditívnosť. Čo predstavuje možnosť sčítania a tak kvantifikovania celkového prínosu realizácie viac investičných projektov. Taktiež metóda má aj nevýhodu, za ktorú sa považuje obtiažnosť stanovenia diskontnej sadzby a to, že NPV nevyjadruje presnú mieru ziskovosti projektu (Fotr, Souček, 2011, s. 74 - 76).

6.1.4 Index rentability ziskovosti – Profitability Index

Index ziskovosti môže taktiež zahrať významnú úlohu v rozhodovaní o investícii. Tento index predstavuje pomer prínosu a počiatočných kapitálových výdajov.

Profitability index vyjadruje pomer prínosov a počiatočných kapitálových výdajov napísala vo svojej publikácii Scholleová (2011, s. 91):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{IN}$$

PI = index ziskovosti

CF_i = peňažné toky v jednotlivých rokoch

i = jednotlivé roky životnosti projektu

k = diskontná úroková sadzba

n = doba životnosti projektu

IN = počiatočný kapitálový výdaj

Projekt sa môže prijať pre realizáciu v prípade, ak index vykazuje hodnotu väčšiu ako 1, čo je prepojené s požiadavkom na kladné NPV. Tento index býva taktiež niekedy označený ako NPVq (kvocient), čím je vyjadrené, že to čo NPV porovnáva v absolutnej hodnote, index ziskovosti porovnáva relatívne, teda podielom. Čím vyššie číslo od jedna tento index dosahuje, tým vyššiu vykazuje ekonomickú efektívnosť investície. Veľmi často ním býva doplnené rozhodovanie na báze NPV.

Tento index sa využíva, keď máme na výber viac projektov, no nemáme dostatok financií na realizáciu všetkých (Scholleová, 2011, s. 91).

6.1.5 Vnútorne výnosové percento – Internal Rate of Return

Fotr, Souček (2011, s. 80) chápu vnútorne výnosové percento ako výnosnosť, ktorá je poskytnutá projektom počas svojej životnosti. Jednoduchšia verzia je, že sa jedná o takú diskontnú sadzbu, kedy sa NPV = 0:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I$$

IRR = vnútorne výnosové percento

t = jednotlivé roky životnosti projektu

n = dĺžka trvania projektu

CF_t = peňažné toky v jednotlivých rokoch

I = počiatočná investícia

IRR je definované ako sadzba, ktorá umožní, aby sa súčasná hodnota prílivu peňažných prostriedkov rovnala súčasnej hodnote odlivu.

Ďalším spôsobom ako definovať IRR, je miera, pri ktorej sa NPV investície bude rovnať nule. Autori konštatujú, že bez kalkulačky s touto funkciou nie je možné IRR vypočítať. Ako alternatívu navrhujú metódu pokus–omyl. Keď sa vyskúša výnosové percento a výsledné NPV je kladné, sadzba by sa mala zvýšiť, ak je však záporné, naopak sadzba by sa mala znížiť (Jaffe, Sirmans, 1986, s. 48).

IRR ako kritérium pre rozhodovanie o prijatí alebo zamietnutí je jednoduché na použitie. Pre podnik je prijateľné akceptovať danú investíciu ak je IRR vyššie ako diskontná sadzba, resp. požadovaná výnosnosť projektu a naopak zamietnuť ak je nižšie.

Výhodou využívania tejto metódy je, že nemusíme presne poznať diskontnú sadzbu avšak má aj svoje nevýhody ako napríklad ak sa počas životnosti projektu dostane peňažný tok do záporných čísel, a teda zmení znamienko viac ako jedenkrát počas životnosti, presnejšie trikrát, tým pádom IRR dosiahne rozdielne hodnoty. Z tohto je teda zrejmé, že pri neštandardných projektoch, by sme IRR ako metódu využívať nemali (Fotr, Souček, 2011, s. 82).

6.2 Investovanie do ubytovacej jednotky

Ako každá investícia aj investícia do nehnuteľnosti si vyžaduje dôkladnú analýzu okolností, aj tých nepredvídaných, s ktorými je úzko späté rozhodovanie o investícii. Autori takto zhrňajú 5 krokov, ktoré vedú k investičnému rozhodnutiu:

1. Identifikácia zámerov, cieľov a obmedzenia účastníkov investičného procesu, ktoré musia byť splnené pre prijatie investície.
2. Analýza prostredia, ktoré zahŕňa analýzu trhu, právnych aspektov, finančné a daňové podmienky.
3. Predpovedanie cashflow, ktoré vyplýva z vlastníctva investície
4. Stanoviť a uplatniť vhodné rozhodovacie kritériá pre porovnanie, čo do investície vložíme a naopak, čo z nej získame. Analýza musí byť detailne spracovaná, aby sa čo najviac podobala realite a vďaka tomu bolo možné dosiahnuť, čo najbližšie výsledky, ako očakávajú všetci zúčastnení na investícii.
5. Prijatť alebo zamietnuť investíciu na základe zistených premenných.

Cieľom tohto procesu je zistiť realizovateľnosť danej investície. Realizovateľná je vtedy, keď investor zistí, že pravdepodobnosť dosiahnutia stanovených cieľov je dostatočne vysoká po zvážení všetkých potenciálnych rizík a obmedzení.

V jednoduchosti sa jedná o proces, ktorým možno analyzovať riziká a očakávané výnosy, Jaffe, Sirmans (1986, s. 6).

Štric pre Hospodárske Noviny Online (2022) píše o zaujímavých vlastnostiach investícií do rekreačnej nehnuteľnosti:

- S vekom ich hodnota rastie. Apeluje na hodnotu nehnuteľností z pred 10 – 15 rokov s porovnaním dnešnej hodnoty. Na základe tohto faktoru vieme predikovať vývoj cien na trhu nehnuteľností.
- Jedinečnosť alebo originalita. Táto vlastnosť je vytvorená z veľkej časti lokalitou, priestorom a pozemkom.
- List vlastníctva je najlepšia akcia. Nárast nehnuteľností sa nečaká o desiatky percent ale cena je veľmi stabilná.
- Benefity z rekreačnej nehnuteľnosti vo forme pobytov, ročného výnosu, alebo využívania wellnessu.

Pre portál Forbes (2018) sa vyjadril Ján Palenčár, prezident Národnej asociácie realitných kancelárií Slovensko, že si treba pri kúpe investičnej nehnuteľnosti preveriť právny stav či už pozemku alebo budovy, a teda rôzne ťarchy súvisiace s vedením inžinierskych sietí, nájomné zmluvy, vecné bremená a podobne. Je vhodné skontrolovať si, či technický stav zodpovedá tomu reálnemu.

S čím je úzko spätý aj územný plán, ktorý je dôležité si preveriť pred kúpou pozemku. Územným plánovaním sa majú zosúladiť zámery záujmy, či už obce, verejnosti, jednotlivcov, a pod., tak, aby plánované zmeny na danom území boli vykonané v súlade so záujmovými stranami a s ochranou prírody a kultúrnohistorických pamiatok.

Priestorové usporiadanie a funkčné využívanie daného územia v budúcnosti je definované v územnom pláne. Pred stavebným a územným konaním je samotné plánovanie. Jedná sa o jeden z najdôležitejších krokov z procesu, ktorého cieľom je získať stavebné povolenie (Slovensko.sk, 2021).

Ako uvádza Oriška (2010, s. 116) poskytovanie ubytovacích služieb je významným predpokladom rozvoja predovšetkým pobytového cestovného ruchu. Ako už vieme cieľom je uspokojovanie potrieb zákazníka a to v tomto prípade formou poskytnutia nocľahu alebo prechodného ubytovania mimo trvalé bydlisko účastníkom cestovného ruchu. S touto činnosťou môžu byť späté aj iné služby, predovšetkým stravovanie.

Vďaka tejto kapitole budeme schopní správne vyhodnotiť vhodnosť investície, ktorá bude opretá v praktickej časti o čísla. No práve predchádzajúce dve kapitoly, konkrétne časové a finančné plánovanie, no aj spôsoby hodnotenia investícií so sebou nesú najväčšie množstvo rizík, preto je vhodné zamerať sa na správne taktiky, ako im predchádzať alebo minimalizovať ich pravdepodobnosť, čím sa zaoberá kapitola číslo 6 tejto práce.

7 ZÁVER TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť tejto práce nám dáva dokopy všetky potrebné informácie v teoretickej rovine, o ktorých je nutné mať prehľad pred tým, ako sa začneme venovať praktickej časti. Vďaka teorii, v tomto bode vieme, čo sú dôležité aspekty, ktoré netreba zanedbať pri tvorbe alebo plánovaní ubytovacej jednotky. A to napríklad, že generácia mileniálov a generácia Z si potrpia na výdobytky dnešnej doby a ekológiu, čo je nutné zakomponovať do nášho projektu. Taktiež poznáme jednotlivé kroky k tomu, aby sme úspešne vytvorili dokument s názvom podnikateľský plán, a že pri projektoch najčastejšie dochádza k problémom, spojeným s dodržaním časového alebo finančného plánu. Preto je potrebné venovať pozornosť rizikám projektu. Zároveň vieme, že po získaní všetkých finančných ukazateľov sme schopní zistiť zmyslenosť investície, ktorej bol venovaný záver teoretickej časti.

Ďalej v praktickej časti diplomovej práce bude z úvodu zvolená forma podnikania, ktorá je dôležitá pre výpočet ekonomickej efektívnosti, čo je cieľom práce, a to z dôvodu daňovej záťaže. Následne prejdeme k podnikateľskému plánu, kde najväčšia pozornosť bude venovaná práve analýze konkurencie za pomoci SWOT analýzy a taktiež PESTLE analýzy pre získanie informácií o prostredí, v ktorom sa podnik nachádza. Z marketingovej a obchodnej stratégie bude dôraz kladený najmä na marketingový mix. Ďalej sa zameriame na projektový plán výstavby, bez ktorého nie sme schopní dopracovať sa k odhadovanej cene výstavby. Pre túto časť sa využije Ganttov diagram. Plánovacia časť je dôležitá pre ďalšiu kapitolu, ktorou je finančný plán. V neposlednom rade budú zohľadnené a zapracované riziká projektu, ktoré nám určia výšku potrebných rezerv. Po tomto kroku, keď budeme poznať všetky náklady spojené s projektom, si budeme schopní naplánovať peňažné toky na jednotlivé roky. Niektoré kapitoly ako popis podniku alebo ciele firmy a vlastníkov budú úmyselne v praktickej časti vypustené z dôvodu, že nie sú na toľko dôležité pre dosiahnutie cieľa tejto práce.

Z vyššie uvedených častí budú vytvorené dva varianty A a B. Následne každý z nich bude prepočítaný v optimistickej, pesimistickej aj realitstickej verzii. V nasledujúcej fáze po zhromaždení všetkých potrebných informácií pre výstavbu ubytovacej jednotky sa dostaneme k hodnoteniu efektívnosti investície. Tým zistíme, či je tento projekt ekonomicky zaujímavý alebo je lepšie ho zamietnuť. Pre tento účel bude využitý nástroj Net Present Value, ktorý nám už pred začatím projektu ukáže, či je zaujímavé zamýšľať sa nad jeho realizáciou. V ďalšom bode bude využitá aj metóda výpočtu doby návratnosti. Aby sme vedeli porovnať aj ekonomické ukazatele s tými, ktoré nezohľadňujú faktor času, bude vypočítaný aj ukazateľ ROI.

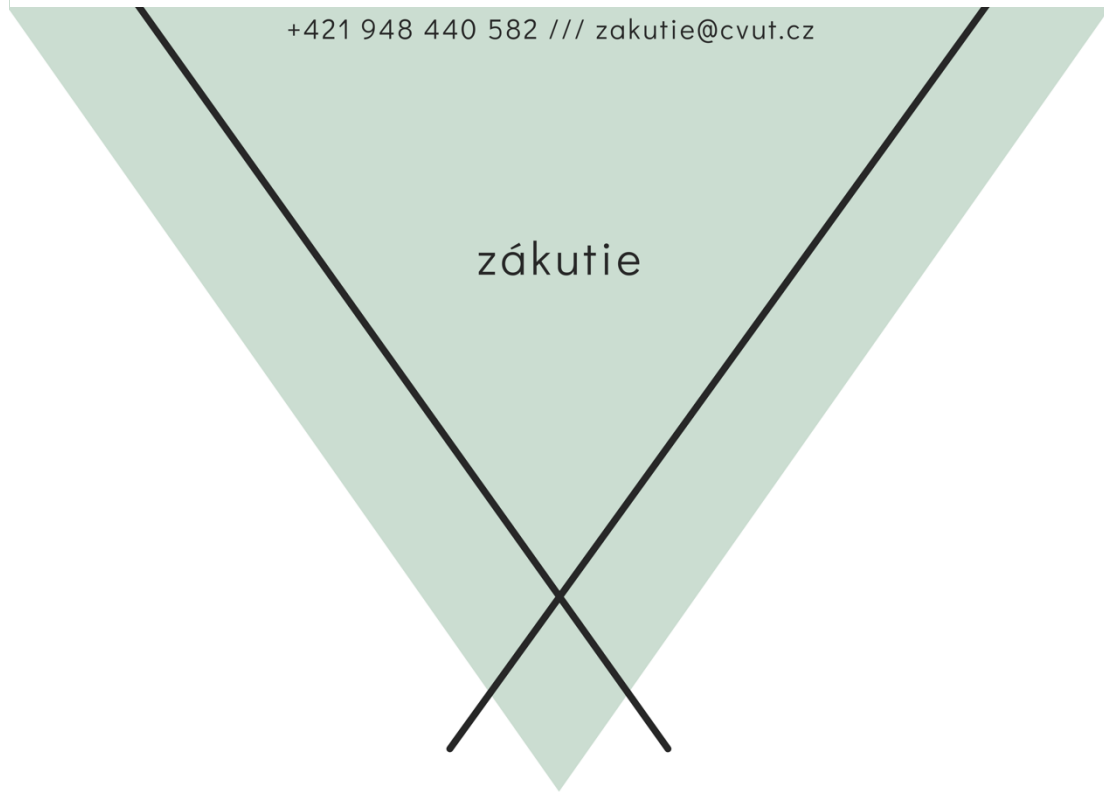
V závere praktickej časti bude vyhodnotená ekonomická efektívnosť investície a navrhnuté kroky pre dosiahnutie optimálneho výsledku a zároveň možnosti využitia stavby po ukončení jej životnosti.

PRAKTICKÁ ČASŤ

8 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

8.1 Titulný list

Obrázok 14 - Titulný list



podnikateľský plán

Zodpovedná osoba
Denis Buliak

FUTUREnt s. r. o.
Tatranská cesta 163/54
034 01 Ružomberok, Slovensko

Informácie, ktoré sa nachádzajú v tomto dokumente sú dôverné a jedná sa o obchodné tajomstvo. Dokument nesmie byť reprodukováný, kopírovaný ani rozmnožovaný bez súhlasu autora.

Zdroj: vlastné spracovanie

8.2 Popis podniku

Pred tým, ako sa začneme zaoberať samostatným podnikateľským plánom a v prvom rade popisom podniku je na mieste vymedziť si právnu formu podnikania. Pre tento projekt bola zvolená spoločnosť s ručením obmedzeným s dobrovoľným platcovstvom dph už od prvého roku podnikania. Tento spôsob bol zvolený z dôvodu plánovania cashflow, ku ktorému sa dostaneme neskôr v tejto kapitole, presnejšie v podkapitole 8.7 Finančný plán.

Samotný projekt alebo podnik, má za cieľ priniesť do Slovenského cestovného ruchu, presnejšie do regiónu Liptov, nový vietor vo forme netradičného ubytovania zvaného glamping. Pri analýze konkurencie si prejdeme aj potenciálnymi substitútmi k tomuto projektu avšak, ani jeden z nich neponúka tak komplexné služby a celistvosť. Ďalším, neodmysliteľným cieľom je ten ekonomický, a teda maximalizáciu zisku a dosiahnutie bodu zvratu, v čo najkratšom možnom čase.

Hlavnou činnosťou podniku bude krátkodobý prenájom rekreačných ubytovacích jednotiek. Prevedenie bude prémiové, a teda aj kvalita použitých materiálov sa od tohto úmyslu bude odvíjať. Projekt bude zasadený do prírody na Liptove, a teda aj materiály, z ktorých bude projekt realizovaný budú brať veľký ohľad na udržateľnosť a životné prostredie.

Cieľovou klientelou pre tento podnikateľský zámer je vyššia stredná príjmová skupina. Vekovo od 23 do 58 rokov, žijúci na Slovensku, ale taktiež turisti z okolitých krajín. Ako už bolo uvedené, projekt je lokalizovaný do regiónu Liptov v Žilinskom samosprávnom kraji, ktorý je atraktívnou turistickou oblasťou nie len pre celé Slovensko, ale z veľkej časti aj pre Českú republiku, Poľsko a Maďarsko. Tento fakt nám zabezpečuje relatívne široký potenciálny okruh zákazníkov. Ubytovanie je cieleň primárne na celodenné využívanie zákazníkmi ako únik z bežného života plného technológií. Svojou polohou však návštevníkom ponúka aj bohatú ponuku voľnočasových aktivít v okolí.

Hneď z počiatku má veľký význam rozdeliť si podnikateľský plán na dva varianty, ktoré pomenujeme Variant A a Variant B. Dôvodom tohto rozdelenia je rozsah ponúkaných služieb a ubytovacie kapacity, s čím je samozrejme úzko spätá aj výška vstupnej investície, ku ktorej sa dostaneme v ďalších kapitolách.

Variant A pojednáva o prenájme jednej architektonicky zaujímavou zrealizovanej ubytovacej jednotky, lokalizovanej uprostred prírody. Variant B je lokalizovaný rovnako ako variant A s rozdielom kapacity lôžok a ponúkaných služieb. Detailnejším rozdielom a popisom produktu sa venuje práca v podkapitole 8.5 Marketingový mix. Ubytovanie v oboch variantoch má za cieľ ponúknuť zákazníkovi čas pre seba a pre svojich blízkych uprostred prírody.

Cena za ponúknuté služby bude vyššia ako za štandardné ubytovanie, no porovnateľná s priamou konkurenciou. I keď cenová hladina nebude rovnaká ako pri bežných ubytovacích jednotkách dá sa očakávať, že jedinečnosť a zaujímavosť projektu pritiahne zákazníkov aj z nižších príjmových skupín, čo umocňuje povinnosť tohto projektu byť čarovným a nezabudnuteľným zážitkom vo všetkých ohľadoch.

8.3 Potenciálne trhy

Ako cieľová klientela pre tento projekt sa definujú ľudia v produktívnom veku z vyššej príjmovej skupiny. Vekovo by sa dala určiť v rozmedzí 23 – 58 rokov. V roku 2023 bolo obyvateľov Slovenskej republiky v tomto veku 3 129 813. Ďalším aspektom cieľového trhu je, že sa jedná primárne o slovenských turistov. Rozšírenou cieľovou skupinou ľudí sú určite aj turisti a návštevníci z okolitých krajín. Jedná sa prevažne o zákazníkov bývajúcich v mestách a zväčša v bytoch, ktorí viac prahnú po trávení voľných víkendov v prírodnom prostredí.

Podľa štatistiky portálu platy.sk až 25% osôb vo vekovom rozmedzí 23 – 58 rokov dosahuje platy vyššie ako 2 000,-€ v hrubom. Tento podiel tvorí približne 780 000 obyvateľov Slovenskej republiky. Pre detailnejšiu analýzu však môžeme zúžiť hlavnú cieľovú skupinu na vekové rozpätie 25 – 34 rokov, kde sa priemerná mzda dostáva na hranicu 1 688,-€ v hrubom za mesiac.

Dôležité je poznamenať predchádzajúce udalosti, ktoré postihli Slovensko, akými sú vojna na Ukrajine a nedávna pandémia Covid-19. Určite je dôležité spomenúť rýchly nárast inflácie za posledné obdobie. Internetový portál pravda.sk uvádza, že v 4. kvartáli roku 2022 miera úspor domácností klesla na historické minimum za sledované obdobie, ktoré uvádzajú 20 rokov. Úspory domácností v tomto štvrtí roku klesli na 2,5%.

Aj napriek vyššie zmienenej, nie príliš lichotivej, situácii na slovenskom trhu domácností, je dôležité brať na vedomie, že cieľová veková skupina je hladná za zážitkami, a tým je spôsobené, že u tejto generácie prevláda radosť z obdarovania druhých zážitkom, viac než materiálnym darom. Vďaka tejto skutočnosti môže byť produkt tejto diplomovej práce vhodným narodeninovým, ale aj vianočným darčekom aj v dobe, kedy ekonomická situácia nebude práve najpriaznivejšia.

Definícia cieľového zákazníka a vytvorenie osoby je dôležitou náležitosťou, ktorá vie pomôcť zabrániť zbytočnej tvorbe chýb pri celení marketingovej kampane. Zároveň nám umožňuje aspoň imaginárne spoznať nášho budúceho klienta a priblížiť sa jeho potrebám.

Persona cieľového zákazníka

Aneta

Slovenka

Žena

31 rokov
Vo vzťahu
Vysokoškolské vzdelanie
Platové ohodnotenie nad 1500,-€ v hrubom

Býva v meste v 2-izbovom byte s priateľom. Emotívne – racionálna osoba, zamestnaná na pozícii stredného manažmentu. Vo voľnom čase rada číta knihy, chodí na prechádzky alebo turistiku alebo si s priateľom zídu na dobré jedlo. Otrávená z každodenného uponáhľaného sveta v meste, hľadá únik pred technológiami. Má rada produkty, ktoré berú ohľad na prírodu a sú niečím odlišné od bežných produktov. Podporuje manufaktúru a uprednostňuje menších lokálnych podnikateľov pred veľkými zahraničnými firmami.

Anetu zaujal tento projekt jeho inakosťou a ponukou služieb, akoby jej šitých na mieru. Rada utečie počas víkendu z mesta a oddýchne si so svojím priateľom pri pohári vína s dobrou knižkou v ruke. Projekt je pre ňu zaujímavý a získal si jej srdce, takže pre ňu nepredstavuje problém využiť na tento pobyt aj svoju dovolenku počas pracovných dní. Po návšteve si odnesie z pobytu nezabudnuteľný zážitok, o ktorý sa na sociálnych sieťach rada podelí so svojimi priateľmi.

8.4 Analýza konkurencie

Na úvod tejto podkapitoly sú v práci zanalyzované PESTLE faktory a následne prejdeme k SWOT analýze podniku a konkurencie.

8.4.1 PESTLE analýza

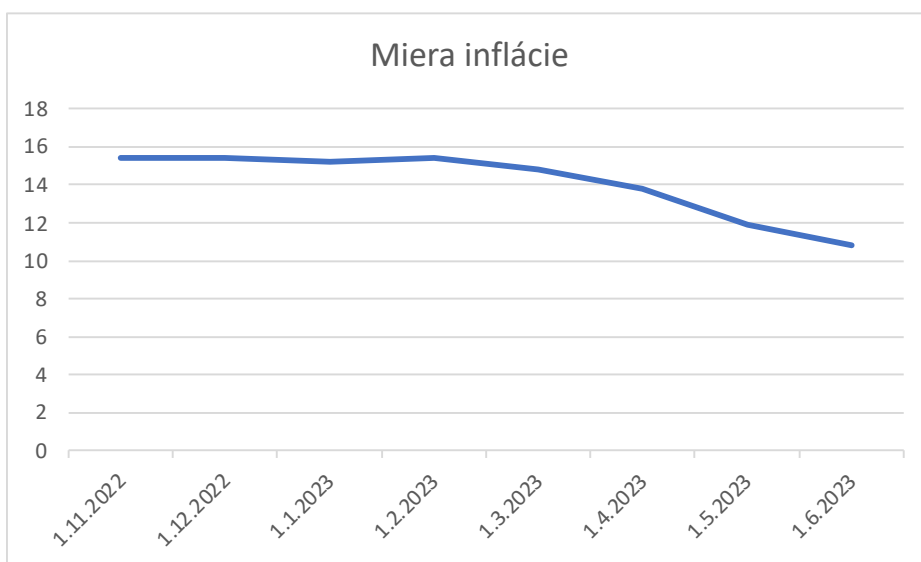
- Politické faktory

Aktuálna situácia na politickej scéne Slovenskej republiky nie je priaznivá. Blížiacie sa parlamentné voľby v ľuďoch vyvolávajú nepokoj a neistotu. Táto nervozita môže mať dopady aj na projekt výstavby netradičného ubytovania na Liptove, no skôr v ekonomickom smere ako politickom. Ako potencionálne politické vplyvy pre tento projekt sa môžu javiť neočakávaná zmena zákonov, týkajúcich sa ochrany životného prostredia. Plánom projektu však je zasahovať do prírody s najmenšími škodami a vytvoriť projekt najekologickejšou možnou formou. Ďalším významným aspektom je daňová záťaž pre ubytovacie zariadenia. O tejto téme sa v poslednom období hovorí vo viacerých oblastiach, kde napríklad pre Bratislavu sa zvýšila daň z ubytovania v Starom Meste až o 100%. Pre Liptov verejné dostupné informácie o tejto problematike zatiaľ nie sú.

- Ekonomické faktory

Z ekonomického pohľadu je v poslednom období veľmi dôležitý vývoj inflácie. Podľa priloženého grafu ďalej v práci vidíme, že krivka má klesajúci trend. Vzhľadom na inflačný cieľ EUCB, ktorý je 2% sa dá predpokladať, že tento klesajúci trend bude aj naďalej pokračovať.

Obrázok 15 - Vývoj inflácie na Slovensku



Zdroj: Štatistický úrad SR

Z týchto dát vieme predpokladať, že životná úroveň by sa mohla minimálne zastabilizovať alebo zlepšiť, čo by mohlo mať pozitívne dopady na výšku investícií obyvateľstva do rekreačných pobytov. S týmto ukazovateľom, však úzko koreluje aj nárast úrokových sadzieb hypoték v bankách. Podľa dát Národnej banky Slovenska v roku 2023 a v nasledujúcich ďalších dvoch rokoch čaká refixácia hypotéky každého druhého človeka s hypotékou. Aj tento faktor vie mať veľký vplyv na cestovný ruch.

Podľa prieskumu agentúry STEM/MARK v roku 2023 až 30% Slovákov na dovolenku nepôjde, dôvodom je rast cien. Avšak 40% opýtaných plánuje dovolenku na Slovensku s dĺžkou pobytu 4 až 6 dní. Až 22% respondentov sa vyjadrilo, že zdražovanie nebude mať dopad na ich spotrebu na dovolenke. Najväčšia skupina opýtaných plánuje za dovolenku utrátiť od 400,-€ do 800,-€

- Sociálne faktory

Mentálne zdravie a zdravý životný štýl sú pojmy, ktoré sa v poslednom období, čím ďalej tým častejšie, skloňujú v spoločnosti. Ľudia si dávajú väčší pozor na to, čo jedia, ako trávia voľný čas a snažia sa hľadať únik od technológii. Zároveň, kladú väčší dôraz na prírodu, na riešenia, ktoré nemajú veľký dopad na životné prostredie. Práve

pre obyvateľov hľadajúcich cesty, ako pracovať na svojom mentálnom zdraví môžu byť tieto ubytovacie jednotky útočiskom.

- Technologické faktory

Portál [statista.com](https://www.statista.com) uvádza, že v roku 2023 vlastní v Európe 84% populácie smartphoney. Vlnou vo svete technológií je umelá inteligencia, ku ktorej má už dnes prístup vďaka dostupnosti smartphonov takmer každý. Predpokladá sa, že táto inovácia zmení svet, no je dôležité naučiť sa pracovať s jej silou vo svoj prospech, a tým zabezpečiť posun práce ľudstva na vyšší level. V tomto projekte je možné využívať tieto technologické zmeny napríklad pre marketingové účely.

Druhý pohľadom je, že ľudstvo bude v najbližších rokoch zahltené technológiami a práve takýto typ ubytovania bude to, čo budú vyhľadávať pre pobyty na trávenie svojho voľného času.

- Legislatívne faktory

Vzhľadom na vyššie zmienenú ekonomickú situáciu v SR je komplikované predpokladať legislatívne zmeny, ktoré by prípadne mohli byť zavedené novou vládou. Zatiaľ nie sú verejne dostupné informácie z volebných kampaní jednotlivých politických strán o radikálnych zmenách stavebného zákona alebo obmedzovaní kompetencií vedenia obcí alebo menších územných celkov.

Nádejnou zmenou v novom volebnom období by však mohla byť práca parlamentu s eurofondami a dotáciami pre projekty rozvoja cestovného ruchu, ktoré môžu mať priamy dopad na financovanie tohto projektu.

- Ekologické

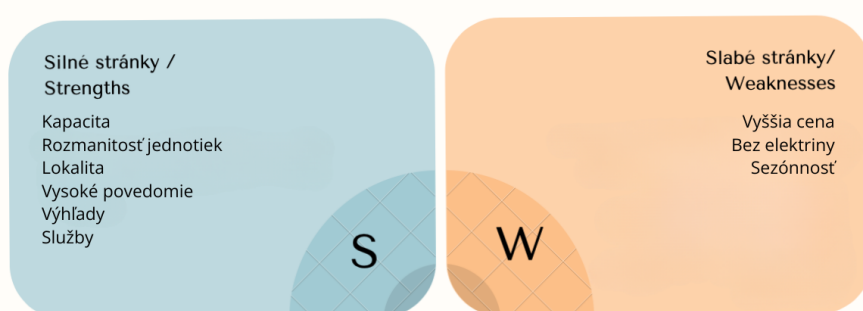
Aj z dôvodu energetickej krízy, ktorá postihla Európu koncom roku 2022 a v roku 2023 sa otvára čoraz častejšie téma ekológie. Napríklad aj rozhodnutie o ukončení výroby spalovacích motorov do roku 2035, prijaté európskym parlamentom nasvedčuje o zmyselnosti a budúcnosti v obnoviteľných zdrojoch. Solárne panely a minimálna energetická náročnosť sú jednými z hlavných pilierov projektu tejto diplomovej práce. Je diskutabilné, aký postoj bude prevládať u ľudstva k ekologickým prístupom pôvodných ubytovacích zariadení. Vznik nového trendu je jednou z možných alternatívnych budúcností.

8.4.2 SWOT analýza

Pre lepšie vytvorenie SWOT analýzy vlastného podniku budú najprv predstavené silné a slabé stránky konkurencie a na konci tejto podkapitoly sa bude predstavená analýza projektu diplomovej práce.

Wild House

Obrázok 16 - Wild House silné a slabé stránky

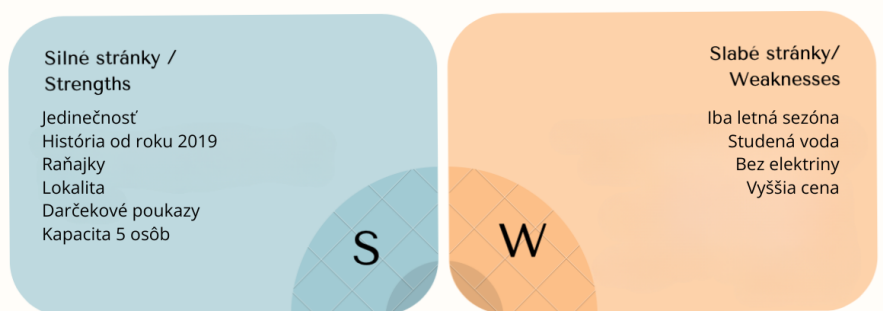


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Tri domčeky na stromoch lokalizované v pohorí Veľkej Fatre v blízkosti obce Donovaly sú pre tento projekt považované za najbližšieho konkurenta. Dôvodom je kapacita ponúkaných ubytovacích jednotiek a zároveň ich rozmanitosť. Každý dom na strome je jedinečný a niečím iný. Iba jeden z nich je schopný celoročnej prevádzky a ani jeden z nich nemá zabezpečenú elektrinu. Pobyt nie je limitovaný na minimálnu dĺžku a cena začína na 150,-€ počas pracovných dní a 160,-€ cez víkend. V tejto cene sú zahrnuté aj raňajky, servírované v piknikovom koši podľa vlastného výberu z variánt sladká alebo slaná. Domčeky sú postavené z prírodných materiálov a svojím vzhľadom zapadajú do okolitej prírody. Veľkým plusom sú ponúkané služby ako prenájom terénnych kolobežiek alebo hodiny jógy. Obsadenosť podľa rezervačného systému vykazuje v priemere 50% vyťaženej celkovej kapacity na najbližšie 3 mesiace.

Dom na strome

Obrázok 17 - Dom na strome silné a slabé stránky

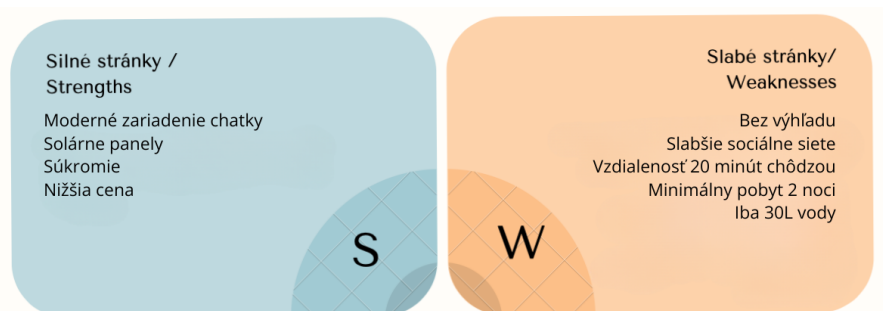


Zdroj: vlastné spracovanie

Dom na strome bol založený ako jeden z prvých projektov tohto typu na Liptove. Kapacitu má 4 osoby a jeho výnimočnosť tvorí to, že je postavený priamo v korunách stromov. Je, už štandardne, zariadený ekologicky s ohľadom na prírodu, no dotvára ho nádych Liptova, tvorený použitými vzormi v domčeku. Autor práce považuje nedostupnosť elektriny za slabú stránku, avšak pre mnohých návštevníkov to môže byť práve naopak pozitívom. Majitelia ponúkajú zákazníkom v cene pobytu raňajky, ktoré sú zložené z lokálnych potravín a doručné zákazníkovi až „pred dvere“, čím je prijateľnejšia aj vyššia cena, ktorá je 150,-€ za noc cez týždeň a 160,-€ cez víkend. Kapacita je plne vyťažená na nasledujúce 2 mesiace a následne v ďalšom mesiaci sú zarezervované všetky víkendy.

Chatka pod Chočom

Obrázok 18 - Chatka pod Chočom silné a slabé stránky



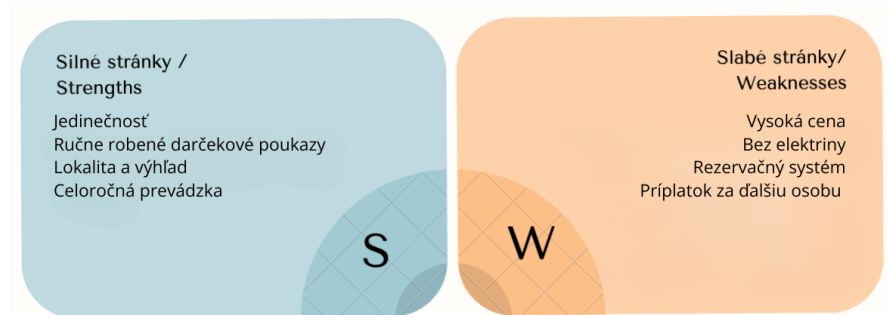
Zdroj: vlastné spracovanie

Toto ubytovanie pôsobí novým a moderným vzhľadom, čo je doplnené aj solárnymi panelmi, a teda dostupnosťou elektrickej energie. Nevýhodou je malá 30 litrová zásoba vody s možnosťou využitia vonkajšej sprchy, ktorá pri pobytoch na jednu noc nie je tak nutná. Toto ubytovanie však ponúka pobyty s minimálnou dĺžkou pobytu na 2 noci. Vzďialenosť 20 minút chôdze od auta opäť môže byť pre niektorých zákazníkov plus, no pre iných naopak veľké mínus. Chatka sa nachádza v lese, a teda prostredie tvorí iné čaro než výhľad do doliny. Cena za jednu noc je 100,-€ počas pracovných dní a 120,-€ cez víkend. Minimálna cena pobytu je teda 200,-€ s kapacitou

4 osôb. Na základe rezervačného kalendára je možné uviesť relatívne nízku, teda 20%, obsadenosť na nasledujúci mesiac.

Teepeečko

Obrázok 19 - Teepeečko silné a slabé stránky



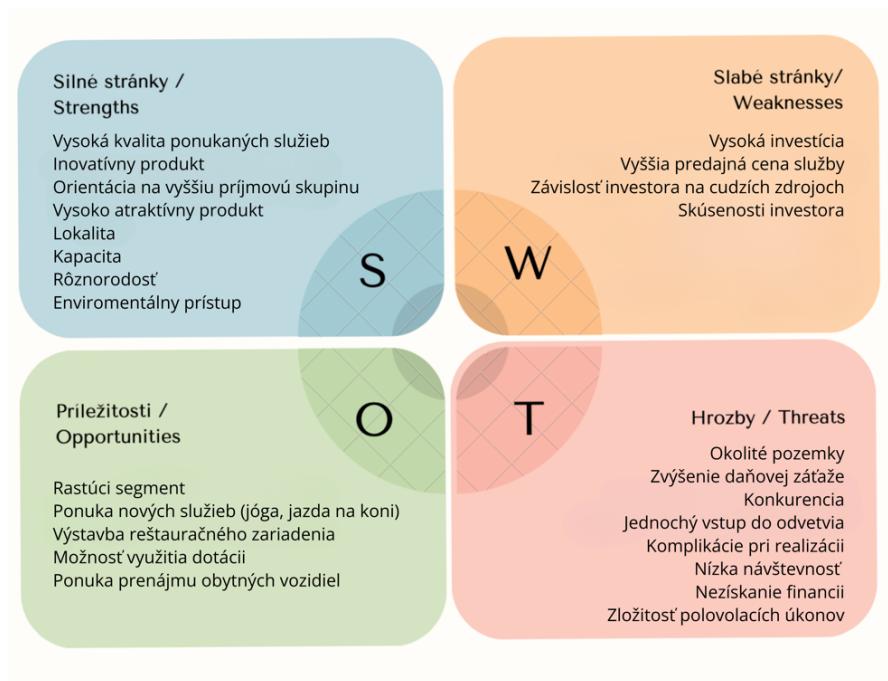
Netradičné ubytovanie, ktoré sa nachádza pri vodnej nádrži Liptovská Mara je postavené z prírodných materiálov do tvaru Teepee, inak povedané indiánskeho stanu. Tento tvar stavby z ubytovania robí jedinečné vo svojom okolí. V Teepeečku sa dá ubytovať celoročne avšak cena je 160,-€ za noc pre 2 osoby a každá ďalšia sa osoba je za príplatok +20,-€ na noc. V tejto cene zákazník dostane aj uvítací kôš s jedlom. Ďalšou nevýhodou je rezervačný systém, ktorý neukazuje voľné termíny, a teda sa zvyšuje náročnosť prezistenia dostupnosti voľných termínov.

Medzi ďalšiu priamu konkurenciu patrí napríklad Búda Komjatná, ktorej cena pre 4 osoby začína na 110,-€ za noc. Tento typ ubytovania neštandardne ponúka aj TV, Wifi a sprchu, ako aj klimatizáciu a vírivku. Veľkou výhodou je možnosť uplatnenia rekreačných poukazov od zamestnávateľov. Ďalej za zmienku stojí Glamping Liptov. Toto ubytovanie tvorí nafukovacia bublina s cenou 119,-€ - 139,-€ za noc pre 2 osoby s možnosťou doplatku 20,-€ za osobu. Tento glamp sa nachádza v obci Liptovský Ondrej. V Liptovských Matiašovciach nájdeme glamping v podobe moderného tiny house za cenu 110,-€ - 115,-€ na noc s minimálnou dĺžkou pobytu dve noci. Nevýhodou tohoto ubytovania je umiestnenie na dedine, v blízkosti iného rodinného domu, a teda bez bezprostredného súkromia. Zariadením a vybavením však určite dokáže potešiť nejedného zákazníka.

Do konkurencie, tentokrát už nepriamej, je možné zaradiť taktiež všetky ubytovacie zariadenia na Liptove, ktorým sa práca nebude ďalej venovať, pretože produkt tejto diplomovej práce ponúka väčší zážitok a viac, ako len naplnenie základnej potreby - prenocovania. Netradičné ubytovanie bude tento projekt uvažovať ako samostatný segment.

Zácutie – produkt diplomovej práce

Obrázok 20 - Zácutie SWOT



Zdroj: vlastné spracovanie

Za významnú silnú stránku tohto projektu sa považuje inovatívnosť a atraktivita s rastúcim záujmom o tento typ ubytovania. Po prieskume konkurencie je možné vyhodnotiť, že v blízkom okolí tohto projektu sa obdobné ubytovacie zariadenie s takouto formou služieb nenachádza. Príležitosti sú v rozvíjaní ďalších služieb, ktoré sa vykrystalizujú v priebehu fungovania prevádzky podľa preferencií zákazníkov. Neprehliadnuteľnou slabou stránkou je nutnosť financovať projekt z cudzích zdrojov, s čím je vo Variante B úzko spojená aj výška investície. Vzhľadom na neskúsenosť investora sú rizikovejšie aj hrozby ako komplikácie pri realizácii alebo vybavovanie povolovacích procesov. Treba však brať do úvahy potenciál rastúceho segmentu, ktorý autor považuje za väčší ako potenciálne riziká a hrozby spojené s realizáciou projektu.

8.5 Marketingový mix

8.5.1 Produkt (product)

Produktom tejto diplomovej práce je služba zameraná na ponúkanie zážitku, založenom na netradičnom pobyte v prírode. Stanovanie a pobyty v prírode boli ľudstvom historicky vždy vyhľadávanou aktivitou. Vymoženosti 21. storočia zapríčinili pohodlnosť ľudstva, a tým aj menšiu chuť vychádzať zo svojej komfortnej zóny. Pobyt

na samote v kludnej a nepoškodenej prírode, doplnený o služby, ktoré by sme mohli nazvať prežitkom, je to, čo človek tejto doby vyhľadáva.

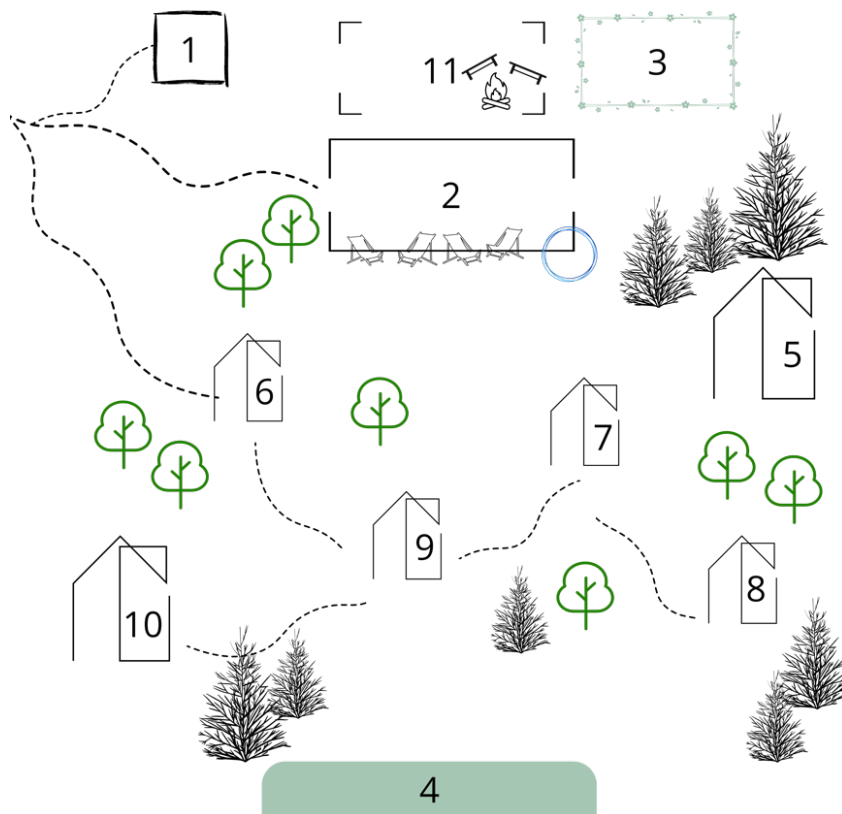
Výnimočnosť tohto ubytovania tkvie v odlišnosti od bežných ubytovacích zariadení, akými sú hotely alebo penzióny v prírode. Jedná sa o atypické búdky, ktoré zachovávajú podstatu stanovania v prírode. Medzi ďalšie ponúkané služby patrí vírivka, sauna, komunitné miesto alebo zdieľaná záhrada s domácou zeleninou. Ďalšími potenciálnymi smermi, ktorými sa ponuka služieb môže rozrastať je napríklad zameranie sa na agroturizmus - jazda na koni alebo gastro zážitky - súkromný šéf kuchár, ktorý vám ugriluje večeru priamo u vás na terase či ekoturizmus, spojený s lesnou terapiou či hodinami jógy.

Táto práca sa bude zaoberať dvomi rozdielnymi variantmi pre vyhodnotenie ekonomickej efektívnosti. Oba varianty budú zasadené do rovnakého prostredia. Rozdielom vo variantoch bude veľkosť realizácie. Súčasťou každého pobytu bude raňajkový kôš. Prvým variantom, teda variantom A bude samostatná chatka zasadená do prírody s kapacitou 2 pevných lôžok a 2 možných prístelok. Tento variant bude doplnený o terasu a súkromnú saunu na tuhé palivo. Druhý variant, teda Variant B, bude tvorený zo 6 architektonicky rozdielných ubytovacích jednotiek s kapacitami 2 alebo 4 pevných lôžok. Taktiež do tohto variantu patrí zázemie, ktoré sa nachádza v jednej budove spolu s recepciou. Jednotlivé bunky budú zasadené do svahovitej časti pozemku a budú mať vstupy a terasy otočené smerom na výhľad. Rozmiestnené budú sofistikovane do priestoru tak, aby bolo návštevníkom ponúknuté dostatočné súkromie a možnosť izolovať sa od ostatných ubytovacích jednotiek. Z tohto dôvodu projekt uvažuje veľkosť pozemku 6 000 m². Komunitné miesto sa bude nachádzať mimo jednotlivých kabínok. Toto komunitné miesto bude tvorené zo spoločného ohniska s možnosťou prípravy jedla alebo posedenia pri ohni. Túto oblasť bude od ubytovacích buniek, z dôvodu izolovanosti, predelovať sauna, doplnená o terasu s kreslami pre odpočinok. Nesmie chýbať ochlad'ovacia kaďa, umiestnená vedľa sauny. Rozmiestnenie jednotlivých chatiek bude uspôsobené špecifickému pozemku tak, aby k poškodeniu okolitej prírody došlo, v čo najmenšom možnom rozsahu. Celý areál bude dotváraný stromami a inými krovinami.

Každá ubytovacia jednotka bude energeticky nezávislá a bude disponovať vlastnou terasou, grilom, knižnicou, sociálnym zariadením a chladničkou. Samozrejmosťou je stôl so stoličkami a dvojlôžková posteľ. K detailnejšiemu vybaveniu chatiek sa dostaneme v podkapitole 8.5.7 Materiálne prostredie.

Pre lepšiu predstavu je ďalej v práci priložený jednoduchý zakres Variantu B doplnený o legendu.

Obrázok 21 - Grafické vyobrazenie realizácie Variantu B



Zdroj: vlastné spracovanie

Legenda pre grafické vyobrazenie Variantu B

Číslo 1 – Recepčia

Číslo 2 – Sauna s lehátkami a ochladovacou kaďou

Číslo 3 – Erárna záhradka so zeleninou

Číslo 4 – Ekologická koreňová čistička odpadových vôd

Číslo 5 a 10 – Ubytovacia jednotka s vírivkou s kapacitou pre 4 osoby

Číslo 6 a 7 – Ubytovacia jednotka s vírivkou s kapacitou pre 2 osoby

Číslo 7 a 8 – Ubytovacia jednotka s kapacitou pre 2 osoby

Životnosť tohto produktu je stanovená na 10 rokov, a to z dôvodu, že po tejto dobe bude pravdepodobne nutná väčšia investícia do rekonštrukcie. Rekonštrukcia bude vyvolaná opotrebovaním ubytovacích jednotiek, no taktiež aj z dôvodu vývoja trendov v tomto segmente a potreby ponúknuť zákazníkom opäť niečo nové a inovatívne.

8.5.2 Cena (price)

Cena bola stanovená na základe konkurencie. Vzhľadom na to, že sa jedná o prémiový produkt, tak ako cena priamej konkurencie aj cena tejto služby je o niečo vyššia. Dôvodom vyššej ceny nie je len vysoko-kvalitné prevedenie, ale aj jedinečnosť. Cieľom je držať tento produkt ako prémiový, s čím budú spojené aj náklady na prevádzku a výstavbu. Pre túto prácu bola cena prenájmu nastavená jednotne. Pre obdobie v sezóne aj mimo sezóny a taktiež pre víkendové pobyty rovnako, ako aj pre tie, ktoré budú prebiehať počas pracovného týždňa bude cena rovnaká.

Vo variante A, ktorý pojednáva o jednej chatke bude cena nastavená na 155,-€ za celý objekt, vrátane raňajkového koša. Vo variante B, ktorý uvažuje tri typy ubytovania bude cena pre menšiu chatku bez súkromnej vŕivky stanovená na 130,-€. Cena pre rovnaký typ ubytovacej jednotky, doplnený o súkromnú vŕivku bude nastavená na sumu 160,-€. Pre tretí typ chatky s kapacitou 4 lôžok a vlastnou vŕivkou bude cena 175,-€. V každom type ubytovania je v cene zahrnutý, tak ako vo Variante A, raňajkový kôš. Všetky ceny sú uvádzané vrátane DPH.

Minimálna doba pobytu nebude nijak limitovaná a zároveň nebude využitá ani cenová diskriminácia z pohľadu dĺžky pobytu, ako napríklad poskytnutá množstevná zľava pri pobyte na 2 a viac nocí. Pobyty počas silvestra alebo iných sviatkov budú ponúkané za rovnakú nemennú cenu.

Cieľom stanovenia ceny je maximalizácia zisku po uvážení kúpnej sily v danej lokalite v porovnaní s obsadenosťou konkurenčných prevádzok.

Ceny niektorých ubytovacích jednotiek tejto diplomovej práce sú nastavené vyššie v porovnaní s konkurenciou. Toto navýšenie je vyvolané širšou dostupnosťou služieb v porovnaní s konkurenciou. Do produktovej rady sú zahrnuté aj chatky, ktoré vo vybavení nemajú vŕivku z dôvodu diferenciacie produktu, čo zabezpečilo možnosť poníženia predajnej ceny. Chatky budú predpripravené na prípadné dodanie vŕiviek aj do zvyšných dvoch chatiek v prípade prejaveneho záujmu zo strany zákazníkov.

Pre prehľadnosť je nižšie uvedená tabuľka s cenami pre Variant B.

Tabuľka 1 - Cenník pre Variant B

///	Rozloha m ²	Počet lôžok	Vŕivka	Cena / noc	Množstvo ks
Chatka typ 1	35	4	áno	175,00 €	2
Chatka typ 2	25	2	áno	160,00 €	2
Chatka typ 3	25	2	nie	130,00 €	2
Priemer				155,00 €	

Zdroj: vlastné spracovanie

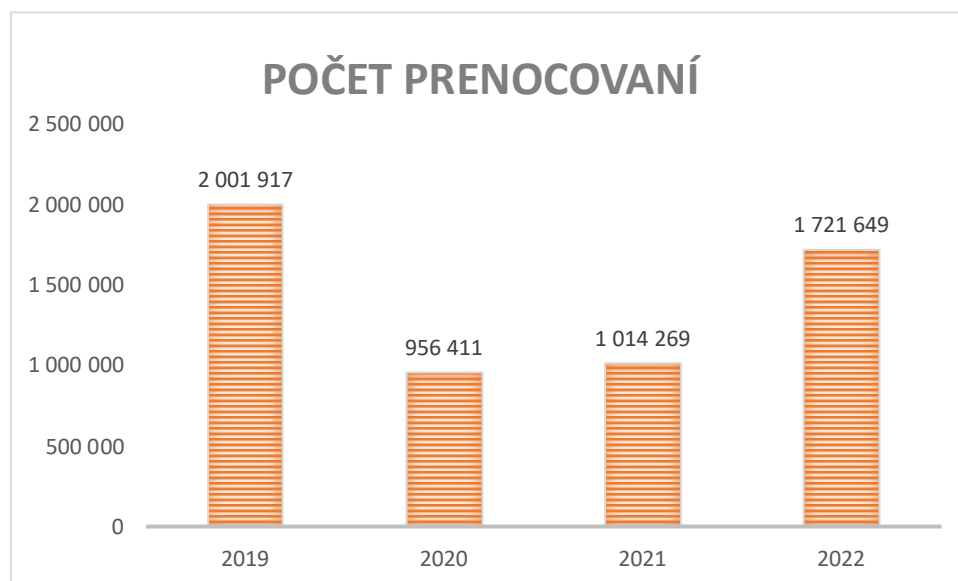
8.5.3 Distribúcia (place)

Veľmi dôležitá pri plánovaní tohto produktu je voľba lokality, ktorou je v tomto prípade región Liptov. Lokalita pre umiestnenie projektu, ako už bolo uvedené, ostáva nezmenená pre oba varianty A aj B.

Liptov je považovaný za zaujímavú lokalitou pre tento podnikateľský zámer z dôvodu turistickej predispozície. Je druhou najnavštevovanejšou turistickou oblasťou na Slovensku hneď po Vysokých Tatrách a najnavštevovanejším regiónom Žilinského kraja. Dôvodom vysokého počtu návštevníkov sú široké možnosti trávenia voľného času ako napríklad aquaparky Tatralandia, Bešeňová alebo kúpele Lúčky. Liptov je obklopený majestátnymi horami, ktoré majú veľkú výhodu oproti Vysokým Tatrám a to, že nie sú preplnené turistami. Ponúkajú neuvreiteľných 1185km značených trás na 50 oficiálnych turistických chodníkoch. V tejto lokalite nájdeme Nízke Tatry, Západné Tatry, Veľkú Fatru alebo aj Chočské Vrchy. Na svoje si prídu vášniví turisti, ale aj ľudia, ktorí majú chuť na menej náročné vychádzky. Vďaka termálnym prameňom je táto oblasť atraktívna celoročne a takmer pre každého. Súčasťou ponuky športového vyžitia je aj široká sieť cyklochodníkov, a to až s 850km značených trás v bezprostrednom okolí. V letných mesiacoch je jednou z najviac navštevovaných lokalít vodná nádrž Liptovská Mara, vhodná na kúpanie sa počas horúcich letných dní. V zime je oblasť Liptova, vyhľadávaná milovníkmi zimných športov z dôvodu neďalekých lyžiarskych stredísk ako napríklad najlepšie slovenské lyžiarske stredisko Jasná alebo Malinô Brdo a iné. Táto oblasť je taktiež význačná svojou liptovskou kuchyňou, kvôli ktorej je zahraničnými turistami veľmi vyhľadávaná.

Lokalita Liptov je zaujímavou oblasťou z hľadiska cestovného ruchu. Početné zastúpenie v návštevnosti Liptova majú aj zahraniční turisti prevažne z Českej republiky, Poľska ale aj Maďarska. Najväčší podiel v objeme prenocovaní na Liptove si však stále držia Slováci.

Obrázok 22 - Graf s počtom turistických prenocovaní na Liptove



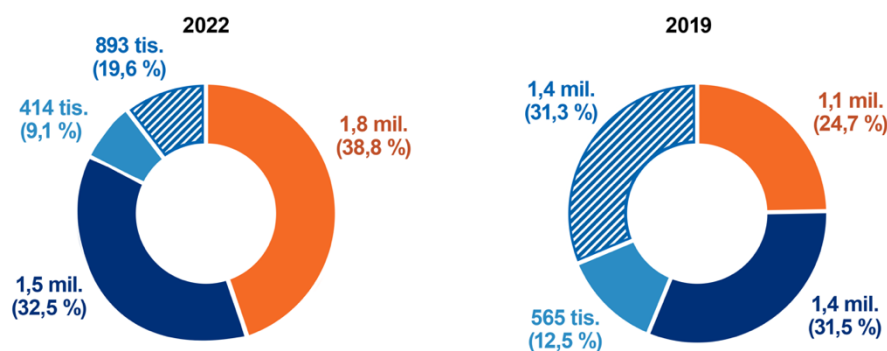
Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku č. 22 môžeme vidieť klesajúce počty prenocovaní v regióne Liptov počas rokov ovplyvnených pandemiou Covid-19. Už v roku 2022 vidíme stúpajúci trend. Odhaduje sa, že rok 2023 by sa mohol opäť vrátiť na predpandemické hodnoty ako boli v roku 2019. Podľa štatistického úradu Slovenskej republiky vieme, že až približne 40% cestujúcich, ktorí prenocujú v navštevovanej oblasti tvorí veková skupina od 25 do 44 rokov, pričom druhou najpočetenejšou skupinou sú návštevníci vo veku 45 - 64 rokov. Väčšinu prenocovaní v tejto oblasti tvoria obyvatelia Slovenska.

Obrázok 23 - Graf cestovania Slovákov v roku 2022 vs. 2019

Ako cestovali Slováci v r. 2022 v porovnaní s r. 2019*

(počet osôb, % z celku)



*počet a podiel obyvateľov z celkovej populácie vo veku 15 a viac rokov; posudzovali sa cesty za osobným účelom

- osoby, ktoré necestovali
- osoby, ktoré cestovali v SR
- osoby, ktoré cestovali v zahraničí
- ▨ osoby, ktoré cestovali v SR aj v zahraničí

Zdroj: Štatistický úrad SR

Z grafu porovnania rokov 2019 a 2022 môžeme vidieť, že čísla návštevníkov a cestujúcich sa pomaly dostávajú na rovnaké hodnoty, aké sme dosahovali pred rokom 2019. Stále je z grafu možné vidieť vysoké percento osôb, ktoré v roku 2022 vôbec necestovali. Na základe tohto grafu je možné predikovať, že aj tieto osoby časom, a možno už v roku 2023, sa opäť vrátia k aktívnemu cestovaniu. Vytvorením nových a atraktívnych lokalít na Slovensku je možné práve túto časť populácie, ktorá bola zvyknutá cestovať do zahraničia, presvedčiť o kvalitách a správnom smerovaní cestovného ruchu Slovenskej republiky a udržať ich na Slovensku.

Jednou z vízií pre Liptov na rok 2023 je vybudovať zdravé životné prostredie, čoho súčasťou je aj dobudovanie enviromentálnej infraštruktúry vrátane inteligentných služieb, regenerácia nevyužívaných objektov a transformácia rôznych areálov na multifunkčné zelené a klimaticky odolné verejné priestory.

8.5.4 Komunikácia (promotion)

V tejto podkapitole je vhodné rozdeliť si komunikačné fázy na Variant A a Variant B. Vzhľadom na spôsob financovania Variantu A, ktorý je definovaný v podkapitole „Finančný plán“, je nutné začať s budovaním povedomia o projekte už v skorých fázach. Týmto dôvodom je crowdfunding ako spôsob zabezpečenia finančných prostriedkov. Hlavným kanálom pred začatím výstavby budú sociálne médiá ako Tik Tok, Instagram a Facebook, ktoré budú odkazovať na crowdfundingovú kampaň. Po vytvorení identity projektu a web stránok, by sa mala stať hlavným kanálom web stránka projektu. Je nutné myslieť v tomto prípade na správne a vhodné množstvo marketingových kampaní. Dôvodom je nízka kapacita ubytovacej jednotky pre tento variant, a preto budú na propagáciu využívané primárne online kanály. Prvých zákazníkov si projekt získa už v prvej predprojektovej fáze skrz crowdfunding, kedy si tzv. „investori“ zakúpia prvé pobyty aj so špeciálnymi balíčkami.

Pre Variant B je nutné v prvom rade vytvoriť identitu projektu a následne internetové stránky. Po tomto bode môže začať kampaň. Vzhľadom na dostupné kapacity sa projekt zameria na 360 stupňovú kampaň, do ktorej budú zahrnuté online aj offline kanály. Liptov je križovatkou Slovenska, čo sa týka cestnej dopravy, a preto autor považuje za vhodné využiť komunikáciu projektu aj formou billboardov.

Druhá fáza je plánovaná podobne pre oba varianty. Po dokončení výstavby a spustení pobytovej služby bude veľmi zásadná spokojnosť zákazníkov, ktorí budú ďalej odporúčať zážitok. Skrz sociálne siete sa plánuje tvoriť v dnešnej dobe už neodmysliteľná reklama cez známe osobnosti a teda influencer marketing. Vzhľadom na jedinečnosť a inovatívnosť projektu môžeme predpokladať, že tento typ mladých ľudí by mohol prejať záujem o netradičnú formu ubytovania aj bez cielenej platenej spolupráce. Okrem platenej spolupráce je možné využiť na propagáciu aj spoluprácu s Oblastnou organizáciou cestovného ruchu Visit Liptov.

Ako je uvedené v teoretickej časti, cieľové generácie trpia „FOMO“ teda strachom z premeškania. Práve tento jav môže byť veľkým plusom pre to, aby sa projekt dostal rýchlo do povedomia ďalším potenciálnym zákazníkom.

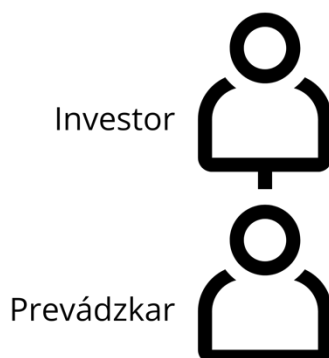
8.5.5 Ľudia (people)

Pri kvalitnom produkte je potrebné myslieť aj na kvalitný personál. Zákazník sa dostáva do kontaktu s personálom v skorej fáze svojej rezervácie pobytu. Je nutné dbať na recepčného, ktorý v prípade otázok alebo nejasností začína komunikáciu so zákazníkmi ešte pred samotným príchodom. V opačnom prípade je to pre Variant B prvá osoba, s ktorou sa stretnú po príchode na lokalitu ubytovania. Z tohto dôvodu sa musí jednať o reprezentatívnu osobu, ktorá v ľuďoch vyvolá príjemné pocity a navodí tú správnu atmosféru, čím započne pobyt zákazníkov. I keď v dnešnej dobe už túto funkciu vieme nahrádzať technickými riešeniami, ako to bude u Variantu A, považuje sa za prínosné recepčného zachovať v podobe, ako ho poznáme pri variante 6 chatiek z dôvodu vyťaženia.

V neposlednom rade je nutné myslieť aj na správny a vhodný výber personálu, ktorí udržiava prostredie a stará sa o upratovanie. S týmto personálom zákazníci počas dňa taktiež môžu prísť do styku.

Nižšie je uvedená organizačná štruktúra pre Variant A doplnená o tabuľku s popisom náplne práce a finančným ohodnotením.

Obrázok 24 - Organizačná štruktúra pre Variant A



Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2 - Popis práce a mzdové ohodnotenie pre Variant A

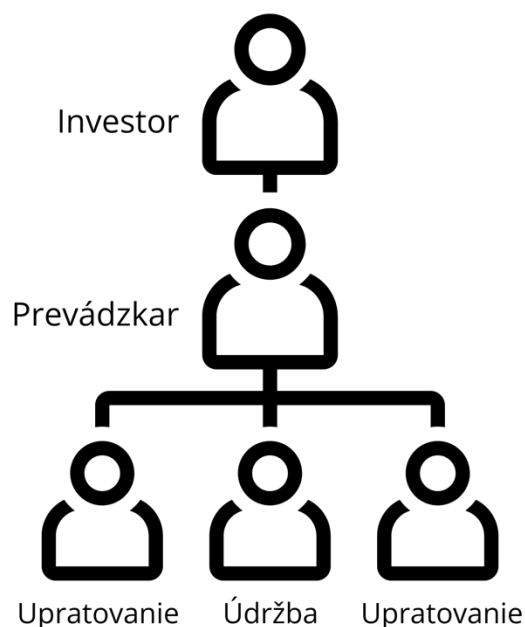
Pozícia	Mesačná mzda	Cena práce	Typ úväzku	Náplň práce
Prevádzkar	Úkolová	26,-€ / pobyt	Dohoda	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikácia so zákazníkmi • Ubytovanie hostí • Rozvrh upratovania a údržby

				<ul style="list-style-type: none"> • Príprava a distribúcia raňajok • Správa zásob • Správa areálu • Starostlivosť o záhradku
Investor	0,-€	0,-€	Konateľ	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Správa rezervačného systému • Pomoc hosťom • Fakturácia • Správa webu • Zmluvní partneri • Účtovníctvo • Riadenie personálu • Plánovanie • Správa zásob tuhého paliva

Zdroj: vlastné spracovanie

Variant B vykresluje bohatšiu organizačnú štruktúru vzhľadom na pracovnosť projektu. V organizačnej štruktúre je uvedený maximálny potrebný počet osôb, s ktorým projekt uvažuje pre plynulý chod prevádzky. Tieto osoby budú rozdielne zapájané v jednotlivých fázach projektu podľa potreby.

Obrázok 25 - Organizačná štruktúra pre Variant B



Zdroj: vlastné spracovanie

Mesačné mzdy zamestnancov boli stanovené nad priemerom dostupných pracovných ponúk pre danú lokalitu uverejnených na portáli profesia.sk

Tabuľka 3 - Popis práce a mzdové ohodnotenie pre Variant B

Pozícia	Mesačná mzda	Cena práce	Typ úväzku	Náplň práce
Prevádzkar	1 050,-€	1 419,59€	HPP	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikácia so zákazníkmi • Ubytovanie hostí • Správa rezervačného systému • Pomoc hostom • Rozvrh upratovania a údržby • Príprava a distribúcia raňajok • Správa zásob • Správa areálu • Fakturácia • Starostlivosť o záhradku
Údržba	425,-€	574,60€	Polovičný	<ul style="list-style-type: none"> • 20 hodín týždenne • Správa sauny • Starostlivosť o poriadok v areáli • Údržba chatiek • Údržba priestranstva • Výpomoc pri upratovaní • Správa tuhého paliva
Údržba	850,-€	1 149,19€	HPP	<ul style="list-style-type: none"> • 40 hodín týždenne • Správa sauny • Starostlivosť o poriadok v areáli • Údržba chatiek • Údržba priestranstva • Výpomoc pri upratovaní • Správa tuhého paliva
Upratovanie	375,-€	507,-€	Polovičný	<ul style="list-style-type: none"> • Upratovanie chatiek • Pranie • Starostlivosť o záhradku
Upratovanie	750,-€	114,-€	HPP	<ul style="list-style-type: none"> • Upratovanie chatiek • Pranie • Starostlivosť o záhradku
Upratovanie	6,-€/hod	6,-€	Dohoda	<ul style="list-style-type: none"> • Výpomoc pri upratovaní
Investor	0,-€	0,-€	Konateľ	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Správa webu • Zmluvní partneri • Účtovníctvo • Riadenie personálu • Plánovanie

Zdroj: vlastné spracovanie

8.5.6 Procesy (process)

Za najzásadnejšie procesy v tomto projekte je považované samotné ubytovanie hostí a upratovanie izieb. Ani jeden z týchto procesov by nemal prebiehať súčasne a nemôže byť zbytočne zdĺhavý. V medziach projektu je preferovaná kvalita nad kvantitou.

Vo Variante A sa prevádzkar fyzicky s hosťami pri ubytovávaní nestretne. Postup ubytovania bude riešený online, skrz správu obsahujúcu informačné pokyny ohľadom presnej lokality a prístupového kódu do chatky. Ďalej táto správa bude obsahovať informácie ako tipy na výlety, reštaurácie v okolí a iné zaujímavé postrehy. Dokument budú mať zároveň zákazníci stále pri sebe a personál im bude neustále k dispozícii online.

Variant B bude skracovať procesy na minimum, a to vyžiadanim čo najviac potrebných informácií pre ubytovanie od hosta už počas rezervácie alebo pred dostavením sa na ubytovanie v deň príchodu. Po príchode bude návštevníkom poskytnutý rovnaký dokument ako vo Variante A taktiež online formou.

Upratovanie je neodmysliteľný proces, ktorý bude prebiehať na izbách denne. V prípade viac dňových pobytov bude hosťom denne zasielaná správa o možnosti využitia upratovacích služieb.

Ďalším dôležitým procesom je celková údržba, ktorá musí byť plánovaná tak, aby hostí rušila čo najmenej. V ideálom prípade v momente, keď sa hostia nachádzajú mimo areál.

Pri Variante B nastáva ešte proces, ktorým je starostlivosť o saunu, ktorej vyhriatie bude mať na starosti údržba. Naopak, vyhriatie a zapnutie vírivky si spravuje každá chatka samostatne. V prípade Variantu A sa o vykúrenie sauny stará každý hosť samostatne. Pred pobytom bude v saune drevo predpripravené na rozpálenie ohňa.

8.5.7 Materiálne prostredie (physical evidence)

V tejto podkapitole bude opäť vhodné rozdeliť si materiálne vybavenie pre oba varianty. Variant A, teda samostatne stojaca chatka s terasou, ku ktorej je plánované umiestnenie vonkajší gril a posedenie, bude doplnená o saunu na tuhé palivo. Ďalej medzi technické vybavenie patrí odomykanie dverí fungujúce na princípe prístupového kódu, čím odpadá nutnosť osobného stretnutia prevádzkovateľa s návštevníkmi. Ubytovacia jednotka bude vybavená solárnym panelom a batériou, z ktorej bude napojená chladnička, svietenie a vírivka. Hostia budú mať k dispozícii nabitú powerbanku v prípade vybitia batérie. Kúrenie v zimných mesiacoch zabezpečuje piecka na tuhé palivo. V chatke sa bude nachádzať suché WC, spoločne v jednej miestnosti so sprchou vybavenou sprchovacou hlavnicou na úsporu vody. Rine

budú zvedené do zbernej nádoby umiestnenej pod zemou a následnou filtráciou bude táto voda opätovne využívaná. Solárny panel počas dňa vyhreje menšie množstvo vody, potrebné na základnú hygienu. Druhé WC bude riešené vonkajšou toaletou.

Variant B je založený na podobnom vybavení chatiek ako Variant A. Rozdiel nastáva v umiestnení sauny. V tomto variante nebude mať každá chatka vlastnú saunu no naopak 4 zo 6 budú disponovať vírivkou na tuhé palivo umiestnenou na terase. Sauna bude v tomto variante situovaná v komunitnom mieste, doplnená o ochladovací kaďu a 4 odpočívadlá. Veľkosť sauny, teda musí byť výrazne väčšia s kapacitou 10 ľudí. V blízkosti sauny je naplánované spoločné zázemie pre všetkých ubytovaných vybavené ohniskom a posedením. Odpadový systém by bol riešený ekočističkou. Koreňová ekočistička je ideálnym riešením pre tento projekt z dôvodu, že nepotrebuje elektrickú energiu, je inovatívna a nenarušuje vzhľad prírody. Variant B ako už bolo spomínané plánuje byť doplnený o recepciu, ktorá bude vybavená štandardnými kancelárskymi potrebami a oddychovou zónou. Taktiež sa tu bude nachádzať úložisko baterií pre skladovanie energie zo solárnych panelov, ktorá bude následne spotrebovaná na osvetlenie spoločenských častí a prevádzku víriviek. Batérie a solárne panely boli nadimenzované na spotrebu 4kW podľa výpočtu spotreby na čerpadlo potrebné pre vírivky a potrebu osvetlenia.

Chladnička v chatkách bude obsahovať vína od lokálnych výrobcov, sýtenými a nesýtenými nápojmi, medom a inými pochutinami od miestnych podnikateľov v závislosti od sezónnosti produktov. Tieto produkty budú predávať sami dodávatelia, a teda náš projekt z predaja výrobkov negeneruje ďalší zisk.

Každá chatka bude disponovať menšou kuchynkou so základným vybavením, jedálenským stolom, knižnicou s výberom kníh, oddychovou zónou a lôžkami podľa kapacity. Osvetlenie po zotmení bude riešené petrolejovými lampami a solárnymi lampášmi. V bezprostrednom okolí ubytovacej jednotky môžu byť umiestnené hojdacie siete a pod.

Na základe prieskumu trhu z recenzii priamej konkurencie bolo zistené, že veľký záujem o tento typ ubytovania je zo strany rodín s malými deťmi. Z tohto dôvodu vznikajú vo Variante B aj jednotky s kapacitou 4 lôžok.

Spoločné priestranstvo bude obohatené o menšiu záhradku s domácou zeleninou, ktorú si návštevníci budú môcť ísť počas pobytu svojvoľne odtrhnúť a skonzumovať.

8.6 Realizačný projektový plán

Pre naplánovanie postupnosti a odhadnutie času realizácie projektu bol použitý Ganttov diagram. Jednotlivé činnosti sú odhadnuté s časovými rezervami, aby nedošlo k oneskoreniu plánovaného spustenia projektu. Projekt sa začína založením spoločnosti a končí spustením prevádzky. Celá doba realizácie pre Variant A je odhadnutá na 1 rok a 3 mesiace.

Tabuľka 4 - Ganttov diagram pre Variant A

Variant A	Rok 1												Rok 2		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Založenie spoločnosti	█														
Výber vhodného variantu		█													
Hľadanie a kúpa pozemku			█												
Projektová dokumentácia				█											
Tvorba rozpočtu						█									
Financovanie							█								
Vybavovanie stavebného povolenia								█							
Výber realizačnej spoločnosti										█					
Terénne úpravy												█			
Zazmluvnenie dodávateľských partnerov													█		
Výstavba projektu														█	
Zariadovanie chatiek															█
Tvorba propagačných materiálov															
Propagačná fáza č. 1															
Propagačná fáza č. 2															
Hľadanie a zaškolenie personálu															
Spustenie prevádzky															

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri časovom plánovaní Variantu B vychádza termín spustenia prevádzky po 1 roku a 6 mesiacoch od začatia projektu. Termín je dlhší len o pár mesiacov z dôvodov ako napríklad náročnejšia tvorba projektovej dokumentácie, budovanie čističky odpadových vôd a pod. Veľký časový rozdiel medzi variantmi nie je, a to z dôvodu, že okrem rozsahu, projekty nemajú veľké odlišnosti.

Tabuľka 5 - Ganttov diagram pre Variant B

Variant B	Rok 1												Rok 2					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Založenie spoločnosti	■																	
Tvorba rozpočtu	■	■																
Výber vhodného variantu		■	■															
Hľadanie a kúpa pozemku		■	■	■														
Projektová dokumentácia			■	■	■													
Hľadanie investora			■	■	■													
Vybavovanie stavebného povolenia						■	■											
Výber realizačných spoločností							■	■										
Terénne úpravy																		
Budovanie čističky odpadových vôd																		
Zazmluvnenie dodávateľských partnerov																		
Výstavba projektu																		
Zariadenie chatiek																		
Tvorba propagačných materiálov																		
Propagačná fáza č. 1																		
Propagačná fáza č. 2																		
Hľadanie a zaškolenie personálu																		
Spustenie prevádzky																		

Zdroj: vlastné spracovanie

8.7 Finančný plán

Prechádzajúcou podkapitolou boli pomenované jednotlivé procesy pre realizáciu projektu. Vďaka tomu môžeme lepšie a presnejšie definovať náklady, ktoré budú s realizáciou spojené.

8.7.1 Spôsob financovania

Element, ktorý dokáže v nemalej miere ovplyvniť výpočty ekonomickej efektívnosti pri akejkoľvek investícii je spôsob financovania tohto projektu. Pre obe varianty bol zvolený rozdielny spôsob financovania. Ani jeden nepočíta s vlastným kapitálom investora. Pre Variant A ako bolo uvedené bol zvolený spôsob financovania skrz crowdfundingovú kampaň. Investíciami do tohto projektu si investori môžu vopred zakúpiť produkt, ktorým im bude výška ich investície vrátená. Teda v tomto prípade nie je nutné vracať investorom ich vstupnú investíciu v peňažnej forme ani vo forme podielov na projekte. Produkty, ktoré je možné zakúpiť si, sú priblížené v tabuľke nižšie. Uplatnením a využitím produktu sa investícia považuje za splatenú investorovi.

Tabuľka 6 - Produkty pre crowdfundingovú kampaň Variantu A

Produkt	Dĺžka	Extra	Počet ks	Cena	SUMA
Pobyt pre 2 osoby	1 noc	Investorský voucher	50	€ 155,00	€ 7 750,00
Pobyt pre 2 osoby	2 noci	Investorský voucher	50	€ 310,00	€ 15 500,00
Pobyt pre 4 osoby	1 noc	Investorský voucher	50	€ 155,00	€ 7 750,00
Pobyt pre 4 osoby	2 noci	Investorský voucher	50	€ 310,00	€ 15 500,00
Obed s investorom	1 noc		5	€ 300,00	€ 1 500,00
1. Silvestrovský pobyt	2 noci	Grillmajster + výzdoba	1	€ 500,00	€ 500,00
1. Valentínsky pobyt	1 noc	Grillmajster + výzdoba	1	€ 250,00	€ 250,00
1. veľkonočný pobyt	2 noci	Grillmajster	1	€ 380,00	€ 380,00
2. Silvestrovský pobyt	2 noci	Grillmajster + výzdoba	1	€ 500,00	€ 500,00
2. Valentínsky pobyt	1 noc	Grillmajster + výzdoba	1	€ 250,00	€ 250,00
2. veľkonočný pobyt	2 noci	Grillmajster	1	€ 380,00	€ 380,00
Netradičné rande / výročie	1 noc	Grillmajster + výzdoba	10	€ 220,00	€ 2 200,00
Profesionálne fotenie	1 noc		10	€ 180,00	€ 1 800,00
Klub kmeňových investorov			10	€ 1 000,00	€ 10 000,00
Možnosť pomenovania ubytovacej jednotky	1 noc	Grillmajster + výzdoba	1	€ 10 000,00	€ 10 000,00
SUMA	///	///	///	///	€ 74 260,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednotlivé produkty pre crowdfundingovú kampaň boli vytvárané tak, aby nimi neboli vyvolané extra náklady, ktoré by mohli zasahovať do výpočtu ekonomickej efektívnosti investície. Počet nocí, ktorý je ponúknutý touto formou nie je dimenzovaný na maximum. Dôvodom je prevádzka v prvej sezóne, kedy je potrebné počítať aj s nečakanými situáciami a pre tieto si udržať aj voľné kapacity pre prípadnú údržbu. Ďalej vládnuť ponuku služieb v najvyššom možnom štandarde. Štandardné pobyty budú obohatené o pamätný investorský darčekový poukaz. Ďalšie pobyty budú

doplnené o grill majstra. O grilovanie sa postará sám investor. Sviatočné pobyty sú naplánované len na prvé dva roky existencie projektu a cena je výrazne vyššia z dôvodu limitovanej kapacity a predpokladu skorého vypredania týchto termínov za štandardných podmienok. Položka klub kmeňových investorov je pre osoby, ktoré budú následne uvedené na web stránkach a na sociálnych sieťach ako osoby, vďaka ktorým sa projekt podarilo zrealizovať. Súčasťou tohto balíku je aj jedna noc v chatke. Títo investori budú mať prednostné informácie o vysoko žiadaných termínoch a iné zákulisné informácie. Profesionálne fotenie počas pobytu bude taktiež zabezpečené investorom. Najvyššou možnou investíciou je pomenovanie samotnej chatky, ktorá si tento názov bude niesť po celú dobu jej prevádzky. Autor názvu bude taktiež uverejnený na marketingových kanáloch projektu. Cena tohto balíku je zámerne výrazne vyššia aby sa predišlo nežiadúcim názvom pre objekt.

Ďalej prichádza na rad Variant B, pre ktorý bola zvolená rozdielna forma financovania a to najmä z dôvodu výšky vstupnej investície. Takúto sumu je náročnejšie vyzbierať od malých investorov, preto pre tento variant bude zvolená forma financovania skrz Business angel. Veľkou výhodou tejto formy financovania projektu je pozadie investora alebo biznis anjela, ktorý už skúsenosti s podobnými projektami má. Je nutné konzultovať investičný zámer a jednotlivé kroky v podnikateľskom pláne s investorom. Ten zároveň preberá vedúcu funkciu projektu bez toho aby sa stal súčasťou projektového tímu. Týmto spôsobom je možné ušetriť na potenciálnych rizikách, ktoré by mohli vzniknúť neskúsenosťou realizátora projektu. Požadovaná návratnosť vlastného kapitálu biznis anjelov sa podľa dostupných zdrojov pohybuje v rozmedzí od 10% do 30% za projekt. Podľa zdroju managementmania.com je typickým rozsahom investície anjelskeho investora 250 000,-€ až 2 mil. €. Na základe vyššie uvedeného bola pre tento projekt zvolená miera návratnosti investície 20%. Práca uvažuje fakt, že celá vstupná investícia do projektu bude hrazená jedným investorom.

8.7.2 Vstupné náklady na realizáciu projektu

Jednotlivé investičné položky, ktoré je nutné preštudovať si pred samotným finančným plánom tvoria nasledujúce listy tejto práce.

Nižšie v tabuľke je uvedená vstupná investícia ako pre Variant A tak pre Variant B. Pri oceňovaní jednotlivých položiek bol zvolený systém tvorby rezerv pre každú položku samostatne, ako je to aj uvedené v tabuľke. Pri tejto metóde je nutné predísť rizikám spojeným s dvojitou tvorbou rezerv. K tejto komplikácii môže dôjsť pri tvorbe rezerv pri jednotlivých položkách a následne opätovne pri spoločnej sume ako už bolo uvedené v teoretickej časti.

Variant A počíta s rozlohou pozemku 500 m² v cene 33,-€ za m². Pre Variant B, ktorý uvažuje s pozemkom o rozlohe 6 000 m² bola uvažovaná nižšia cena a teda 23,-€ za m² po zohľadnení množstva zakupovaných m². Cena za m² bola vytvorená na

základe aktuálne ponúkaných stavebných pozemkov v lokalitách situovaných na perifériách obcí v regióne Liptov. Ceny boli nájdené na realitných a inzertných portáloch bazos.sk a realitalpia.sk

Tabuľka 7 - Rozpočet vstupnej investície pre Variant A a B

Rozpočet vstupnej investície				
<i>///</i>	Variant A		Variant B	
Položka	Cena	Rezerva	Cena	Rezerva
Založenie sro	151,00 €		151,00 €	
Pozemok	16 500,00 €	10%	138 000,00 €	10%
Chatka	31 330,00 €	10%	179 000,00 €	10%
Zariadenie chatky	6 200,00 €	5%	33 480,00 €	5%
Vybavenie chatky	6 830,00 €	7%	36 882,00 €	7%
Hliníkové okná	1 220,00 €	10%	7 686,00 €	8%
Projektová dokumentácia	1 900,00 €	10%	11 400,00 €	10%
Elektroinštalácia	290,00 €	5%	2 600,00 €	5%
Rozvody vody	240,00 €	5%	1 900,00 €	5%
Terénne úpravy	450,00 €	5%	2 200,00 €	5%
Vírivka	- €		12 000,00 €	10%
Solárne panely	680,00 €	10%	4 020,00 €	10%
Batérie	850,00 €	5%	3 300,00 €	5%
Kadibúda	540,00 €	5%	- €	
Ekologická ČOV	- €		13 000,00 €	5%
Studňa	- €		3 500,00 €	5%
Sauna	5 300,00 €	10%	10 000,00 €	5%
Piecka + komín	1 050,00 €	10%	5 670,00 €	10%
Vysavač	400,00 €	5%	400,00 €	5%
Recepcia	- €		23 300,00 €	5%
Vybavenie recepcie	- €		3 200,00 €	7%
Zariadenie recepcie	- €		2 100,00 €	5%
SUMA	73 931,00 €	7,5%	493 789,00 €	7%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri tvorbe rozpočtu investície pre Variant B boli brané do úvahy úspory z rozsahu. Jedná sa o položky Chatka, Zariadenie a Vybavenie chatky, Okná a Piecka s komínom. Tieto boli nacené na základe jednotkovej ceny z Variantu A a následne vynásobené počtom stavieb s dodatočnou zľavou 10%. Projektová dokumentácia bola podľa webu cenyzaprojekty.cz stanovená na 6% z ceny hrubej stavby. Položka Zariadenie chatky uvažuje podlahy a vstavaný nábytok resp. nedielnu súčasť jednotlivých chatiek potrebných pre dokončenie hrubej stavby.

Ďalej sú v práci vyobrazené tabuľky deklarujúce pôvod sumy za položku Vybavenie chatky a Vybavenie recepcie spolu s uvedenými rezervami jednotlivých položiek.

Tabuľka 8 - Vybavenie chatky

Vybavenie chatky		
Položka	Cena	Rezerva
Vonkajší gril	450,00 €	5%
4 vonkajšie stoličky	280,00 €	5%
Vonkajší stôl	150,00 €	5%
Interierový stôl	350,00 €	10%
Interierové sedenie	190,00 €	5%
Kuchynské vybavenie	500,00 €	10%
Sprcha	200,00 €	5%
Suché WC	500,00 €	10%
Vankúše	100,00 €	5%
Postel	800,00 €	10%
Matrac	800,00 €	5%
Periny	400,00 €	5%
Obliečky	250,00 €	10%
Uteráky	330,00 €	5%
Dekorácie	270,00 €	5%
Chladnička	350,00 €	5%
Powerbanka 2ks	150,00 €	10%
Plynová dvojplatička	220,00 €	5%
Svietidlá	100,00 €	5%
Kahance a sviečky	100,00 €	5%
Kúpeľňové umývadlo	90,00 €	5%
Drez	150,00 €	5%
Saunovacie plachty	100,00 €	10%
SUMA	6 830,00 €	7%

Tabuľka 9 - Vybavenie recepcie pre Variant B

Vybavenie recepcie		
Položka	Cena	Rezerva
Počítač	800,00 €	10%
Tlačiareň	250,00 €	5%
Stôl	220,00 €	5%
Stolička	150,00 €	5%
Práčka	560,00 €	5%
Sušička	770,00 €	5%
Nábytok	320,00 €	10%
SUMA	3 070,00 €	6%

Zdroj: vlastné spracovanie

8.7.3 Finančné plány pre Varianty A a B

Po vyjasnení pôvodu investičných súm pre Varianty A a B môžeme prejsť na samotné finančné plány. Ako prvé budú predstavené finančné plány pre Variant A, ktoré boli vyhotovené v troch verziách, optimistickej, pesimistickej a realistickej.

Pre správny výpočet ekonomickej efektívnosti musíme počítať aj s prevádzkovými nákladmi, ktoré sú rozdelené na variabilné a fixné. V tabuľke nižšie tieto náklady môžeme vidieť položkovite rozdelené tak, aby bolo evidentné, čo sa ukrýva v jednotlivých kategóriách. Variabilné sú tvorené z mzdy, ktorá je v tomto prípade úkolová a tovar. Fixné náklady sú jasne definované na jeden rok. I keď by sme čistiace prostriedky a drevo mohli brať ako variabilné náklady, práca uvažuje s tvorbou rezerv v slabších rokoch pre nasledujúce viac vyťažené roky.

Tabuľka 10 - Variabilné a fixné náklady pre Variant A

Variabilné náklady Variant A		Fixné náklady Variant A	
Položka	Cena	Položka	Cena
Šampóny	2,00 €	Reklama	500,00 €
Odovzdanie chatky	5,00 €	Čistiace prostriedky	150,00 €
Príprava + dovezenie raňajok	6,00 €	Účtovníctvo	500,00 €
Prevzatie + upratanie chatky	15,00 €	Údržba	350,00 €
Raňajky tovar	6,00 €	Poistenie	150,00 €
SUMA	34,00 €	Drevo	200,00 €
		SUMA	1 850,00 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri tvorbe odhadu počtu prenocovaní na jednotlivé obdobia tento dokument vychádzal z prospektov developera, ktorý sa venuje výstavbe apartmánových domov vo Vysokých Tatrách na Slovensku. Tieto hodnoty boli ponížené každoročne o 5%. Pesimistický odhad je tvorený polovičnými hodnotami z počtu prenocovaní u optimistického variantu. Realistický je tvorený priemerom optimistického a pesimistického.

Drevostavby sa nachádzajú v II. odpisovej skupine, ktorá sa rovnomerne odpisuje po dobu 6 rokov.

Pri všetkých troch variantoch prešli tabuľky s výpočtami optimalizáciou pre odklad odpisov aby tieto boli využité v čo najefektívnejšom období, čím by nenastala situácia, že podnik uplatňuje plnú výšku odpisov v roku, keď vykazuje účtovnú stratu. Pri Variante A bola zvolená diskontná sadzba 10% z dôvodu financovania tohto variantu formou crowdfundingu. Sadzba bola teda stanovená podľa rizikovosti projektu a taktiež porovnaním úrokových sadzieb alternatívnych investícií, ktorými sú investičné fondy ponúkané bankami.

Tabuľka 11 - Výpočet optimistického Variantu A

OPTIMISTICKÝ A	0. sezóna	1. sezóna	2. sezóna	3. sezóna	4. sezóna	5. sezóna	6. sezóna	7. sezóna	8. sezóna	9. sezóna	10. sezóna	SUM
Počet prenocovaní		105	159	180	198	216	252	270	252	238	216	
v % z 365 dní		29%	44%	50%	55%	60%	70%	75%	70%	66%	60%	
Cena za noc		155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	
Príjmy		16 210,42 €	24 606,25 €	27 900,00 €	30 690,00 €	33 480,00 €	39 060,00 €	41 850,00 €	39 060,00 €	36 828,00 €	33 480,00 €	323 164,67 €
Variabilné náklady		3 555,83 €	5 397,50 €	6 120,00 €	6 732,00 €	7 344,00 €	8 568,00 €	9 180,00 €	8 568,00 €	8 078,40 €	7 344,00 €	70 887,73 €
Fixné náklady		1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	18 500,00 €
Náklady spolu		5 405,83 €	7 247,50 €	7 970,00 €	8 582,00 €	9 194,00 €	10 418,00 €	11 030,00 €	10 418,00 €	9 928,40 €	9 194,00 €	89 387,73 €
Zisk		10 804,58 €	17 358,75 €	19 930,00 €	22 108,00 €	24 286,00 €	28 642,00 €	30 820,00 €	28 642,00 €	26 899,60 €	24 286,00 €	233 776,93 €
DPH 20%		2 160,92 €	3 471,75 €	3 986,00 €	4 421,60 €	4 857,20 €	5 728,40 €	6 164,00 €	5 728,40 €	5 379,92 €	4 857,20 €	
Zisk bez DPH		8 643,67 €	13 887,00 €	15 944,00 €	17 686,40 €	19 428,80 €	22 913,60 €	24 656,00 €	22 913,60 €	21 519,68 €	19 428,80 €	46 755,39 €
Daň z účtovného zisku		1 728,73 €	313,03 €	724,43 €	1 072,91 €	1 421,39 €	2 118,35 €	2 466,83 €	4 582,72 €	4 303,94 €	3 885,76 €	22 618,11 €
Vstupná investícia / Odpisy	73 931,00 €	- €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	- €	- €	- €	73 931,00 €
EAT		6 914,93 €	13 573,97 €	15 219,57 €	16 613,49 €	18 007,41 €	20 795,25 €	22 189,17 €	18 330,88 €	17 215,74 €	15 543,04 €	164 403,44 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 12 - Výpočet doby návratnosti investície pre optimistický Variant A

Výpočet doby návratnosti investície pre OPTIMISTICKÝ Variant A											
Diskont	10%										
Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cashflow (EAT)	- 73 931,00 €	6 914,93 €	13 573,97 €	15 219,57 €	16 613,49 €	18 007,41 €	20 795,25 €	22 189,17 €	18 330,88 €	17 215,74 €	15 543,04 €
Kumulované cashflow	- 73 931,00 €	- 67 016,07 €	- 53 442,10 €	- 38 222,53 €	- 21 609,05 €	- 3 601,64 €	17 193,61 €	39 382,77 €	57 713,65 €	74 929,40 €	90 472,44 €
Dikontované cashflow	- 73 931,00 €	6 286,30 €	11 218,15 €	11 434,69 €	11 347,23 €	11 181,18 €	11 738,37 €	11 386,55 €	8 551,49 €	7 301,16 €	5 992,51 €
Diskontované kumulované cashflow	- 73 931,00 €	- 67 644,70 €	- 56 426,54 €	- 44 991,86 €	- 33 644,62 €	- 22 463,44 €	10 725,06 €	661,49 €	9 212,98 €	16 514,13 €	22 506,65 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 13 - Ekonomické ukazatele pre optimistický Variant A

IRR	16%
Doba návratnosti (roky)	6,23
Marža	51%
NPV	22 506,65 €
ROI	122%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 14 - Výpočet pesimistického Variantu A

PESIMISTICKÝ A	0. sezóna	1. sezóna	2. sezóna	3. sezóna	4. sezóna	5. sezóna	6. sezóna	7. sezóna	8. sezóna	9. sezóna	10. sezóna	SUM
Počet prenocovaní		52	79	90	99	108	126	135	126	119	108	SUM
v % z 365 dní		15%	22%	25%	28%	30%	35%	38%	35%	33%	30%	
Cena za noc		155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	
Príjmy		8 105,21 €	12 303,13 €	13 950,00 €	15 345,00 €	16 740,00 €	19 530,00 €	20 925,00 €	19 530,00 €	18 414,00 €	16 740,00 €	161 582,33 €
Variabilné náklady		1 777,92 €	2 698,75 €	3 060,00 €	3 366,00 €	3 672,00 €	4 284,00 €	4 590,00 €	4 284,00 €	4 039,20 €	3 672,00 €	35 443,87 €
Fixné náklady		1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	18 500,00 €
Náklady spolu		3 627,92 €	4 548,75 €	4 910,00 €	5 216,00 €	5 522,00 €	6 134,00 €	6 440,00 €	6 134,00 €	5 889,20 €	5 522,00 €	53 943,87 €
Zisk		4 477,29 €	7 754,38 €	9 040,00 €	10 129,00 €	11 218,00 €	13 396,00 €	14 485,00 €	13 396,00 €	12 524,80 €	11 218,00 €	107 638,47 €
DPH 20%		895,46 €	1 550,88 €	1 808,00 €	2 025,80 €	2 243,60 €	2 679,20 €	2 897,00 €	2 679,20 €	2 504,96 €	2 243,60 €	
Zisk bez DPH		3 581,83 €	6 203,50 €	7 232,00 €	8 103,20 €	8 974,40 €	10 716,80 €	11 588,00 €	10 716,80 €	10 019,84 €	8 974,40 €	21 527,69 €
Daň z účtovného zisku		716,37 €	1 240,70 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2 003,97 €	1 794,88 €	5 755,91 €
Vstupná investícia / Odpisy	73 931,00 €	- €	- €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	- €	- €	73 931,00 €
EAT		2 865,47 €	4 962,80 €	7 232,00 €	8 103,20 €	8 974,40 €	10 716,80 €	11 588,00 €	10 716,80 €	8 015,87 €	7 179,52 €	80 354,86 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 15 - Výpočet doby návratnosti investície pre pesimistický Variant A

Výpočet doby návratnosti investície pre PESIMISTICKÝ Variant A											
Diskont	10%										
Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cashflow (EAT)	- 73 931,00 €	2 865,47 €	4 962,80 €	7 232,00 €	8 103,20 €	8 974,40 €	10 716,80 €	11 588,00 €	10 716,80 €	8 015,87 €	7 179,52 €
Kumulované cashflow	- 73 931,00 €	- 71 065,53 €	- 66 102,73 €	- 58 870,73 €	- 50 767,53 €	- 41 793,13 €	- 31 076,33 €	- 19 488,33 €	- 8 771,53 €	- 755,66 €	6 423,86 €
Dikontované cashflow	- 73 931,00 €	2 604,97 €	4 101,49 €	5 433,51 €	5 534,59 €	5 572,40 €	6 049,35 €	5 946,48 €	4 999,47 €	3 399,51 €	2 768,02 €
Diskontované kumulované cashflow	- 73 931,00 €	- 71 326,03 €	- 67 224,54 €	- 61 791,03 €	- 56 256,44 €	- 50 684,04 €	- 44 634,69 €	- 38 688,21 €	- 33 688,75 €	- 30 289,23 €	- 27 521,22 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 16 - Ekonomické ukazatele pre pesimistický Variant A

IRR	1%
Doba návratnosti (roky)	9,68
Marža	50%
NPV	- 27 521,22 €
ROI	9%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 17 - Výpočet realistického Variantu A

REALISTICKÝ A	0. sezóna	1. sezóna	2. sezóna	3. sezóna	4. sezóna	5. sezóna	6. sezóna	7. sezóna	8. sezóna	9. sezóna	10. sezóna	SUM
Počet prenocovaní		78	119	135	149	162	189	203	189	178	162	
v % z 365 dní		22%	33%	38%	41%	45%	53%	56%	53%	50%	45%	
Cena za noc		155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	
Príjmy		12 157,81 €	18 454,69 €	20 925,00 €	23 017,50 €	25 110,00 €	29 295,00 €	31 387,50 €	29 295,00 €	27 621,00 €	25 110,00 €	242 373,50 €
Variabilné náklady		2 666,88 €	4 048,13 €	4 590,00 €	5 049,00 €	5 508,00 €	6 426,00 €	6 885,00 €	6 426,00 €	6 058,80 €	5 508,00 €	53 165,80 €
Fixné náklady		1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	18 500,00 €
Náklady spolu		4 516,88 €	5 898,13 €	6 440,00 €	6 899,00 €	7 358,00 €	8 276,00 €	8 735,00 €	8 276,00 €	7 908,80 €	7 358,00 €	71 665,80 €
Zisk		7 640,94 €	12 556,56 €	14 485,00 €	16 118,50 €	17 752,00 €	21 019,00 €	22 652,50 €	21 019,00 €	19 712,20 €	17 752,00 €	170 707,70 €
DPH 20%		1 528,19 €	2 511,31 €	2 897,00 €	3 223,70 €	3 550,40 €	4 203,80 €	4 530,50 €	4 203,80 €	3 942,44 €	3 550,40 €	
Zisk bez DPH		6 112,75 €	10 045,25 €	11 588,00 €	12 894,80 €	14 201,60 €	16 815,20 €	18 122,00 €	16 815,20 €	15 769,76 €	14 201,60 €	34 141,54 €
Daň z účtovného zisku		1 222,55 €	2 009,05 €	2 317,60 €	2 578,96 €	- €	898,67 €	1 160,03 €	898,67 €	689,59 €	- €	11 775,13 €
Vstupná investícia / Odpisy	73 931,00 €	- €	- €	- €	- €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	12 321,83 €	73 931,00 €
EAT		4 890,20 €	8 036,20 €	9 270,40 €	10 315,84 €	14 201,60 €	15 916,53 €	16 961,97 €	15 916,53 €	15 080,17 €	14 201,60 €	124 791,03 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 18 - Výpočet doby návratnosti investície pre realistický Variant A

Výpočet doby návratnosti investície pre PREALISTICKÝ Variant A											
Diskont	10%										
Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cashflow (EAT)	- 73 931,00 €	4 890,20 €	8 036,20 €	9 270,40 €	10 315,84 €	14 201,60 €	15 916,53 €	16 961,97 €	15 916,53 €	15 080,17 €	14 201,60 €
Kumulované cashflow	- 73 931,00 €	- 69 040,80 €	- 61 004,60 €	- 51 734,20 €	- 41 418,36 €	- 27 216,76 €	- 11 300,23 €	5 661,73 €	21 578,26 €	36 658,43 €	50 860,03 €
Dikontované cashflow	- 73 931,00 €	4 445,64 €	6 641,49 €	6 964,99 €	7 045,86 €	8 818,08 €	8 984,46 €	8 704,17 €	7 425,18 €	6 395,47 €	5 475,33 €
Diskontované kumulované cashflow	- 73 931,00 €	- 69 485,36 €	- 62 843,88 €	- 55 878,89 €	- 48 833,03 €	- 40 014,95 €	- 31 030,49 €	- 22 326,32 €	- 14 901,14 €	- 8 505,67 €	- 3 030,34 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 19 - Ekonomické ukazatele pre realistický Variant A

IRR	9%
Doba návratnosti (roky)	7,67
Marža	51%
NPV	- 3 030,34 €
ROI	69%

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalej sa v tejto podkapitole budeme venovať Variantu B. Podľa čoho boli stanovené počty prenocovaní za dané obdobie už definované je. Taktiež dôvod, prečo sú odpisy za niektoré roky presunuté až na ďalšie obdobia.

Nižšie je priložená tabuľka, ktorá vyobrazuje opäť variabilné a fixné náklady projektu. Vo variabilných tento krát nájdeme iba tovar, ktorý sa priamo viaže na počet návštev. Fixné náklady sú tvorené z nákladov uvedených nižšie v tabuľke a z mzdových nákladov na personál. Podľa vyťaženia kapacít sú rozdelené aj fixné náklady na personál. Prevádzkar je vo všetkých 3 prípadoch zamestnaný na HPP. Rozdiel nastáva u údržby a upratovania. Tento personál je zamestnaný na polovičný úväzok v obdobiach, kedy obsadenosť celkovej kapacity neprekračuje 50%. Ako náhle je prekročený počet 50% tabuľky uvažujú so zamestnaním pracovníkov na HPP. V prípadoch, keď sa dostane obsadenosť celkovej kapacity nad 70% projekt počíta s výpomocou formou brigádnika zamestnaného na dohodu, ktorý je platený úkolovo 6,-€ na hodinu v hrubom. Predpokladá sa, že za 1 hodinu je zvládnuteľné upratať a pripraviť 2 chatky.

Tabuľka 20 - Variabilné a fixné náklady pre Variant B

Variabilné náklady Variant B		Fixné náklady Variant A	
Položka	Cena	Položka	Cena
Šampóny	2,00 €	Reklama	800,00 €
Raňajky tovar	6,00 €	Čistiace prostriedky	660,00 €
SUMA	8,00 €	Účtovníctvo	1 000,00 €
		Údržba	1 500,00 €
		Poistenie	1 000,00 €
		Drevo	1 500,00 €
		SUMA	6 460,00 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Diskontná sadzba pri Variante B je nastavená na 10% z dôvodu vysokej investičnej čiastky pre realizáciu projektu. Vecným dôvodom je aj fakt, že úrokové sadzby pri investičných fondoch v bankách sa aktuálne oscilujú okolo hodnôt 5% a v porovnaní s nimi je tento projekt ďaleko náročnejší a rizikovejší.

Požadovaný úrok anjelskeho investora je premietnutý do fixných nákladov v období, keď projekt dosiahne bodu zvratu. To znamená, že hneď v nasledujúcom období, ako projekt dosiahne bod zvratu a kumulovaný zisk bude prevyšovať požadovaných 20% sa investorovi vyplatí jeho investícia navýšená o požadované percentuálne zhodnotenie vstupného vkladu. Pri optimistickom variante môžeme tento moment pozorovať v 7. sezóne. V pesimistickom variante sa k tomuto bodu nedostaneme z dôvodu návratnosti investície, ktorá vychádza neskôr ako je celková životnosť projektu a teda niečo cez 11 rokov. V poslednom, treťom, realistickom variante je požadovaná suma investorovi vrátená v 9. sezóne

Tabuľka 21 - Výpočet optimistického Variantu B

OPTIMISTICKÝ B	0. sezóna	1. sezóna	2. sezóna	3. sezóna	4. sezóna	5. sezóna	6. sezóna	7. sezóna	8. sezóna	9. sezóna	10. sezóna	SUM
Počet prenocovaní		628	953	1080	1188	1296	1512	1620	1512	1426	1296	
v % z 365 dní		29%	44%	50%	55%	60%	70%	75%	70%	66%	60%	
Cena za noc		155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	
Příjmy		97 262,50 €	147 637,50 €	167 400,00 €	184 140,00 €	200 880,00 €	234 360,00 €	251 100,00 €	234 360,00 €	220 968,00 €	200 880,00 €	1 938 988,00 €
Variabilné náklady		5 020,00 €	7 620,00 €	8 640,00 €	9 504,00 €	10 368,00 €	14 364,00 €	15 390,00 €	14 364,00 €	13 543,20 €	12 312,00 €	111 125,20 €
Fixné náklady		36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	49 453,24 €	49 453,24 €	49 453,24 €	148 211,04 €	49 453,24 €	49 453,24 €	49 453,24 €	554 352,96 €
Náklady spolu		41 494,16 €	44 094,16 €	45 114,16 €	58 957,24 €	59 821,24 €	63 817,24 €	163 601,04 €	63 817,24 €	62 996,44 €	61 765,24 €	665 478,16 €
Zisk		55 768,34 €	103 543,34 €	122 285,84 €	125 182,76 €	141 058,76 €	170 542,76 €	87 498,96 €	170 542,76 €	157 971,56 €	139 114,76 €	1 273 509,84 €
DPH 20%		11 153,67 €	20 708,67 €	24 457,17 €	25 036,55 €	28 211,75 €	34 108,55 €	37 251,35 €	34 108,55 €	31 594,31 €	27 822,95 €	
Zisk bez DPH		44 614,67 €	82 834,67 €	97 828,67 €	100 146,21 €	112 847,01 €	136 434,21 €	50 247,61 €	136 434,21 €	126 377,25 €	111 291,81 €	274 453,53 €
Daň z účtovného zisku		8 922,93 €	107,30 €	3 106,10 €	3 569,61 €	6 109,77 €	10 827,21 €	10 049,52 €	10 827,21 €	25 275,45 €	22 258,36 €	101 053,46 €
Vstupná investícia / Odpisy	493 789,00 €	- €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	- €	82 298,17 €	- €	- €	493 789,00 €
EAT		35 691,74 €	82 727,37 €	94 722,57 €	96 576,60 €	106 737,24 €	125 607,00 €	40 198,09 €	125 607,00 €	101 101,80 €	89 033,45 €	898 002,85 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 22 - Výpočet doby návratnosti investície pre optimistický Variant B

Výpočet doby návratnosti investície pre OPTIMISTICKÝ Variant B											
Diskont	10%										
Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cashflow (EAT)	- 493 789,00 €	35 691,74 €	82 727,37 €	94 722,57 €	96 576,60 €	106 737,24 €	125 607,00 €	40 198,09 €	125 607,00 €	101 101,80 €	89 033,45 €
Kumulované cashflow	- 493 789,00 €	- 458 097,26 €	- 375 369,89 €	- 280 647,32 €	- 184 070,72 €	- 77 333,48 €	48 273,52 €	88 471,61 €	214 078,60 €	315 180,40 €	404 213,85 €
Dikontované cashflow	- 493 789,00 €	32 447,03 €	68 369,73 €	71 166,47 €	65 963,12 €	66 275,43 €	70 901,88 €	20 627,97 €	58 596,59 €	42 877,03 €	34 326,25 €
Diskontované kumulované cashflow	- 493 789,00 €	- 461 341,97 €	- 392 972,24 €	- 321 805,77 €	- 255 842,65 €	- 189 567,22 €	- 118 665,35 €	- 98 037,37 €	- 39 440,78 €	3 436,25 €	37 762,50 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 23 - Ekonomické ukazatele pre optimistický Variant B

IRR	12%
Doba návratnosti (roky)	5,80
Marža	46%
NPV	37 762,50 €
ROI	82%
Business angel 20%	98 757,80 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 24 - Výpočet pesimistického Variantu B

PESIMISTICKÝ B	0. sezóna	1. sezóna	2. sezóna	3. sezóna	4. sezóna	5. sezóna	6. sezóna	7. sezóna	8. sezóna	9. sezóna	10. sezóna	SUM
Počet prenocovaní		314	476	540	594	648	756	810	756	713	648	SUM
v % z 365 dní		15%	22%	25%	28%	30%	35%	38%	35%	33%	30%	
Cena za noc		155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	
Prijmy		48 631,25 €	73 818,75 €	83 700,00 €	92 070,00 €	100 440,00 €	117 180,00 €	125 550,00 €	117 180,00 €	110 484,00 €	100 440,00 €	969 494,00 €
Variabilné náklady		2 510,00 €	3 810,00 €	4 320,00 €	4 752,00 €	5 184,00 €	6 048,00 €	6 480,00 €	6 048,00 €	5 702,40 €	5 184,00 €	50 038,40 €
Fixné náklady		36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	364 741,60 €
Náklady spolu		38 984,16 €	40 284,16 €	40 794,16 €	41 226,16 €	41 658,16 €	42 522,16 €	42 954,16 €	42 522,16 €	42 176,56 €	41 658,16 €	414 780,00 €
Zisk		9 647,09 €	33 534,59 €	42 905,84 €	50 843,84 €	58 781,84 €	74 657,84 €	82 595,84 €	74 657,84 €	68 307,44 €	58 781,84 €	554 714,00 €
DPH 20%		1 929,42 €	6 706,92 €	8 581,17 €	10 168,77 €	11 756,37 €	14 931,57 €	16 519,17 €	14 931,57 €	13 661,49 €	11 756,37 €	
Zisk bez DPH		7 717,67 €	26 827,67 €	34 324,67 €	40 675,07 €	47 025,47 €	59 726,27 €	66 076,67 €	59 726,27 €	54 645,95 €	47 025,47 €	110 942,80 €
Daň z účtovného zisku		1 543,53 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	11 945,25 €	10 929,19 €	9 405,09 €	33 823,07 €
Vstupná investícia / Odpisy	493 789,00 €	- €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	- €	- €	- €	493 789,00 €
EAT		6 174,14 €	26 827,67 €	34 324,67 €	40 675,07 €	47 025,47 €	59 726,27 €	66 076,67 €	47 781,02 €	43 716,76 €	37 620,38 €	409 948,13 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 25 - Výpočet doby návratnosti investície pre pesimistický Variant B

Výpočet doby návratnosti investície pre PESIMISTICKÝ Variant B											
Diskont	10%										
Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cashflow (EAT)	- 493 789,00 €	6 174,14 €	26 827,67 €	34 324,67 €	40 675,07 €	47 025,47 €	59 726,27 €	66 076,67 €	47 781,02 €	43 716,76 €	37 620,38 €
Kumulované cashflow	- 493 789,00 €	- 487 614,86 €	- 460 787,19 €	- 426 462,52 €	- 385 787,45 €	- 338 761,97 €	- 279 035,70 €	- 212 959,03 €	- 165 178,01 €	- 121 461,25 €	- 83 840,87 €
Dikontované cashflow	- 493 789,00 €	5 612,85 €	22 171,63 €	25 788,63 €	27 781,62 €	29 199,12 €	33 713,92 €	33 907,78 €	22 290,20 €	18 540,17 €	14 504,28 €
Diskontované kumulované cashflow	- 493 789,00 €	- 488 176,15 €	- 466 004,52 €	- 440 215,88 €	- 412 434,26 €	- 383 235,14 €	- 349 521,22 €	- 315 613,44 €	- 293 323,24 €	- 274 783,07 €	- 260 278,78 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 26 - Ekonomické ukazatele pre pesimistický Variant B

IRR	-3%
Doba návratnosti (roky)	11,22
Marža	42%
NPV	- 260 278,78 €
ROI	-17%
Business angel 20%	98 757,80 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 27 - Výpočet realistického Variantu B

REALISTICKÝ B	0. sezóna	1. sezóna	2. sezóna	3. sezóna	4. sezóna	5. sezóna	6. sezóna	7. sezóna	8. sezóna	9. sezóna	10. sezóna	SUM
Počet prenocovaní		471	714	810	891	972	1134	1215	1134	1069	972	
v % z 365 dní		22%	33%	38%	41%	45%	53%	56%	53%	50%	45%	
Cena za noc		155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	155,00 €	
Prijmy		72 946,88 €	110 728,13 €	125 550,00 €	138 105,00 €	150 660,00 €	175 770,00 €	188 325,00 €	175 770,00 €	165 726,00 €	150 660,00 €	1 454 241,00 €
Variabilné náklady		3 765,00 €	5 715,00 €	6 480,00 €	7 128,00 €	7 776,00 €	9 072,00 €	9 720,00 €	9 072,00 €	8 553,60 €	7 776,00 €	75 057,60 €
Fixné náklady		36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	36 474,16 €	49 453,24 €	49 453,24 €	49 453,24 €	148 211,04 €	49 453,24 €	528 394,80 €
Náklady spolu		40 239,16 €	42 189,16 €	42 954,16 €	43 602,16 €	44 250,16 €	58 525,24 €	59 173,24 €	58 525,24 €	156 764,64 €	57 229,24 €	603 452,40 €
Zisk		32 707,72 €	68 538,97 €	82 595,84 €	94 502,84 €	106 409,84 €	117 244,76 €	129 151,76 €	117 244,76 €	8 961,36 €	93 430,76 €	850 788,60 €
DPH 20%		6 541,54 €	13 707,79 €	16 519,17 €	18 900,57 €	21 281,97 €	23 448,95 €	25 830,35 €	23 448,95 €	21 543,83 €	18 686,15 €	
Zisk bez DPH		26 166,17 €	54 831,17 €	66 076,67 €	75 602,27 €	85 127,87 €	93 795,81 €	103 321,41 €	93 795,81 €	- 12 582,47 €	74 744,61 €	189 909,28 €
Daň z účtovného zisku		5 233,23 €	10 966,23 €	13 215,33 €	- €	565,94 €	2 299,53 €	4 204,65 €	2 299,53 €	- €	- €	38 784,45 €
Vstupná investícia / Odpisy	493 789,00 €	- €	- €	- €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	82 298,17 €	- €	82 298,17 €	493 789,00 €
EAT		20 932,94 €	43 864,94 €	52 861,34 €	75 602,27 €	84 561,93 €	91 496,28 €	99 116,76 €	91 496,28 €	- 12 582,47 €	74 744,61 €	622 094,87 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 28 - Výpočet doby návratnosti investície pre realistický Variant B

Výpočet doby návratnosti investície pre REALISTICKÝ Variant B											
Diskont	10%										
Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cashflow (EAT)	- 493 789,00 €	20 932,94 €	43 864,94 €	52 861,34 €	75 602,27 €	84 561,93 €	91 496,28 €	99 116,76 €	91 496,28 €	- 12 582,47 €	74 744,61 €
Kumulované cashflow	- 493 789,00 €	- 472 856,06 €	- 428 991,12 €	- 376 129,79 €	- 300 527,52 €	- 215 965,58 €	- 124 469,30 €	- 25 352,54 €	66 143,73 €	53 561,26 €	128 305,87 €
Dikontované cashflow	- 493 789,00 €	19 029,94 €	36 252,01 €	39 715,51 €	51 637,37 €	52 506,31 €	51 647,26 €	50 862,57 €	42 683,69 €	- 5 336,20 €	28 817,28 €
Diskontované kumulované cashflow	- 493 789,00 €	- 474 759,06 €	- 438 507,04 €	- 398 791,54 €	- 347 154,17 €	- 294 647,86 €	- 243 000,60 €	- 192 138,03 €	- 149 454,34 €	- 154 790,53 €	- 125 973,25 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 29 - Ekonomické ukazatele pre realistický Variant B

IRR	4%
Doba návratnosti (roky)	8,26
Marža	43%
NPV	- 125 973,25 €
ROI	26%
Business angel 20%	98 757,80 €

Zdroj: vlastné spracovanie

8.8 Hodnotenie ekonomickej efektívnosti

Predchádzajúca podkapitola vyjadruje ako pre Variant A tak aj pre Variant B všetky dôležité čísla, ktoré sú smerodajné pre projekt. V tejto časti diplomovej práce sa zameriame na sumarizáciu jednotlivých ekonomických ukazateľov.

Pri Variante A, kde bol nastavený diskont pre NPV, teda čistú súčasnú hodnotu, na 10% môžeme vidieť, že po vyhodnotení tohto ekonomického ukazateľa, by bolo vhodné v pesimistickom a realistickom výpočte projekt zamietnuť už pred začatím. Dôvodom je, že výpočet vykazuje záporné hodnoty. Tento ukazateľ úzko koreluje s IRR, vnútorným výnosovým percentom, ktoré vidíme, že vo všetkých troch výpočtoch vychádza kladne. Táto informácia však naznačuje iba to, že projekt vo svojej podstate nebude stratový. Vzhľadom na to, že vo Variante A sa jedná iba o jednu ubytovaciu jednotku, dá sa predpokladať vyššia obsadenosť keďže projekt ako taký sám sebe nekonkuruje, vytváraním ďalších ubytovacích kapacít. To znamená, že záujemcov je nutné ubytovávať a rozložiť v dlhšom časovom období.

Z tohto dôvodu autor práce považuje za rozumné prikláňať sa skôr k realistickému scenáru, ktorý v hodnotách IRR vykazuje takmer výšku nastaveného diskontu. Inak povedané, nie je potrebné v projekte dosiahnuť veľkých rozdielov pre naplnenie stanoveného cieľa. Tento cieľ môže byť dosiahnutý či už úsporami pri výstavbe alebo naopak vyššou obsadenosťou ubytovacej jednotky počas roku. Ako môžeme vidieť potvrdzuje to aj hodnota NPV, ktorá nie je v tak negatívnych záporných číslach.

Realistický scenár vykazuje návratnosť vstupného kapitálu už krátko po polovici siedmej sezóny. Ak by sme však neuvažovali faktor času, tak vidíme, že práve u realistického výpočtu projekt dosahuje ROI 69%. Čo znamená, že keby sme sa na tento ukazateľ pozerali ako na samostatný, výsledok výpočtu projektu by sme mohli považovať za uspokojivý.

Tabuľka 30 - Sumárne porovnanie ekonomických ukazateľov pre Variant A

Variant A	Optimistický	Pesimistický	Realistický
IRR	16%	1%	9%
Doba návratnosti (roky)	6,23	9,68	7,67
Marža	51%	50%	51%
NPV	22 506,65 €	- 27 521,22 €	- 3 030,34 €
ROI	122%	9%	69%

Zdroj: vlastné spracovanie

Mohlo by sa zdať, že variant B, ktorý je vo svojej podstate iba rozšírený Variant A bude vykazovať podobné ekonomické výsledky. Opak v tomto prípade je však pravdou. Podľa nižšie priloženej tabuľky vidíme, že v tomto variante je ekonomicky

zmyselný iba optimistický výpočet, ktorý dosahuje 12% IRR, čo je len o 2% viac ako je nastavený diskont pre NPV. Keď opäť odhliadneme od faktoru času, tak pri optimistickom variante sa dostávame na zaujímavé hodnoty ROI vo výške 82%.

Avšak je nutné hľadiť skôr na pesimistickejšie scenáre pri plánovaní takto rozsiahleho projektu. Vzhľadom na kapacitu ubytovacích jednotiek sa autor prikláňa, minimálne počas prvých rokov, k pesimistickému scenáru, ktorý ako môžeme vidieť, svoju návratnosť počas živostnosti projektu nedosiahne.

Pri realistickom scenári je rozumnejšie a menej pracnejšie peniaze uložiť na termínovaný vklad do banky, ktorý je menej rizikový a zároveň menej pracný pre investora. Výhodou v tomto prípade však môže byť, ak by sme sa držali realistického scenáru, že realizátor projektu bude po približne 8 a pol roku schopný vyplatiť investora aj s požadovaným úrokom. Tento počin by znamenal, že nasledujúce roky netradičné ubytovanie spadá už len do vlastníctva realizátora, ktorý neriskoval svoj vlastný kapitál. Výhodou môže byť, že práve podľa namodelovaného cashflow by sa tento objekt mal nachádzať v najaktívnejšom období, kedy dokáže generovať relatívne vysoké zisky.

Tabuľka 31 - Sumárne porovnanie ekonomických ukazateľov pre Variant B

Variant B	Optimistický	Pesimistický	Realistický
IRR	12%	-3%	4%
Doba návratnosti (roky)	5,80	11,22	8,26
Marža	46%	42%	43%
NPV	37 762,50 €	- 260 278,78 €	- 125 973,25 €
ROI	82%	-17%	26%

Zdroj: vlastné spracovanie

8.9 Riziká

Jedno z prvých rizík, ktoré je úzko späté s témou ubytovania je jeho návštevnosť. Pred tým, ako sa projekt reálne spustí je veľmi ťažké odhadnúť počet prenocovaní za nasledujúce obdobia. Toto riziko však hrozí z oboch strán či už zo strany nízkeho záujmu o ubytovacie jednotky alebo naopak o príliš veľký záujem. Druhý variant je optimistickjší, no aj ten má svoju šedú stránku a to vtedy, ak záujem bude príliš veľký len v danom období a v nasledujúcom období naopak príliš nízky alebo žiadny. Tomuto riziku sa dá čiastočne vyvarovať správnym marketingom a budovaním postupného povedomia o projekte. Ak investor urobí na začiatku príliš veľkú kampaň hrozí, že kapacity nebudú dostatočné, nebude možné vyhovieť všetkým zákazníkom a tí následne na projekt zanevrú. Naopak moc slabý marketing zabezpečí až príliš nízku návštevnosť a preto je vhodné mať kampaň správne naplánovanú na rôzne obdobia. Zároveň nie jednému podniku sa stalo, že kvalitatívne nezvládol nápor zákazníkov, čím si poškodil meno a prišiel o klientelu. Riešenie pre toto riziko je dbať na kvalitu procesov, ktoré boli bližšie špecifikované. (1)

Finančné riziko pri Variante A nastáva aj pri forme financovania. Vzhľadom na využitie crowdfundingovej kampane existuje možnosť nevyzbierania dostatočného množstva prostriedkov. Tejto situácii sa dá vyvarovať vytvorením dostatočného povedomia o projekte v širšej verejnosti a vhodným odprezentovaním projektu tak, aby sa stal atraktívny a zaujímavý pre potenciálnych investorov. (2)

Pre predchádzanie nepredvídateľných okolností ako je zosuv pôdy, záplava, vyhorenie objektu a podobne existuje len správne plánovanie projektov podľa všetkých predpisov. Niekedy sa však dejú aj nečakané udalosti, ktorým sa nedá predchádzať a práve z tohto dôvodu projekt počíta s poistením, ktoré prípadne bude kryť takéto riziká. (3)

Konkurencia v blízkom alebo vzdialenom okolí vie napáchať nemalé škody. Ako náhle je projekt dokončený a sú v ňom investované finančné prostriedky a množstvo času, už nie je cesty späť. Návrhom, ako predchádzať konkurencii je udržanie kvality. Tak ako je spomínané v tejto diplomovej práci, jedná sa o prémiový produkt. Udržaním vysokých štandardov a vyhýbaním sa zbytočných chýb je možné zabezpečiť udržanie zákazníka. (4)

Pandémia Covid-19, následne vojna na Ukrajine. Je dôležité myslieť aj na takéto riziká, voči ktorým nie je možné sa poistiť. Prevenciou môže byť zdravosť podniku a dostatočné finančné zásoby, prípadne vysoká likvidita investícií vďaka ktorým projekt prežije aj náročnejšie obdobia. (5)

Trh sa neustále vyvíja s čím je spojené aj ďalšie riziko. Z grafov a analýz v tejto práci je možné získať informácie o dátach minulých, na základe ktorých sa dá predikovať budúce chovanie zákazníkov. Vzhľadom na to, že sa jedná len o predikcie nemáme úplnú istotu, že tak bude budúcnosť aj vyzeráť. Chovanie a preferencie zákazníkov sa môže zmeniť zo sezóny na sezónu. Opatrením môže byť vysoká atraktivita produktu, konkurencieschopnosť nie len na domácom trhu a inovatívny prístup. (6)

Zamestnancami je podnik tvorení. Dotvárajú image celého projektu a preto sú veľmi dôležitým elementom. Trh práce ako každý iný trh sa vyvíja. Nájst vhodných zamestnancov je kľúčové a nesmie byť podcenené. Dostatočnými časovými rezervami na výber vhodných kandidátov a atraktívnymi platobnými podmienkami sa dá toto riziko minimalizovať. (7)

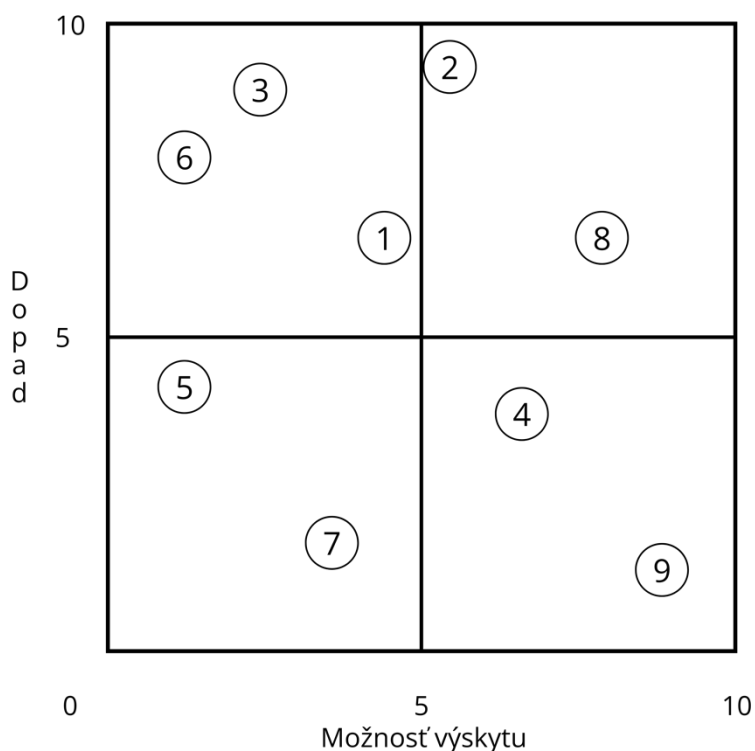
Ak sa pozemok, na ktorom sa projekt bude budovať nenachádza hneď vedľa prístupovej cesty ale prístup naň je skrz iný pozemok, môže vznikáť ďalšie významné riziko. Jednou možnosťou ako sa vyhnúť komplikáciám je vykúpiť pozemok hraničiaci s príjazdovou cestou na jednej strane a s pozemkom určeným na projekt z druhej strany, čím sa samozrejme zdvihnú vstupné náklady na projekt. Tento krok je však

dobré riešiť s predstihom, aby majiteľ susedného pozemku nemal záujem ťažiť zo situácie. Druhou možnosťou je zriadenie vecného bremena. Najideálnejšie je pre projekt vybrať taký pozemok, ktorý so sebou nesie čo najmenej rizík. (8)

Najčastejšie nepresnosti, ktoré počas projektov vznikajú sú spojené s časom a financiami. Časové aj finančné plány sú v tomto projekte robené s dôrazom na detail, no každý projekt je jedinečný a teda je pravdepodobné, že sa vždy vyskytnú aj náklady alebo časové zdržania, s ktorými investor nepočíta. Toto riziko je eliminované vankúšmi, ktoré boli pridávané ako k časovému plánu tak aj k finančnému plánu realizácie. (9)

Každé riziko má pridelené svoje poradové číslo na základe ktorého boli jednotlivé riziká umiestnené do matice. Matica reprezentuje ponteiálny dopad a možnosť výskytu. Táto je priložená nižšie pod textom.

Obrázok 26 - Matica rizík



Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Diplomová práca je zameraná na výpočet ekonomickej efektívnosti pre výstavbu netradičného ubytovacieho zariadenia, ktoré by malo byť situované na Strednom Slovensku v regióne Liptov zasadené do prírody. Práca uvažuje dve varianty, ktorými sú Variant A, ktorý počíta s jednou ubytovacou jednotkou a Variant B, ktorý je založený na 6 ubytovacích jednotkách doplnených o spoločné priestranstvo a recepciu. Každý z variantov má svoj optimistický, pesimistický a realistický výpočet.

Po podrobnom naplánovaní projektu a následnom prepočítaní a vyhodnotení jednotlivých ekonomických ukazateľov je atraktívnejšie z pohľadu autora prikloniť sa k Variantu A. Vytvorením iba jednej ubytovacej jednotky investor neriskuje tak veľký objem peňazí a zároveň nevytvára konkurenciu sám sebe. Vzhľadom na to, že sa zatiaľ nejedná o tak veľký segment, mohol by aj tento faktor zavážiť v návratnosti investície. Z tohto dôvodu sa autor prikláňa k realistickému výpočtu. Výhodou môže byť aj spôsob financovania, ktorým je crowdfundingová kampaň. Takto sú od počiatku zabezpečené prví návštevníci. Návratnosť investície je už po 7 a pol roku pri realistickom výpočte. Vzhľadom na to, že sa jedná iba o jednu ubytovaciu jednotku, je možné uvažovať pri dobrom vývoji udalostí o rozširovaní kapacít. Toto môže prebehnúť či už v inej lokalite, čím je možné diferencovať produkt alebo na rovnakom mieste, kde však vzniká riziko, že sa naruší výstavbou novej jednotky chod tej pôvodnej. Minimálne počas výstavby.

Pri Variante B je však dôležité zamerať sa na konkurenčnú výhodu, ktorá vzniká jedinečnosťou. Takýto typ ubytovania s ponúkanými službami v tomto rozsahu sa v okolí nenachádza a preto by mohol vyvolať väčší záujem u potenciálnych zákazníkov. Druhou výhodou je zvolený spôsob financovania cez biznis anjela, ktorý projektu vie dodať svoje know-how a teda sa môže predchádzať chybám pri výstavbe a dosahovať lepšie výsledky počas prevádzkovania. Síce ukazateľ čistej súčasnej hodnoty nám aj pri realistickom aj pri pesimistickom výpočte vyšiel záporne, autor nepovažuje Variant B za zavrhnutý. Je možné optimalizovať tieto výsledky riešeniami ako napríklad žiadosťou o dotácie alebo eurofondy. Ako je uvedené v diplomovej práci, plán Liptov 2030 sa mieni zamerať aj na udržateľnosť, cestovných ruch a služby a práve z tohto dôvodu aj tu môže byť cesta ako získať nenávratnú pôžičku do projektu. Druhou možnosťou ako zefektívniť variant B je odpredaj projektu ešte pred dosiahnutím bodu zvratu v sezóne, kedy bude dosahovať svoje najlepšie výsledky. Pre nového investora to môže byť práve presvedčujúci moment na atraktívnu kúpu. Z predajnej ceny je možné vyplatiť investora a projekt nakoniec vytvorí aj určitý zisk.

V neposlednom rade je nutné hľadiť aj na obdobie po ukončení životného cyklu produktu. Budeme uvažovať rovnaké závery pre obe varianty A aj B. V tomto prípade autor navrhuje projekt buď odpredať po návrate investície do projektu, čo vo väčšine prípadov nastane v momente, kedy sa projekt nachádza v najúspešnejších sezónach a teda sa pre ďalších investorov môže javiť ako atraktívny. Ďalším riešením

je po uplynutí cyklu ubytovacie jednotky opätovne zrevitalizovať a priniesť pre návštevníkov nové inovácie a trendy z prostredia ubytovacieho priemyslu. Menej ekonomicky efektívnym riešením, ktoré však môže mať prínos pre slovenskú spoločnosť ako takú, je základná revitalizácia ubytovacích jednotiek a po dohode s národnými parkmi Slovenskej republiky, je možné tieto chatky odpredať a využiť ako útulne v horách, ktoré môžu byť naďalej vďaka ich architektonicky zaujímavému prevedeniu lákadlom turistov do slovenských hôr.

Cieľ diplomovej práce sa na základe predchádzajúcich výpočtov zdá realizovateľný aj keď v projekte môžu nastať ešte rôzne premenné, ktoré môžu vo veľkej miere ovplyvniť výsledky výpočtov. Jednou z takýchto závažnejších premenných môže byť napríklad cena pozemku. Avšak aj bez ohľadu na podobnosť čísel použitých v tejto práci a pri prípadnej reálnej výstavbe je možné prácu využiť ako opornú kostru alebo metodický základ pre spísanie podnikateľského plánu na podobný účel. Tento dokument by ale narodziel od diplomovej práce musel obsahovať všetky potrebné náležitosti, ktoré boli v tejto práci úmyslene vynechané. Práca môže byť využitá taktiež ako inšpirácia pre tvorbu inovatívnych a jedinečných projektov v cestovnom ruchu bez ohľadu na lokalitu.

Zoznam použitej literatúry

(Business Angel). *Managementmania* [online]. [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/angel-investor-business-angel>

ABRAMS, Rhonda. *The Successful Business Plan: Secrets & strategies*. 4th. The Planning Shop, 2010. ISBN 978-0-9669635-6-4.

Alternative Accommodation:: The Rise of Non-Traditional Vacation Rentals. *Lodgify* [online]. 2018 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.lodgify.com/blog/alternative-accommodation-non-traditional-vacation-rentals/>

BAOBAB Luxury Safari Resort in Africa [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://maskarchitects.com/portfolio/baobab-luxury-safari-resort/>

BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. *Projektový management* [online]. Praha, 2011 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: http://files.vsrr.webnode.cz/200000020-5b25a5c1fc/Projektov%C3%BD%20mngement__OPPA__2012__Barto%C5%A1ov%C3%A1%20a%20kol..pdf. Vysoká škola regionálního rozvoje Praha.

Bazoš [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.bazos.sk>

Búda komjatná. *Instagram* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: https://www.instagram.com/buda_komjatna/?igshid=NTc4MTIwNjQ2YQ%3D%3D
Ceny za projekty [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.cenyzaprojekty.cz/>

COVELLO, Joseph a Brian HAZELGREN. *Your First Business Plan*. 5th. Naperville, Illinois: SOURCEBOOKS, 2005. ISBN 1-4022-0412-4.

COVELLO, Joseph A. a Brian J. HAZELGREN. *THE COMPLETE BOOK OF BUSINESS PLANS: Simple steps to writing powerful business plans*. 2nd. Naperville, Illinois: Sourcebooks, 2006. ISBN 978-1-4022-0763-1.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

Dailypost [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.dailypost.co.uk/news/gallery/glamping-shipping-container-steel-wagon-22008649>

Dlouhodobý finanční management: teorie a praxe. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-807-5983-183.

Dobčické rybníčky - Alička [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.dobcickerybnicky.cz/alicka>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL, Branislav LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8034-4.

Dom na strome. *Na strome* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://na-strome.sk>

Dotazník pre porovnanie platu. *Profesia* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: https://www.platy.sk/prieskum-platov?gclid=Cj0KCQjwoeemBhCfARIsADR2QCuMHD-fYrGHYB7M3Yj_KM5a60-YHir82OChIOZMvHHaZ3tBUc4VwaAkaApAOEALw_wcB

Ekočističky [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.ekocisticky.sk/domov>

Firmáreň [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.firmaren.sk/>

FORD, Brian R., Jay M. BORNSTEIN a PRUITT. *Business Plan Guide*. 3rd. Hoboken, NJ: John Wiley, 2007. ISBN 978-0-470-11269-4.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4732-930.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4739-854.

Generation Z Statistics: 2023. *Truelist* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://truelist.co/blog/generation-z-statistics/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

Harvard Business Review on Entrepreneurship. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1999. ISBN 0-87584-910-5.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-858-6507-6.

HITHIT. *Hithit* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/home>

Hotel trends 2023: Five factors that will shape the hospitality industry. *Pressreader* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://blog.pressreader.com/hotels/hotel-trends-2023>

HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování: VŠ učebnice pro kombinovanou formu studia a celoživotní vzdělávání*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Bilance, 2011. ISBN 978-80-86371-55-9.

Charakteristika spoločnosti s ručením obmedzeným. *Podnikajte.sk* [online]. 2010 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/sro/charakteristika-sro>

Charakteristika spoločnosti s ručením obmedzeným. *Podnikajte.sk* [online]. 2010 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/sro/charakteristika-sro>

Chatka pod Chočom. *Chatka pod chocom* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.chatkapodchocom.com>

Chcete investovat do nemovitostí? Zaměřte se na rekreační objekty. *Realitymorava* [online]. 2022 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.realitymorava.cz/realitni-zpravodaj/2309-chcete-investovat-do-nemovitosti-zamerte-se-na-rekreacni-objekty>

CHURCHILL, JR., Gilbert A. a J. Paul PETER. *MARKETING: Creating Value for Customer*. Annotated Instructor's. Homewood, IL: AUSTEN PRESS, 1995. ISBN 0-256-17367-2.

Inflácia ovplyvnila dovolenkové plány Slovákov, každý tretí zostane doma. *Trend* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.trend.sk/spravy/inflacia-ovplyvnila-dovolenkove-plany-slovakov-kazdy-treti-zostane-doma>

Informácie o úveroch na bývanie. *Národná Banka Slovenska* [online]. 2023 [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://nbs.sk/dohlad-nad-financnym-trhom-prakticke-informacie/publikacie-a-vybrane-udaje/vybrane-udaje/informacie-o-uveroch-na-byvanie/>

JAFFE, Austin J. a C. F. SIRMANS. *Fundamentals of Real Estate Investment*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. ISBN 0-13-343450-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4742-090.

JIRÍČEK, Petr. Jak funguje crowdfunding? *Portal.pohoda* [online]. 2019 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/finance-a-dane/jak-funguje-crowdfunding/>

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

JUSTIS, Robert T. *MANAGING YOUR SMALL BUSINESS*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981. ISBN 0-13-551010-4.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress. ISBN 978-80-7408-022-7.

Kde sa oplatí kúpiť chatu či chalupu? V Prešovskom kraji sú ceny najnižšie. *Forbes* [online]. 2018 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/30313-2/>

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

LEE, Nancy R. a Philip KOTLER. *SOCIAL MARKETING: Changing Behaviors for Good*. 5th edition. Thousand Oaks, California: Publisher SAGE Publications, 2015. ISBN 978-1-4522-9214-4.

LEVIN, Aron. *Influencer Marketing for Brands:: What YouTube and Instagram Can Teach You About the Future of Digital Advertising*. Stockholm, Sweden: Apress, 2019. ISBN 978-1-4842-5503-2.

Liptov 2030. *Liptov2030* [online]. 2022 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.liptov2030.sk/wp-content/uploads/2023/04/dokument-Liptov-2030-FINAL.pdf>

Na Liptove. *Ubytovanienaliptove* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.ubytovanienaliptove.sk/nase-ubytovanie>

Netradičné ubytovanie na Slovensku:: nápady podnikateľov, ktorí k pobytu pridali zážitok. *Podnikajte* [online]. 2020 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/podnikatelske-napady/netradicne-ubytovanie-na-slovensku-zazitok>

PAPINČÁK, Ľuboš. Porovnanie právnych foriem podnikania. *Podnikajte.sk* [online]. 2010 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/porovnanie-pravnych-foriem-podnikania-2010>

Penetration rate of smartphones in Europe from 2013 to 2028. *Statista* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/forecasts/1147144/smartphone-penetration-forecast-in-europe>

Prerušenie odpisovania hmotného majetku. *Finančná správa* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://podpora.financnasprava.sk/814703-Prerušenie-odpisovania-hmotného-majetku>

Profesia. *Profesia* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk>

Property info travelers look for. *Booking* [online]. 2022 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://partner.booking.com/en-us/click-magazine/trends-insights/property-info-travelers-look>

RAMGADE, A. a A. KUMAR. CHANGING TRENDS OF HOSPITALITY INDUSTRY: EMERGENCE OF MILLENNIALS AND GEN Z AS FUTURE CUSTOMERS AND THEIR INFLUENCE ON THE HOSPITALITY INDUSTRY. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*. Pune, India, **2021**(12), 110-116. ISSN 2319-4979.

Realityalpia [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.realityalpia.sk>
SCARBOROUGH, Norman M. a Jeffrey R. CORNWALL, 2016. *Essentials of entrepreneurship and small business management*. 8th Ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN- 10: 1-292-09486-9

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada, 2011. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-6748-2.

Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.). *Migračné Informačné Centrum IOM* [online]. 2022 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.mic.iom.sk/sk/podnikanie/obchodne-spolocnosti/188-spolocnost-s-rucenim-obmedzenym-s-r-o.html>

STOLZE, William J. *START UP: An Entrepreneur's Guide to Launching and Managing a New Business*. 5th. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 1999. ISBN 978-1-56414-432-4.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikateľskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/>

Teepeečko [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.teepeecko.com>

Teepeečko. *Teepeecko* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.teepeecko.com>

The Atlanta Alpaca Treehouse [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.alpacatreehouse.com/alpaca-treehouse>

Trendy v cestovaní 2023: Udržateľnosť, cestovanie mimo sezóny, zmysluplnosť. *Slowshop* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://slowhop.com/sk/trendy-v-cestovani-2023>

Uniqhotels: Hotel Endemico [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.uniqhotels.com/hotel-endemico>

Územné plánovanie a jeho úlohy. *Slovensko* [online]. 2021 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: https://www.slovensko.sk/sk/zivotne-situacie/zivotna-situacia/_uzemne-plano-vanie-a-jeho-ulohy/

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-000.

VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ, Ana-Marija, Josipa CVELIĆ BONIFAČIĆ a Ivana LICUL. *GLAMPING – NEW OUTDOOR ACCOMMODATION* [online]. Rijka, 2018 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://hrcak.srce.hr/file/311748>. University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management.

Výpočet čistej mzdy / Mzdová kalkulačka 2023. *Finančná správa* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/vypocet-cistej-mzdy>

Wild House Donovaly. *Wildhouse* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.wildhouse.sk>

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9.

Zákon č. 455/1991 Zb. *Zákony pre ľudí* [online]. 1991 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-455>

Zákon č. 513/1991 Zb. *Zákony pre ľudí* [online]. 1991 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Zoznam odporúčaných označení najčastejšie používaných voľných živností a ich obsahové vymedzenie. *Minv.sk* [online]. 2023 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: https://www.minv.sk/swift_data/source/verejna_sprava/zivnostenske_podnikanie_ozp2/Zoznam%20odporucanych%20oznaceni%20volnych%20zivnosti.pdf

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - Hotel Endemico, Mexiko	11
Obrázok 2 - The Wonder Wagon.....	12
Obrázok 3 - Alpaca treehouse	13
Obrázok 4 - Teepeečko.....	14
Obrázok 5 - BAOBAB Luxury Safari Resport.....	15
Obrázok 6 - Glamping Alička.....	16
Obrázok 7 - Príklad Bostonskej matice	27
Obrázok 8 - Príklad SWOT analýzy	35
Obrázok 9 - Príklad WBS.....	39
Obrázok 10 - Príklad Ganttovho diagramu	40
Obrázok 11 - Grafická analýza bodu zvratu	41
Obrázok 12 - Príkladová matica rizík.....	45
Obrázok 13 - Investičný trojuholník	48
Obrázok 14 - Titulný list	56
Obrázok 15 - Vývoj inflácie na Slovensku	60
Obrázok 16 - Wild House silné a slabé stránky	62
Obrázok 17 - Dom na strome silné a slabé stránky	63
Obrázok 18 - Chatka pod Chočom silné a slabé stránky.....	63
Obrázok 19 - Teepeečko silné a slabé stránky.....	64
Obrázok 20 - Zákutie SWOT	65
Obrázok 21 - Grafické vyobrazenie realizácie Variantu B	67
Obrázok 22 - Graf s počtom turistických prenocovaní na Liptove.....	70
Obrázok 23 - Graf cestovania Slovákov v roku 2022 vs. 2019	70
Obrázok 24 - Organizačná štruktúra pre Variant A.....	72
Obrázok 25 - Organizačná štruktúra pre Variant B.....	73
Obrázok 26 - Matica rizík.....	94

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - Cenník pre Variant B.....	68
Tabuľka 2 - Popis práce a mzdové ohodnotenie pre Variant A.....	72
Tabuľka 3 - Popis práce a mzdové ohodnotenie pre Variant B.....	74
Tabuľka 4 - Ganttov diagram pre Variant A.....	77
Tabuľka 5 - Ganttov diagram pre Variant B.....	78
Tabuľka 6 - Produkty pre crowdfundingovú kampaň Variantu A.....	79
Tabuľka 7 - Rozpočet vstupnej investície pre Variant A a B.....	81
Tabuľka 8 - Vybavenie chatky.....	82
Tabuľka 9 - Vybavenie recepcie pre Variant B.....	82
Tabuľka 10 - Variabilné a fixné náklady pre Variant A.....	83
Tabuľka 11 - Výpočet optimistického Variantu A.....	84
Tabuľka 12 - Výpočet doby návratnosti investície pre optimistický Variant A.....	84
Tabuľka 13 - Ekonomické ukazatele pre optimistický Variant A.....	84
Tabuľka 14 - Výpočet pesimistického Variantu A.....	85
Tabuľka 15 - Výpočet doby návratnosti investície pre pesimistický Variant A.....	85
Tabuľka 16 - Ekonomické ukazatele pre pesimistický Variant A.....	85
Tabuľka 17 - Výpočet realistického Variantu A.....	86
Tabuľka 18 - Výpočet doby návratnosti investície pre realistický Variant A.....	86
Tabuľka 19 - Ekonomické ukazatele pre realistický Variant A.....	86
Tabuľka 20 - Variabilné a fixné náklady pre Variant B.....	87
Tabuľka 21 - Výpočet optimistického Variantu B.....	88
Tabuľka 22 - Výpočet doby návratnosti investície pre optimistický Variant B.....	88
Tabuľka 23 - Ekonomické ukazatele pre optimistický Variant B.....	88
Tabuľka 24 - Výpočet pesimistického Variantu B.....	89
Tabuľka 25 - Výpočet doby návratnosti investície pre pesimistický Variant B.....	89
Tabuľka 26 - Ekonomické ukazatele pre pesimistický Variant B.....	89
Tabuľka 27 - Výpočet realistického Variantu B.....	90
Tabuľka 28 - Výpočet doby návratnosti investície pre realistický Variant B.....	90
Tabuľka 29 - Ekonomické ukazatele pre realistický Variant B.....	90
Tabuľka 30 - Sumárne porovnanie ekonomických ukazateľov pre Variant A.....	91
Tabuľka 31 - Sumárne porovnanie ekonomických ukazateľov pre Variant B.....	92

