

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Graboviuk** Jméno: **Anastasiia** Osobní číslo: **495478**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán pro založení nového hotelu v okrese Benešov

Název diplomové práce anglicky:

Business Plan to Start a New Hotel in Benešov District

Pokyny pro vypracování:

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán, který pomůže k vyhodnocení podnikatelské příležitosti a odhadu finanční výnosnosti budoucího hotelu.

Přínosem diplomové práce je zpracování komplexního podnikatelského plánu pro konkrétní ubytovací zařízení, který může být následně použit jako návod pro založení a zprovoznění nového hotelu.

1. Úvod; 2. Teoretická východiska - Podnikatelský plán a jeho struktura; 3. Praktická část - Podnikatelský plán, předmět podnikání, analýza interního a externího prostředí, strategie a marketingový mix, personální zabezpečení, finanční plán, rizika; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. 1. vyd. ISBN 978-80-247-4103-1.
FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
BERÁNEK, Jaromír; KOTEK, Pavel. Řízení hotelového provozu. 4. přepracované vydání. Praha: MAG Consulting ve spolupráci s Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ

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


Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Přátost zadání diplomové práce: **19.09.2022**


Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna 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 studentky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán na založení nového hotelu v okrese Benešov

The business plan for the establishment of the new hotel in Benešov district

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací v podniku

STUDIJNÍ OBOR

VEDOUcí PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

GRABOVIUK

ANASTASIIA

2021

GRABOVIUK, Anastasiia. *Podnikatelský plán na založení nového hotelu v okrese Benešov*. Praha: ČVUT 2021. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 29. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Za odbornou pomoc ve vedení diplomové práce a smysluplné konzultace chci na tomto místě poděkovat vedoucí práce Mgr. Lucie Dobrucké, Ph.D.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zpracování komplexního podnikatelského plánu na založení rodinného hotelu v obci Soutice, jenž se nachází v okrese Benešov. Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V rámci teoretické části se nejprve budu zabývat teorií podnikatelského plánu obecně a následně jejím propojením na specifický případ, který se v dané diplomové práci řeší. V praktické části věnuji pozornost analýze prostředí a vlastnímu návrhu podnikatelského plánu, jehož součástí jsou marketingový plán, finanční plán a plán realizace. Výsledkem práce bude vyhodnocení podnikatelského plánu z pohledu realizovatelnosti a profitability. V případě, že podnikání bude vyhodnoceno jako potenciálně profitabilní, bude tento návrh v budoucnu použit jako příručka pro praktickou realizaci podnikatelského plánu.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, strategický plán, založení hotelu, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza, IE matice, analýza rizik, marketingový plán, finanční plán, plán realizace

Abstract

The aim of the diploma thesis is to develop a complex business plan for the establishment of a family hotel in the village Soutice, which is located in the Benesov district. The diploma thesis will be divided into two parts: theoretical and practical. In the theoretical part I will first work with the theory of the business plan in general and then connect it to a specific case, which I addressed in the thesis. In the practical part I will focus on the analysis of the internal and external environment and then create my own proposal of the business plan, which includes a marketing plan, financial plan and implementation plan. The result of the diploma thesis will be the evaluation of the business plan, and precisely its feasibility and profitability. If the business will be evaluated as potentially profitable, this proposal will be used as a guide for the practical implementation of the business plan.

Key words

Business plan, strategic plan, hotel establishment, analysis of internal and external environment, SWOT analysis, IE matrix, risk analysis, marketing plan, financial plan, implementation plan

Obsah

Úvod	5
1 Podnikatelský plán	7
1.1 Účel a funkce podnikatelského plánu	7
1.2 Druhy podnikatelských plánu	8
1.3 Principy psaní podnikatelského plánu	9
1.4 Kritéria hodnocení podnikatelského plánu	11
2 Struktura podnikatelského plánu	12
2.1 Executive Summary	14
2.2 Popis podnikatelské příležitosti	14
2.3 Mise, vize a strategické cíle	15
2.4 Popis lokality	15
2.5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	15
2.6 SWOT analýza	18
2.7 IE matice	19
2.8 Hodnocení a výběr strategie	20
2.9 Specifické cíle a KPI	21
2.10 Analýza rizik	22
2.11 Tvorba strategických scénářů	23
2.12 Marketingový plán	23
2.13 Finanční plán	24
2.14 Plán realizace	24
3 Podnikatelský plán	26
3.1 Executive Summary	26
3.2 Popis podnikatelské příležitosti	26
3.3 Mise, vize a strategické cíle	30
3.3.1 Mise	30
3.3.2 Vize	30
3.3.3 Strategické cíle	30
3.4 Popis lokality	30
3.5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	34

3.5.1	VRIO analýza	34
3.5.2	PEST analýza	35
3.5.3	Porterův model 5 konkurenčních sil	43
3.6	SWOT analýza	47
3.7	IE matice	48
3.7.1	EFE matice	49
3.7.2	IFE matice	51
3.7.3	IE matice	53
3.8	Hodnocení a výběr strategie	53
3.8.1	QSPM matice	54
3.8.2	TOWS matice	56
3.9	Korekce strategických východisek, specifické cíle a KPI	58
3.11	Tvorba strategických scénářů	63
3.11.1	Optimistický scénář	63
3.11.2	Realistický scénář	64
3.11.3	Pesimistický scénář	65
3.12	Marketingový plán	66
3.12.1	Segmentace trhu a cílování marketingu	66
3.12.2	Produkt (Product)	67
3.12.3	Cena (Price)	68
3.12.4	Místo (Place)	69
3.12.5	Propagace (Promotion)	69
3.12.6	Lidé (People)	72
3.12.7	Procesy (Process)	73
3.12.8	Materiální prostředí (Physical environment)	73
3.13	Finanční plán	74
3.13.1	Zakladatelský rozpočet a zdroje krytí	74
3.13.2	Předpokládané příjmy	77
3.13.3	Předpokládané náklady	80
3.13.4	Předpokládaný Výkaz zisků a ztrát	81
3.13.5	Předpokládaná Rozvaha	82
3.13.6	Předpokládaný Cash Flow	83

3.13.7	Zhodnocení návratností a výnosnosti investice	83
3.13.8	Hodnocení investice pomocí statických metod	84
3.13.9	Ukazatele likvidity	86
3.13.10	Ukazatele rentability	87
3.14	Plán realizace	88
	Závěr	90
	Seznam použité literatury	91
	Seznam obrázků	95
	Seznam tabulek	96
	Seznam grafů	97
	Seznám použitých zkratk	98
	Seznám příloh	99
	Příloha 1	100
	Příloha 2	101

Úvod

K výběru tématu diplomové práce mě vedly hlavně osobní důvody. Chtěla jsem, aby diplomová práce měla pro mě a moji rodinu praktické využití. Po diskusi s rodinou jsme se shodli, že zpracování a vyhodnocení podnikatelského plánu pro rodinné podnikání bude nejlepší možností. Už delší dobu jsme přemýšleli nad založením rodinného hotelu. Možnost k uskutečnění vize se nabízela v roce 2020, když jsme koupili starý statek v Souticích, malé obci v okrese Benešov. Statek se nachází v lokalitě, která je pro podnikání v oblasti cestovního ruchu nanejvýš vhodná, právě na sjezdu z dálnice D1. Bývalý rodinný dům jsme se rozhodli zrekonstruovat a zprovoznit jako ubytovací zařízení.

Cílem této diplomové práce je zpracování komplexního návrhu na rekonstrukce a uvedení do provozu nového hotelu, a to včetně vyhodnocení reálnosti provedení a profitability podnikání. Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V rámci teoretické části se nejprve budu zabývat teorií podnikatelského plánu obecně a následně jejím propojením na specifický případ, který se v dané diplomové práci řeší. V praktické části věnuji pozornost analýze vnějšího a vnitřního prostředí, následně pak už návrhu podnikatelského plánu. V rámci analýzy vnějšího prostředí provedu PEST analýzu a Porterovou analýzu konkurenčního prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí využiji VRIO analýzu. Výsledky vnější a vnitřní analýzy následně zpracuji do SWOT analýzy.

Poté při zpracování návrhu podnikatelského plánu popíšu podnikatelskou příležitost, definuji cíle a strategie podniku, sestavím marketingový, finanční a realizační plán. Součástí finančního plánu budou zakladatelský rozpočet, předpokládaná rozvaha, cash flow a výkaz zisků a ztrát. V rámci realizačního plánu věnuji bližší pozornost i konkrétním krokům, které budou k založení a provozu nového ubytovacího zařízení nezbytné.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemným dokumentem, jenž detailně popisuje podnikatelský záměr. Požadovaný obsah podnikatelského plánu není přesně stanoven a může se lišit podle účelu zpracování nebo druhu podnikání. Obecně platí, že podnikatelský plán shrnuje účel a cíle podnikatelského záměru, zkoumá jejich dosažitelnost a přínosnost, a stanovuje jednotlivé kroky k jejich dosažení¹.

1.1 Účel a funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je základem pro každé podnikání. V první řadě tento dokument slouží pro samotného podnikatele, jelikož definuje podstatu podnikání a stručně vykládá všechny důležité body. Mnoho podnikatelských plánů ale jsou psané pro třetí osobu. Například důvodem k sestavení podnikatelského plánu může být získání peněz od investora, půjčky od banky, dotace, nebo získání společníka. Podnikatelský plán tedy může být využit dvěma způsoby: pro interní, a pro externí využití. Přičemž dokument může být využit pro oba účely, nebo pouze pro jeden z nich.

V závislosti na účelu podnikatelského plánu se může lišit i jeho obsah, který by správně měl účelu odpovídat. Před psáním musíme tedy nejprve uvědomit, kdo je adresátem tohoto dokumentu a jaké jsou hlavní důvody k jeho napsání. Teprve potom dokážeme obsah smysluplně přizpůsobit a zajistit to, že v plánu budou obsažené nejrelevantnější informace. Zpravidla bude kladen větší důraz na některé kapitoly, jiné zase přidáme, nebo naopak – vynecháme².

Účelem zpracování podnikatelského plánu, jimž se zabýváme v této diplomové práci, je analýza životaschopnosti a rentability podnikatelského záměru. Hlavním adresátem dokumentu je rodina, která je zároveň podnikající stranou. Dle výše uvedené definice je plán sestavován pro interní využití. Tento podnikatelský plán je psán pro plánování budoucího rodinného podnikání a má sloužit praktickou pomůckou k realizaci. Jelikož mluvíme o založení nového businessu, důležité je věnovat dostatečnou pozornost strategii podnikání. V této diplomové práci jsem proto vycházela také z principů strategického řízení. V podnikatelském plánu definují globální strategii podnikání, marketingovou, finanční a realizační strategii. Součástí plánu následně bude i zhodnocení efektivity investice.

¹ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada publishing, 30. 09. 2011n. I. ISBN 978-80-247-4103-1.

² Podnikatelský plán: Účel podnikatelského plánu. *Podnikání v kostce: z edice portálu iPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://www.podnikanivkostce.cz/Podnikatelsky-plan/co-je-to-podnikatelsky-plan>

1.2 Druhy podnikatelských plánů

Podnikatelský plán může být podrobným nebo zkráceným. Neexistuje pravidlo, přesně definující rozsah podnikatelského plánu³. Rozsah dokumentu závisí nejen na rozsahu a náročnosti podnikatelského záměru, ale i na tom, jestli se jedná o existující podnik nebo o nový začínající podnik. V posledním případě podnikatelský plán musí obsahovat veškeré relevantní informace a být propracován do detailů⁴.

Dle Jihomoravského inovačního centra pro většinu začínajících podniků postačí rozsah podnikatelského plánu o 10-20 stránkách A4. Dokument by měl být zpracován ve stručné formě a opírat se o konkrétní data⁵.

CzechInvest dále dělí podnikatelské plány dle rozsahu na následující druhy⁶:

- a) Elevator Pitch – verbální prezentace plánu, která trvá přibližně minutu a má za úkol rychle zaujmout posluchače
- b) Executive Summary – písemný dokument o rozsahu maximálně jedné stránky A4, vystihující podstatu plánu
- c) Zkrácený podnikatelský plán – každé kapitole věnuje maximálně dva odstavce, stručně a pochopitelně vysvětluje podnikatelský záměr bez toho, aby prozradit obchodní tajemství
- d) Plný podnikatelský plán – plná a detailní verze podnikatelského plánu, předkládá se po podpisání smlouvy o utajení, aby zabránit prozrazení obchodního tajemství

Dle CzechInvest pro firmu není důvod, proč nemít k dispozici všechny čtyři druhy podnikatelského plánu, každý ze kterých může být použit pro konkrétní situace. Autoři ale uvádějí, že pokud plný podnikatelský plán neobsahuje chráněné tajemství, může být předložen místo zkrácené verze⁷.

Vojtěch Koráb ve své knize „Podnikatelský plán“ uvádí dělení podnikatelských plánů dle životního cyklu podniku. Jedná se o následující dělení⁸:

³ Podnikatelský plán: Jeden z pilířů úspěšného podniku. *Podnikatel.cz* [online]. 2008, 6.3.2008 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>

⁴ LANGEROVÁ, Jana. Jak napsat podnikatelský plán? Čtete tipy, jak s ním začít a na co si dát pozor. *Podnikatel.cz* [online]. 1.11.2019 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spravny-podnikatelsky-plan-vyzaduje-cas-ale-posune-vas-dal/>

⁵ KONEČNÝ, Lukáš. Jak na business plán #3: Vytvořte podnikatelský plán, který nebude jen cárem papíru. *JIC Jihomoravský inovační centrum* [online]. Brno, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan-3/>

⁶ PROKOP, Michael. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. ISBN 8026020642.

⁷ PROKOP, Michael. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. ISBN 8026020642.

⁸ KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. BRNO: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.

- a) Start-up plán – pro začínající firmu, která se chystá zahájit podnikání anebo pouze začala s podnikáním
- b) Růst a rozvoj – pro udržení pozice na trhu, růst a rozvoj
- c) Krizový plán – pro řešení krizové situace
- d) Shut-down plán – pro firmu, jenž se chystá ukončit svůj provoz

V případě dané diplomové práce podle uvedených členění se bude jednat o Start-up plán, konkrétně o jeho plnou verzi. Důvodem, proč jsem přesvědčená, že plný podnikatelský plán je pro dání případ nejvhodnější, je to, že adresátem plánu je v daném případě sám podnikatel. Praktický to znamená, že jednak nemusíme chránit obchodní tajemství, jednak nemusíme zainteresovat investoři pomocí krátké verzi plánu⁹. Jelikož se jedná o začínající podnik, musí podnikatelský plán být zpracován dopodrobna¹⁰.

1.3 Principy psaní podnikatelského plánu

Dle Jiřího Fotra dobrý podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a právě následující¹¹:

- a) Stručnost a jednoduchost – maximální délka 40 stránek A4, srozumitelné dělení do kapitol, pochopitelný způsob psaní a vyhýbaní se nepodstatným detailům
- b) Představení výhody pro zákazníka
- c) Věrohodnost a realističnost – plán by měl být upřímně a kriticky hodnocen, neměl by se vyznačovat ani přílišným optimismem, ani pesimismem
- d) Představení jak silných, tak i slabých stránek
- e) Určení způsobu financování
- f) Dostatečná úroveň formálního zpracování – kvalitní zpracování formální stránky dokumentu

⁹ LANGEROVÁ, Jana. Jak napsat podnikatelský plán? Čtěte tipy, jak s ním začít a na co si dát pozor. *Podnikatel.cz* [online]. 1.11.2019 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spravny-podnikatelsky-plan-vyzaduje-cas-ale-posune-vas-dal/>

¹⁰ Podnikatelský plán: Jeden z pilířů úspěšného podniku. *Podnikatel.cz* [online]. 2008, 6.3.2008 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>

¹¹ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HAJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2021-04-01]. ISBN 9788024781440. Dostupné z: <https://www.knihydobrovsky.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-231334065>

Aby podnikatelský plán co nejlíp odpovídal účelu svého zpracování je potřeba si předem jasně definovat současnou situaci, čeho chceme dosáhnout, a způsob, jak se tam dostaneme. Těto tři body jsou naprostým základem každého podnikatelského plánu¹².

Pomocť při zpracování podnikatelského plánu může odpovídání na předem definované otázky. Mimo třech základních, popsanych výše, od účelu plánu se dají odvodit další, dělané přímo pro daný případ. Vycházet bychom měli z toho, co od plánu nejvíc očekáváme my, nebo investor¹³.

Pro vypracování daného podnikatelského plánu jsem stanovila následující pomocné otázky:

- a) Proč právě tento podnikatelský záměr a co od něj očekáváme?
- b) Proč by tento podnikatelský záměr měl uspět?
- c) Jakou hodnotu budeme vytvářet pro zákazníka a jak na tom vyděláme?
- d) Co je potřeba udělat a jaké jsou základní milníky?
- e) Koho může podnikání ovlivnit a co to bude pro nás znamenat?

Důležité je správně definovat pořadí psání podnikatelského plánu. Nesmí nás při psání ovlivnit pořadí, ve kterém plán bude prezentován. Například, souhrn píše se naposled a musí obsahovat relativní informaci z každé části plánu¹⁴.

V celku podnikatelský plán je určen pro praktickou realizaci, a tedy nesmí působit příliš teoretický¹⁵. Plán by měl obsahovat konkrétní a měřitelné informace, dostatečně detailní pro účel dodání správné představy čtenáři. Při tom nesmí být příliš detailní na úkor přehlednosti a jednoduchosti¹⁶.

Pamatovat se musí i skutečnost, že trh není neměnný, a tím pádem ani podnikatelský plán. Při zpracování podnikatelského plánu nejde o to, napsat si dokument a zapomenout, nýbrž o regulérní aktualizaci dle měnících se podmínek¹⁷. Jenom v tom případě může plán opravdu plnit svůj účel a podávat pravdivé a hodnotné informace o podnikání.

¹² SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024741031.

¹³ KONEČNÝ, Lukáš. Jak na business plán #3: Vytvořte podnikatelský plán, který nebude jen cípem papíru. *JIC Jihomoravský inovační centrum* [online]. Brno, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan-3/>

¹⁴ PROKOP, Michael. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. ISBN 8026020642.

¹⁵ Podnikatelské záměry: Podnikatelský plán je srdce Vašeho podnikání. *Business Benefit.cz* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://www.business-benefit.cz/podnikatelske-zamery.html>

¹⁶ Struktura podnikatelského plánu. *Altaxo.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikatelsky-plan/struktura-podnikatelskeho-planu>

¹⁷ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HAJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2021-04-01].

1.4 Kritéria hodnocení podnikatelského plánu

Hodnotit zpracovaný podnikatelský plán bude jeho adresát – tedy buď podnikatel samotný, anebo investor, případně jiný příjemce, jemuž plán je určen¹⁸. Kritéria hodnocení podnikatelského plánu můžeme rozdělit na dvě skupiny: všeobecně platné a specifická. Všeobecně platná kritéria jsou stejná pro každý podnikatelský plán a nezáleží na tom, kdo je hodnotitelem. Specifická kritéria se liší podle toho, kdo plán bude hodnotit¹⁹.

Na trhu se můžeme setkat s následujícími všeobecně platnými kritérii²⁰:

- a) Jasně vymezený podnikatelský nápad
- b) Komplexní informace o konkurenci a oboru
- c) Zkušenosti podnikatelé
- d) Propracovaná obchodní a marketingová strategie
- e) Zřetelná finanční nebo jiná výhoda
- f) Možnost patentování unikátní myšlenky
- g) Jasně vymezený postup implementace
- h) Důvěra autora ve vlastní podnikatelský plán
- i) Analýza rizik a způsobu práce s riziky
- j) Společenský přínos

Což se týká specifických kritérii hodnocení, vyplývají ze zájmu hodnotící strany. Vždy musíme pamatovat, že plán hodnotíme v první řadě my sami, a až na to případně další zájemci. Hodnotitelů podnikatelského plánu tedy může být několik a pro stanovení specifických kritérii musíme se podívat na podnikatelský plán jejich očima²¹.

V případě daného podnikatelského plánu na založení rodinného hotelu hlavním hodnotitelem je rodina, která je zároveň podnikající stranou. Pro hodnocení podnikatelského plánu jsem proto rozhodla použít následující specifická kritéria:

ISBN 9788024781440. Dostupné z: <https://www.knihydobrovsky.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategie-planovani-231334065>

¹⁸ LANGEROVÁ, Jana. Jak napsat podnikatelský plán? Čtete tipy, jak s ním začít a na co si dát pozor. *Podnikatel.cz* [online]. 1.11.2019 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spravny-podnikatelsky-plan-vyzaduje-cas-ale-posune-vas-dal/>

¹⁹ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024741031.

²⁰ VOKOUN, Marek a František STELLNER. Podnikatelský plán. *Enterprisingbehaviour.eu* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: http://www.enterprisingbehavior.eu/repository/medialib/user_273/Podnikatelsk_plan_opora.pdf

²¹ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024741031.

- 1) Existence na trhu substitutů a komplementů
- 2) Konkurenční výhoda
- 3) Výše prvotních nákladů a návratnost investice
- 4) Časový harmonogram provedení
- 5) Potřebné lidské zdroje

2 Struktura podnikatelského plánu

Doporučená struktura podnikatelského plánu se nepatrně liší dle různých zdrojů. Zpravidla ale autoři se shodují na několika důležitých bodech, jenž by správně zpracovaný podnikatelský plán měl obsahovat.

V případě podrobného podnikatelského plánu se jedná o následující body^{22,23,24}:

- a) Executive Summary – stručné shrnutí podstaty podnikatelského záměru a zvolené strategie, zhodnocení situace a požadované finanční prostředky
- b) Popis podnikání – charakteristika existujícího podnikání nebo podnikatelské příležitosti, analýza odvětví a oboru podnikání
- c) Vnitřní a vnější analýzy – analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, tržní a obchodní analýzy
- d) Marketingový plán – výzkum trhu, analýza konkurence, marketingový mix
- e) Finanční plán – zakladatelský rozpočet, tržby, Cash Flow, Výkaz zisků a ztrát, návratnost investice
- f) Analýza rizik – hlavní rizika a akční plán
- g) Realizační plán – aktivity, časový harmonogram

Jihomoravské inovační centrum navrhuje stručnější obsah podnikatelského plánu v porovnání s ostatními autoři, a definuje následující body²⁵:

- a) Stručné shrnutí
- b) Popis klíčových bodů – produkt nebo služba, zákazníci, tým a cíle
- c) Analýzy – tržní analýza, dodavatele a odběratele, výzkum a vývoj
- d) SWOT analýza

²² KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. BRNO: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.

²³ Struktura podnikatelského plánu. *Nápadroku.cz* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://napadroku.cz/blog/struktura-podnikatelskeho-planu/>

²⁴ Podnikatelský plán: Jeden z pilířů úspěšného podniku. *Podnikatel.cz* [online]. 2008, 6.3.2008 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>

²⁵ KONEČNÝ, Lukáš. Jak na business plán #3: Vytvořte podnikatelský plán, který nebude jen cárem papíru. *JIC Jihomoravský inovační centrum* [online]. Brno, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan-3/>

e) Návrhová část – cíle a strategie, finance

Mimo jiné součástí jakéhokoliv podnikatelského plánu jsou titulní list a přílohy²⁶. Na titulní stráně se obvykle uvádí název společnosti, její sídlo, datum založení, jméno autora podnikatelského plánu, kontakty a čestné prohlášení. Úkolem příloh je doložit všechny potřebné informace, jež nejsou součástí podnikatelského plánu, anebo vyžadují ověření²⁷. Jde o technické výkresy, bankovní výpisy, smlouvy a další dokumenty²⁸.

Různí autoři dále uvádí různé další položky, kteří by mohly být při sestavování podnikatelského plánu užitečné. Například se jedná o popis cílů a strategie, lidské zdroje nebo management, podporující projekty nebo vliv sociální odpovědnosti na předmět podnikání^{29,30,31}. Samozřejmě ne každý z těchto bodů je relevantní ke každému podnikatelskému plánu, a proto je důležité neustále myslet na účel a adresáta v konkrétním případě.

V dané diplomové práci je řešen případ podnikatelského plánu, který je psán pro samotného podnikatele. Specifikou takového plánu je to, že nejsou řešeny finance ve smyslu shánění potřebných prostředků^{32,33}. Primárním cílem dokumentů je strukturovat podnikatelské myšlenky, zohlednit rizika a stanovit jednotlivé kroky k dosažení cíle včetně časového harmonogramu³⁴. Neposlední roli zde hraje i finanční část podnikatelského plánu, kde je potřeba se zaměřit na vyhodnocení efektivity investice.

Ve snaze zohlednit specifika daného podnikatelského záměru jsem zvolila pro návrh podnikatelského plánu následující strukturu:

²⁶ KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. BRNO: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.

²⁷ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada publishing, 30. 09. 2011n. I. ISBN 978-80-247-4103-1.

²⁸ Obsah (vzor) podnikatelského záměru. *IPodnikatel.cz* [online]. 3. 8. 2020 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/obsah-vzor-podnikatelskeho-zameru/>

²⁹ Podnikatelské záměry: Podnikatelský plán je srdce Vašeho podnikání. *Business Benefit.cz* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://www.business-benefit.cz/podnikatelske-zamery.html>

³⁰ Struktura podnikatelského plánu. *Altaxo.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikatelsky-plan/struktura-podnikatelskeho-planu>

³¹ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HAJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2021-04-01]. ISBN 9788024781440. Dostupné z: <https://www.knihydobrovsky.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategie-planovani-231334065>

³² Podnikatelský plán: Jeden z pilířů úspěšného podniku. *Podnikatel.cz* [online]. 2008, 6.3.2008 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>

³³ KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. BRNO: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.

³⁴ Podnikatelské záměry: Podnikatelský plán je srdce Vašeho podnikání. *Business Benefit.cz* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://www.business-benefit.cz/podnikatelske-zamery.html>

- a) Executive Summary
- b) Popis podnikatelské příležitosti
- c) Vize, mise a cíle
- d) Popis lokality
- e) Analýza vnitřního a vnějšího prostředí
- f) SWOT analýza
- g) IE matice
- h) Hodnocení a výběr strategie
- i) Tvorba strategických scénářů
- j) Analýza rizik
- k) Marketingový plán
- l) Finanční plán
- m) Realizační plán

2.1 Executive Summary

Executive Summary, někdy také „Shrnutí“, je stručný souhrn celého podnikatelského plánu. Je vytvořeno až po jeho kompletním zpracování a slouží k tomu, aby vzbudit zájem potenciálního čtenáře o přečtení celého dokumentu. Shrnutí by mělo obsahovat nejdůležitější body podnikatelského plánu, ale zároveň by nemělo být příliš dlouhým. Je to krátký text maximálně v délce několika stran.

Dobře zpracované Shrnutí by mělo obsahovat následující informace³⁵:

- a) Název a lokace podnikání
- b) Mise, vize a strategické cíle podnikání
- c) Popis produktu nebo služby
- d) Konkurenční výhoda a přidaná hodnota pro zákazníka
- e) Klíčové faktory úspěchu
- f) Současná situace
- g) Požadovaný kapitál a ziskovost

2.2 Popis podnikatelské příležitosti

Popisem podnikatelské příležitosti se rozumí popis předmětu podnikání a vysvětlení faktorů, proč právě toto podnikání by mělo být úspěšné. Zde se zaměříme na popis výrobků nebo služby, přidanou hodnotu pro potenciálního zákazníka a naše konkurenční výhody.

³⁵ Struktura podnikatelského plánu. *Nápadroku.cz* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://napadroku.cz/blog/struktura-podnikatelskeho-planu/>

V této části by také měli být obsazené základní informace o podnikání, jakožto druh podnikání, právní subjektivita a vlastnictví, založení podniku, a podnikový majetek³⁶.

2.3 Mise, vize a strategické cíle

Pro kterékoliv podnikání je zásadní jasně definovat následující výchozí body³⁷:

- a) Mise - odpovídá na otázky „Kdo jsme?“ a „Co děláme?“
- b) Vize - popisuje, kam směřujeme, a kde chceme být
- c) Strategické cíle – globální cíle podnikání, kterých chceme dosáhnout a které vycházejí z vizi

2.4 Popis lokality

Popisem lokality se rozumí detailní popis místa, kde se nachází podnikání, a to včetně významných faktorů pro podnikání a popisu konkurence³⁸. V případě, že je to relevantní může se k popisu lokality přidávat mapa a případně i fotografie.

V případě podnikatelského plánu na založení hotelu je popis lokace velmi důležitým bodem, jelikož místo, kde se hotel nachází, dokáže významně ovlivnit úspěšnost celého podnikání. Zásadní je vzdálenost od dálnice a dostupnost veřejné dopravy, dohledatelnost hotelu, lokace konkurence a partnerů.

2.5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje faktory, které my, jako podnikatel, můžeme přímo ovlivnit. Cílem vnitřní analýzy je zjistit dopad interních faktorů na úspěšnost podnikání. Na její základě jsou následně definované silné a slabé stránky, jež jsou potom součástí SWOT analýzy³⁹.

Pro analýzu vnitřního prostředí v této diplomové práci využijí VRIO analýzy. VRIO analýza je metoda pro hodnocení podnikových zdrojů. Zkoumají se následující typy zdrojů: finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje a nemateriální zdroje (znalosti a informace).

³⁶ Struktura podnikatelského plánu. *Nápadroku.cz* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://napadroku.cz/blog/struktura-podnikatelskeho-planu/>

³⁷ FOTR, Jiří, Emil VACIK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739854.

³⁸ Struktura podnikatelského plánu. *Altaxo.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikatelsky-plan/struktura-podnikatelskeho-planu>

³⁹ FOTR, Jiří, Emil VACIK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739854

VRIO analýza oceňuje každý typ zdroje ze 4 hledisek:

- a) Value (hodnota).
- b) Rareness (vzácnost).
- c) Imitability (napodobitelnost).
- d) Organization (využití v organizaci).

Dle Jaromíra Vebera provést základní VRIO analýzu můžeme tak, že každému ze 4 hledisek přiřadíme otázku, na kterou odpovíme buď „ano“ nebo „ne“⁴⁰. Odpovědi interpretujeme dle algoritmu, jenž je znázorněn v tabulce číslo 1⁴¹.

Tabulka 1 VRIO analýza (vlastní zpracování dle <https://edolo.cz/clanky/vrio-analyza/>)

Je zdroj cenný?	Je zdroj vzácný?	Je zdroj těžko napodobitelný?	Je zdroj využitelný v organizaci?	Výsledek analýzy
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenční shoda
Ano	Ano	Ne		Krátkodobá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda

Do analýzy vnějšího prostředí patří faktory, které nejsou podnikatelem přímo ovlivnitelné a závisí na změnách makroprostředí a mikroprostředí. Faktory makrookolí jsou jenom velice těžko ovlivnitelné, zatímco ovlivnění faktorů mikrookolí je realističtější. Cílem vnější analýzy je zjistit dopad externích faktorů na úspěšnost podnikání. Na její základě jsou následně definované příležitosti a hrozby, jež jsou potom součástí SWOT analýzy⁴².

Pro analýzu makrookolí v této diplomové práci využijí PEST analýzy, kde budu zkoumat relevantní politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Účelem PEST analýzy je odpovědět na otázku, které z vyjmenovaných faktorů a v jaké míře mají vliv na podnikání, a jaké z nich jsou pro podnikání nejdůležitější.

⁴⁰ VEBER, Jaromír. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

⁴¹ VRIO analýza. *Edolo* [online]. Praha, 1. 1. 2016 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/vrio-analyza/>

⁴² FOTR, Jiří, Emil VACIK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739854

Dole je představen rámcový obsah jednotlivých faktorů PEST analýzy⁴³:

a) Politicko-právní faktory

Sem patří politická situace v zemi nebo oblasti podnikání, legislativa, daňová politika, cla, obchodní politika státu atd. Důležité je správně definovat trh, na kterém podnikáme a řešit faktory, které jsou relevantní (například pro hotel v ČR je důležité nejen politické prostředí ČR, ale i EU).

b) Ekonomické faktory

Zde je řešen vliv ekonomických podmínek daného trhu na podnikání. Jde nejen o celkově příznivou nebo nepříznivou ekonomickou situace v zemi, ale taky například o měnové kurzy, výše cel a daní, atd. Obvykle se uvádí základní ekonomické ukazatele, jako jsou počet obyvatelů, míra nezaměstnanosti, HDP, průměrná mzda, atd.

c) Sociokulturní faktory

Do sociokulturních faktorů patří jednak základní demografické charakteristiky, jako velikost populace a věková struktura obyvatel, jednak sociálně-kulturní aspekty, jako například životní úroveň obyvatelstva a jejich preferenci pro odpočinek.

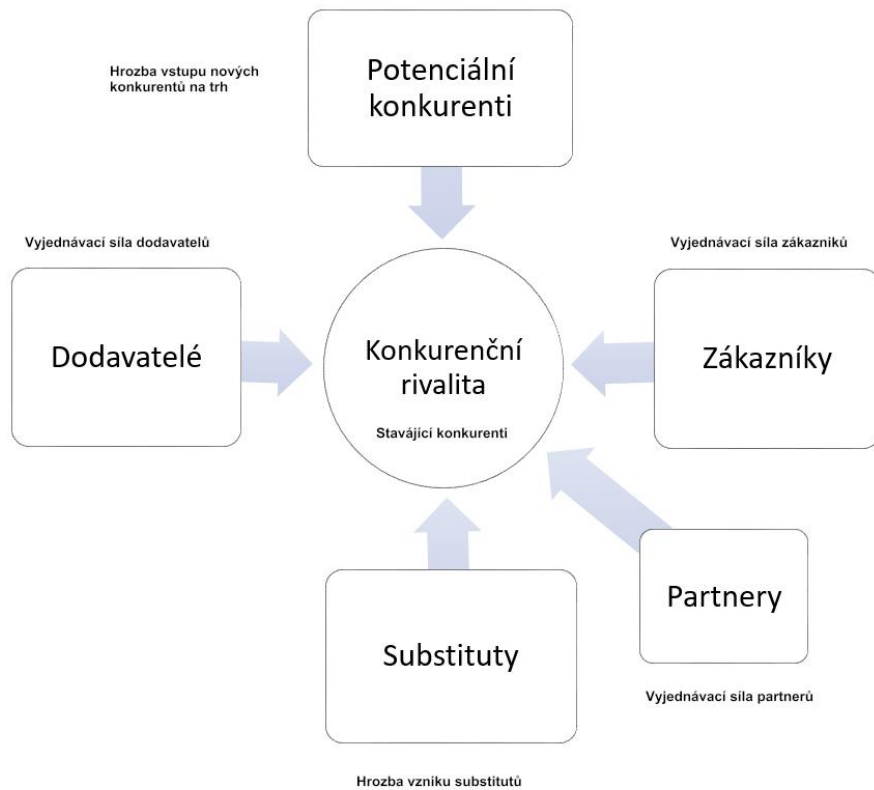
d) Technologické faktory

Tady se zkoumají relevantní technologické podmínky pro danou oblast podnikání. Pro hotelový business například relevantní mohou být takové faktory jako dostupnost internetu, rychlost připojení, nabídka internetových portálů pro ubytovací zařízení a preferované způsoby vyhledávání.

Jako součást analýzy mikrookolí soustředím se zejména na analýzu konkurence v podobě Porterova modelu 5 konkurenčních sil⁴⁴. Táto metoda se používá pro analýzu konkurence a určuje konkurenční rivalitu na trhu. Konkurenční rivalita je ovlivněná působením pěti základních konkurenčních sil: stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatele, zákazníky a substituty. Pro účely dané diplomové práce jsem rozhodla do analýzy přidat navíc položku „partnery“, kde budu řešit spolupráce s jinými podniky. Podobu modelu, jež použiji v této diplomové práci jsem znázornila na obrázku číslo 1.

⁴³ KLIMKOVÁ, Alena. PEST analýza. *Marke.cz* [online]. 12. 1. 2015 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>

⁴⁴ JAKUBIKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.



Obrázek 1 Porterův model 5 konkurenčních sil (vlastní zpracování)

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, přičemž analýza silných a slabých stránek (SW) vychází z analýzy vnitřního prostředí, a analýza příležitostí a hrozeb (OT) – z analýzy vnějšího prostředí. Cílem SWOT analýzy je poskytnout realistický přehled o silných a slabých stránkách podniku, a zároveň o jeho příležitostech a hrozbách⁴⁵.

⁴⁵ OTÁHAL, Martin. Co to je SWOT analýza? A k čemu slouží? *Mladý Podnikatel.cz: Jednička ve vzdělávání podnikatelů v Česku* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-swot-analyza-t2797>

Tabulka 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

	Pomáhají dosažení cíle	Škodí dosažení cíle
Analýza vnitřního prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

2.7 IE matice

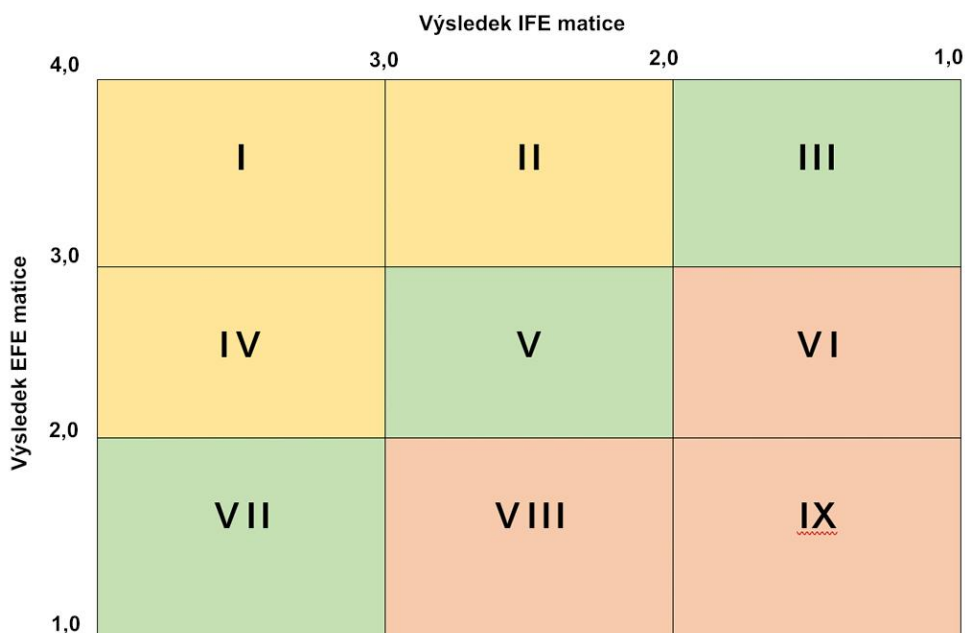
IE matice vychází z výsledků IFE a EFE matic. Je rozdělena do třech pásem a devíti kvadrantů. Výsledné hodnoty z IFE matice jsou uvedené na ose X, a hodnoty z EFE matice – na ose Y.

Na základě výsledné hodnoty EFE matice podnik spadá do jedné ze třech kategorií. Pro každou kategorii je doporučena určitá strategie⁴⁶:

- a) „Růst a rozvoj“ (I, II, IV kvadrant) – Strategie intenzivní a integrační
- b) „Udržení a posílení“ (III, V, VII kvadrant) – Strategie proniknutí na trh a vývoje nových výrobků
- c) „Sbírání nebo prodej“ (VI, VIII, IX kvadrant) – Strategie sbírání nebo ukončení provozu

Používanou v dané diplomové práci podobu IE matice jsem znázornila na obrázku číslo 2.

⁴⁶ FOTR, Jiří, Emil VACIK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739854.



Obrázek 2 IE matice (vlastní zpracování)

2.8 Hodnocení a výběr strategie

Na základě IE matice dostáváme doporučení na vhodnou strategii pro podnikání. Existuje tři možné strategie: „Růst a rozvoj“, „Udržení a posílení“ a „Sbírání nebo prodej“. Každá ze zmíněných strategií má několik variant provedení. Pro správný výběr varianty strategie používá se QSPM matice⁴⁷.

QSPM matice je z angličtiny kvantitativní matice strategického plánování. Matice navazuje na výsledky IFE a EFE matic a používá se pro výběr vhodné varianty strategie. Matice zpracujeme tak, že k jednotlivým faktorům SWOT analýzy přiřadíme váhy, přičemž v každé variantě strategii k jednotlivým faktorům přiřadíme koeficient důležitosti. Následně vypočítáme celkovou důležitost pro každý faktor a pro každou variantu strategie vypočteme součet všech hodnot celkové důležitosti. Volíme variantu strategie, která má nejvyšší hodnotu součtu celkových důležitosti. V praktické části práce jsem se věnovala postupu zpracování matice QSPM mnohým detailněji.

Další metodou, využívanou pro tvorbu strategie, je TOWS matice, která navazuje na SWOT analýzu. Jde o kombinace vlivu příležitosti a hrozeb, silných a slabých stránek podnikání za účelem formulace konkrétních návrhů strategie⁴⁸.

⁴⁷ FOTR, Jiří, Emil VACIK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739854.

⁴⁸ FOTR, Jiří, Emil VACIK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739854.

Matice TOWS nám nabízí 4 různé varianty strategie:

- a) Strategie S-O (Maxi-Maxi) – využívat silných stránek pro maximalizace příležitostí
- b) Strategie W-O (Mini-Maxi) – eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí
- c) Strategie S-T (Maxi-Mini) – využít silné stránky k zamezení hrozeb
- d) Strategie W-T (Mini-Mini) – eliminovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám

Tabulka 3 TOWS matice (vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie S-O (Maxi-Maxi)	Strategie W-O (Mini-Maxi)
Hrozby (T)	Strategie S-T (Maxi-Mini)	Strategie W-T (Mini-Mini)

2.9 Specifické cíle a KPI

Specifické cíle sledují stejný směr jako globální strategické cíle podnikání, ale jsou konkrétnější a vycházejí ze zvolené strategie⁴⁹. Na rozdíl od strategických cílů, které definují směr obecně, specifické cíle musejí splňovat podmínky SMART. Princip SMART říká, že podnikatelské cíle by měli být⁵⁰:

- a) Specifické (Specific) – jasně a konkrétně definované.
- b) Měřitelné (Measurable) – umožňují sledovat měřenou hodnotu.
- c) Přijatelné (Acceptable) – všechny pracovníci akceptují zvolené cíle.
- d) Realistické (Realistic) – stanovených cílů je reálné dosáhnout.
- e) Časově specifické (Time Specific) – zvolené cíle jsou měřitelné v čase a zároveň je stanoveno, jak často se cíle musejí měřit.

Kritérii hodnocení úspěchu (z anglického „Key Performance Indicator“ = KPI) jsou měřitelné hodnoty, které vycházejí ze specifických cílů a demonstrují, nakolik efektivní je jejich plnění⁵¹.

⁴⁹ GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení: Ve veřejném a soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 9788025119877.

⁵⁰ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific). *Managementmania* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

⁵¹ HANKUSOVÁ, Eva. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI): Co jsou, jak na ně a pár příkladů k tomu. *Bizztreat: the data detectives* [online]. 18. 08. 2020 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.bizztreat.com/blog/klicove-ukazatele-vykonnosti-kpi-co-jsou-jak-na-ne-a-par-prikladu-k-tomu-mnamka>

Jeden nebo vícero ukazatelů úspěchu je přiřazeno každému specifickému cíli, přitom je důležité sledovat, aby indikátorů nebylo příliš mnoho. Při stanovení KPI je důležité pamatovat, že indikátory, stejně jako specifické cíle, musejí odpovídat konkrétní zvolené strategii⁵².

2.10 Analýza rizik

Analýzu rizik provedeme tak, že nejprve definujeme možná rizika pro dané podnikání. Každému riziku následně přiřadíme určitou významnost na škále od jedné do pěti, kde 1 = zanedbatelné, a 5 = krizové. Dalším krokem jednotlivým rizikům přiřadíme pravděpodobnost, se kterou mohou nastat. Pro přiřazení pravděpodobnosti opět použijeme pětibodovou stupnici, kde 1 = vyloučené, a 5 = jisté.

Stupeň významnosti rizika pak získáme součinem těchto dvou hodnot. Významnost rizika hodnotíme následujícím způsobem⁵³:

- Nízká významnost (méně než 12 bodu) – minimální vliv na podnikání
- Střední významnost (mezi 12 a 16 body) – významný vliv na podnikání
- Vysoká významnost (více než 16 bodů) – kritický vliv na podnikání

Významnost	Dopad	Slovní popis
5	Krizový	Může ukončit provoz podniku
4	Velmi významný	Může významným způsobem omezit provoz, nebo způsobit větší finanční ztráty, které ohrozí podnikání
3	Středně významný	Může omezit provoz, nebo způsobit finanční ztráty, ale neohrozí podnikání
2	Méně významný	Může mírně omezit provoz nebo způsobit menší finanční ztráty
1	Zanedbatelný	Dopad na podnikání je velmi malý

Obrázek 3 Analýza rizik - Významnost rizik (vlastní zpracování dle Vlastnícesta.cz)

Pravděpodobnost	Výskyt	Slovní popis
5	Jistý	Pravděpodobnost výskytu rizika je skoro 100%
4	Velmi pravděpodobný	S největší pravděpodobností se riziko vyskytne
3	Středně pravděpodobný	Riziko se může vyskytnout za určitých podmínek

⁵² KPI - Co to je? *Topranker.cz: Internetový marketing* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://topranker.cz/slovník/kpi/>

⁵³ STŘELEČ, Jiří. Analýza rizik. *Vlastnícesta.cz: Zvolte si svoji vlastní cestu!* [online]. Brno, 28.03.2015 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analýza-rizik-risk/>

2	Méně pravděpodobní	Pravděpodobnost výskytu rizika je velmi malá
1	Vyloučený	Pravděpodobnost výskytu rizika je skoro nulová

Obrázek 4 Analýza rizik - Pravděpodobnost výskytu rizik (vlastní zpracování dle Vlastnícesta.cz)

2.11 Tvorba strategických scénářů

Na základě předchozích analýz vytvoříme 3 strategické scénáře, jenž zmapují různé varianty vývoje budoucnosti, které mohou nastat pro dané podnikání^{54,55}:

- a) Optimistický scénář – nejlepší možná varianta vývoje
- b) Realistický scénář – nejvíc pravděpodobný vývoj
- c) Pesimistický scénář – nejhorší možná varianta vývoje

V každém případě je potřeba zohlednit určitá rizika, jenž pravděpodobně nastanou při dané variantě budoucnosti, a výše těchto rizik. Tak, například riziko, které je klasifikované jako méně pravděpodobní, může být zařazeno do pesimistického scénáře, ale do optimistického – nikoliv. Další možnost je, že ku příkladu středně pravděpodobní riziko s největší pravděpodobností nastane v každé ze tří variant – ale jeho míra se bude lišit.

Táto metoda pomáhá subjektivně zhodnotit podnikání za všech okolností, jenž mohou nastat – jak příznivých, tak i nepříznivých. Počítáme se s tím, že z největší pravděpodobnosti nastane realistický scénář, ale současně nevylučujeme možnost nastání jiného scénáře. Takovým způsobem můžeme zhodnotit, co se stane s podnikáním v té nejhorší variantě a případně zajistit se proti tomu, nebo stanovit krizový plán opatření. Pláti i naopak – odhadem nejlepšího možného vývoje zjistíme, jaký největší potenciál má naše podnikání.

2.12 Marketingový plán

Marketingový plán má za úkol představit čtenářům marketingovou strategii podniku. Marketingová strategie zohledňuje tři hlavní body⁵⁶:

- a) Segmentace trhu a výběr cílového trhu
- b) Určení tržní pozice výrobku nebo služby
- c) Marketingový mix

⁵⁴ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027120208.

⁵⁵ FOTR, Jiří, Emil VACIK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739854.

⁵⁶ Vzor marketingového plánu s ukázkou. *Malamarketingova* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/sablony/vzor-marketingovy-plan/>

Segmentace trhu se provádí před výběrem cílového trhu, na který bude směřovaná celá marketingová strategie podniku. Po výběru cílového trhu se přejde do určení tržní pozice produktu, což je postavení produktu ve vztahu ke konkurenci. Následně musí být zvolen příslušný marketingový mix, tedy nástroje marketingu⁵⁷. Pro účel dané diplomové práce bude využito marketingového mixu pro služby.

2.13 Finanční plán

Hlavním cílem finančního planu je zhodnotit reálnost provedení podnikatelského planu z hlediska financí⁵⁸. V případě začínajícího podniku nejdůležitějšími body jsou:

- a) Zakladatelský rozpočet a zdroje krytí
- b) Předpokládané příjmy a výnosy
- c) Předpokládané náklady a výdaje
- d) Finanční výkazy (Rozvaha, Cash Flow, Výkaz zisku a ztrát)
- e) Zhodnocení návratnosti a výnosnosti investice

Podnikatelský plán bude v první řadě hodnocen prostřednictvím finančních ukazatelů, zvláště pomocí zhodnocení návratnosti a výnosnosti investice a bodu zvratu. Právě finanční plán zhodnotí životaschopnost celého podnikání.

2.14 Plán realizace

Realizační plán stanovuje jednotlivé kroky k dosažení podnikových cílů, milníky a termíny. Jde o kompletní časový harmonogram realizace podnikatelského planu.

Pro účely dané diplomové práce jsem rozhodla plán realizace rozdělit na investiční a provozní fáze. Jednotlivé úkoly jsem potom rozhodla seřadit dle datu začátku. Pro každý úkol definuji jeho délku, datum začátku a konce.

⁵⁷ KLEČKA, Daniela. Jak sestavit marketingový plán. *OBSAH na dosah.cz: Blog o marketingu z pohledu profesionálů* [online]. 22. 11. 2019 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.obnd.cz/marketing/jak-sestavit-marketingovy-plan.html>

⁵⁸ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104130.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Podnikatelský plán

V této kapitole následuje podnikatelský plán, zpracovaný podle teoretických východisek z teoretické části dané diplomové práce.

3.1 Executive Summary

Na rekonstrukce a zprovoznění nového rodinného hotelu „U Starého Zámku“ v obci Soutice, okres Benešov, potřebujeme 5 250 000 Kč. Jedná se o rekonstrukce již zakoupeného statku v rodinném vlastnictví. Zmíněná investice je zapotřebí pro rekonstrukce, vybavení hotelu, marketing a pokrytí ostatních počátečních nákladů na zprovoznění hotelu. Rekonstrukce dle stávajícího časového harmonogramu by měla skončit koncem roku 2022, a slavnostní otevření je plánováno 01. 01. 2023.

V porovnání s přímou konkurencí hotel „U Starého Zámku“ má velkou konkurenční výhodu v poloze, jelikož se nachází nejbliž ke sjezdu z dálnice D1. Všechny konkurující ubytovací zařízení se nachází nejméně o několik kilometrů dál od dálnice. Jedná se také o jediné ubytovací zařízení v obci Soutice. Hotel se nachází hned vedle národní kulturní památky – Soutického zámku. V těsné blízkosti jsou také restaurace, obchod a muzeum.

Hlavním segmentem zákazníků budou jak zahraniční, tak i domácí turisty, cestující autem po dálnice D1 a hledající ubytování po cestě. Hotel „U Starého Zámku“ je ideálním místem pro cestující, kde strávit noc. Každý pokoj bude vybaven kompletem nábytku a moderního vybavení, včetně trezoru. Internet a parkování budou pro zákazníky dostupné zdarma po celou dobu pobytu. Výhodou je i možnost vaření, jelikož součástí každého pokoje je i kuchyňský kout. Velikost pokoje dovoluje ubytovat v jednom pokoji až čtyři osoby, za podmínky přistavení rozkládací posteli – proto je ubytování vhodné i pro rodiny s dětmi. Domácí mazlíčky budou povolené za příplatek. Kapacita hotelu je 14 pokojů, přičemž 7 z nich jsou manželské (dvojlůžková postel), a 7 jsou standardní (2 jednolůžkové posteli) a možnosti přistavení další rozkládací posteli za příplatek.

Statek byl zakoupen v roce 2020 a od té doby se vedou projektové a rekonstrukční práce. Za statek včetně hospodářského zázemí bylo vynaloženo 3 100 000 Kč. S plánovanou investicí ve výši 5 250 000 Kč celkové investiční náklady budou činit 8 350 000 Kč. Přičemž 3 550 365 Kč z plánované investice bude spotřebováno na stavební a rekonstrukční práce včetně interiéru, 936 600 Kč – na vybavení pokojů, a 67 740 Kč – na marketing. Návratnost investice je 6 let od začátku provozu. Průměrný roční příjem dle odhadu bude činit 1 289 176 Kč.

3.2 Popis podnikatelské příležitosti

V soukromém vlastnictví rodiny se nachází rodinný dům s hospodářským zázemím v Souticích, okres Benešov. Dům se nachází v těsné blízkosti exitu 56 dálnice D1 a je tím pádem dobře dostupný pro cestující. Statek disponuje krásným výhledem do krajiny v okolí vodní nádrže Švihov

a sousedí s národní kulturní památkou – Soutickým zámek. Právě proto jsme rozhodly o názvu hotelu „U Starého Zámku“.

Rodinný dům byl zakoupen v roce 2020 ve stavu před rekonstrukcí s cílem otevřít hotelový business. Důležitým faktorem při výběru vhodné nemovitosti byla blízkost dálnice D1 a lehká dostupnost budoucího hotelu. Atraktivní je i fakt, že ve dnešní době obce Soutice nedisponuje žádným jiným ubytovacím zařízením.

Po pečlivém uvažování bylo rozhodnuto podnikat na živnost, která již byla otevřená na jednoho z členů rodiny. Dle definice Ministerstva průmyslu a obchodu ČR půjde o rodinnou živnost. O rodinné živnosti mluvíme, pokud se na podnikání podílejí aspoň dva členy jedné rodiny, a nejméně jeden z nich je oprávněn k podnikání na živnostenský list. V případě daného podnikatelského plánu jde o společně pracující manželský pár a jejich dětí, čili přímé potomky.

V daném případě nejdůležitějšími výhodami podnikání na živnostenský list jsou především^{59,60}:

- a) Jednoduché a finančně nenáročné založení
- b) Méně rozsáhlá náročnost administrativních úkolů
- c) Možnost využití výdajového paušálu

Hlavní nevýhodou živnosti pro dány případ je výrazně vyšší zdravotní a sociální pojištění, než u právních forem podnikání⁶¹. Problematickým při podnikání na živnost by mohlo být získání úvěru nebo jiného kapitálu zvenku⁶². Jelikož ale podnikání plánujeme financovat plně z vlastních zdrojů, výhody živnostenského listu převyšují nad nevýhodami.

Rodina disponuje následující kombinaci vázaných a volných živnosti:

- 9. Projektová činnost ve výstavbě
- 10. Provádění staveb, jejich změn y odstraňování
- 43. Provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody
- 45. Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti

⁵⁹ Výhody a nevýhody podnikání – 52 kladů a záporů, které vám ulehčí výběr ideální formy podnikání. *Comeflex Office* [online]. Praha, 02/07/2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: https://comeflexoffice.cz/vyhody-a-nevychody-podnikani/#vyhody_a_nevychody_zivnosti_osvc

⁶⁰ VAJGLOVÁ, Veronika. 4 pro a proti českého živnostníka. *Improovio* [online]. Praha: First Class Publishing, 18.4.2016 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.improovio.cz/2016/04/co-byste-meli-vedet-nez-se-stanete-zivnostnikem/2/>

⁶¹ VAJGLOVÁ, Veronika. 4 pro a proti českého živnostníka. *Improovio* [online]. Praha: First Class Publishing, 18.4.2016 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.improovio.cz/2016/04/co-byste-meli-vedet-nez-se-stanete-zivnostnikem/2/>

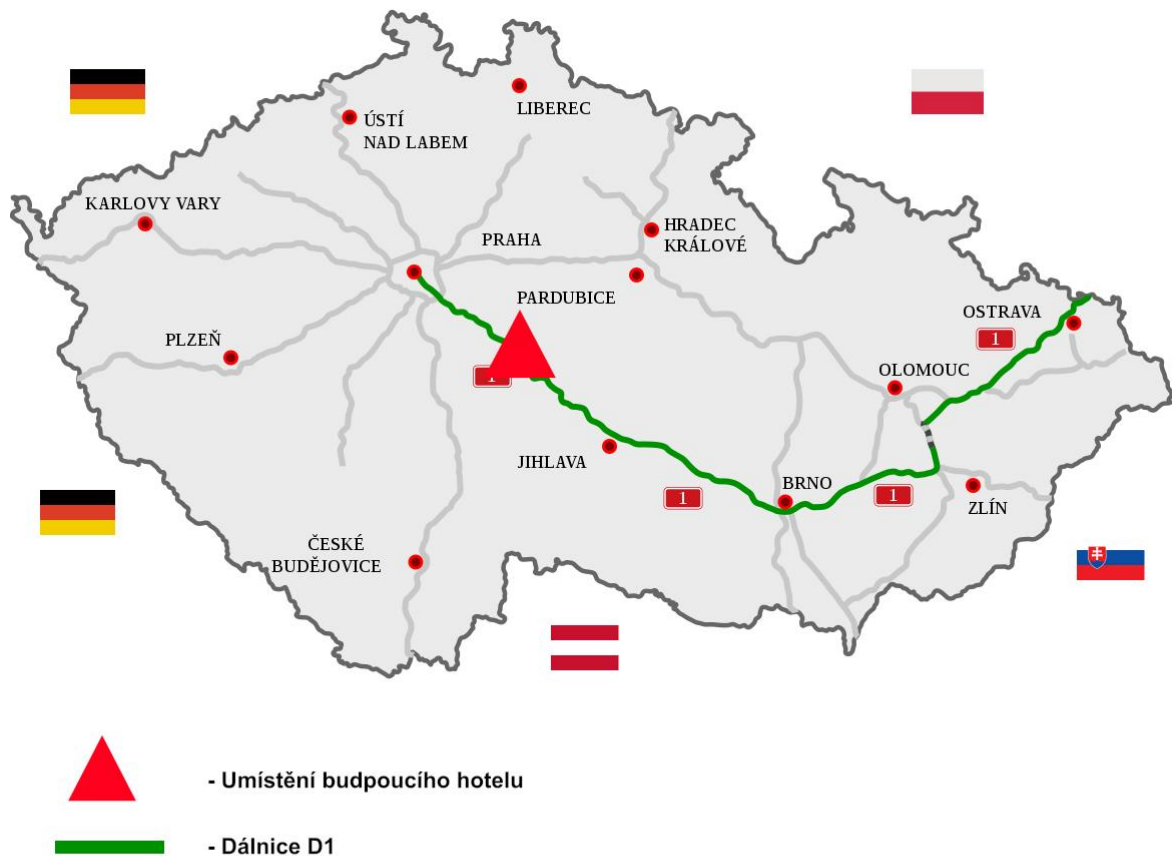
⁶² 4 hlavní nevýhody živnostenského listu. *Živnost* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.jakzacidpodnikani.cz/4-hlavni-nevychody-zivnostenskeho-listu/>

- 52. Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
- 55. Ubytovací služby
- 56. Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostin-
gové a jiné související činnosti a webové portály
- 66. Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- 75. Praní pro domácnost, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží

Plánovaná je plná rekonstrukce statku dle ztvrzeného projektu na ubytovací zařízení. Pro účely rekonstrukčních a stavebních prací, a následně pro provozování ubytovacího zařízení, plně stačí uvedené výše živnosti. Pracovat na rekonstrukci budou jak členy rodiny, tak i nájemní pracovní síla. Rekonstrukce by měla být provedená do konce roku 2022 a otevření hotelu je plánováno na začátek roku 2023.

Primárně je ubytovací zařízení plánováno pro tranzitní cestovní ruch a cílovou skupinou jsou cestující autem po dálnici D1. Jedna se jak o turisty cestující mezi Českými městy (Praha-Jihlava-Brno), tak i o turisty, projíždějící země tranzitem (Německo-Polsko, Německo-Slovensko). Jelikož jde o hotel v blízkosti dálnice, půjde o typický pobyt na jednu noc.

Níže předkládám obrázek číslo 5, který vizuálně představuje polohu dálnice D1 a umístění budoucího hotelu.



Obrázek 5 Umístění hotelu na dálnice D1 (tento soubor podléhá licenci Creative Commons, autor díla Daniel749, vlastní úprava)

Druhotní cílovou skupinou jsou hoste nekomerčního zařízení Donátův Mlýn⁶³, které se také nachází v Souticích. Jedná se o netradiční lokalitu pro oslavu svateb, workshopu a firemních večírků. Zařízení nenabízí možnost ubytování a hoste převážně využívají dvou nejbližších hotelů, které se ale nachází v jiných obcích.

Jelikož jde o hotel, který je primárně cílený na cestující autem, půjde převážně o internetový marketing a rozmístění inzerce na portálech typu Booking. Je také plánováno rozmístění reklamy na stránkách Donátového Mlýnu a bližší spolupráce s vlastníky tohoto objektu.

Umístění budoucího hotelu otevírá i další možnosti spolupráce. Tak, například, pro účely společné propagaci je plánováno spolupracovat s blízkou restaurací, Soutickým muzeem a úřadem (propagace na webových stránkách a úředních deskách).

⁶³ Donátův mlýn [online]. Soutice [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://donatuvmlyn.cz/>

3.3 Mise, vize a strategické cíle

V této kapitole jsem pro podnikatelský plán definovala mise, vize a strategické cíle.

3.3.1 Mise

Každému hostu, který se zastaví „U Starého Zámku“, dopřejeme nejen kvalitní ubytování za příjemnou cenu, ale i srdeční rodinnou pohostinnost. Z ubytování odnesete nejen spokojenost, ale i opravdový zážitek.

3.3.2 Vize

Chceme se stát hotelem, který pamatují, a do kterého se vracují. Věříme, že k tomu přispěje nejen cenová a kvalitní konkurenceschopnost, ale i jedinečná atmosféra vřele pohostinnosti.

3.3.3 Strategické cíle

Pro hotel „U Starého Zámku“ jsem definovala následující strategické cíle:

- a) Návratnost investice maximálně v průběhu 6 let
- b) Dosažení konkurenční výhody oproti přímým konkurentům kombinací ceny a kvality
- c) Snadná dohledatelnost a dostupnost hotelu
- d) Účinná spolupráce s vybranými partnery cestovního ruchu v regionu (Donátův Mlýn, restaurace U Petřů, obecní úřad Soutice, muzeum Soutice)

Primárním cílem podnikání je ziskovost a návratnost vynaložené investice. Z tohoto cíle vyplývá další důležitý cíl, kterým je dosažení stabilní konkurenceschopnosti v oboru, a to jak po stránce kvality, tak i ceny. Snadná dohledatelnost a navázání spolupráce s vybranými partnery jsou cíle, podporující dosažení konkurenční výhody hotelem.

3.4 Popis lokality

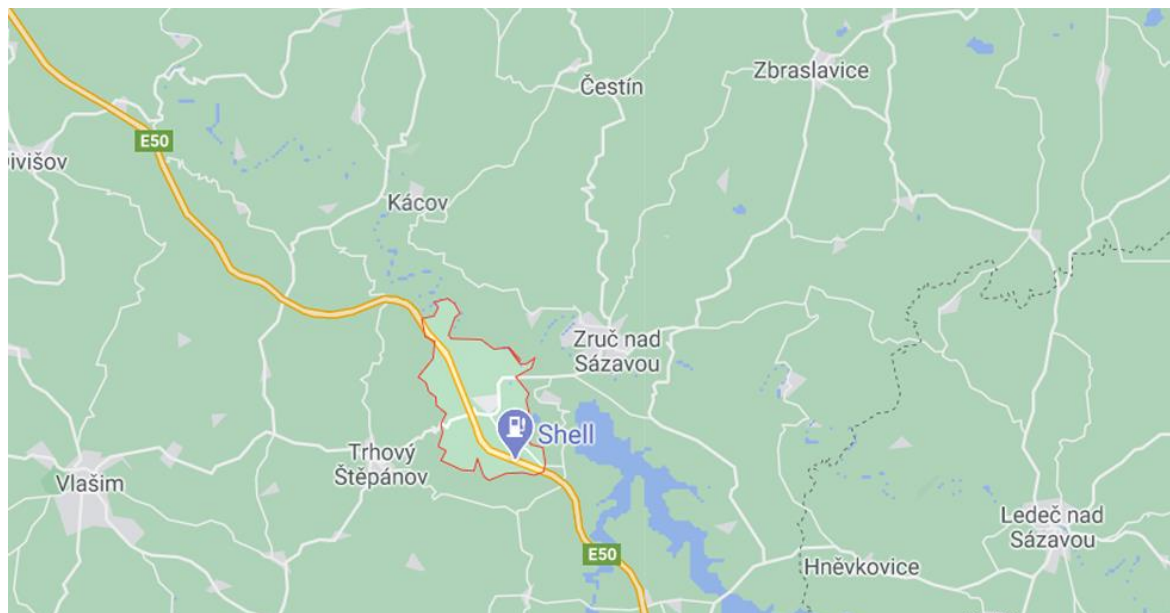
Okres Benešov se nachází v jižní části Středočeského kraje a svojí rozlohou zaujímá 13,5 % jeho plochy, což z něj dělá druhý největší okres v kraji⁶⁴. I přesto, že nejdůležitějšími odvětvími v okrese v současnosti jsou průmysl a stavebnictví, Benešovsko stále je jednou z nejzachovalejších přírodních oblastí, což může představovat velký zájem pro domácí i zahraniční turistiku. Krajinou z různých stran protéká dvě velké řeky, Vltava a Sázava. Oblast je bohatá i na kulturní památky,

⁶⁴ Okres Benešov. *Města a obce online: vismo - úřední deska a weby měst a obcí* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://mesta.obce.cz/vyhledat2.asp?okres=3201>

nejvýznamnějšími ze kterých jsou zámek Konopiště, hrad Český Šternberk a Sázavský klášter. V jižní části Benešovska se také nachází chráněná přírodní oblast Blaník.

Obce Soutice se nachází k jihu od města Benešov, na soutoku řek Želivky a Sázavy. První dokumentovaná zmínka o vesnici datuje se rokem 1295, ve 14. století se potom objevují první zmínky o dvou zdejších tvrzích - na místě jedné z nich byl mnohem později, ve 2. polovině 17. století, postaven Soutický zámek. Za komunistů v zámku byl umístěn archiv, a později v něm byla uspořádána škola. Restituci v roce 1989 zámek byl vrácen dědicům původního majitele, které jej následně prodali novému vlastníku. Nyní se zámek nachází v soukromém vlastnictví. V obci pobývá 249 lidí. I přes malý počet obyvatelů vesnice vede vysoce aktivní sociální život. Tak například v roce 2014 na soutěži Vesnice roku Soutice obdržely dokonce dvě ocenění za péči o zeleň a památky a za fungující museum. V roce 2020 začalo se aktivně pracovat na obnově fasády staré školy, a muzeum Soutice bylo vyhlášeno za kulturní památku. Pravidelně se pořádají brigády na úklid a jiné sociální akce, jako je například každoroční tradiční pochod k soutokům řek. Další zajímavostí je, ku příkladu to, že se v Souticích, na soutoků Želivky a Sázavy, točil známý film podle knihy Stevena Millhausera „Iluzionista“⁶⁵.

Soutice se nacházejí přímo u exitu číslo 56 z dálnice D1, což dělá obci velmi vhodným místem pro výstavbu hotelu s orientací na cestující autem po dálnici D1. Naši přímí konkurenti se nacházejí v obcích Zruč nad Sázavou a Trhový Štěpánov – obě lokace jsou dostupné z exitu číslo 56. Z obrázku číslo 5 je vidět, že obě zmíněné obce se nacházejí výrazně dál od dálnice D1, což zlepšuje




Obrázek 5 Soutice (Zdroj: Soutice. Google.com [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Soutice/>)

⁶⁵ Soutice, Černýš, Kalná: *Oficiální stránky obce Soutice* [online]. Soutice, 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.soutice.cz/>

naše konkurenční pozice. Na obrázku číslo 6 je znázorněná lokace budoucího hotelu ve vztahu k exitu 56 z dálnice D1 a k zařízení Donátův Mlýn, se kterým plánujeme spolupracovat.



 - lokace budoucího hotelu

Obrázek 6 Soutice - lokace budoucího hotelu (vlastní zpracování dle Google maps)

Statek, jenž bude zrekonstruován a zprovozněn jako hotel, má dlouhou historii a stojí přímo u Soutického zámku, k němuž po určitou dobu patřil. Na obrázku číslo 6 je akvarelová malba z roku 1810 od Jana Antonína Venuto, autora mnohých krajinomaleb českých a moravských měst. Na obrázku statek je vlevo od zámku, a do dnes se zachoval ve skoro nezměněné podobě.



Obrázek 8 Soutice - rok 1810, autor Jan Antonín Venuto (Zdroj: Hradý na dobových obrazech. In: Hradý-zříceniny.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: https://www.hradý-zříceniny.cz/s_soutice.htm)

Na obrázcích číslo 7 a 8 je pohled na statek v současnosti z vnější strany a z vnitřního dvoru.



Obrázek 7 Pohled na statek z vnější strany (vlastní fotografie)



Obrázek 6 Pohled na statek s vnitřní strany (vlastní fotografie)

3.5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Analýza vnitřního prostředí zkoumá dostupné podnikové zdroje, podnikovou organizaci a jiné prvky, jež tvoří vnitřní prostředí podniku. Mezi tyto prvky patří, například, lidské zdroje, podniková kultura a materiální prostředí. Zkoumají se vazby mezi těmito prvky a vliv vnitřního prostředí na proces implementace podnikatelského záměru a jeho výsledek. Cílem analýzy vnějšího prostředí je analyzovat a zhodnotit působení externích faktorů na předmět podnikání.

V této části budeme zkoumat vliv vnitřního a vnějšího prostředí na předmět podnikání. V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku provedeme VRIO analýzu. V rámci analýzy vnějšího prostředí podniku soustředíme na PEST analýzu a Porterův model 5 konkurenčních sil.

3.5.1 VRIO analýza

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku jsem využila VRIO analýzy, jež zkoumá následující 4 faktory:

a) Finanční zdroje

Základním finančním zdrojem pro renovaci a spouštění provozu hotelu jsou peníze, získané prodejem jiné nemovitosti. Rodina disponuje dostatečným zakladatelským kapitálem pro úspěšné zrestaurování statku, nákup potřebného vybavení pro provoz hotelu a platbu poplatků, spojených se zakládáním a provozem.

b) Lidské zdroje

V době renovaci na statku budou pracovat hlavně členy rodiny a brigádníky. Pro specifické úkoly, vyžadující odborné kvalifikaci bude využito služeb odborných firem.

V době provozu hotelu permanentními zaměstnanci budou členy rodiny a bude využito případné výpomoci formou brigády.

c) Materiální zdroje

Hlavním materiálním zdrojem je nemovitost. Zastavená plocha činí 814 m² a užitná plocha – 278 m². K rodinnému domu patří pozemky o celkové výměře 18 446 m².

Dalšími materiálními zdroji jsou technika, jež bude využita k rekonstrukci, a materiály na rekonstrukce.

d) Nemateriální zdroje

Mezi nemateriální zdroji patří znalosti, schopnosti a zkušenosti člena rodiny, jakožto projektová činnost, výstavbová a renovační práce, zkušenosti s provozem vlastního podniku a provozem webových stránek.

V tabulce číslo 4 jsem ke každému z popsaných faktorů položila 4 otázky, na které lze odpovědět buď „ano“ nebo „ne“. Pomocí odpovědí na položené otázky získáme představení o konkurenční výhodě podnikání.

Tabulka 4 VRIO analýza – aplikace (vlastní zpracování)

	Je zdroj cenný?	Je zdroj vzácný?	Je zdroj těžko napodobitelný?	Je zdroj využitelný organizací?	Výsledek analýzy
Finanční zdroje	Ano	Ano	Ne		Krátkodobá konkurenční výhoda
Lidské zdroje	Ano	Ne			Konkurenční shoda
Materiální zdroje	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Nemateriální zdroje	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda

Z tabulky nahoře je vidět, že hotel „U Starého Zámku“ má největší konkurenční výhodu u materiálních a nemateriálních zdrojů. U lidských zdrojů je mezitím jenom konkurenční shoda, a u finančních – krátkodobá konkurenční výhoda. Nejtěžší je napodobit statek, jenž má velkou plochu a výhodnou lokaci. Znalosti, schopnosti a zkušenosti (hlavně činnost ve stavbě a zkušenosti s vlastním podnikáním) jsou taky těžko napodobitelné, a proto spolu s materiálními zdroji činí největší konkurenční výhodu podnikání.

3.5.2 PEST analýza

V této podkapitole jsem zanalyzovala relevantní faktory makro- a mikroprostředí daného podnikání.

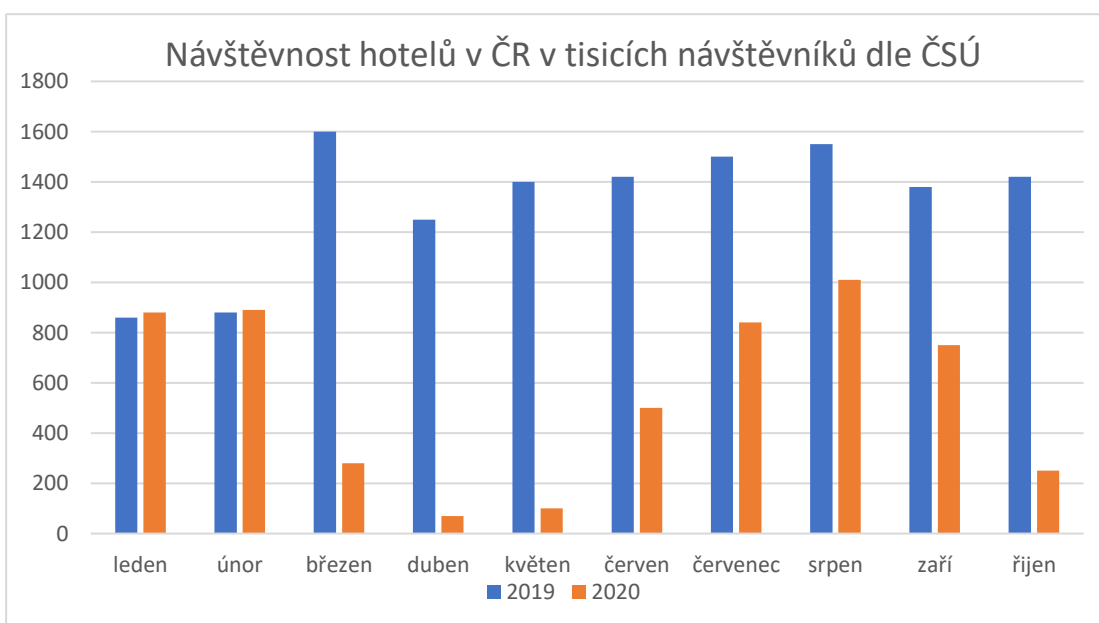
a) Politicko-právní faktory

Politická situace v České republice je dlouhodobě stabilní, a to hned z několika důvodů. ČR je členem několika velkých mezinárodních organizací, jako jsou například OSN, NATO a OECD. Od roku 2004 ČR je členem Evropské Unie a je taky členem Schengenské dohody, což je obzvláště důležitým faktorem pro podnikání v hotelovém byznysu.

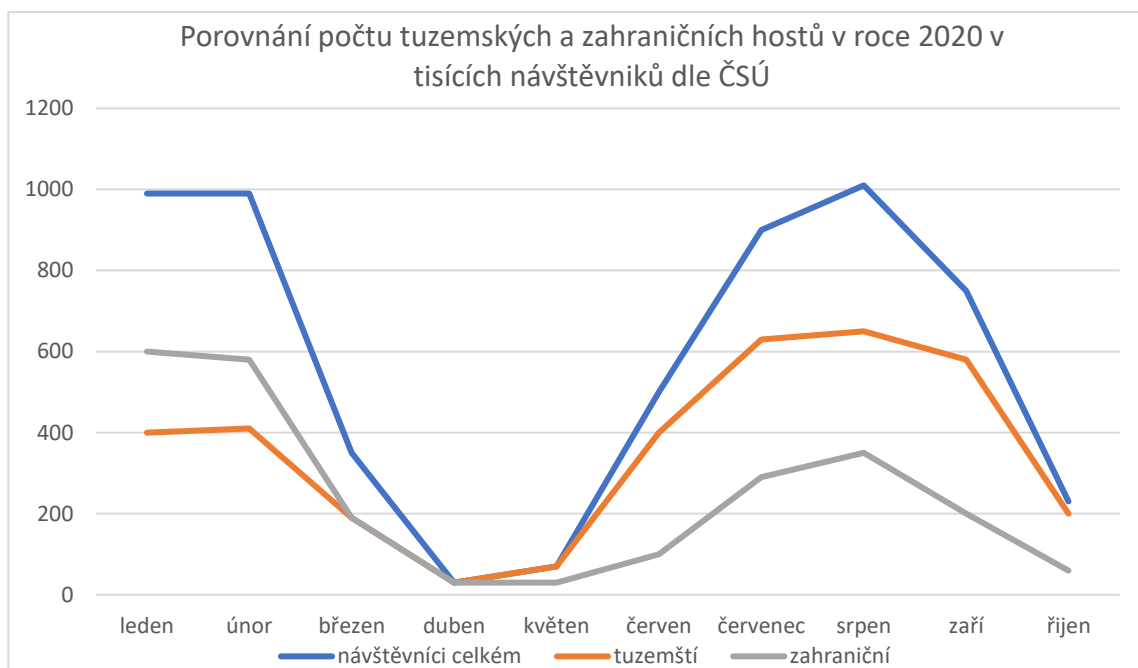
Společná vízová politika a neexistence kontroly na hranicích přináší širší možnosti cestování, a to nejen občanům EU, ale i turistům, cestujícím za použití Schengenské vízy. Otevřené hranice znamenají jednodušší cestování autem, přičemž ČR ani nemusí být cílovou destinací. Geografická poloha ČR umožňuje zařadit zemi jako mezní pozici mezi jinými destinacemi při cestování autem. Příkladem může být cesta z Rakouska do Německa se zájezdem do Prahy.

Samozřejmě politická situace v době lockdownu zaznamenala velké změny. Od března roku 2020 české hotely zaznamenaly prudký pokles příjezdu, a to jak zahraničních hostů, tak i domácích. Podobná situace se vyvíjela celosvětově v souvislosti s proti-koronavirovými opatřeními. V letních měsících roku 2020 počet hostů ale začal znovu růst, čímž ČR mohla vděčit tuzemským turistům.

Graf 1 Návštěvnost hotelů v ČR v tisících návštěvníků (vlastní zpracování dle ČSÚ)



Graf 4 Porovnání počtu tuzemských a zahraničních hostů v roce 2020 v tisících návštěvníků (vlastní zpracování dle ČSÚ)



Z grafů číslo 1 a číslo 2 můžeme vidět, že celková návštěvnost v roce 2020 se dostala v letních měsících na původní předbřežnové čísla. Počet zahraničních turistů se výrazně zmenšil, hotelový sektor ale pořád byl využíván vděky českým rezidentům. V souvislosti s koronavirovou krizí, a konkrétně v důsledku obtížnosti cestování do zahraničí, české rezidenty začaly více využívat cestovatelských možnosti uvnitř zemi.

Při založení nového hotelů musí být přihlášeno k možnosti dalších lockdownů a tím pádem i dalších krizových vln v tomto sektorů podnikání. V současné době ale táto nepříznivá situace je aktivně řešená vládou ČR a Evropskou Unií. Dle Strategie očkování, zveřejněné na stránkách Ministerstva zdravotnictví ČR už během jara 2021 bude spuštěno pilotní řešení vakcinaci na úrovni EU, přičemž 31. května je stanoveným deadline pro spuštění digitálního mezinárodního očkovacího průkazu. Tento průkaz má za úkol usnadnit proces cestování v zemích EU během pandemie a zároveň garantovat bezpečnost takového cestování⁶⁶.

Pro hotelový byznys by to znamenalo návrat zahraničních turistů. Předpokládaný hotel, jenž je předmětem této diplomové práce, by měl svoji činnost zahájit v době, kdy toto řešení již bude uplatněno.

⁶⁶ MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. *Strategie očkování proti Covid-19 v České republice*. In: . 22. prosince 2020n. l. Dostupné také z: https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/12/Strategie_ockovani_proti_covid-19_aktual_221220.pdf

b) Ekonomické faktory

Stejně jako politická situace bylo ekonomické prostředí ČR značně ovlivněno koronavirovou pandemií. Dle předpovědí rozvoje situace a plánu vakcinaci situace by ale měla zmírnit už během následujícího roku. Takovým způsobem do roku 2023, kdy je plánováno otevření hotelu, situace pro podnikání v oblasti cestovního ruchu by měla být mnohým příznivější.

Nejprve uvedu základní ukazatele, jako jsou počet obyvatelů, ukazatelé nezaměstnanosti, výše HDP a výše průměrné mzdy v regionu. Této informaci dovolí představit celkovou ekonomickou situace ve Středočeském kraji. Dále přejdu na ukazatele cestovního ruchu, které jsou relevantní pro účel založení nového ubytovacího zařízení. Jedná se o počet ubytovacích zařízení, počet hostů a přenocování v kraji.

Počet obyvatel v okrese Benešov je 99 414 člověk na moment poslední kontroly v roce 2019. V práceschopném věku, což je 15–64 let, z nich jsou 62 %. Podíl nezaměstnaných je 1,62 %, přičemž výše nezaměstnanosti se drží dlouhodobě v přibližně stejných číslech (do 2 % v posledních 3 letech).

Údaje o HDP jsou dostupné podle krajů, a bude nás zajímat Středočeský kraj, jenž v roce 2019 byl z pohledu HDP nejbohatším z krajů po hlavním městě Praha. HDP celkem činil 667 367 mil. Kč v roce 2019, zatímco HDP na obyvatele ve stejném roce byl 484 475 mil. Kč. Za poslední 3 roky HDP ve Středočeském kraji zaznamenalo mírný růst, zatímco podíl kraje na HDP České republiky zůstal od roku 2017 neměnným.

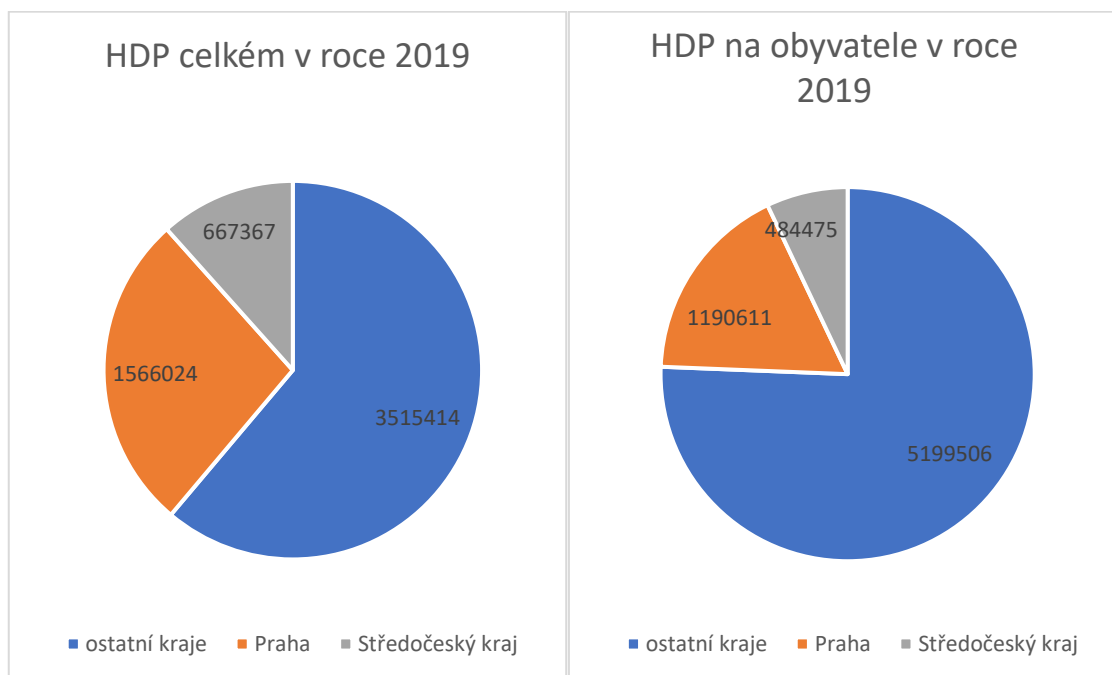
Tabulka 1 HDP Středočeského kraje v letech 2017–2019 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

	2017	2018	2019
HDP v mil. Kč	591170	613373	667367
Podíl kraje na HDP ČR v %	11,6	11,3	11,6

V grafech číslo 3 a 4 můžeme vidět porovnání HDP Středočeského kraje v roce 2019 s hlavním městem Praha a celou Českou republikou.

Graf 3 HDP celkem v roce 2019 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

Graf 4 HDP na obyvatele v roce 2019 (vlastní zpracování dle ČSÚ)



Průměrná měsíční mzda fyzických osob ve Středočeském kraji činila 33 854 Kč za rok 2019. I z hlediska průměrné mzdy zaujímá Středočeský kraj nejvyšší pozice po Praze, kde průměrná měsíční mzda v roce 2019 činila 40 468 Kč⁶⁷.

Jak je vidět z tabulky číslo 5, počet ubytovacích zařízení ve Středočeském kraji nepřetržitě rostl od roku 2016. Tak v roce 2016 činil počet ubytovacích zařízení v kraji 682, a v roce 2020 již 825 zařízení. Až do roku 2020, kdy se začala koronavirová krize, počet hostů a počet přenocování taky rostly.

Tabulka 5 Ukazatele cestovního ruchu ve Středočeském kraji 2016–2020 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

	2016	2017	2018	2019	2020
Počet ubytovacích zařízení	682	667	706	688	825
Počet hostů	939 041	1 021 352	1 122 095	1 172 951	693 980
Počet přenocování	2 297 925	2 425 079	2 642 741	2 699 378	1 822 817

⁶⁷ Statistická ročenka Středočeského kraje - 2020. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-stredoceskeho-kraje-2020>

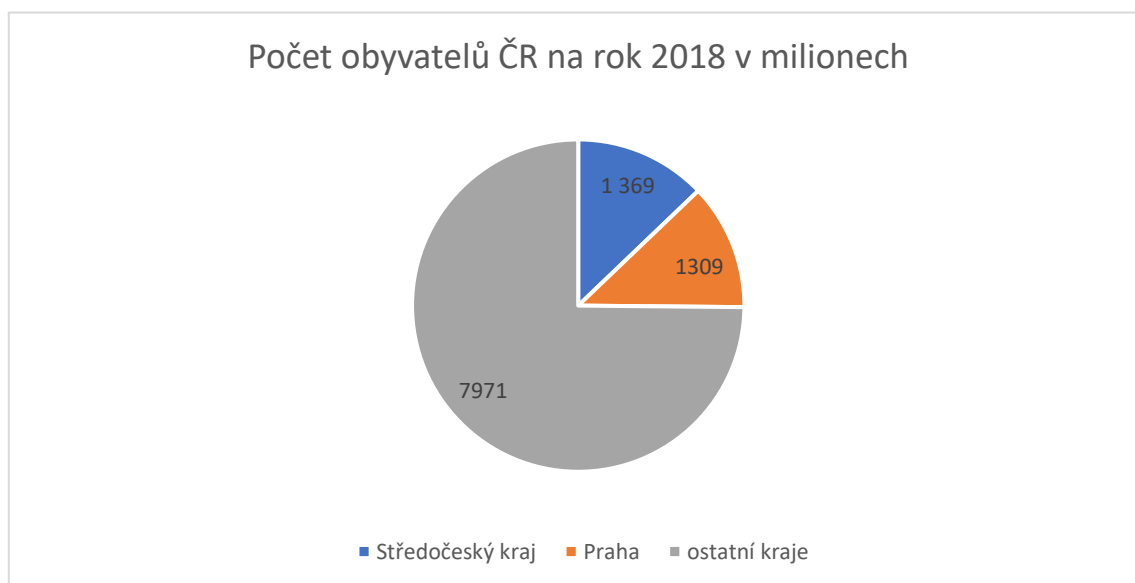
Z těchto dat můžeme odvodit, že trh rostl až do začátku krize v roce 2020. Očividně je, že razantní propad turismu ve Středočeském kraji stejně jako v celé České republice byl způsoben právě epidemií COVID-19. To dovoluje předpokládat, že s vyřešením situace by se cestovní ruch měl pozvolna vrátit na původní čísla. Otevření hotelu je plánováno na rok 2023 a dle všech předpovědí by stávající nepříznivá situace měla do té doby výrazně zmírnit.

c) Sociokulturní faktory

Do sociokulturních faktorů patří základní demografické charakteristiky, jako velikost populace a věková struktura obyvatel, a sociálně-kulturní aspekty, jako například životní úroveň obyvatelstva a jejich preferenci pro odpočinek.

Počet obyvatel České republiky k roku 2018 je 10 649 800 obyvatel. Hustota zalidnění je 135 obyvatel na 1 km², což odpovídá 9. místu mezi státy EU. Ve Středočeském kraji bydlí 1 369 000 obyvatel, což z něj dělá nejlidnatější kraj v ČR. Středočeský kraj je taky největším krajem dle rozlohy, která je 10 928 kilometrů čtverečních.

Graf 5 Počet obyvatelů ČR na rok 2018 v milionech (vlastní zpracování dle ČSÚ)



Český statistický úřad v roce 2013 zpracoval projekci demografického vývoje České republiky do roku 2100. Odhad vycházel z historie všech žijících generací a počítal se s mírným nárůstem plodnosti a zvyšujícím se počtem cizinců. Všechny varianty tohoto odhadu, od příznivého po nepříznivý vývoj, nepředpokládají zvýšení populace České republiky v nejbližších sta letech. Naopak,

i nejpříznivější varianta vývoje uvádí očekávaný pokles populace přibližně o milion.⁶⁸ Zmíněná projekce nebere v úvahu působení vnějších vlivů, takže otázkou zůstává, nakolik relevantní je odhad v situaci koronavirové krize. Pokud ale krize je schopná demografický vývoj ovlivnit, tak určitě ne pozitivním způsobem. Budeme tedy vycházet z toho, že se očekává mírný pokles populaci.

Věková struktura obyvatelstva České republiky má viditelný trend ke stárnutí. Podle Českého statistického úřadu problému stárnutí populace v 21. století není schopná zabránit ani migrace, ani mírně vyšší počet narození. V současné době podíl seniorů (lidé starší 65 let) činí jednu šestinu populaci, dle odhadu ČSU ale jejich počet se zdvojnásobí už v průběhu první poloviny 21. století. Důsledkem bude zvýšení průměrného věku obyvatelů ze 41,3 na 50 let.

Pro hotelový byznys stárnutí populace může znamenat, že zvýší se poptávka po kompletním službám, jako jsou lázně a penziony. Hotely, které jsou konstruovány pro přenocování, lákají spíše mladé lidi, případně páry a rodiny.

Dle údajů o regionech ČR ve Středočeském kraji je nejnižší průměrný věk (41,2 roku) a nejnižší index staří (103,0).⁶⁹ Praha je kulturním centrem a láká mladé lidi nabídkou prací a vizi lepšího života. To samé platí pro okolí hlavního města, což je jedním z důvodů pro zmíněné věkové rozložení.

Pro účely této diplomové práce obzvlášť důležitými jsou ukazatele cestovního ruchu. Celkově za rok 2020 v návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v České republice byla 10 777 698 hostů. Oproti předešlému roku je to pokles zhruba o polovinu, pořad je to ale slušné číslo, které se přibližně rovna počtu obyvatelů země. Vzhledem k současné situaci v souvislosti s COVID-19 počet nerezidentů byl docela nízký, a právě 2 658 433 hostů. Pro porovnání v roce 2019 počet zahraničních hostů činil 10 890 500.^{70 71} Dá se říct, že celkový pokles byl právě v důsledku poklesu návštěvnosti zemi zahraničními turisty – návštěvnost mezi rezidenty se razantně nezměnila.

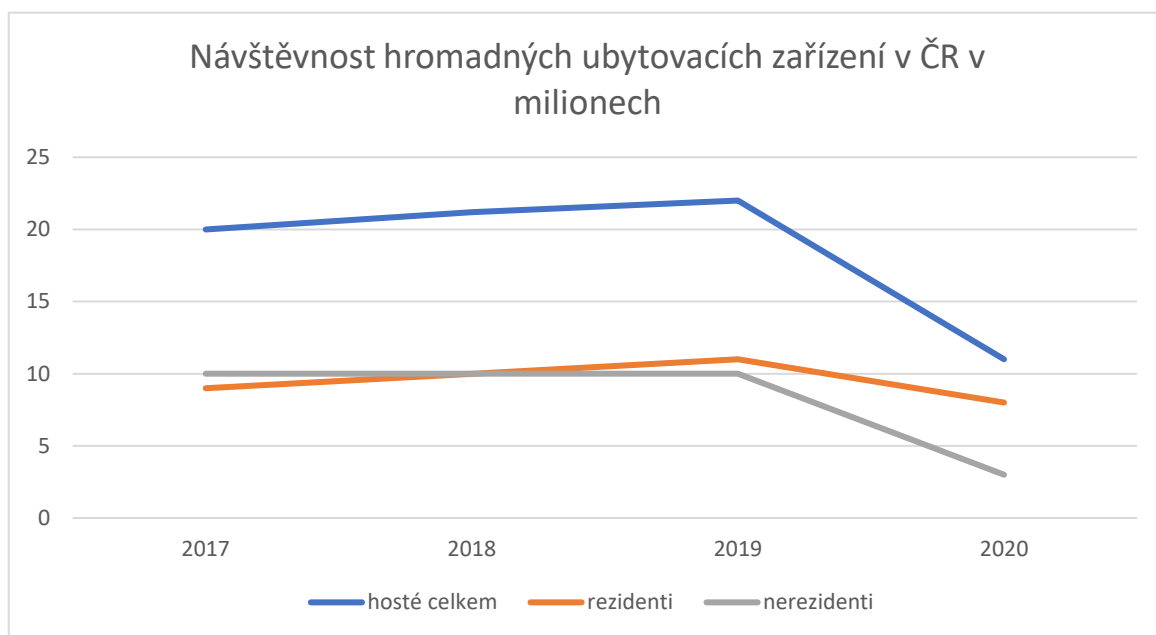
⁶⁸ ŠTYGLEROVÁ, Terezie, Michaela NĚMEČKOVÁ a Miroslav ŠIMEK. Stárnutí se nevyhne. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>

⁶⁹ Česko v číslech - 2019: Regionální statistiky. In: *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2019>

⁷⁰ Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_af=1&page=vystup-objekt&pvo=CRU03&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03&str=v282

⁷¹ Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 3. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122245251/33011120q3b1.pdf/8c246604-d299-48e6-8b04-f15c9fc9368c?version=1.1>

Graf 6 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v ČR v milionech (vlastní zpracování dle ČSÚ)



V roce 2019 ve Středočeském kraji celkový počet turistů činil 1 272 951, z toho pouhých 274 537 nerezidentů. V roce 2020 dle předběžně dostupných údajů za 1. až 3. čtvrtletí návštěvnost klesla na 633 698 hostů, z nich 74 406 nerezidentů.⁷² Středočeský kraj nepatří ke krajům, závislým na zahraničním turismu. Mnohém důležitějším faktorem pro cestovní ruch Středočeského kraje jsou turisty domácí – ti, i přes COVID-19 zůstaly relativně aktivní. V porovnání s ostatními kraji Středočeský kraj zaujímá střední pozice, co se týká počtu turistů v roce 2020.

Kromě vybraných ukazatelů České republiky celkem a Středočeského kraje budou nás zajímat ukazatelé okresu Benešov, ve kterém se nachází obce Soutice, která je místem provozu budoucího ubytovacího zařízení.

Počet obyvatelů Středočeského kraje je 1 385 141 na rok 2019. Z nich 99 414 bydlí v okresu Benešov. V roce 2019 se do okresu přistěhovali 2 057 lidí, a vystěhovali 1 243. Počet nezaměstnaných je v porovnání s ostatními okresy relativně malý a činí 1,62 %.⁷³

⁷² Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 3. čtvrtletí 2020. Český statistický úřad [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122245251/33011120q3b1.pdf/8c246604-d299-48e6-8b04-f15c9fc9368c?version=1.1>

⁷³ Meziokresní srovnání: Vybrané ukazatele ve Středočeském kraji a jeho okresech v 1. až 4. čtvrtletí 2019. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/meziokresni_srovnani

d) Technologické faktory

Mezi nejdůležitější technologické faktory ovlivňující oblast hotelového byznysu se dá řadit různorodé internetové portály pro cestování. Těch je v dnešní době obrovské množství a je důležité vybrat si ten správný pro marketingové účely.

Pro menší ubytovací zařízení rodinného typu je to obzvlášť důležité, jelikož je to skoro jediný způsob, jak je dohledat. Mladší generace je zvykla na nákupy a hledání informací přes internet, takže problém by mohl nastat jedině v případě starších lidí. Tento problém ale je zanedbatelný, jelikož pokud lidé hledají ubytování po cestě, počítají se s nutností rezervaci přes internet.

Předpokládaný hotel bude postaven v menší obci, která se nachází vedle silnice D1 a je přístupná pro auta, jedoucí po této silnici. Takové hotely, které se nachází „po cestě“, lidé preferují rezervovat dopředu přes internet. Typický zůstanou na jednu noc a ráno odjedou.

Nejznámějším portálem pro rychle rezervace ubytování je Booking.com. K dalším podobným patří velké mezinárodní společnosti, jako jsou Expedia nebo Priceline. Velkou konkurenci dělá i stále populárnější portál Airbnb, která nabízí často levný pronájem pokoje nebo bytu hned od vlastníků.

V České republice jsou i své analogy portálů pro rezervace ubytování, například eSky.cz nebo Hotel.cz, který nabízí vyhledávání ubytování pro dovolenou přímo v Česku. Lokální weby jsou ideálním místem pro reklamu se zaměřením na tuzemský turismus.

Zmínky zaslouží i Trivago – webový portál pro srovnání cen z rezervačních portálů.

3.5.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model 5 konkurenčních sil se používá pro analýzu konkurence, a určuje konkurenční rivalitu na trhu. Konkurenční rivalita je ovlivněna působením pěti základních konkurenčních sil: stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatele, zákazníci a substituty.

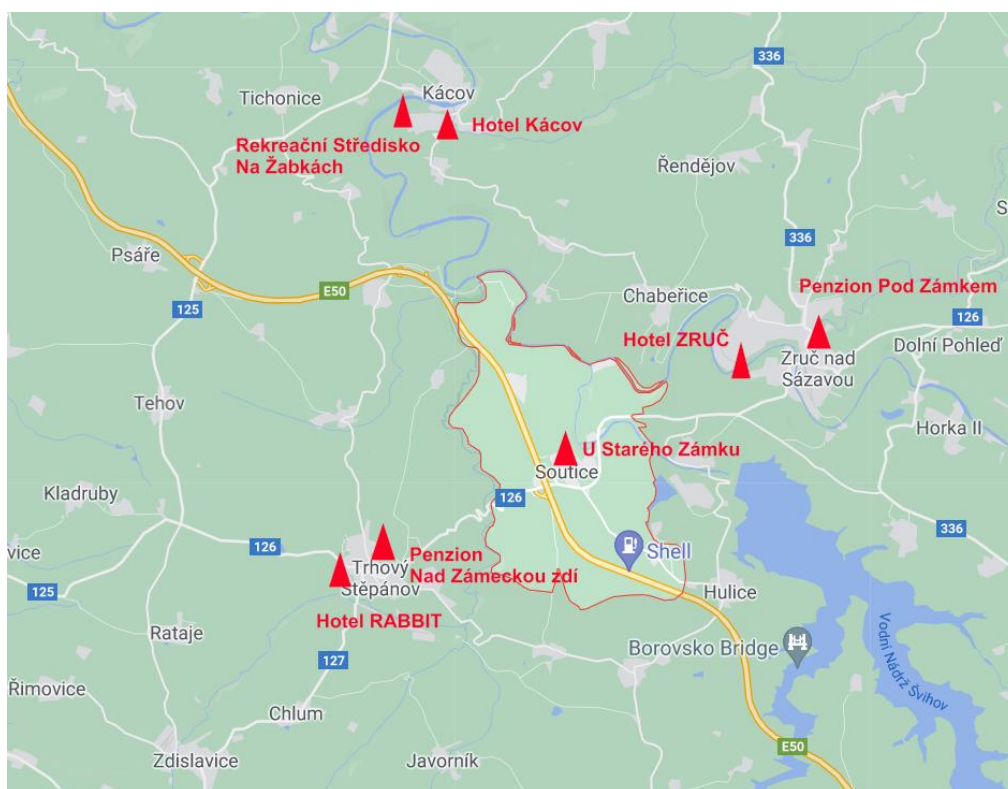
a) Stávající konkurenti

V obci Soutice zatím není žádný jiný hotel nebo ubytovací zařízení. Nejbližší možnost ubytování je v Trhový Štěpánov (vzdálenost 3,3 km) – hotel RABBIT, a v Zruč nad Sázavou (vzdálenost 4,1 km) – penzion Pod Zámkem a hotel ZRUČ. Dosud zákazníci zařízení pro pořádání svateb a oslav Donátův Mlýn využívaly právě těchto možností ubytování.

Co se týče ubytovacích zařízení, zaměřených na cestující po dálnici D1, konkurence je tady značně větší. Našimi konkurenti v tomto segmentu jsou nejen hotely, ale také penziony, motely

a ubytovny⁷⁴. Největší konkurence činí taková ubytovací zařízení, které se nachází víceméně ve středu dálnice D1 – vzdálené od Prahy z jedné strany, a od Brna z druhé. Nejdůležitějšími konkurenti v tomto segmentu jsou:

- Penzion nad Zámeckou zdí, Trhový Štěpánov (vzdálenost 4,5 km od Soutic, exit 56)⁷⁵
- Hotel RABBIT, Trhový Štěpánov (vzdálenost 5,3 km od Soutic, exit 56)⁷⁶
- Penzion Pod Zámkem, Zruč nad Sázavou (vzdálenost 5,4 km od Soutic, exit 56)⁷⁷
- Hotel ZRUČ, Zruč nad Sázavou (vzdálenost 7,1 km od Soutic, exit 56)⁷⁸
- Hotel Kácov, Kácov (vzdálenost 14,5 km od Soutic, exit 49)⁷⁹
- Rekreační Středisko Na Žabkách, Kácov (vzdálenost 16,2 km od Soutic, exit 49)⁸⁰



Obrázek 9 Mapa konkurentů (vlastní zpracování dle Google maps)

⁷⁴ Ubytování u Dálnice D1 (Praha - Brno). *UDálnice.cz* [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.udalnice.cz/dalnice-D1/ubytovani/>

⁷⁵ *Penzion Nad Zámeckou zdí* [online]. Trhový Štěpánov [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.nadzameckouzdi.cz/>

⁷⁶ *Hotel RABBIT* [online]. Trhový Štěpánov [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.ubytovani-rabbit.cz/>

⁷⁷ *Penzion Pod Zámkem* [online]. Zruč nad Sázavou [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.penzion-podzamkem.cz/>

⁷⁸ *Hotel ZRUČ* [online]. Zruč nad Sázavou [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.hotelzruc.cz/>

⁷⁹ *Hotel Kácov* [online]. Kácov [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.hotelkacov.cz/>

⁸⁰ Rekreační Středisko Na Žabkách. *LevneUbytovani.net* [online]. Brno [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.levneubytovani.net/ubytovani/na-zabkach-kacov/>

Na obrázku číslo 9 jsem zmapovala polohu stávajících konkurentů. Jak je vidět z obrázku, náš hotel se nachází nejbliž k dálnici D1. V tabulce číslo 6 jsem provedla srovnání jednotlivých konkurentů.

Tabulka 6 Srovnání konkurence (vlastní zpracování)

Konkurent	Cena za jednu osobu/noc	Výhody	Nevýhody	Posouzení
Penzion nad Zámeckou zdí	450 Kč	- Restaurace - Golfový simulátor	Ubytování v současné době není možné z důvodu probíhajícího pronájmu restaurace a penzionu	Hotel je uzavřen na dobu neurčitou. Rozhodla jsem zařídit ho do konkurence z důvodu, že se může znovu otevřít do doby začátku provozu našeho hotelu.
Hotel RABBIT	450–600 Kč	- Restaurace a možnost snídaně - Sauna, Whirpool a hydromasáže - Parkování u hotelu zdarma	- Dále od sjezdu - Domácí zvířata pouze za příplatek (100 Kč) - Menší pokoje, vybavení pouze základní	Hotel je vhodný jak na přespaní, tak i na víkendový pobyt. Ubytování není nejvyšší kvality, ale ceny jsou levné.
Penzion Pod Zámekem	850 Kč	- Možnost zapůjčení kol a infrasauny - Společná kuchyň	- Dále od sjezdu - Domácí zvířata nejsou povolená - Absence vlastního parkování - Absence televize - Absence vlastní restaurace a možnosti snídání - Poplatek za pozdní příjezd (200 Kč)	Hotel je vhodný na přespaní, ale služby a vybavení jsou docela limitované. Cena je v porovnání s konkurencí vyšší.
Hotel ZRUČ	800 Kč	- Restaurace, možnost snídaně - Vlastní vinárna a bowling	- Dále od sjezdu - Absence stále recepce, klíče se předávají v restauraci - Domácí zvířata pouze za příplatek - Špatné recenzi o restauraci	Hotel je vhodný na přespaní, ale dražší v porovnání s konkurencí.
Hotel Kácov	640 Kč	- Sportovní areál - Bazén - Možnost sauny a vířivky (objednávka předem) - Restaurace, možnost snídaně	- Dále od sjezdu - Domácí zvířata nejsou povolené	Luxusnější hotel s širokou nabídkou volnočasových aktivit vhodný na delší pobyt.
Rekreační Středisko Na Žabkách	480 Kč/noc + příplatek za plyn a elektřinu	- Levná cena - Vlastní kuchyňka	- Dále od sjezdu - Otevření jenom během sezony (červen–září) - Minimálně 2 noci - WC a sprcha společné	Vhodné spíše pro pobytový cestovní ruch, a to jenom během sezony.

Z tabulky nahoře vidíme, že ceny konkurence pro jednu osobu se pohybují od 450 Kč do 850 Kč za noc. Dolní hranice ceny ale je podmíněná nízkou kvalitou ubytovacích služeb. Pro nás to znamená, že při stanovení ceny se budeme orientovat spíše na horní hranice.

Naší největší konkurenční nevýhodou je absence snídaní a restaurace, a dále absence doplňkových služeb, jako jsou volnočasové aktivity, sport, bazén nebo sauna. Největší konkurenční výhoda spočívá v tom, že hotel „U Starého Zámku“ se nachází mnohým blíže ke sjezdu z dálnice D1. Další konkurenční výhody jsou: vlastní kuchyňka, parkování zdarma, možnost domácích mazlíčků, rozměr a poměrně kvalitní vybava pokojů.

b) Potenciální konkurenti

Riziko vstupu na trh nové konkurence je poměrně vysoké, jelikož nejsou žádné závažné překážky ke vstupu na trh. Potenciální konkurenci nic nebrání v tom, vystavit nový hotel nebo jiné ubytovací zařízení v těsné blízkosti a vstoupit do konkurenčního boje. Výstavba hotelu ale není rychlá záležitost a tím pádem nepůjde o žádné překvapení pro nás – budeme mít dost času na zhodnocení nové situace a přípravu.

Pro potenciální konkurence by také bylo vhodnější volit místo více vzdálené od stávajících hotelů, aby se vyhnout aktivnímu konkurenčnímu boji o zákazníky. Pokud by nové konkurenti uvažovali tímto způsobem, nedojde k většímu konfliktu zájmů.

c) Vliv dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, jelikož hotel není vázaný na žádné konkrétní dodavatele a může kdykoliv dodavatele změnit. To znamená, že dodavatelé nemůžou sjednat zvláštní podmínky, a kdyby nám nevyhovovala cena nebo kvalita, pouze se přesuneme k novému dodavateli.

d) Vliv zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je v případě hotelového businessu poměrně vysoká. Úspěšnost podnikání závisí na tom, kolik hostů hotel ubytuje, a zákazníci to mohou ovlivnit pomocí dobrých nebo špatných recenzí. Vzhledem k možnosti ohodnocení služby nebo popsání své zkušenosti s ubytovacím zařízením na internetových portálech, nebudou zákazníci ochotni tolerovat špatnou kvalitu služby a chyby personálu. Zákazníci jsou si své vyjednávací síly vědomí a mohou ve specifických případech sjednat určité výhody (někdy je lepší vyhovět, než získat negativní ohodnocení a recenzi). V celku se budeme snažit zákazníkům vyhovět a poskytnout co nejpříjemnější zkušenost s ubytováním právě v našem hotelu.

e) Substituty

Hlavním substitutem ubytování v hotelu je internetový portál pro vyhledání ubytování u hostitelů Airbnb. V oblasti působení budoucího hotelu ale v současnosti není na zmíněném portálu zastoupeno příliš hodně nabídek. Nejbližší možnosti ubytování dle vyhledávání na Airbnb je v Hněvkovicích, vzdálených od Soutic cirká 14 minut jízdy autem. Další nabídky jsou například v Malotických a Stříbrné Skalice, ve vzdálenosti cirká půl hodiny od Soutic. Navíc, většina nabídek se týká celých chat nebo chalup, které jsou vhodné pro víkendový pobyt, ale ne pro jednonoční přespání

cestou někam jinam. Airbnb nabízí jen málo možností ubytování, které se nachází v těsné blízkosti vedle dálnice D1⁸¹.

f) Vliv partnerů

Hlavním partnerem hotelu „U Starého Zámku“ bude zařízení pro pořádání oslav „Donátův Mlýn“. Partnerství bude spočívat ve vzájemné propagaci. Donátův Mlýn již spolupracuje s několika hotely v okolí a doporučuje její služby svým zákazníkům. Výhodou spolupráce s námi je lokace hotelu. Hotel „U Starého Zámku“ se nachází v pěší vzdálenosti od Donátového Mlýnu a tím pádem je mnohem pohodlnější pro jeho zákazníky. Vyjednávací síla zmíněného partneru je poměrně vysoká, jelikož toto partnerství dovoluje nám aspoň částečně zacílit segment tuzemských turistů. Tento segment je naší pojistkou pro nepříznivý vývoj zahraničního cestovního ruchu v souvislosti s koronavirovou krizí.

Dalším partnerem je restaurace „U Petřů“, která se taky nachází v pěší vzdálenosti od hotelu. Jelikož hotel nedisponuje vlastní restaurací, je pro nás důležité nabídnout zákazníkům alternativu. Prozatím je plánovaná vzájemná propagace, v budoucnu ale uvažujeme o uzavření dohody o organizaci snídaní pro hotelové hoste a dodání jídla na zakázku.

3.6 SWOT analýza

Tabulka 7 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Umístění v těsné blízkosti exitu 56 z dálnice D1 - Jediné ubytovací zařízení v okolí - Příznivá cena ubytování - Sousedí s národní kulturní památkou (Soutický zámek) a muzeem - Restaurace a obchod v těsné blízkosti - Krásný výhled do krajiny v okolí vodní nádrže Švihov (hezky působí na inzercích) - Vlastní parkoviště ve dvoře, dostatek parkovacích míst i při naplněné kapacitě 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence nabídky občerstvení (snídaní, restaurace) - Nový podnik, zatím nejsou reference - Rodinný podnik, důležité je, aby každý se podílel na podnikání (nemůžeme všichni odjet) - Financování z vlastního kapitálu (finanční omezení) - Špatná dostupnost veřejné dopravy, nevhodný pro pobytovou turistiku
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Spolupráce s Donátovým Mlýnem (zařízení pro pořádání svateb, oslav, firemních večírků) 	<ul style="list-style-type: none"> - Neurčitá situace v souvislosti s koronavirovou pandemií, nemožnost přesné předpovědi (zavřené hranice, nízká návštěvnost)

⁸¹ Pobytu v destinaci Soutice. *Airbnb* [online]. Dublin [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: https://www.airbnb.cz/s/Soutice--%C4%8Cesko/homes?tab_id=home_tab&refinement_paths%5B%5D=%2Fhomes&flexible_trip_dates%5B%5D

<ul style="list-style-type: none"> - Využívání internetových portálů pro inzerci ubytování (Booking.com, Hotel.cz, atd) - Začlenění našeho hotelu mezi nabídku internetového portálu uDálnice.cz (ubytování podél dálnice D1) - Využití hospodářského zázemí pro podpůrnou činnost - Pokud by provoz byl dlouhodobě ztrátovým, hotel lze využít jiným způsobem 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurence ze strany internetového portálu Airbnb - Otevření konkurenčního hotelu v okolí - Překročení rozpočtu na inovaci, nebo protažení časového harmonogramu - Zvýšení daně nebo jiných poplatků (voda, elektřina)
--	---

V tabulce číslo 7 jsem vyjmenovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby plánovaného podnikání. Za nejdůležitější silní stránku hotelu U Starého Zámku považujeme umístění v těsné blízkosti exitu 56 z dálnice D1. Taková lokace je pro ubytovací zařízení velmi vhodná, jelikož zvyšuje jeho dostupnost, a tím pádem i přitažlivost pro cestující autem po dálnice D1. Dalším důležitým faktorem je absence přímé konkurence v obci. Tato silná stránka ale nemusí přetrvat z dlouhodobého hlediska, jelikož vstup na trh je poměrně snadný.

Z vyjmenovaných slabých stránek za nejvíc podstatnou považujeme absence nabídky snídaní nebo jiného občerstvení přímo v hotelu. Tato slabá stránka je ale do jisté míry vykompenzovaná blízkostí restaurace. Dále je důležité dbát na to, aby v hotelu vždy byl přítomen někdo z rodiny. Toho docílíme tak, že některé členové rodiny se přestěhují do hotelu nastálo. Bude také potřeba řešit rodinnou dovolenou takovým způsobem, aby nikdy neodjely všichni členové rodiny najednou.

Za nejdůležitější příležitosti, kterých plánujeme využít, považujeme využívání internetových portálů pro inzerci, a potom možnost spolupráce se zařízením Donátův Mlýn.

Nejpodstatnější hrozbou pro uskutečnění podnikatelského plánu a provoz hotelu je neurčitá situace v souvislosti s onemocněním COVID-19. Opírajíc se na existující předpovědi můžeme tvrdit, že nepříznivá situace pro podnikání v oblasti cestovního ruchu by se měla rozvolnit do roku 2023, kdy je plánován začátek provozu hotelu. Bohužel ale v této souvislosti nemluvíme o jistotě, nýbrž víceméně o domněnkách. V neposlední řadě dále z dlouhodobého hlediska stojí hrozba otevření konkurenčního ubytovacího zařízení v těsné blízkosti.

3.7 IE matice

Na základě informací, obsazených ve SWOT analýze jsem dále zpracovala rozšířenou SWOT analýzu. Obsahem této kapitoly je EFE matice, neboli matice hodnocení externích příležitostí, IFE matice, neboli matice hodnocení interních příležitostí, a IE matice, jenž vychází z výsledků dvou předchozích matic. Na základě výsledku IE matice dostaneme se k doporučené strategii pro podnikání.

3.7.1 EFE matice

Na základě SWOT analýzy jsem zpracovala matice hodnocení externích faktorů (z anglického „External Factor Evaluation Matrix“ – EFE matice). Matice zhodnocuje příležitosti a hrozby, nebo jinak řečeno určuje externí pozici podnikání.

Pro vyhodnocení externí pozice podnikání jsem vzala 5 klíčových příležitostí a 5 klíčových hrozeb ze SWOT analýzy, které jsem zpracovala do tabulky číslo 9. Každému faktoru jsem přiřadila váhu dle jeho důležitosti pro podnikání, přičemž suma jednotlivých vah se rovná 1. Faktory jsem dále ohodnotila dle stupně vlivu na podnikání následujícím způsobem:

- a) 4 body – výrazní příležitost
- b) 3 body – mírní příležitost
- c) 2 body – mírní hrozba
- d) 1 bod – výrazní hrozba

Následně jsem vynásobila váhy a bodové hodnocení, čímž jsem dostala vážené bodové hodnocení pro každý jednotlivý faktor. V posledním kroku jsem sečetla všechny vážené bodové hodnocení a dostala celkové vážené bodové hodnocení, které je výsledkem EFE matice.

EFE matice jsem hodnotila dle následující stupnice:

- a) 1,00 – 1,99 slabá externí pozice
- b) 2,00 – 2,99 přiměřená externí pozice
- c) 3,00 – 4,00 silná externí pozice

Tabulka 8 EFE matice (vlastní zpracování)

Klíčové externí faktory	Váha	Bodové hodnocení	Vážené bodové hodnocení
Příležitosti (O)			
Spolupráce s Donátovým Mlýnem	0,07	4	0,28
Využívání internetových portálů pro inzerci ubytování	0,2	4	0,8
Začlenění našeho hotelu mezi nabídku internetového portálu uDálnice.cz	0,05	4	0,2
Využití hospodářského zázemí pro podpůrnou činnost	0,03	3	0,09
Pokud by provoz byl dlouhodobě ztrátovým, hotel lze využít jiným způsobem	0,1	3	0,3
Hrozby (T)			
Neurčitá situace v souvislosti s koronavirovou pandemií, nemožnost přesné předpovědi	0,3	1	0,3
Konkurence ze strany internetového portálu Airbnb	0,02	2	0,04
Otevření konkurenčního hotelu v okolí	0,07	1	0,07
Překročení rozpočtu na inovaci, nebo protažení časového harmonogramu	0,1	1	0,1
Zvýšení daně nebo jiných poplatků	0,06	2	0,12
Celkový součet	1	25	2,3

Dle výsledku z EFE matice celkové vážené bodové hodnocení externí pozice podnikání je 2,3. Jinými slovy má podnikání přiměřenou externí pozici a jedná se tedy o střední citlivost na vnější vlivy.

3.7.2 IFE matice

Matice hodnocení externích faktorů (z anglického „Internal Factor Evaluation Matrix“ – IFE matice) zhodnocuje silné a slabé stránky, nebo jinak řečeno interní pozici podnikání.

Ze SWOT analýzy jsem vybrala 5 klíčových silných stránek a 5 klíčových slabých stránek, které jsem zpracovala do tabulky číslo 10. Podobně jako u EFE matice jsem každému faktoru přiřadila váhu a dále jsem každý faktor ohodnotila dle stupně vlivu na podnikání, a to následujícím způsobem:

- e) 4 body – výrazní silní stránka
- f) 3 body – mírní silní stránka
- g) 2 body – mírní slabá stránka
- h) 1 bod – výrazní slabá stránka

Poté jsem vypočetla vážené bodové hodnocení a následně součtem všech vážených bodových hodnocení dostala celkové vážené bodové hodnocení.

IFE matice jsem hodnotila dle následující stupnice:

- d) 1,00 – 1,99 slabá interní pozice
- e) 2,00 – 2,99 průměrná interní pozice
- f) 3,00 – 4,00 silná interní pozice

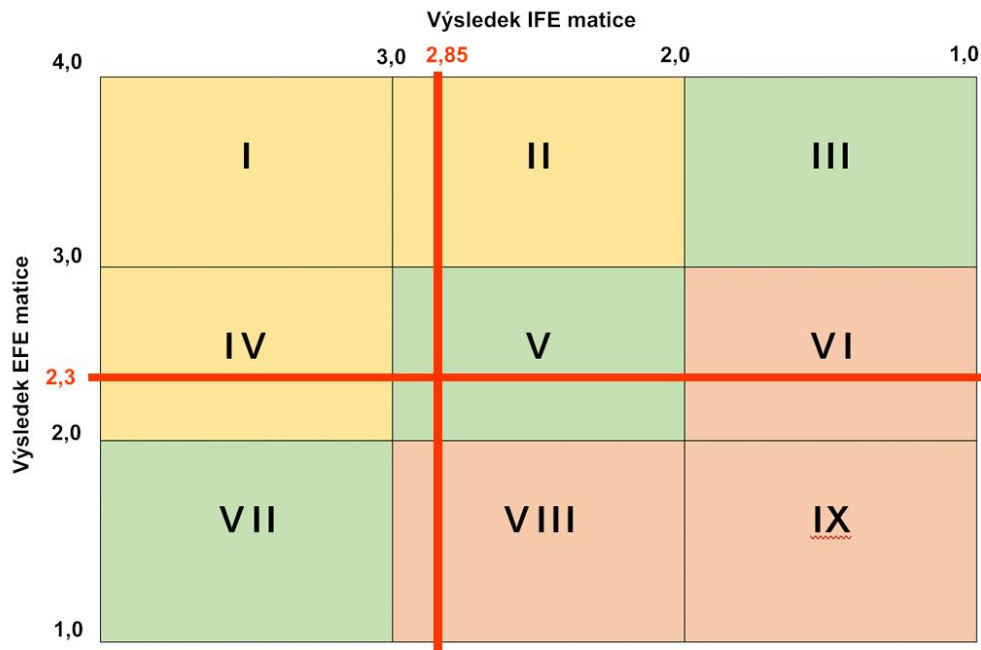
Tabulka 9 IFE matice (vlastní zpracování)

Klíčové externí faktory	Váha	Bodové hodnocení	Vážené bodové hodnocení
Silné stránky (S)			
Umístění v těsné blízkosti exitu 56 z dálnice D1	0,2	4	0,8
Jediné ubytovací zařízení v okolí	0,18	4	0,72
Vlastní parkoviště ve dvoře, dostatek parkovacích míst i při naplněné kapacitě	0,07	3	0,21
Příznivá cena ubytování	0,12	4	0,48
Krásný výhled do krajiny v okolí vodní nádrže Švihov	0,03	3	0,09
Slabé stránky (W)			
Absence nabídky občerstvení	0,13	1	0,13
Nový podnik, zatím nejsou reference	0,05	2	0,1
Rodinný podnik, důležité je, aby každý se podílel na podnikání (nemůžeme všichni odjet)	0,08	2	0,16
Financování z vlastního kapitálu (finanční omezení)	0,12	1	0,12
Špatná dostupnost veřejné dopravy, nevhodný pro pobytovou turistiku	0,02	2	0,04
Celkový součet	1	26	2,85

Dle výsledku z IFE matice celkové vážené bodové hodnocení interní pozice podnikání se rovná 2,85, což odpovídá přiměřené interní pozice.

3.7.3 IE matice

Na základě výsledků z EFE a IFE matic jsem zpracovala matice pro zhodnocení interních a externích faktorů (z anglického „Internal-External Matrix“ – IE matice). Výsledek matice EFE jsem vynesla na osu Y, a výsledek matice IFE – na osu X.



Obrázek 10 IE matice – praktická část (vlastní zpracování)

Jak je vidět z obrázku číslo 6, pozice potenciálního podnikání se nachází v levé dolní části kvadrantu V. Tomuto kvadrantu odpovídá strategie „Udržení a posílení“, při které se doporučuje proniknutí na trh nebo vývoj nových výrobků a služeb.

3.8 Hodnocení a výběr strategie

Potenciální podnikání má přiměřenou externí a interní pozici, díky čemuž se v matici IE dostalo do kvadrantu číslo V. Tomuto kvadrantu odpovídá strategie „Udržení a posílení“, která je zaměřená na udržení a posílení své pozice v odvětví. Jelikož podnik ještě neexistuje, mluvíme tady spíše o získání stabilní pozice na trhu a její následném udržení.

Dle knihy Dagmar Jakubíkové „Strategický marketing“ má strategie „Udržení a posílení“ dvě varianty provedení:

- Penetrace nebo proniknutí na trh
- Vývoj produktu nebo služby

Varianta „Penetrace nebo proniknutí na trh“ je vhodná, pokud trh není nasycen našimi výrobky nebo službami, a zároveň považujeme naše propagaci za účinnou. Pro volbu této varianty musíme vědět, že na trhu existuje prostor pro zvýšení naší nabídky produktů/služeb. Při penetraci na trh necháváme nabídku neměnnou a usilujeme pouze o zvýšení její podílu na trhu. Tuto variantu volíme také, pokud víme o celkovém růstu oboru anebo poklesu konkurence. Cílem je zvýšení tržního podílu pomocí marketingu, tedy usilujeme o co nejlepší propagaci našich produktů nebo služeb.

Varianta strategie „Vývoj produktu nebo služby“ je vhodná v tom případě, pokud máme úspěšný produkt nebo službu ve stadiu zralosti. Zároveň jako podnik bychom měli o sobě vědět, že máme dostatečné kapacity k výzkumu a vývoji. Tuto variantu bychom měli mimo jiné volit, pokud pocítujeme tlak konkurence a zákazníků na zlepšení kvality nabízeného výrobku nebo služby.

V dané diplomové práci mluvíme o začínajícím podniku v sektoru služeb. Z hlediska zdravého uvažování strategie penetrace trhu je pro dané podnikání vhodnější, jelikož zatím neposkytujeme žádné služby, na-tož abychom měli službu ve stadiu zralosti. Naším cílem je dosáhnout co největšího podílu na trhu, a proto potřebujeme oslovit co nejvíc potenciálních zákazníků. Naši hlavní odlišnost od konkurence spočívá v poloze, ale ne v nadstandardních službách. Měli bychom stavět rozvoj na aktivní propagaci, ale také dbát na to, aby kvalita a cena našich služeb odpovídala konkurenčním. Správnost úvah ověřím pomocí QSPM matice, která následuje v následující kapitole.

3.8.1 QSPM matice

Pro výběr nejvhodnější varianty strategie jsem použila matice QSPM (z anglického „Quantitative Strategic Planning Matrix“). Matice navazuje na informace z předchozích analýz, jako jsou EFE a IFE matice.

Z EFE a IFE matic máme výběr klíčových faktorů: 5 příležitosti, 5 hrozeb, 5 silných, a 5 slabých stránek. Ke každému faktoru máme již přiřazenou váhu, která zůstane stejná i pro QSPM matice. V každé z dvou variant strategie jsem k jednotlivým faktorům přiřadila koeficient důležitosti. Koeficientem důležitosti je myšlená důležitost konkrétního faktoru pro jednu nebo druhou variantu strategie. Pro přiřazení koeficientů důležitosti jsem využila čtyřbodové stupnici, kde 1 je nejnižší, a 4 – nejvyšší důležitost.

Vynásobením vah a koeficientů důležitosti jsem dostala hodnotu celkové důležitosti pro každý faktor. Dále jsem sečetla hodnoty celkové důležitosti zvlášť pro každou variantu strategie. Dle matice QSPM vhodnější by měla být ta varianta, která má nejvyšší hodnotu.

Tabulka 10 QSPM matice (vlastní zpracování)

Klíčové faktory	Váha	Penetrace nebo pro- niknutí na trh		Vývoj produktu nebo služby	
		KD	CD	KD	CD
Příležitosti (O)	V	KD	CD	KD	CD
Spolupráce s Donátovým Mlýnem	0,07	4	0,28	1	0,07
Využívání internetových portálů pro inzerci ubytování	0,2	4	0,8	2	0,4
Začlenění našeho hotelu mezi nabídku internetového portálu uDálnice.cz	0,05	4	0,2	1	0,05
Využití hospodářského zázemí pro podpůrnou činnost	0,03	1	0,03	1	0,03
Pokud by provoz byl dlouhodobě ztrátovým, hotel lze využít jiným způsobem	0,1	1	0,1	1	0,1
Hrozby (T)	V	KD	CD	KD	CD
Neurčitá situace v souvislosti s koronavirovou pandemií, nemožnost přesné předpovědi	0,3	4	1,2	4	1,2
Konkurence ze strany internetového portálu Airbnb	0,02	1	0,02	1	0,02
Otevření konkurenčního hotelu v okolí	0,07	4	0,28	2	0,14
Překročení rozpočtu na renovaci, nebo protažení časového harmonogramu	0,1	3	0,3	3	0,3
Zvýšení daně nebo jiných poplatků	0,06	1	0,06	1	0,06
Silné stránky (S)	V	KD	CD	KD	CD
Umístění v těsné blízkosti exitu 56 z dálnice D1	0,2	4	0,8	1	0,2
Jediné ubytovací zařízení v okolí	0,18	4	0,72	2	0,36
Vlastní parkoviště ve dvoře, dostatek parkovacích míst i při naplněné kapacitě	0,07	2	0,14	3	0,14
Příznivá cena ubytování	0,12	4	0,48	2	0,24
Krásný výhled do krajiny v okolí vodní nádrže Švihov	0,03	1	0,03	2	0,06
Slabé stránky (W)	V	KD	CD	KD	CD
Absence nabídky občerstvení	0,13	3	0,39	4	0,52
Nový podnik, zatím nejsou reference	0,05	2	0,1	2	0,1
Rodinný podnik, důležité je, aby každý se podílel na podnikání (nemůžeme všichni odjet)	0,08	2	0,16	2	0,16
Financování z vlastního kapitálu (finanční omezení)	0,12	2	0,24	3	0,36

Špatná dostupnost veřejné dopravy, nevhodný pro pobytovou turistiku	0,02	1	0,02	1	0,02
Celkový součet			6,35		4,53

Jak je vidět z tabulky číslo 10 nejvyšší hodnota celkové důležitosti vyšla u varianty strategie „Penetrace nebo proniknutí na trh“. Táto varianta vyšla s hodnotou 6,35, zatímco varianta „Vývoj produktu nebo služby“ pouze s 4,53. Pro hotel „U Starého Zámku“ tedy volím první variantu strategie.

Tim pádem se potvrdily předběžné úvahy o preferenci strategie penetrace trhu. Praktický to pro hotel „U Starého Zámku“ znamená, že bude ponechaná základní nabídka ubytovacích služeb, a nebudeme zatím vyvíjet další doplňkové služby a nadstandardní péče (jak to restaurace, sauna, bazén, sportovní nabídka, masáže atd.). Místo toho se zaměříme na aktivní propagaci našich služeb, a to hlavně přes internet. Metody propagace jsou popsány v kapitole „Marketingový plán“.

3.8.2 TOWS matice

Jako další metodu pro tvorbu strategie jsem použila matice TOWS, která navazuje na informace ze SWOT analýzy. Jde o kombinace vlivu příležitosti a hrozeb, silných a slabých stránek podnikání za účelem formulace konkrétních návrhů strategie. Matice TOWS nám nabízí 4 různé varianty strategie:

- a) Strategie S-O (Maxi-Maxi) – využívat silných stránek pro maximalizace příležitostí
- b) Strategie W-O (Mini-Maxi) – eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí
- c) Strategie S-T (Maxi-Mini) – využít silné stránky k zamezení hrozeb
- d) Strategie W-T (Mini-Mini) – eliminovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám

Tabulka 11 TOWS matice (vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Využijeme silných stránek pro maximalizaci našich příležitosti. Využijeme inzerci na internetových portálech, a to včetně internetového portálu uDálnice.cz. Konkurenčními výhodami jsou příznivá cena, blízkost dálnice, krásné okolí a parkování zdarma. Budeme taky usilovat o dlouhodobou spolupráci s Donátovým Mlýnem.	Budeme usilovat o eliminaci slabých stránek pomocí příležitosti. Absence nabídky občerstvení snažíme se vykompenzovat blízkostí restaurace. Budeme usilovat o pozitivní zpětnou vazbu zákazníků na internetových portálech, a tím pádem i zlepšení povědomí o novém hotelu. Jelikož jde o rodinné podnikání, v hotelu se vždy bude nacházet někdo z rodiny (část rodiny se přestěhuje do budovy hotelu).
Hrozby (T)	Využijeme silných stránek k zamezení hrozbám. Konkurenční boj, i v případě otevření nového hotelu v okolí, usilujeme vyhrát pomocí kvality a ceny služeb a dále pomocí příznivé polohy hotelu. Usilujeme o stabilní pozici na trhu, aby zamezit možným výkyvům v souvislosti s koronavirovou krizí. Navázáním spolupráce s Donátovým Mlýnem se částečně dostáváme do segmentu pobytového cestovního ruchu – nejsme vázání pouze na tranzitní cestovní ruch, a tím pádem se zabezpečíme vůči možnému uzavření hranic.	Snažíme se o eliminaci slabých stránek a hrozeb. Slabé stránky eliminujeme stejným způsobem jako u strategie O-W, soustředíme se ale na hrozby místo příležitosti. Usilujeme o stabilní pozici vůči konkurenci a potenciální konkurenci a současně se snažíme o cílování na segment pobytového cestovního ruchu spolu se segmentem tranzitního cestovního ruchu. Tak můžeme minimalizovat negativní dopady zmenšení počtu zahraničních turistů.

Pro hotel „U Starého Zámku“ jsem vybrala strategii S-O (Maxi-Maxi). Jde o využití silných stránek pro zvýšení potenciálu uskutečnění příležitosti. Potenciální podnikání dle matice IFE má poměrně silnou interní pozici, proto volím strategii, založenou na silných stránkách. Také strategie S-O a S-T se v daném případě určitým způsobem prolínají, jelikož některým hrozbám můžeme zamezit uskutečněním příležitosti. Právě proto myslím, že v daném případě je vhodnější využít strategii, zaměřenou na příležitosti.

Pro hotel „U Starého Zámku“ to znamená, že půjdeme cestou aktivní propagace, přitom propagaci budeme stavět na našich silných stránkách. Využijeme hlavně blízkost dálnice pro přilákání zákazníků, které hledají ubytování po cestě. Pro oslovení tohoto segmentu zákazníků využijeme jednak internetových rezervačních portálů, jednak českého portálu pro vyhledávání ubytování po cestě uDálnice.cz. Využijeme také možnosti spolupráce a budeme usilovat o dlouhodobou spolupráci s vybranými partnery.

3.9 Korekce strategických východisek, specifické cíle a KPI

Pro hotel „U Starého Zámku“ jsem na základě IE matice a QSPM matice zvolila strategii „Udržení a posílení“ s variantou provedení „Penetrace neboli proniknutí na trh“, a dále na základě TOWS matice – strategie S-O (Maxi-Maxi). Pro podnikání to znamená, že strategie bude zaměřena na co nejlepší propagaci našich služeb, což je zcela logické pro začínající podnikání. Hotel „U Starého Zámku“ ještě není známý na trhu, a primárním cílem propagace tedy bude rozšířit povědomí o existenci hotelu a vybudovat pozitivní obraz u potenciálních zákazníků. Pro této účely se soustředíme v první řadě na propagaci na internetu a získání pozitivních ohodnocení a komentářů na internetových rezervačních portálech. Spokojenost zákazníků je pro nás prioritou, jelikož se to odrazí na referencích o našem hotelu. Z psychologického hlediska lidé budou volit spíše ubytování bez špatných referencí nebo to, kde takových referencí je minimum. Pro-to je důležité poskytnout zákazníkům vysoký úroveň péče a dle možnosti vyhovět jejích požadavkům.

Po přehodnocení strategických cílů z pohledu zvolené strategie můžeme nastavit konkrétní taktické cíle pro marketing, které na strategii navazují:

- a) Snadná dohledatelnost na internetu - Hotel musí být snadno dohledatelný na vícero internetových rezervačních portálech a jiných relevantních portálech (Trivago, uDálnice.cz). Při hledání přes vyhledávač Google musí se objevit na první stránce.
- b) Snadná dohledatelnost na místě – Při výjezdu z dálnice D1 na sjezdu číslo 56 musí být zřejmě, kde se nachází hotel. Hotel musí být vidět z dálky a podjezd k hotelu musí být také snadno dohledatelný a otevřený.
- c) Dobré reference – Na internetových rezervačních portálech a ve vyhledávači Google musíme mít pozitivní ohodnocení a reference od zákazníků.

Této cíle budeme sledovat v první řadě. Dále důležité je nastavit konkurenceschopné ceny a poskytovat kvalitu ubytování srovnatelnou s konkurencí. V rámci strategie penetrace trhu neusilujeme o nadprůměrnou kvalitu služeb, ale o získání co nejvíce zákazníků přes propagaci. Dle strategie penetrace nevyžaduje se vylepšování nebo modifikaci služby a doporučuje se ponechat existující nabídku služeb. Táto strategie předpokládá, že na trhu je zájem o stávající nabídku, což potvrzují provedené dříve analýzy.

Na základě zvolené strategie a výše uvedených úvah jsem pro hotel „U Starého Zámku“ definovala specifické cíle dle principu SMART. Ke každému specifickému cíli jsem přiřadila indikátor hodnocení úspěchu KPI⁸².

⁸² KPI - Co to je? *Topranker.cz: Internetový marketing* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://topranker.cz/slovník/kpi/>

Tabulka 12 Specifické cíle (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Specifický cíl	KPI (název indikátoru)	KPI (cílová hodnota)
Snadná dohledatelnost na internetu	Ke konci prvního čtvrtletí od začátku provozu pravidelně a úspěšně inzerovat aspoň na 5 internetových portálech pro rezervace ubytování, přičemž aspoň jeden z nich musí být český (Booking.com, Hotels.com, Agoda, Trivago, Hotels.cz).	Počet využitých portálů	5 nebo víc (1 nebo víc českých)
		Počet rezervací přes každý využitý portál	Minimálně 1
	Ke konci prvního čtvrtletí od začátku provozu dostat se na první stránku ve vyhledávací Google při vyhledávání ubytování v okolí Soutic.	Umístění při vyhledávání v Google	1. stránka
	K začátku provozu inzerovat na internetovém portálu pro vyhledávání ubytování podél dálnice uDálnice.cz.	Dohledatelnost – dálnice D1, exit 56	Ano, první stránka
Snadná dohledatelnost na místě	Během prvních dvou měsíců od začátku provozu inzerovat na billboardu u dálnice D1 blízko sjezdu.	Inzerce na billboardu	Ano
	K začátku provozu organizovat šipky, ukazující směr k hotelu a ořezat překážející stromy na podjezdu.	Viditelnost šipek	Ano
Dobré reference	Ke konci prvního roku od začátku provozu ocenění na internetových portálech dle pětibodové stupnice musí být nejmíň 3.	Ocenění na internetových portálech dle pětibodové stupnici	3 nebo víc
	Ke konci prvního roku od začátku provozu nejmíň 80 % spokojených recenzí na internetových portálech.	Spokojenost recenzí – internetové portály	80 % nebo víc
	Ke konci prvního roku od začátku provozu nejmíň 80 % zpětné vazby z návštěvní knihy musí být pozitivní nebo neutrální.	Spokojenost recenzí – návštěvní kniha	80 % nebo víc
Dosažení konkurenceschopnosti v kvalitě ubytování mezi jiné ubytovací zařízení v okolí	Ke konci prvního roku od začátku provozu ocenění a reference na internetových portálech musí být vyšší nebo stejné, jako u konkurence.	Ocenění na internetových portálech dle pětibodové stupnici	Rovná se nebo je vyšší než u konkurence
		Spokojenost recenzí – internetové portály	Rovná se nebo je vyšší než u konkurence
	K začátku provozu všechny pokoje musí obsahovat standardní vybavení: postel, křeslo, stůl a židli, skříň, sprechový kout a záchod. Mimoto každý pokoj musí být vybaven trezorem a vlastní kuchyňkou.	Vybavenost pokoje	100 %
Dosažení cenové konkurenceschopnosti	Od začátku provozu cena ubytování musí být menší nebo maximálně stejná,	Cena pro jednu osobu za noc	Menší nebo rovná se 850 Kč

mezi jiné ubytovací zařízení v okolí	jako u konkurenci. Změna cen konkurenci musí být monitorovaná pravidelně každý měsíc.		
Spolupráce se zařízením Donátův Mlýn	Uzavření dohody o spolupráci pomocí vzájemné propagaci k začátku provozu.	Uzavření dohody	Ano
	K začátku provozu naše inzerce na webových stránkách Donátového Mlýna, a naopak – jejich inzerce na našich stránkách.	Naše inzerce na webových stránkách Donátového Mlýna	Ano
		Inzerce Donátového Mlýna na našich webových stránkách	Ano
Návratnost investice maximálně v průběhu 6 let	Uspokojivý výsledek finanční analýzy před začátkem provozu.	Návratnost investice	5. rok nebo dřív
	Uspokojivý výsledek finanční analýzy po 6 letech.	Návratnost investice – kontrola	Ano

Za nejsignifikantnější ukazatele úspěšnosti považujeme spokojenost recenzi a ocenění na internetových portálech. Pro přehlednost oba této ukazatele můžeme spojit do jedné skupiny, kterou pojmenujeme „Zpětná vazba zákazníků“ a která je představená v tabulce číslo 15. Položky, jež patří o této skupiny mohou být zkoumány společně.

Tabulka 13 Zpětná vazba zákazníků (vlastní zpracování)

Zpětná vazba zákazníků
Bodové ohodnocení na internetových portálech
Spokojenost s kvalitou ubytování
Spokojenost s přístupem personálu
Spokojenost s cenou
Spokojenost s přehledností webových stránek
Způsob, jakým nás dohledali (internetový portál pro vyhledávání ubytování, uDálnice.cz, offline inzerce, osobní doporučení, doporučení od Donátového Mlýnu)

3.10 Analýza rizik

Pro hotel „U Starého Zámku“ jsem definovala následující rizika:

- Prodloužení harmonogramu renovace – renovace bude trvat déle než do začátku roku 2023
- Nedodržení rozpočtu na renovace – stanovený rozpočet nestačí na kompletní provedení renovaci dle plánu
- Dlouhodobé uzavření hranic v souvislosti s COVID-19 – hranice s jinými státy zůstanou uzavřené, nebo budou znovu uzavřené i v době otevření hotelu
- Zvýšení cen na materiály nebo pracovní sílu – ceny na materiály pro renovace nebo pracovní sílu se výrazně zvýší, což povede k nedodržení rozpočtu nebo prodlevě v harmonogramu

- e) Prodloužení doby návratnosti investice – doba návratnosti překročí 3 roky od začátku provozu hotelu
- f) Nízký výnos z investice – výnos z investice bude nižší, než bylo očekáváno
- g) Výstavba konkurenčního hotelu nebo jiného ubytovacího zařízení v těsné blízkosti – ve stejné obci za dobu renovací bude vystaven další hotel nebo ubytovací zařízení
- h) Opatření v souvislosti s COVID-19 způsobí problémy s renovací nebo provozem – uzavření okresů, zákaz provozu ubytovacích služeb atd.
- i) Zvýšení daně nebo jiných poplatků (voda, elektřina)- daně na nemovitost a/nebo jiné poplatky se výrazně zvýší, což povede ke snížení zisku
- j) Neúčinnost propagace – i přes použití všech plánovaných propagačních nástrojů návštěvnost hotelu nebude růst
- k) Problém s partnery – partnery odmítnou spolupráci

Zmíněná rizika jsem následně zpracovala do tabulky číslo 16, přičemž jsem každému riziku přiřadila určitou významnost a pravděpodobnost. Součinem těchto dvou hodnot jsem pro každé identifikované riziko získala stupeň jeho významnosti. Výsledky jsem hodnotila následujícím způsobem:

- a) <12 – nízká významnost
- b) $12-16$ – střední významnost
- c) $16<$ – vysoká významnost

Tabulka 14 Analýza rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Vý- znamnost	Prav- děpodobnost	Stu- peň vý- znamnosti	Dopad
Prodloužení harmo- nogramu renovace	1	3	3	Nízká vý- znamnost
Nedodržení rozpočtu na renovace	4	3	12	Střední vý- znamnost
Dlouhodobé uza- vření hranic v souvislosti s COVID-19	5	3	15	Střední vý- znamnost
Zvýšení cen na mate- riály nebo pracovní sílu	3	2	6	Nízká vý- znamnost
Prodloužení doby návratnosti investice	2	3	6	Nízká vý- znamnost
Nízký výnos z inves- tice	1	3	3	Nízká vý- znamnost
Výstavba konku- renčního hotelu nebo jiného ubytovacího zařízení v těsné blízkosti	4	1	4	Nízká vý- znamnost
Opatření v souvis- losti s COVID-19 způsobí problémy s renovací nebo provozem	3	4	12	Střední vý- znamnost
Zvýšení daně nebo jiných poplatků	1	2	2	Nízká vý- znamnost
Neúčinnost propa- gace	4	3	12	Střední významnost
Problém s partnery	2	2	8	Nízká významnost

V tabulce nahoře nejdůležitější rizika pro podnikání jsou zvýrazněné oranžovou barvou. Na prvním místě je riziko dlouhodobého uzavření hranic s jinými státy s hodnotou 15. Pokud by taková situace nastala, a po roku 2023 by hranice s jinými státy byly uzavřené na delší dobu, mohlo by to

ohrozit celé podnikání. Dle předpovědí ale situace s COVID-19 by měla do roku 2023 výrazně zlepšit, takže pravděpodobnost výskytu tohoto rizika není příliš vysoká. Pokud by přes to dané riziko významně ohrozilo podnikání, můžeme statek využít jiným způsobem.

Dalším v pořadí je riziko nedodržení rozpočtu na renovaci s hodnotou 12. Toto riziko má vysokou významnost, jelikož nepoužíváme cizí zdroje financování. V případě, že by rozpočet byl překročen pouze mírně, můžeme to řešit prodloužením doby renovace. Pokud by rozpočet byl překročen takovým způsobem, že otevření hotelu by bylo nemožným, neměli bychom na vybranou kromě jak uvažovat o kreditu. Tak velké překročení rozpočtu ale není příliš pravděpodobné a spíše se bude jednat o první případ.

Třetí nejvyšší riziko s hodnotou 12 spočívá v tom, že opatření v souvislosti s COVID-19 způsobí potíže buď s renovací anebo provozem hotelu. Toto riziko zahrnuje všechny potenciální problémy, jenž mohou být způsobené koronavirovými opatřeními, kromě dlouhodobého uzavření hranic po roku 2023, které je obsazeno v již zmíněném riziku. Sem patří potíže s renovací v důsledku uzavření okresů, onemocnění COVID-19, případná ztráta práce a tím pádem i přítoku peněz, zákaz provozu ubytovacích zařízení a jiné podobné potíže. Pravděpodobnost výskytu nějakých potíží v souvislosti s COVID-19 je docela vysoká. Nejpravděpodobněji se ale bude jednat o potíže menšího charakteru, které mohou být vyřešeny pomocí prodloužení časového harmonogramu nebo zmenšení rozpočtu.

Posledním rizikem, které je vyznačeno jako středně významné, je riziko neúčinnosti propagaci s hodnotou 12. Toto riziko naznačuje problém, který nastane v případě, že i přes veškerou snahu zviditelnit se, hotel pořád bude mít příliš nízkou obsazenost. Riziko má vysokou významnost, jelikož zvolená strategie je postavená na propagaci. Pokud riziko nastane, budeme muset hledat jiné propagační a distribuční kanály – například, využít služeb agentur na hotelový marketing a poradenství.

3.11 Tvorba strategických scénářů

Pro hotel „U Starého Zámku“ jsem vytvořila 3 strategické scénáře, které představují různé možnosti vývoje budoucnosti. Při tvorbě scénářů jsem hlavně vycházela z analýzy rizik. U každého scénáře jsem uvedla rizika, jež pravděpodobně nastanou při tomto vývoji budoucnosti, dopad na podnikání a potřebná opatření. Konkrétní hodnoty odhadu obsazenosti hotelu při každém ze scénářů jsou představené ve finančním plánu.

3.11.1 Optimistický scénář

Rizika:

- Opatření v souvislosti s COVID-19 způsobí problémy s renovací nebo provozem (pravděpodobnost 4)
- Prodloužení harmonogramu renovace (pravděpodobnost 3)

Pravděpodobný vývoj budoucnosti:

Důležitým rizikem, se kterým je nutně počítat, jsou menší problémy, způsobené protikoronavirovými opatřeními. Toto riziko je nejpravděpodobnější a skoro jistě se v různé výši vyskytne v každém ze scénářů. V optimistickém scénářů dopad zmíněného rizika bude minimální a bude jít spíše o snadno řešitelné záležitosti, jako například změna dodavatele materiálů, menší časová prodlévá rekonstrukci, menší snížení cen na ubytování atd. Právě v souvislosti se zmíněným rizikem může nastat i menší prodloužení harmonogramu re-konstrukci. V optimistickém variantu budoucnosti se dá počítat s tím, že již ke konci roku 2021 opatření se rozvolní aspoň do tře-tího stupně systému hodnocení PES, kdy poskytování ubytovacích služeb smí fungovat bez jakéhokoliv omezení. Počítáme se také s tím, že opatření se budou rozvolňovat i nadále, což způsobí zvyšující se počet zahraničních i domácích turistů. Do roku 2023, kdy dle plánu by mělo proběhnout otevření hotelu, by počet turistů se měl dostat zhruba na hodnoty roku 2019, před začátkem epidemie COVID-19.

Dopad na podnikání:

Dopad na podnikání je minimální. Rekonstrukce statku bude provedena včas nebo s minimální časovou prodlevou a dle stanoveného rozpočtu. Obsazenost pokojů bude stabilně vysoká (viz finanční plán – obsazenost pokojů v optimistickém scénáři).

Nutné opatření: Sledovat chování konkurence a včas reagovat na cenové nebo propagační změny. Počítat se s možnou prodlevou rekonstrukci.

3.11.2 Realistický scénář

Rizika:

- Opatření v souvislosti s COVID-19 způsobí problémy s renovací nebo provozem (pravděpodobnost 4)
- Prodloužení harmonogramu renovace (pravděpodobnost 3)
- Nedodržení rozpočtu na renovaci (pravděpodobnost 3)
- Prodloužení doby návratnosti investice (pravděpodobnost 3)
- Nízký výnos z investice (pravděpodobnost 3)
- Neúčinnost propagace (pravděpodobnost 3)

Pravděpodobný vývoj budoucnosti:

Realistický scénář je nejpravděpodobnější vývoj budoucnosti, a právě s tímto scénářem se počítáme v první řadě. Také v tomto scénáři počítáme se s výskytem protikovidových opatření a problém, s nimi spojených. V realistickém vývoji budoucnosti se počítáme s tím, že stupeň PES 4 až 5 se udrží cirká do poloviny roku 2022. I v tomto scénáři ale k otevření hotelu by ubytovací služby měli fungovat bez omezení (PES 3 a niž). Určitá opatření pravděpodobně zůstanou i nadále (například omezení cestování pro nemocných na CO-VID-19, COVID-pas). Počet zahraničních turistů v České republice se zvýší oproti roku 2020, ale pravděpodobně se nedostane na původní čísla. Velmi pravděpodobným rizikem je prodloužení harmonogramu re-novaci o několik měsíců, a to v důsledku jak protikoronavirových opatření, tak i finančních potíží, nebo menším organizačním problémům. Může nastat také situace, kdy i přes veškerou snahu zvolená marketingová strategie bude neúčinná.

V tom případě nutnosti bude změnit způsob propagace, případně využít poradenských a marketingových služeb specializovaných agentur. Dalším možným rizikem je ne-dodržení rozpočtu na renovace, a to maximálně do výše dostupných financí. V tom případě bude využito financí „navíc“, které jsou v podnikání právě pro tento případ. Zcela pravděpodobně je, že v důsledku toho, že hotel bude mít méně hostů, než bylo očekáváno, prodlouží se návratnost investice a taky, že investice bude mít nízkou výnosnost. Odhady pro realistický scénář jsou kalkulované v kapitole „Finanční plán“.

Dopad na podnikání:

Rekonstrukce statku bude ukončena dle planu, nebo s prodlevou v řadě několika měsíců. Překročení rozpočtu bude maximálně do výšky dostupných financí, a může být tím pádem pokryto z vlastních zdrojů. Na začátku provozu (v řadě dvou až tří let) je nutné počítat se s nižším počtem hostů, a obzvlášť zahraničních hostů (COVID-pass, nutnost vakcinace při překročení hranice).

Nutné opatření:

Počítat se s možnou prodlevou rekonstrukci a s možným překročením rozpočtu. Počítat se také s prodlevou návratnosti investice a nižší výnosnosti. V případě neúčinnosti reklamy změnit způsob propagace anebo využít poradenských a marketingových služeb. Pro zacílení zahraničních turistů se orientovat na reklamu na mezinárodních portálech, webové stránky v angličtině. Pro zacílení segmentu tu-zemských turistů uzavřít dohodu o spolupráci se zařízením pro osla-vy Donatův Mlýn.

3.11.3 Pesimistický scénář

Rizika:

- Opatření v souvislosti s COVID-19 způsobí problémy s renovací nebo provozem (pravděpodobnost 4)
- Prodloužení harmonogramu renovace (pravděpodobnost 3)
- Nedodržení rozpočtu na renovace (pravděpodobnost 3)
- Prodloužení doby návratnosti investice (pravděpodobnost 3)
- Nízký výnos z investice (pravděpodobnost 3)
- Zvýšení cen na materiály nebo pracovní sílu (pravděpodobnost 2)
- Zvýšení daně nebo jiných poplatků (pravděpodobnost 2)
- Problém s partnery (pravděpodobnost 2)
- Výstavba konkurenčního hotelu nebo jiného ubytovacího zařízení v těsné blízkosti (pravděpodobnost 1)

Pravděpodobný vývoj budoucnosti:

V pesimistickém scénáři počítáme se s tím, že výrazná úroveň omezení zůstane i na moment plánovaného otevření hotelu v roce 2023 (PES 4 až 5) a bude platit omezení ubytovacích služeb. Další možnosti, kterou nelze v pesimistickém scénáři vyloučit, je dlouhodobé uzavření státních hranic nebo jiné výrazné omezení volného pohybu osob. Významné je tady riziko neúčinnosti reklamy – musíme se tedy počítat s tím, že s největší pravděpodobností naše propagace neza-funguje. Pravděpodobně taky, že vybrané partnery odmítnou spolupráce. Dalšími riziky, které ale nemají příliš velký dopad na podnikání, jsou: zvýšení cen na materiály a pracovní sílu, zvýšení daně a poplatků.

Nejmíň pravděpodobnou variantou je to, že v obci Soutice bude vystaven další konkurenční hotel – i s tím vývojem se ale je nutně počítat.

Dopad na podnikání:

Protikoronavirová opatření způsobí, že otevření hotelu podle plánu nebude možné. Otevření se pravděpodobně posune nejmíň o rok a tím pádem se prodlouží i výnosnost investice. Zisky budou menší než očekávané, v důsledku snížení počtu turistů. Segment zahraničních turistů bude po určitou dobu buď zcela nedostupný, anebo jejich počet bude výrazně omezený. Nejspíše budeme prožívat také i potíže s reklamou.

Nutné opatření:

Posunout otevření hotelů o rok. V případě neúčinnosti propagace volit jiné marketingové kanály, použít poradenských a marketingových služeb specializovaných agentur. Zvážit možnost zacílení především tuzemských turistů. V nejhorším případě bychom uvažovaly o změně účelu stavby a využití jiným způsobem než jako ubytovací zařízení.

3.12 Marketingový plán

Marketingový plán je v případě daného podnikatelského plánu obzvlášť důležitý, jelikož vybraná strategie se staví právě na propagaci. Pro začínající podnik dobré nastavený marketing je základním faktorem úspěchu. V případě dané diplomové práce je řešeno podnikání v oblasti služeb, z toho důvodu jsem volila metodu Marketingový Mix pro služby 7P⁸³. První 4 body jsou totožné s Marketingovým Mixem 4P a dále jsou přidány lidé, procesy a materiální prostředí. Dle knihy Miroslavy Vašíkové „Marketing služeb“ cílem takového marketingového mixu je dosažení zisku přes uspokojení potřeb zákazníků⁸⁴.

3.12.1 Segmentace trhu a cílování marketingu

Tržní segment je specifická skupina zákazníků, které mají stejné nebo podobné potřeby a požadavky. Cílem segmentace trhu je odhalit specifické segmenty zákazníků, které již jsou na trhu.

Pro dány podnikatelský plán jsem nejprve vyčlenila dva základních segmenty zákazníků v cestovním ruchu na základě účelu pobytu:

⁸³ VELIČKOVÁ, Daniela. *Marketingový mix služeb* [online]. Brno, 2014 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/33455>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Pavel Mráček.

⁸⁴ VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně: efektivně a moderně* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-4-25]. ISBN 9788024750378.

- a) Pobytový cestovní ruch – zákazníci, které hledají ubytování za účelem rekreačním, pracovním nebo jiným
- b) Tranzitní cestovní ruch – zákazníci, které projíždějí daným územím a hledají ubytování za účelem přenocování

Hotel „U Starého Zámku“ primárně se zaměří na tranzitní cestovní ruch. Důvodem k tomu je blízkost dálnice a tím pádem i možnost zacílit turisty, cestující autem a hledající ubytování přes noc. Většina přímé konkurence v okolí taky je primárně zacílena na tento segment, jelikož poloha poskytuje výhodu při cílování tohoto segmentu. Do tohoto segmentu patří hlavně zahraniční turisty, cestující přes Českou republiku.

Nevylučujeme ale i segment pobytového cestovního ruchu. Pro oslovení tohoto segmentu využijeme spolupráce s Donátovým Mlýnem, ale také oslovíme potenciální zákazníky pomocí webových stránek a internetových rezervačních portálů. Do tohoto segmentu v našem případě patří hlavně tuzemští turisty, jelikož zahraniční turisty jsou hlavně orientovaná na velká města. Velkou část této skupiny tvoří tuzemští turisty, které se chystají přes víkend do přírody – v tom případě se jedná o délku pobytu jedna až dvě noci. Další část segmentu tvoří zákazníci zařízení pro pořádání oslav, svateb a akcí Donátův Mlýn – podobně jako u turistu jedná se o délku pobytu jedna až dvě noci.

Jak je vidět z odstavců nahoře, primárně je hotel orientován na krátkou dobu pobytu do dvou nocí, tedy jedná se o krátkodobý cestovní ruch. Hotel není vhodný na dlouhodobý cestovní ruch z toho důvodu, že neposkytuje žádné nadstandardní služby a nenabízí volnočasové aktivity. Hotel také nemá vlastní restaurace ani snídaní, což je zásadní při cílování na dlouhodobý cestovní ruch. Vybavení hotelu však je dostatečné jak pro účely tranzitního, tak i pro účely krátkodobého pobytového cestovního ruchu. Oslovujeme všichni věkové skupiny, od teenagerů po seniory. Nejlepší ubytování vyhovuje pro rodiny s dětmi, jelikož disponuje možností společného pokoje a také vlastní kuchyňkou v pokojí. Také domácí mazlíčky jsou povolené, což osloví zákazníci se psem, kočkou, nebo jiným zvířetem.

3.12.2 Produkt (Product)

Produktem hotelu „U Starého Zámku“ jsou ubytovací služby. Služba dle Vašítkové je komplexní pojem, který zahrnuje v sobě materiální prvky, nemateriální prvky a psychologické prvky⁸⁵. V řešeném případě do materiálních prvků patří hlavně pokoj a jeho vybavení a dále parkování. Do nemateriálních patří pohostinnost a vstřícnost personálu, vnější vzhled hotelu, výhled na krajinu, vzhled a přehlednost webových stránek. Psychologické prvky jsou těsně spjaté s nemateriálními a jsou individuální pro každého zákazníka. Může se jednat například o osobní preferenci, doporučení od známého, pohodlná lokace, blízké sousedství s kulturní památkou atd. Na těchto třech pilířích

⁸⁵ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně: efektivně a moderně* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-4-25]. ISBN 9788024750378.

kotví takzvaná image služby. Chceme být vnímané zákazníkem pozitivně, a tak snažíme zesílit poskytovanou službu ze všech třech hledisek.

Především zesílíme materiální stránku tím, že nabídneme kvalitní pokoje s moderním vybavením. Každý pokoj bude obsahovat nejen základní vybavení, ale i trezor a vlastní kuchyňku. Kuchyňský kout včetně vybavení je velkou výhodou oproti konkurenci, jelikož dovoluje širší možnosti za stejnou cenu. Hoste zcela svobodně mohou vařit ze svých potravin, které je možné také zakoupit v obchodu vedle. Kuchyňka v každém pokoji také dovolí zmírnit dopad naší slabé stránky – absence restaurace a nabídky snídaní. Další výhodou materiální stránky poskytovaných služeb je parkování u hotelu zdarma.

Hotel bude mít celkové 14 pokojů a dále provozní místnosti. Pokoje budou rozdělené na standardní pokoje a rodinné. Standardních pokojů je celkově 7, a rodinných taky 7. Každý pokoj je vybaven vlastní kuchyňkou. Standardní pokoj má 2 jednolůžkové postele, které se dají buď rozestavit, anebo nechat u sebe. Takovým způsobem pokoj je vhodný jak pro jedince, cestující společně, tak i pro man-želé. Kapacita standardního pokoje je 2 osoby plus 1 osoba za příplatek (na rozkládací posteli). Rodinný pokoj má 1 dvoulůžkovou postel a 2 spací gauči (dají se složit během dne, anebo nechat v rozloženém stavu). Kapacita rodinného pokoje je 4 osoby plus 1 osoba za příplatek. Celková kapacita hotelu je 56 hostů ubytovaných najednou.

Výhodami nemateriální stránky poskytovaných služeb je především vstřícnost personálu a starověký vzhled hotelu, které plánujeme pouze zdůraznit pomocí rekonstrukce. Z oken pokojů se hostem otevře krásný výhled na vodní nádrž na jedné straně a na Soutický zámek ze druhé. Statek je umístěn v srdci obce, ale současně stojí v určité vzdálenosti od obydlených domů, a tím pádem nemůže dojít ke konfliktu zájmu mezi hosty hotelu a sousedy. Mimo jiné v hotelu bude celoročně přístupná zahrádka s posezením pro zákazníky s výhledem na okolní krajinu. Příjezd do hotelu bude možný vždy od 12:00 až do 22:00, přičemž dřívější nebo pozdější příjezd bude možný na základě individuální domluvy.

Co se týče psychologické stránky budeme se snažit o neustále zlepšování v souvislosti s přáním zákazníků. Jelikož jde o poměrně malý hotel skoro vždy lze projednat přání individuálně a domluvit se na tom, co nejvíc vyhovuje hostu. Budeme také sbírat zpětnou vazbu a monitorovat spokojenost s našimi službami a nabídky na zlepšení.

3.12.3 Cena (Price)

Předběžnou cenu služeb hotelu „U Starého Zámku“ jsem stanovila na základě cen konkurence. Ceny konkurence byly uvedené v Porterovém modelu 5 konkurenčních sil a pohybují se od 450 Kč do 850 Kč za noc na jednu osobu. Při stanovení ceny jsem se orientovala na horní hranice, jelikož dolní hranice odpovídá velmi nízkému úrovni služby, který se nechystáme nabízet.

V tabulce číslo 14 jsem zpracovala předpokládanou cenu pro hotel „U Starého Zámku“. V případě plné obsazenosti standardních pokojů bude možnost ubytování 1 osoby i v rodinném pokoji,

pokud momentálně budou volné kapacity. Příplatek za další osobu (rozkládací postel) se plátí za každou noc. Domácí mazlíčky budou povolené za jednorázový příplatek ve výši 200 Kč.

Tabulka 15 Cena ubytování "U Starého Zámku" (vlastní zpracování)

Název položky	Cena za noc	Cena při ubytování ode dvou noci (cena je uvedena za noc)
Standardní pokoj – 1 osoba	850 Kč	800 Kč
Standardní pokoj – 2 osoby	1400 Kč	1350 Kč
Rodinný pokoj – 2 osoby	1600 Kč	1550
Rodinný pokoj – 3 osoby	1900 Kč	1850 Kč
Rodinný pokoj – 4 osoby	2100 Kč	2050 Kč
Příplatek za každou další osobu	400 Kč	400
Příplatek za domácího mazlíčka	200 Kč	200

Jak je vidět z tabulky cena bude nižší pro delší ubytování, což může být zákazníkem vnímáno jako příjemný bonus.

3.12.4 Místo (Place)

Hotel „U Starého Zámku“ má velmi výhodnou polohu hned u sjezdu číslo 56 z dálnice D1. Hotel je tím pádem snadno přístupný pro cestující podél dálnice. Ze všech ubytovacích zařízení v okolí „U Starého Zámku“ se nachází nejbliž ke sjezdu z dálnice. Přitom hotel se nachází v krásném okolí s výhledem na řeku a vodní přehradu, dálnice není z hotelu slyšet. Hotel sousedí s národní kulturní památkou – Soutickým Zámkem.

V pěší vzdálenosti od hotelu se nachází obchod s potravinami, restaurace, a dále muzeum a úřad. Z hotelu je vidět oblíbené výletní místo – soutok řek Želivky a Sázavy, které je také v pěší vzdálenosti. V blízkosti se nachází i zařízení pro pořádání oslav Donátův Mlýn, se kterým je plánovaná spolupráce. Více k poloze hotelu je řečeno v rámci kapitoly „Popis lokace“.

Pro distribuce služeb hotel „U Starého Zámku“ bude využívat hlavně nepřímých distribučních kanálů, jako jsou internetové portály pro rezervace ubytování, internetový portál uDálnice.cz a reklama přes partnery (Donátův Mlýn, restaurace U Petřů, Soutický úřad). Z internetových portálů hlavně využijeme následujících: Booking.com, Hotels.com, Agoda, Trivago, Hotels.cz. Zmíněným internetovým portálem hotel bude platit za zprostředkování služeb. Mimoto využijeme i přímých distribučních kanálů, a právě možnosti rezervaci přímo přes hotelové webové stránky a ubytování bez rezervace předem. Přímé distribuční kanály jsou výhodnější, jelikož hotel nemusí platit poplatky, ale počítáme se s tím, že většinu zákazníků obdržíme přes nepřímé distribuční kanály.

3.12.5 Propagace (Promotion)

Především se zaměříme na internetovou reklamu, a to primárně přes internetové rezervační portály, diskusní fóry, reklamu ve vyhledávači a webové stránky hotelu. V rámci reklamy ve vyhledávací půjde o PPC reklamu ve vyhledávací Google (vyhledávání klíčových slov). Cílem použití

Google ads je zviditelnit se na první stránce vyhledávače a tím pádem i postupně vytvářet image firmy. Jedním z nejdůležitějších faktorů jsou recenzi a ohodnocení zákazníků, a to jak na rezervačních portálech, tak i na platformách pro sdílení zkušeností, jako je například Tripadvisor. Bodové ohodnocení je základním faktorem a musíme pečlivě dbát na to, aby hotel neměl příliš nízké ohodnocení. Ubytovací zařízení, poznamenané jednou nebo dvěma body z pěti možných má minimální šance zaujmout pozornost potenciálního zákazníka. Hned po ohodnocení potenciální zákazníci ale začínají pátrat po referencích. Pozitivní komentáře plní tady propagační roli a dokážou přichýlit lidi právě k naší nabídce. Musíme ale myslet na to, že stačí jen málo negativních komentářů, aby lidi odradit. Spokojenost zákazníků je tedy klíčem k úspěšné propagaci tímto způsobem.

Další důležitou položkou je propagace přes partnery. Jde o doporučení našich služeb zákazníkům partnerů, a to buď formou osobního doporučení (face-to-face, telefon, mail) nebo formou inzerce na webu partnerů. Jde především o následující partnery: Donátův Mlýn, restaurace U Petřů, Soutický úřad, muzeum Soutice. Pro úspěšnost této formy propagaci musí být naši partnery sami přesvědčené o kvalitě našich služeb a mít k nám pozitivní vztah, který musíme kultivovat. Partnery musí mimo jiné být včas informované o změnách v nabídce služeb nebo jiných aktualitách.

Propagaci našich služeb poskytují dále i webové stránky našeho hotelu. Většinou se tam dostanou lidi buď přes kliknutí na reklamu anebo při vyhledávání ubytování v konkrétní lokalitě. Chystáme se využít služeb Google ads na začátku podnikání a dále využívat služeb příležitostně. Webové stránky musí poskytovat nejkompletnější informaci o nabízených službách, být přehledné a působit příjemně. Webové stránky budou dostupné ve čtyřech jazycích: čeština, ruština, němčina a angličtina. Web musí být pravidelně aktualizován. Zákazníci jsou motivované objednat službu přes web, jelikož cena je mírně nižší v důsledku toho, že neplatíme zprostředkování. Kromě webových stránek využijeme i sociálních medií: Facebook a Instagram.

Kromě internetové reklamy se soustředíme i na off-line reklamu. V rámci off-line propagaci použijeme reklamu na billboardech, tištěné letáky, banery a vizitky. Reklama na billboardech bude použita na začátku podnikání a dále příležitostně, vzhledem k vysoké ceně. Banery budou vyvěšené vedle sjezdu z dálnice a podél cesty k hotelu. Letáky a vizitky budou umístěné u partnerů a na recepci hotelu.

V rámci internetové propagace důležité je nejen poskytnout relevantní informaci, ale i oslovit potenciálního zákazníka pomocí vizuální stránky. Dále následují konkrétní návrhy na design. Na obrázku číslo 11 jsem představila návrh na logo hotelu „U Starého Zámku“.



Obrázek 11 Návrh na logo (vlastní zpracování, použito veřejně dostupného obrázku <https://purepng.com/public/uploads/large/castle-sws.png>)

Co se týče rezervačních portálů, zásadním bodem je poskytnout fotografie, které jsou schopné zaujmout na první pohled, jelikož právě obrázek je prvním, co vnímá potenciální zákazník. Inzerce na internetovém rezervačním portálu jsem rámcově znázornila na obrázku číslo 12.

Hotel "U Starého Zámku"

		<p>Ubytování nabízí:</p> <ul style="list-style-type: none"> - standardní nebo rodinný pokoj - vlastní kuchyňka - parkování zdarma - Wi-Fi - možnost domácích mázličků - výhled na historickou památku - blízkost řeky - blízkost restaurace a obchodu
<p>Hotel "U Starého Zámku" nabízí hostům příjemné a klidné ubytování s výhledem na historickou památku a malebné okolí vodní nádrží Švihov. Můžete strávit svůj čas tím, že se vydáte na procházku do přírody, navštívíte bouřlivý soutok dvou řek, anebo se vydáte do muzea. Ubytování je ideální volbou pro jednodenní či víkendový pobyt pro celou rodinu. Všechny pokoje jsou vybavené dle moderních požadavků, avšak celým statkem prolíná atmosféra starých dob. Zaměstnanci hotelů Vám rádi pomůžou a zodpovědí případné dotazy.</p>		<p>▼ REZERVUJTE IHNEDE</p>
	<p>Odkaz na webové stránky</p>	<p>Ceny a dostupnost</p>

Obrázek 12 Inzerce - rámcový obsah (vlastní zpracování)

Na obrázku číslo 13 představují návrh na design letáku hotelu „U Starého Zámku“.

HOTEL
U STARÉHO ZÁMKU

Soutice XXX, okres Benešov

- parkování zdarma
- Wi-Fi
- vlastní kuchyňka
- možnost domácích mázliček

CENA UBYTOVÁNÍ od 850 Kč/noc

REZERVUJTE UBYTOVÁNÍ IHNED NA:
www.ustarehozamku.com

Obrázek 13 Návrh na leták (vlastní zpracování)

3.12.6 Lidé (People)

Hotel „U Starého Zámku“ je myšlen jako rodinné podnikání, kde stálé zaměstnanci jsou výhradně členy rodiny. Jde o 4 lidi: matku, otce a dvě dcery. V době otevření recepce (od 12:00 do 23:00) se v hotelu vždy bude nacházet aspoň jeden člen rodiny, za výjimkou specifických případů. Během sezony anebo při velkém objemu prací bude rodina využívat práci brigádníků. Rovněž brigádníky budou pomáhat při rekonstrukci. Denní plát jednoho brigádníka činí 1 000 Kč a je vyplacen vždy koncem pracovního dne (8 hodin práce). Dále bude využito odborných služeb pro instalatérské, zednické a jiné práce, vyžadující odborné kvalifikace. Plat brigádníků a náklady na této práce jsou započítané ve finančním plánu v nákladech na rekonstrukci. Plat brigádníků je součástí položky „Ostatní práce“. Hotel využije služeb účetní pro kalkulace daní a účetních výkazů.

Kompetenci mezi členy rodiny jsou rozdělené následujícím způsobem:

- a) Otec – projektové práce, vedoucí rekonstrukce, živnostenský list
- b) Matka – finance, recepce, účetnictví
- c) Starší dcera – marketing, design, práce s dodavateli a partneři
- d) Mladší dcera – komunikace se zákazníky, správce webových stránek, podpora IT

3.12.7 Procesy (Process)

Jde o proces poskytování služby, který je nedílnou součástí samotné služby. Jsou zde zahrnuté všechny postupy a činnosti, díky nimž je služba poskytována. Kvalitní proces musí být stručný a přehledný, čímž ušetří čas nejen zaměstnanci, ale i zákazníkovi. Lidé preferují služby, objednávkou kterých nestráví příliš hodně času. Pro zkvalitnění procesů musíme dbát na rychlost obsluhy a jak dlouho zákazník musí čekat na vyřízení každého jednotlivého kroku, a pak na tom, nakolik příjemný je čas čekání⁸⁶.

Zprostředkovatele, respektive internetové rezervační portály, přebírají proces rezervace na sebe. Rezervace ale je pouze částí služby a po ní musí následovat řada dalších kroků, jako jsou: kontaktování hotelu (případné otázky, dřívější nebo pozdější příjezd, speciální požadavky), check-in, zákaznický servis během pobytu, check-out, prosba o zpětnou vazbu. V případě selhání některé z částí procesu musíme být připravené přiznat vlnu a nabídnout zákazníkovi spravedlivou odměnu. Je to velmi důležité, jelikož riskujeme nespokojeného zákazníka, a ve výsledku špatné ohodnocení a recenzi.

3.12.8 Materiální prostředí (Physical environment)

Dle Vašítkové materiální prostředí určuje první dojem, který je u zákazníka vyvolán hned, jak vstoupí do budovy⁸⁷. Tento první dojem, který se dostane do povědomí za pouhý okamžik, je schopen významným způsobem ovlivnit celé chování hosta a vyvolat určité očekávání o službě – buď pozitivní anebo negativní.

V případě hotelu „U Starého Zámku“ usilujeme o to, příznivě naladit zákazníka, už od momentu, kdy vjede nebo vstoupí do vrat. Hned z prvních kroků zákazník se dostane do útulného vnitřního dvorku, obklopeného středověkým statkem. Vybavení uvnitř musí být kvalitní a moderní, ale

⁸⁶ VELIČKOVÁ, Daniela. *Marketingový mix služeb* [online]. Brno, 2014 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/33455>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Pavel Mráček.

⁸⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně: efektivně a moderně* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-4-25]. ISBN 9788024750378.

musí také odpovídat celkovému stylu. Proto, například, volíme dřevěný nábytek do pokoje a historické krajinomalby na stěnách. Z oken pokojů se otevírá krásný výhled na zámek a přírodu. Důležitou roli hrají i takové faktory, jako je čistota, teplo a dostatek světla.

3.13 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších kapitol z celého podnikatelského plánu. Na základě finančních analýz zhodnotím, jestli potenciální podnikání bude ziskové, a tím pádem životaschopné. Pokud by výsledné zhodnocení finančních ukazatelů svědčilo o tom, že podnikání bude ztrátovým, musíme realizování podnikatelského plánu zastavit.

3.13.1 Zakladatelský rozpočet a zdroje krytí

Sestavení zakladatelského rozpočtu a určení zdrojů krytí by mělo předcházet každému podnikání. Cílem sestavení zakladatelského rozpočtu je určit množství finančních zdrojů, potřebné pro začátek podnikání. Je důležité chápat, že dokud se podnikání „rozjíždí“ velmi pravděpodobně je, že budeme spíše vynakládat prostředky, přičemž příjmy budou minimální. Neméně důležité je od začátku definovat zdroje krytí potřebných financí. Jde o dvě možnosti krytí: z vlastních zdrojů a z cizích. Přičemž do vlastních zdrojů patří vklady majitelů, kapitálové fondy, fondy tvořené ze zisku a hospodářský výsledek. Do cizích zdrojů patří úvěry a závazky.

V případě daného podnikatelského plánu pro krytí majetku bude použito výhradně vlastních zdrojů. Jelikož jde o začínající podnikání, které zatím netvořilo žádný zisk, půjde především o vklady majitelů. Takový způsob financování má jak výhody, tak i nevýhody. Hlavní výhoda spočívá v tom, že nejsme vázané na žádnou třetí stranu a podnikáme plně na vlastní riziko. Praktický to znamená, že i v případě, kdyby podnikání zkrachovalo, nemusíme vyplácet žádné závazky a ručíme pouze do výše svého majetku. Nevýhoda je v tom, že financování pouze z vlastních zdrojů znamená značné finanční omezení. Musíme si vystačit s určitou stanovenou výší zakladatelského rozpočtu, která nemůže být v žádném případě překročena.

Hlavními zdroji krytí majetku jsou rodinné úspory a finance z prodeje jiné nemovitosti. Zakladatelský kapitál byl získán ve dvě etapy, přičemž z první částky byla financována koupě nemovitosti, a druhá částka se použije na financování rekonstrukce, vybavení a jiné náklady, související se začátkem provozu. Výše první částky, jež byla zaplacená za statek s hospodářským zázemím, je 3 100 000 Kč. Druhá částka byla získána prodejem jiné nemovitosti a činí 5 250 000 Kč.

Nerozsáhlejší položkou nákladů na zahájení provozu kromě samotné koupě nemovitosti je rekonstrukce statku. Předpokládané náklady na rekonstrukce jsem rozhodla navýšit o 5 %. V tabulce číslo 15 je uveden odhad celkové ceny rekonstrukce, která je dále dělená na jednotlivé položky. Všechny ceny jsou uvedené včetně DPH a jsou zaokrouhlené na celé koruny.

Tabulka 16 Předpokládané náklady na rekonstrukce (vlastní zpracování)

Název položky	Cena v Kč
Střecha – taška TONDACH	204 428,00
Střecha – zateplení	64 872,00
Okna plastová (základní a oblouková)	310000,00
Tepelné čerpadlo	320000,00
Dveře venkovní	100400,00
Podlaha	380300,00
Elektrina	270000,00
Topení	280000,00
Kanalizace a vodovod	340500,00
Zednické práce	70000,00
Instalatérské práce	190000,00
Obklady a dlažba	150000,00
Interiérové práce	400800,00
Ostatní práce	300000,00
Celková cena	3112000,00
Přirážka 5%	155600,00
Celková cena včetně přirážky	3267600,00

Níže jsou vysvětlení postupy kalkulace některých položek z tabulky předpokládaných nákladů na rekonstrukci.

Cena položky „Střecha – taška TONDACH“ byla kalkulovaná pro tašku TONDACH SAMBA za 31,06 Kč/ks. Na 1 m² je potřeba 11,7 ks taš-ky, tedy cena za 1 m² je 363,4 Kč. Cena tašky pro 561 m² činí 204 428 Kč.

Cena položky „Střecha – zateplení“ byla kalkulovaná dle odhadu ceny zateplení 259,49 Kč/m². Je potřeba zateplit celkově 250 m² střechy a cena zateplení tedy činí 64 872 Kč.

Cena položky „Okna plastová“ byla kalkulovaná pro 41 okno s průměrnou cenou 7 561 Kč za kus.

V tabulce číslo 16 je uvedený odhad ceny vybavení pokojů. V hotelu bude 14 standardizovaných pokojů se základním vybavením včetně vlastní kuchyňky. Přičemž 7 pokojů je rodinných a 7 pokojů je standardních. V každém rodinném pokoji je dvoulůžková postel a gauč, v každém standardním pokoji je 2 jednolůžkové posteli. pláno-váno s 2 jednolůžkovými posteli a 7 s dvoulůžkovou posteli. V tabulce níže jsou uvedené náklady na jednotlivé položky, a následně celkové náklady. Všechny ceny jsou uvedené včetně DPH.

Tabulka 17 Předpokládané náklady na vybavení (vlastní zpracování)

Název položky	Cena za ks v Kč	Počet	Cena celkově
Postel jednolůžková (včetně matrace)	2000,00	14,00	28000,00
Postel dvoulůžková (včetně matrace)	4000,00	7,00	28000,00
Spací gauč (rozkládací)	2000,00	7,00	14000,00
Rozkládací postel	800,00	14,00	11200,00
Noční stolek	800,00	28,00	22400,00
Křeslo	3000,00	14,00	42000,00
Jídelní set (stůl a židle)	4300,00	14,00	60200,00
Skříň	7500,00	14,00	105000,00
Trezor	3600,00	14,00	50400,00
Lampa	2000,00	28,00	56000,00
Kuchyňská stěna	29900,00	14,00	418600,00
Sprchový kout	6000,00	14,00	84000,00
Záchod	3000,00	14,00	42000,00
Ostatní (povlečení, vybavení do kuchyně, ručníky atd.)	1000,00	14,00	14000,00
Celková cena			975800,00

Další část nákladů tvoří marketing. Jelikož podnikání sleduje penetrační strategie, nelze podceňovat náklady na propagace. V tabulce číslo 17 jsem definovala náklady pro jednotlivé marketingové položky a dále celkové náklady na marketingovou kampaň.

Tabulka 18 Předpokládané náklady na marketing (vlastní zpracování)

Název položky	Cena v Kč
Tvorba webových stránek	5500,00
Registrace domény	240,00
Reklama na billboardu	12000,00
Tištěná reklama (banery, letáky, vizitky atd.)	10000,00
Google Ads	20000,00
Ostatní marketingové náklady	20000,00
Celková cena	67740,00

U položky „Reklama na billboardu“ se počítá s dvouměsíční reklamou v prvních měsících od otevření. Reklama na billboardu na měsíc stane 6 000 Kč.

Celkově náklady na rekonstrukce, vybavení a marketing činí 4 311 140 Kč. Výše dostupných vlastních zdrojů je 5 250 000, tím pádem nám pořád zbývá 938 860 Kč. Tyto finance navíc jsou zajištěním a mohou být použité v případě překročení rozpočtu.

3.13.2 Předpokládané příjmy

Odhad příjmů je důležitý pro kalkulace dalších finančních výpočtů, především Cash Flow. Předpokládané příjmy jsou kalkulované pro prvních 6 let od začátku provozu hotelu. Hodnoty jsou kalkulované pro tři varianty scénářů: optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu. Kalkulace jsou provedené na základě předběžných cen, stanovených v rámci marketingového mixu.

Jak již bylo zmíněno v marketingovém plánu, maximální kapacita hotelu je 56 hostů najednou. Tento počet hostů může být ubytován za podmínky, že v každém standardním pokoji bude ubytováno 3 osoby, a v každém rodinném – 5 osob. V tabulce číslo 19 jsem vypočítala výši maximálního denního příjmu. Do výši maximálního denního příjmu nejsou započítané případné poplatky za domácích mazlíčků.

Tabulka 19 Maximální denní příjem (vlastní zpracování)

Název položky	Cena za položku	Počet rezervací	Výsledná cena
Standardní pokoj - 2 osoby	1400,00	7,00	9800,00
Rodinný pokoj - 4 osoby	2100,00	7,00	14700,00
Příplatek za další osobu	400,00	14,00	5600,00
Celkový denní příjem			30100,00

Při teoretické stoprocentní obsazenosti 365 dní v roce by roční příjem činil 10 986 500 Kč. Samozřejmě, tato hodnota je pouze teoretická a není dosažitelná, použijeme jí ale pro kalkulace předpokládaných příjmů ve třech scénářích.

Dle statistiky CzechTourism sezonní obsazenost ubytovacích zařízení ve Středočeském kráji v roce 2019 byla od 51,98% do 55,35% v měsících červen až srpen. V roce 2020 tato hodnota se pohybovala od 27,77% do 47,43%. Střední obsazenost během ostatních měsíců v roce 2019 činila 42%, a v roce 2020 – 23,6%^{88,89}. Procentuální obsazenost ubytovacích zařízení ve Středočeském kráji byla a zůstává relativně vysoká v porovnání s ostatními kráji⁹⁰.

⁸⁸ OTAVA, Jan. Obsazenost ubytovacích kapacit z rezervačního systému Previo. *CzechTourism* [online]. 29. 5. 2020 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/dopady-covid/obsazenost-ubytovacich-kapacit-z-rs-previo/>

⁸⁹ SCHNEIDER, Michal. Aktuální obsazenost a její predikce, ceny ubytování. *CzechTourism* [online]. 1. 4. 2021 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/predikce-obsazenosti-a-cen/>

⁹⁰ KUPČÍKOVÁ, Tereza. HUZ 2020: Středočeský kraj: Hosté v hromadných ubytovacích zařízení z pohledu Středočeského kraje. *CzechTourism* [online]. 18. 2. 2021 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://tourdata.cz/regionalni-reporty/kraje/huz-2020_-stredocesky-kraj/

Tabulka 20 Obsazenost ubytovacích zařízení ve Středočeském kraji 2019–2020 (vlastní zpracování dle CzechTourism)

Obsazenost ubytovacích zařízení	2019	2020
Sezona (červen–srpen)	51,98 %–55,35 %	27,77 %–47,43 %
Nesezona (září–květen)	42 %	23 %

Z tabulky číslo 20 je vidět, že rok 2020 se vyznačoval propadem obsazeností ubytovacích zařízení, a to jak během sezony, tak i během ostatního období.

V tabulce číslo 21 jsem definovala předpokládanou obsazenost hotelu „U Starého Zámku“ pro optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu. Při stanovení pravděpodobných hodnot obsazenosti jsem vycházela z provedených analýz. Hodnoty obsazenosti uvádím od roku otevření hotelu. Písmeno S v tabulce označuje „sezona“ a písmeno N – „nesezona“.

Tabulka 21 Předpokládaná obsazenost hotelu "U Starého Zámku" (vlastní zpracování)

	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Optimistický scénář	50%	40%	52%	42%	54%	44%	55%	45%	55%	45%	55%	45%
Realistický scénář	40%	30%	45%	35%	50%	37%	51%	40%	51%	40%	51%	40%
Pesimistický scénář	20%	15%	22%	17%	25%	20%	30%	25%	30%	25%	30%	25%

Z tabulky nahoře je vidět, že první tři roky podnikání obsazenost roste a dále se ustalí na určitých hodnotách. Důvodem je rostoucí povědomí o hotelu u potenciálních zákazníků.

V tabulkách číslo 22 až 24 je představená kalkulace předpokládaných příjmů na tři roky pro optimistický až pesimistický scénáře.

Pro kalkulace předpokládaných příjmů v optimistickém až pesimistickém scénářích jsem vypočítala maximální možný příjem při plné obsazenosti během sezony (3 měsíce) a během nesezóny (9 měsíců). Nejprve jsem vypočetla maximální měsíční příjem, a to tak, že jsem vydělila maximální roční příjem dvanácti. Maximální měsíční příjem činí 915 541 Kč. Následně jsem vypočítala maximální možný příjem pro sezonu a nesezónu:

- a) Maximální možný příjem během sezony (3 měsíce) = 2 746 623 Kč
- b) Maximální možný příjem během nesezóny (9 měsíců) = 8 239 869 Kč

Tabulka 22 Předpokládaný příjem – optimistický scénář (vlastní zpracování)

Rok	Obsazenost sezona	Příjem sezona	Obsazenost nesezona	Příjem nesezona	Celkový příjem
2023	0,50	1373312	0,40	3295948	4669259
2024	0,52	1428244	0,42	3460745	4888989
2025	0,54	1483176	0,44	3625542	5108719
2026	0,55	1510643	0,45	3707941	5218584
2027	0,55	1510643	0,45	3707941	5218584
2028	0,55	1510643	0,45	3707941	5218584

Tabulka 23 Předpokládaný příjem – realistický scénář (vlastní zpracování)

Rok	Obsazenost sezona	Příjem sezona	Obsazenost nesezona	Příjem nesezona	Celkový příjem
2023	0,40	1098649	0,30	2471961	3570610
2024	0,45	1235980	0,35	2883954	4119935
2025	0,50	1373312	0,37	3048752	4422063
2026	0,51	1400778	0,40	3295948	4696725
2027	0,51	1400778	0,40	3295948	4696725
2028	0,51	1400778	0,40	3295948	4696725

Tabulka 24 Předpokládaný příjem – pesimistický scénář (vlastní zpracování)

Rok	Obsazenost sezona	Příjem sezona	Obsazenost nesezona	Příjem nesezona	Celkový příjem
2023	0,20	549325	0,15	1235980	1785305
2024	0,22	604257	0,17	1400778	2005035
2025	0,25	686656	0,20	1647974	2334630
2026	0,30	823987	0,25	2059967	2883954
2027	0,30	823987	0,25	2059967	2883954
2028	0,30	823987	0,25	2059967	2883954

V tabulkách jsem popsala variace příjmů dle různých scénářů. V dalších výpočtech budu pracovat s realistickým scénářem. Tento scénář odpovídá nejpravděpodobnějšímu vývoji budoucnosti, a proto v ho očekáváme v první řadě.

3.13.3 Předpokládané náklady

Odhad nákladů potřebujeme především pro sestavení Výkazu zisků a ztrát a následně pro Rozvahu. Předpokládané náklady pro hotel „U Starého Zámku“ uvádím podobně jako u příjmů pro prvních 6 let provozu, tedy začínaje rokem 2023. Náklady pro předcházející roky jsou znázorněny v podkapitole „Zakladatelský rozpočet a zdroje krytí“ a patří k investičním nákladům. Výše předpokládaných nákladů od roku 2023 jsem znázornila v tabulce číslo 26.

Tabulka 25 Předpokládané náklady (vlastní zpracování)

Název položky	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Spotřeba materiálu (opravy, výbava pokojů)	10000	20000	20000	20000	20000	20000
Spotřeba elektřiny, vody, plynu	290400	336000	350000	372000	372000	372000
Poplatky za zprostředkování (internetové rezervační portály)	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Poplatky za propagace (propagační tisk, billboard, Google ads)	28000	16000	16000	16000	16000	16000
Poplatky za vedení podnikatelského účtu	672	672	672	672	672	672
Poplatky za vedení účetnictví	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Poplatky za internet a telefon	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Daň z nemovitosti	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Poplatky za odpad a ostatní místní poplatky	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Mzdové a osobní náklady (brigádníky)	100000	150000	200000	250000	250000	250000
Náklady na údržbu, spotřební materiál (ručníky, žárovky, mycí prostředky atd.)	50000	50000	50000	50000	50000	50000
Odpisy nemovitosti	1054	1054	1054	1054	1054	1054
Náklady celkem	517326	610926	674926	746926	746926	746926

Z tabulky nahoře je vidět, že náklady první tři roky rostou. Důvodem k tomu je zvyšující se počet zákazníků. Ze stejného důvodu roste spotřeba elektřiny, vody a plynu. Podobně rostou i mzdové náklady, jelikož se zvyšujícím se počtem hostů je větší potřeba vypomoci, a tím pádem potřebujeme víc brigádníků hlavně během sezony. Spotřeba materiálů je nižší v prvním roku, protože vybavení pokojů je zcela nové a zatím nepotřebuje žádné větší opravy.

Nemovitost spadá do 5. odpisové skupiny s dobou odepisování 30 let. Pro kalkulaci výší odpisu jsem použila vzorec pro rovnoměrné odepisování: roční odpis = (vstupní cena/100)*sazba, přičemž sazba pro první rok odepisování je nižší. Sazba pro první rok odepisování je 1,4, pro další roky – 3,4. Nemovitost je odepisovaná již od roku koupě, a právě od roku 2020. Výše odpisu pro rok 2020 činila 434 Kč.

3.13.4 Předpokládaný Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je tokovým účetním výkazem, který zachycuje výnosy a náklady podnikání. Výnosy podnikání jsou peněžním vyjádřením hospodaření, a náklady – peněžním vyjádřením spotřeby podnikání⁹¹. V tabulce číslo 27 jsem sestavila předpokládaný Výkaz zisků a ztrát od 2020 do 2028 roku. Kalkulace zahrnuje jak investiční fáze (po-drobněji o rozdělení na fáze v kapitole „Plán realizace“), tak i prvních 6 let provozní fáze.

Tabulka 26 Výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování)

Název položky	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tržby za ubytovací služby	0	0	0	3570610	4119935	4422063	4696725	4696725	4696725
Tržby za doplňkový prodej (příplatek za mazlíčka)	0	0	0	20000	30000	40000	48000	48000	48000
Náklady celkem	3100000	3267600	1043540	517326	610926	674926	746926	746926	746926
Provozní výsledek hospodaření	-3100000	-3267600	-1043540	3073284	3539009	3787137	3997799	3997799	3997799
Finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	-3100000	-3267600	-1043540	3073284	3539009	3787137	3997799	3997799	3997799
Daň z příjmů 15%	-465000	-490140	-156531	460993	530851	568071	599670	599670	599670
Výsledek hospodaření po zdanění	-2635000	-2777460	-887009	2612291	3008158	3219066	3398129	3398129	3398129
Podíly na zisku	-	-	-	1440000	1440000	1440000	1440000	1440000	1440000
Nerozdělený zisk	-	-	-	1172291	1568158	1779066	1958129	1958129	1958129

Jak je vidět z tabulky výsledek hospodaření v prvních třech letech je záporný (investiční fáze). V těchto letech hotel ještě není otevřený a probíhá rekonstrukce. Z toho důvodu podnikání nemá žádné výnosy do roku 2023. Náklad v roce 2020 představuje investice na koupě statku, a v roce 2021 a 2022 – investice do rekonstrukce a zprovoznění hotelu. Podíly na zisku jsou podíly, které jsou rozdělené mezi členy rodiny.

Celkový zisk po prvních 6 letech provozu činí 10 393 902 Kč. V prvních třech letech provozu zisk bude menší z důvodu nižší návštěvnosti, a dále se dostane na stabilní hodnoty.

⁹¹ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104130.

3.13.5 Předpokládaná Rozvaha

Rozvaha je stavovým účetním výkazem, jež popisuje stav aktiv (majetku) a pasiv (kapitálu) k určitému datu⁹². Rozvahu pro hotel „U Starého Zámku“ vždy uvádím k začátku konkrétního roku. Podobně jako u Výkazu zisků a ztrát jsem zpracovala rozvahu pro roky 2020 až 2028. Od roku 2020 po rok 2023 je investiční fáze, a od roku 2023 začíná provozní fáze. Pro hotel „U Starého Zámku“ jsem zpracovala zahajovací rozvahu, která odráží situace v podniku po ukončení investiční fáze a před zahájením podnikání.

Tabulka 27 Předpokládaná Rozvaha (vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Aktiva celkem	8350000	8350000	8350000	8350000	9605345	10093212	10262120	10389183	10389183
Dlouhodobý majetek	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000
Hmotný	3100000	6367600	6367600	6367600	6367600	6367600	6367600	6367600	6367600
Nehmotný	0	975800	1043540	1043540	1043540	1043540	1043540	1043540	1043540
Finanční	5250000	1006600	938860	938860	938860	938860	938860	938860	938860
Oběžní majetek	0	0	0	0	1255345	1743212	1912120	2039183	2039183
Zásoby	0	0	0	0	60000	60000	0	0	0
Pohledávky	0	0	0	0	22000	32000	40000	40000	40000
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	1173345	1651212	1872120	1999183	1999183
Pasiva celkem	8350000	8350000	8350000	8350000	9605345	10093212	10262120	10389183	10389183
Vlastní kapitál	8350000	8350000	8350000	8350000	9522291	9918158	10129066	10308129	10308129
Základní kapitál	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000	8350000
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zisky ponechané pro rozvoj podniku	0	0	0	0	1172291	1568158	1779066	1958129	1958129
Cizí zdroje	0	0	0	0	83054	175054	133054	81054	81054
Dlouhodobé úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé úvěry	0	0	0	0	83054	175054	133054	81054	81054
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z rozvahy je vidět, že podnikání je financováno plně z vlastních zdrojů. Krátkodobé úvěry představují závazky z obchodního styku za nezaplacené zboží. Je také vidět, že oběžný majetek a zisky se v podnikání objeví jenom v rozvaze z roku 2024. Důvodem k tomu je, že rozvaha odráží stav k začátku roku. Rozvaha roku 2023 tak odráží stav před začátkem provozu hotelu.

⁹² SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104130.

3.13.6 Předpokládaný Cash Flow

Cash Flow je tokovým účetním výkazem, který poskytuje přehled o reálných peněžních tocích podnikání, respektive příjmech a výdajích. Příjmy jsou reálné peníze, přicházející do podnikání, a výdaje – odcházející. Při sestavování Cash Flow jsem využila nepřímé metody, respektive korekci hospodářského výsledku o nesoulad mezi příjmy a výdaje, výnosy a náklady⁹³. Kalkulace je provedena pro realistický scénář. Podobně jako u Výkazu zisků a ztrát a Rozvahy jsem provedla kalkulaci od roku 2020 po rok 2028. Předpokládaný Cash Flow jsem znázornila v tabulce číslo 28.

Tabulka 28 Cash Flow (vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Čistý zisk	-2635000	-2777460	-887009	1172291	1568158	1779066	1958129	1958129	1958129
+Odpisy	434	1054	1054	1054	1054	1054	1054	1054	1054
+/- Změna zásob	0	0	0	0	60000	60000	0	0	0
+/- Změna pohledávek	0	0	0	0	22000	32000	40000	40000	40000
+/- Změna závazků	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přírůstek nebo ubytok hotovosti	-2634566	-2776406	-885955	1173345	1651212	1872120	1999183	1999183	1999183

Jak je vidět z tabulky nahoře, Cash Flow během investiční fáze (první 3 roky) je záporný. Podnikání ještě nevydělává žádné peníze, tudíž nemá žádné příjmy. Jelikož hospodářský výsledek v letech 2020 až 2022 je záporný a nenastává žádná změna zásob, pohledávek nebo závazků, Cash Flow také je záporný. Do Cash Flow jsem přičetla odpisy, které již byli kalkulované dříve pomocí rovnoměrné metody. Zásoby je plánováno tvořit během prvních dvou let provozu hotelu, dále po nějakou dobu dle plánu to nebude zapotřebí. Pohledávky jsou peníze od zákazníků, které ještě nepřišly na účet.

3.13.7 Zhodnocení návratnosti a výnosnosti investice

Zhodnocení návratnosti a výnosnosti investice je jednou z nejdůležitějších kapitol podnikatelského plánu, jelikož právě na základě provedených analýz zjistíme, zda podnikání bude ziskovým či nikoliv. Tato kapitola těsně navazuje na informace, obsazené ve finančním plánu a má za úkol zhodnotit finanční návratnost investice. Investice budu hodnotit pomocí statických metod, ukazatelů rentability a likvidity. Všechny kalkulace jsou provedené pro realistický scénář.

⁹³ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104130.

3.13.8 Hodnocení investice pomocí statických metod

a) Celkový příjem z investice

Celkový příjem z investice za určité období se dozvíme tak, že sečteme všechny peněžní toky za toto období⁹⁴. Investice do ubytovacího zařízení je dlouhodobou investicí a její živostnost nekončí rokem 2028. Přesto jsem spočítala celkový příjem z investice pro roky 2020 až 2028 pro představu příjmu v prvních 6 letech po začátku provozu.

$$\begin{aligned} CP &= CF_{2020} + CF_{2021} + CF_{2022} + CF_{2023} + CF_{2024} + CF_{2025} + CF_{2026} + CF_{2027} + \\ &CF_{2028} = \\ &= - 2634566 - 2776406 - 885955 + 1173345 + 1651212 + 1872120 + 1999183 + 1999183 \\ &+ 1999183 = \mathbf{4\ 397\ 299\ Kč} \end{aligned}$$

b) Čistý celkový příjem z investice

Nyní můžeme spočítat čistý celkový příjem z investice, což je celkový příjem minus počáteční výdaj. Jde o peníze, které za zkoumané období dostaneme navíc⁹⁵.

$$NCP = CP - IN = 4\ 397\ 299 - 7\ 411\ 140 = \mathbf{-\ 3\ 013\ 841\ Kč}$$

Celkový výdaj na investice, zahrnuje výdaje na rekonstrukce, vybavení a marketing činil 7 411 140 Kč. Z kalkulaci celkového příjmu z investice je jasné, že za prvních 6 let od začátku provozu hotelu příjem není schopen pokrýt výši výdajů. Pokud od celkového výdaje n investice odečteme kupní cenu nemovitosti dostaneme částku 4 311 140 Kč. Jak je vidět z kalkulaci, příjem z investice za 6 let je schopen v plné výši pokrýt výdaje na rekonstrukce, vybavení a marketing.

c) Průměrný roční příjem z investice

Průměrný roční příjem z investice vypočítá se dělením celkového příjmu z investice počtem let zkoumaného období. Počet let zkoumaného období je v daném případě 9.

$$\bar{OCF} = CP/n = 4\ 397\ 299/9 = \mathbf{488\ 588\ Kč}$$

Při vyhodnocení tohoto ukazatele, stejně jako i minulých, je třeba pamatovat, že výsledek je zkrácen skutečností, že první 3 zkoumané roky hotel ještě nefunguje, tudíž nepřináší žádný příjem. Ve skutečnosti průměrný roční příjem z investice bude vyšší, pokud nebudeme zahrnovat při výpočtu investiční fáze.

⁹⁵ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104130.

d) Průměrná roční návratnost

Průměrná roční návratnost investice uvádí, kolik procent z investované částky se průměrně vrátí za rok.

$$\text{ØCF} = \text{ØCP}/\text{IN} = 488\,588/7\,411\,140 = 0,065 = \mathbf{6,5\%}$$

Z výpočtu nahoře vidíme, že průměrně se ročně vrátí 6,5% z investované částky.

e) Průměrná doba návratnosti

Průměrnou dobu návratnosti vypočítáme tak, že investiční výdaj vydělíme průměrným ročním příjmem z investice.

$$\text{Ødoba} = 7\,411\,140/488\,588 = 15,1 \text{ let}$$

Z výpočtu vidíme, že investované prostředky by se měli vrátit za 15 let. Taky tento ukazatel je však zkreslený tím, že do výpočtu je zahrnutá investiční fáze. Odečtením délky investiční fáze (3 roky) zjistíme, že by se investice měla vrátit za 12 let od začátku provozu hotelu.

f) Doba návratnosti

Průměrná doba návratnosti, kterou jsem vypočítala v předchozím kroku, může být značně zkreslena, jelikož počítá se z průměrných příjmů z investice. Proto vypočítáme další ukazatel, kterým je doba návratnosti. Dobu návratnosti investice jsem vypočítala tak, že do tabulky jsem seřadila Cash Flow v jednotlivých rocích a dále je postupně sečetla do kumulovaných Cash Flow. Předpokládala jsem, že Cash Flow po roce 2028 bude zhruba stejný jako v rocích 2026 až 2028. Údaje jsem následně porovнала s počátečním investičním výdajem.

Tabulka 29 Doba návratnosti (vlastní zpracování)

Rok	CF	Kumulované CF
2020	-2634566	-2634566
2021	-2776406	-5410972
2022	-885955	-6296927
2023	1173345	-5123582
2024	1651212	-3472370
2025	1872120	-1600250
2026	1999183	398933
2027	1999183	2398116
2028	1999183	4397299
2029	1999183	6396482
2030	1999183	8395665

Jak je vidět z tabulky nahoře, hodnota průměrné doby návratnosti opravdu byla zkrácena, a investice se vrátí již v roce 2030 – přes 8 let po začátku provozu hotelu. Takovým způsobem návratnost investice se prodlužuje vůči očekávané pouze o 2 roky. Požadovaná doba návratnosti byla 6 let, takže vidíme, že původní očekávání byli příliš optimistickými. V daném případě prodloužená doba návratnosti ale neznamená, že investice je nepřijatelná, jelikož primárním důvodem daného rodinného podnikání není rychlá návratnost, ale možnost práce pro sebe. Z toho důvodu rodině nejde o velké zisky, ale o to, aby podnikání nebylo ztrátovým a bylo schopné rodinu uživit.

3.13.9 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podnikání přeměnit aktiva na peníze. Platí, že běžná likvidita by měla být vyšší než pohotová, a pohotová – vyšší než okamžitá. Ukazatele likvidity jsem počítala pro první 6 let od začátku provozu hotelu.

Ukazatel běžné likvidity uvádí, kolikrát oběžná aktiva jsou vyšší než krátkodobé závazky. Ukazatel pohotové likvidity zpřesňuje předešlý ukazatel tím, že se od něj odečtou zásoby, které jsou špatně přeměnitelné na peníze. Okamžitá likvidita je poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků⁹⁶.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Tabulka 30 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Rok	Oběžná aktiva	Zásoby	Krátkodobé závazky	Finanční majetek	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
2023	0	0	0	938860	0	0	0
2024	1255345	60000	83054	938860	15,11	14,39	11,30
2025	1743212	60000	175054	938860	9,95	9,61	5,36
2026	1912120	0	133054	938860	14,37	14,37	7,05
2027	2039183	0	81054	938860	25,15	25,15	11,58
2028	2039183	0	81054	938860	25,15	25,15	11,58

⁹⁶ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104130.

Z tabulky nahoře je vidět, že likvidita podnikání do 2026 roku splňuje podmínku, že běžná likvidita je větší než pohotová, a pohotová – větší než okamžitá. Dále běžná likvidita se rovná pohotově, což je dáno absencí zásob. Doporučené hodnoty pro likviditu jsou 0,2-2,5, takže vidíme, že hotel „U Starého Zámku“ disponuje přebytečnou likviditou, respektive má příliš mnoho volných prostředků, které nepřinášejí výnosy. Podnikání by mělo usilovat o snížení likvidity, a to investicí do rozvoje hotelu.

3.13.10 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou poměrové ukazatele a analyzují návratnost či výnosnost. Platí, že rentabilitu se snažíme maximalizovat⁹⁷. V případě hotelu „U Starého Zámku“ použijeme následující ukazatele rentability:

$$\text{ROA} = \text{EBIT}/\text{Aktiva}$$

$$\text{ROS} = \text{EBIT}/\text{Tržby}$$

$$\text{ROE} = \text{EAT}/\text{Vlastní kapitál}$$

Podobně jako ukazatele likvidity, ukazatele rentability jsou kalkulované pro prvních 6 let po začátku provozu. Ukazatele rentability jsem zpracovala do tabulky číslo 31.

Tabulka 31 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

	EBIT	EAT	Aktiva	Vlastní kapitál	Tržby	ROA	ROS	ROE
2023	3073284	2612291	8350000	8350000	3590610	0,37	0,86	0,31
2024	3539009	3008158	9605345	9605345	4149935	0,37	0,85	0,31
2025	3787137	3219066	10093212	10093212	4462063	0,38	0,85	0,32
2026	3997799	3398129	10262120	10262120	4744725	0,39	0,84	0,33
2027	3997799	3398129	10389183	10389183	4744725	0,38	0,84	0,33
2028	3997799	3398129	10389183	10389183	4744725	0,38	0,84	0,33

Ukazatel ROA odráží celkovou výnosnost kapitálu za rok. Hodnota ROA by neměla být nižší, než 0,05 a snažíme se o její maximalizaci. Z tabulky vidíme, že ukazatel ROA je dostatečně vysoký.

ROS vyjadřuje zisk připadající na 1 Kč tržeb. Doporučuje se, aby ROS byl větší než 0,10. Vidíme, že i u tohoto ukazatele máme velmi vysoké hodnoty.

⁹⁷ Analýza poměrových ukazatelů. *FISTRO* [online]. 14. 4. 2014 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>

ROE vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu. Doporučená hodnota by neměla být nižší než 0,08⁹⁸. Taky u ukazatele ROE vidíme, že hodnoty jsou značně vyšší, než je minimum.

O ukazatelích rentability můžeme říct, že podnikání má velmi dobrou rentabilitu. Měli bychom se ale soustředit na snižování likvidity.

3.14 Plán realizace

Pro hotel „U Starého Zámku“ jsem sestavila časový plán realizace, kde jsem stručně popsala jednotlivé kroky k realizaci podnikání. Realizaci podnikatelského plánu jsem rozdělila do dvou hlavních částí: investiční část a provozní část. Investiční část zahrnuje všechno, co se musí odehrát před začátkem provozu. Patří sem rekonstrukce, vybavení hotelu, marketing před provozem, uzavření dohod. Investiční část začala v roce 2020 koupí statku a měla by skončit na začátku roku 2023 otevřením hotelu. Provozní část dále zahrnuje všechno, co se odehrává po začátku provozu.

Jednotlivé kroky realizace jsem popsala v tabulce číslo 32. U každého kroku jsem uvedla datum zahájení, datum ukončení a dobu trvání. Kroky jsou seřazené dle doby zahájení.

Tabulka 32 Časový harmonogram (vlastní zpracování)

Název kroku	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání
Začátek investiční fáze			
Zpracování projektu rekonstrukce	01.05.2020	01.12.2020	7 měsíců
Rešerše dodavatelů	01.05.2020	01.12.2020	7 měsíců
Rekonstrukce statku – exteriérové práce	01.01.2021	01.01.2022	1 rok
Rekonstrukce statku – interiérové práce	01.01.2022	01.06.2022	6 měsíců
Vybavení hotelu	01.06.2022	01.01.2023	6 měsíců
Uzavření dohod	01.05.2022	01.01.2023	7 měsíců
Tvorba webových stránek	01.06.2022	01.09.2022	3 měsíce
Marketing před začátkem provozu (Facebook, Instagram, banery)	01.10.2022	01.01.2023	2 měsíce
Začátek provozní fáze			
Slavnostní zahájení provozu	01.01.2023	01.01.2023	1 den
Inzerce na internetových rezervačních portálech	01.01.2023	-	-
Marketing po začátku provozu (Google ads, billboard, tiskoviny)	01.01.2023	-	-

⁹⁸ Analýza poměrových ukazatelů. *FISTRO* [online]. 14. 4. 2014 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>

Během rekonstrukce statku bude potřeba se do určité míry přizpůsobit dodavatelům a instalérům, ale také vlivu počasí. Tím způsobené časové změny by ale neměly být příliš vysoké. Celá investiční fáze by dle odhadu měla trvat 2 roky 7 měsíců. Na investiční fázi by hned měla navázat fáze provozní. Již před provozní fází by hotel měl mít zprovozněné webové stránky a aktivně provádět propagaci na sociálních mediích.

Závěr

Cílem předkládané diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán na založení nového rodinného hotelu „U Starého Zámku“ v obci Soutice, okres Benešov. Pro dosažení tohoto cíle jsem nejprve zpracovala teorie k podnikatelskému plánu. Prozkoumala jsem názory na tvorbu podnikatelského plánu z různých zdrojů a následně jsem vytvořila strukturu dokumentu, nejvíc vyhovující účelu daného plánu. Při volbě struktury jsem vycházela také z teorie strategického řízení podniku. Podnikatelský plán jsem proto propojila se strategickým plánem.

V praktické části jsem aplikovala teoretické poznatky pro tvorbu vlastního podnikatelského plánu. Nejprve jsem představila podnikatelskou příležitost včetně důvodů k otevření nového hotelu právě v tomto okolí, uvedla jsem základní konkurenční výhody a popsala jsem lokace. Primární konkurenční výhodou hotelu „U Starého Zámku“ následně jsem definovala určitá strategická východiska, pro které jsem po zpracování analýz provedla nutnou korekce. Zpracovala jsem četné analýzy, mezi nimiž jsou VRIO analýza, PEST analýza, analýza rizik, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza.

Výsledky analýz jsem následně použila pro výběr vhodné strategie, a to pomocí IE matice a TOWS matice. Dle výsledku IE matice jsem pro podnikání zvolila strategii „Udržení a posílení“ s variantou „Penetrace neboli průnik na trh“, a dle výsledku TOWS matice – strategii S-O (využití silných stránek a příležitosti). Využití těchto strategií pro hotel „U Starého Zámku“ bude znamenat soustředit se na propagaci a snažit se oslovit co nejvíce zákazníků. Primárně se hotel soustředí na internetovou propagaci, a to jak pomocí placených reklam, tak i pomocí internetových rezervačních stránek, diskuzních fórů a webových stránek hotelu. Mimoto hotel využije i off-line reklamy: billboardů, banerů, letáku a vizitek. V rámci marketingového mixu jsem představila konkrétní návrhy řešení. Pro zvolenou strategii jsem zpracovala specifické cíle a KPI. Po analýze rizik jsem rozpracovala 3 scénáře budoucnosti: optimistický, realistický a pesimistický. Hlavním rizikovým faktorem pro změnu scénáře je nestabilní situace s epidemií COVID-19. Pro každý scénář jsem zpracovala odhad obsazenosti hotelu během sezóny a mimo sezónu, a to na základě statistik CzechTourism. Nadále jsem pracovala s realistickým scénářem, jakožto nejvíc pravděpodobným.

V neposlední řadě jsem se soustředila na finanční plán. Definovala jsem zakladatelský rozpočet a zdroje krytí, předpokládané příjmy a náklady na prvních 6 let od začátku provozu hotelu. Celková výše investice včetně nemovitosti, rekonstrukce, vybavení a marketingu činí 7 411 140 Kč. Celková výše dostupných vlastních zdrojů je 8 350 000 Kč, což znamená, že podnikání může být plně financováno z vlastních zdrojů jak i bylo plánováno. Následně jsem zpracovala Výkaz zisků a ztrát, Rozvahu a Cash Flow pro období 2020-2028. Po zpracování účetních výkazů jsem přešla k dalšímu cíli dané diplomové práce, a právě – zhodnocení investice. Investice jsem hodnotila z hlediska návratnosti a výnosnosti. Použila jsem statických metod hodnocení, ukazatelů likvidity a rentability. Výsledky hodnocení ukázali, že podnikání má velmi dobrou rentabilitu, ale likvidita je poměrně malá a měli bychom pracovat na její zvýšení. Návratnost investice bude delší než očekávaná, a to o 2 roky. Pro rodinu táto skutečnost nečiní velký problém, jelikož primárním účelem tohoto rodinného podnikání je vytvořit stabilní pracovní místa pro členy rodiny ve vlastním podnikání. V první řadě jde o to, aby podnikání nebylo ztrátovým a bylo schopné rodinu uživit. I přesto, že původní očekávání byli příliš optimistická, podnikání je životaschopné a investovaná částka se vrátí za 8 let. Podnikání začne generovat zisky na čtvrtém roce provozu.

Seznam použité literatury

4 hlavní nevýhody živnostenského listu. *Živnost* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.jakzacistpodnikani.cz/4-hlavni-nevyhody-zivnostenskeho-listu/>

Analýza poměrových ukazatelů. FISTRO [online]. 14. 4. 2014 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>

Česko v číslech - 2019: Regionální statistiky. In: *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2019>

Donátův mlýn [online]. Soutice [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://donatuvmlyn.cz/>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027120208.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024739854.

GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení: Ve veřejném a soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 9788025119877.

HANKUSOVÁ, Eva. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI): Co jsou, jak na ně a pár příkladů k tomu. *Bizztreat: the data detectives* [online]. 18. 08. 2020 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.bizztreat.com/blog/klicove-ukazatele-vykonnosti-kpi-co-jsou-jak-na-ne-a-par-prikladu-k-tomu-mnamka>

HAVLIKOVÁ, Hana. *NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU HOTELU PRESTIGE**** VE ZNOJMĚ*. Brno, 2015. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Vit Chlebovský.

HOLUBOVÁ, Barbora. *Podnikatelský plán pro hotel Panorama*. Brno, 2015. Diplomová práce. Ústav soudního inženýrství. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU03&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03&str=v282>

Hotel Kácov [online]. Kácov [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.hotelkacov.cz/>

Hotel RABBIT [online]. Trnhový Štěpánov [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.ubytovanirabbit.cz/>

Hotel ZRUČ [online]. Zruč nad Sázavou [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.hotelzruc.cz/>

JAKUBIKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JONÁK, Petr. *Analýza zákaznické struktury hotelu*. 2011. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská - Technická Univerzita Ostrava. Vedoucí práce Vojtěch Spáčil.

KLEČKA, Daniela. *Jak sestavit marketingový plán. OBSAH na dosah.cz: Blog o marketingu z pohledu profesionálů* [online]. 22. 11. 2019 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.obnd.cz/marketing/jak-sestavit-marketingovy-plan.html>

KLIMKOVÁ, Alena. PEST analýza. *Marke.cz* [online]. 12. 1. 2015 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>

KONEČNÝ, Lukáš. Jak na business plán #3: Vytvořte podnikatelský plán, který nebude jen cárem papíru. *JIC Jihomoravský inovační centrum* [online]. Brno, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan-3/>

KONEČNÝ, Lukáš. Jak na business plán #3: Vytvořte podnikatelský plán, který nebude jen cárem papíru. *JIC Jihomoravský inovační centrum* [online]. Brno, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan-3/>

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. BRNO: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.

KPI - Co to je? *Topranker.cz: Internetový marketing* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://topranker.cz/slovník/kpi/>

KPI - Co to je? *Topranker.cz: Internetový marketing* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://topranker.cz/slovník/kpi/>

KUPČÍKOVÁ, Tereza. HUZ 2020: Středočeský kraj: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních z pohledu Středočeského kraje. *CzechTourism* [online]. 18. 2. 2021 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://tourdata.cz/regionalni-reporty/kraje/huz-2020_-stredocesky-kraj/

LANGEROVÁ, Jana. Jak napsat podnikatelský plán? Čtěte tipy, jak s ním začít a na co si dát pozor. *Podnikatel.cz* [online]. 1.11.2019 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spravny-podnikatelsky-plan-vyzaduje-cas-ale-posune-vas-dal/>

Meziokresní srovnání: Vybrané ukazatele ve Středočeském kraji a jeho okresech v 1. až 4. čtvrtletí 2019. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/meziokresni_srovnani

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. *Strategie očkování proti Covid-19 v České republice*. In: . 22. prosince 2020n. 1. Dostupné také z: https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/12/Strategie_ockovani_proti_covid-19_aktual_221220.pdf

Obsah (vzor) podnikatelského záměru. *IPodnikatel.cz* [online]. 3. 8. 2020 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/obsah-vzor-podnikatelskeho-zameru/>

Okres Benešov. *Města a obce online: vismo - úřední deska a weby měst a obcí* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://mesta.obce.cz/vyhledat2.asp?okres=3201>

OTÁHAL, Martin. Co to je SWOT analýza? A k čemu slouží? *Mladý Podnikatel.cz: Jednička ve vzdělávání podnikatelů v Česku* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-swot-analyza-t2797>

OTAVA, Jan. Obsazenost ubytovacích kapacit z rezervačního systému Previo. *CzechTourism* [online]. 29. 5. 2020 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/dopady-covid/obsazenost-ubytovacich-kapacit-z-rs-previo/>

Penzion Nad Zámeckou zdí [online]. Trnhový Štěpánov [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.nadzameckouzdi.cz/>

Penzion Pod Zámkem [online]. Zruč nad Sázavou [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.penzion-podzamkem.cz/>

Pobyty v destinaci Soutice. *Airbnb* [online]. Dublin [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: https://www.airbnb.cz/s/Soutice--%C4%8Cesko/homes?tab_id=home_tab&refinement_paths%5B%5D=%2Fhomes&flexible_trip_dates%5B%5D

Podnikatelské záměry: Podnikatelský plán je srdce Vašeho podnikání. *Business Benefit.cz* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://www.business-benefit.cz/podnikatelske-zamery.html>

Podnikatelské záměry: Podnikatelský plán je srdce Vašeho podnikání. *Business Benefit.cz* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://www.business-benefit.cz/podnikatelske-zamery.html>

Podnikatelské záměry: Podnikatelský plán je srdce Vašeho podnikání. *Business Benefit.cz* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://www.business-benefit.cz/podnikatelske-zamery.html>

Podnikatelský plán: Jeden z pilířů úspěšného podniku. *Podnikatel.cz* [online]. 2008, 6.3.2008 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>

Podnikatelský plán: Účel podnikatelského plánu. *Podnikání v kostce: z edice portálu iPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <http://www.podnikanivkostce.cz/Podnikatelsky-plan/co-je-to-podnikatelsky-plan>

PROKOP, Michael. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. ISBN 8026020642.

Rekreační Středisko Na Žabkách. *LevneUbytovani.net* [online]. Brno [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.levneubytovani.net/ubytovani/na-zabkach-kacov/>

SCHNEIDER, Michal. Aktuální obsazenost a její predikce, ceny ubytování. *CzechTourism* [online]. 1. 4. 2021 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/predikce-obsazenosti-a-cen/>

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104130.

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific). *Managementmania* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

Soutice, Černýš, Kalná: Oficiální stránky obce Soutice [online]. Soutice, 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.soutice.cz/>

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada publishing, 30. 09. 2011 n. l. ISBN 978-80-247-4103-1.

Statistická ročenka Středočeského kraje - 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-stredoceskeho-kraje-2020>

Struktura podnikatelského plánu. *Altaxo.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikatelsky-plan/struktura-podnikatelskeho-planu>

Struktura podnikatelského plánu. *Nápadroku.cz* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://napadroku.cz/blog/struktura-podnikatelskeho-planu/>

STŘELEČ, Jiří. Analýza rizik. *Vlastnicesta.cz: Zvolte si svoji vlastní cestu!* [online]. Brno, 28.03.2015 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

ŠTYGLEROVÁ, Terezie, Michaela NĚMEČKOVÁ a Miroslav ŠIMEK. Stárnutí se nevyhneme. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>

Ubytování u Dálnice D1 (Praha - Brno). *UDálnice.cz* [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.udalnice.cz/dalnice-D1/ubytovani/>

VAHIDOVA, Yana. Business plán (hotelového řetězce, cestovní kanceláře) při vstupu na nový trh. Brno, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola hotelová v Praze. Vedoucí práce Eliška Smotlachová.

VAJGLOVÁ, Veronika. 4 pro a proti českého živnostníka. *Improovio* [online]. Praha: First Class Publishing, 18.4.2016 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.improovio.cz/2016/04/co-byste-meli-vedet-nez-se-stanete-zivnostnikem/2/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně: efektivně a moderně* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-4-25]. ISBN 9788024750378.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

VELIČKOVÁ, Daniela. *Marketingový mix služeb* [online]. Brno, 2014 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/33455>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Pavel Mráček.

VOKOUN, Marek a František STELLNER. Podnikatelský plán. *Enterprisingbehaviour.eu* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: http://www.enterprisingbehavior.eu/repository/media-lib/user_273/Podnikatelsk_plan_opora.pdf

VRIO analýza. *Edolo* [online]. Praha, 1. 1. 2016 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/vrio-analyza/>

Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 3. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122245251/33011120q3b1.pdf/8c246604-d299-48e6-8b04-f15c9fc9368c?version=1.1>

Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 3. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122245251/33011120q3b1.pdf/8c246604-d299-48e6-8b04-f15c9fc9368c?version=1.1>

Výhody a nevýhody podnikání – 52 kladů a záporů, které vám ulehčí výběr ideální formy podnikání. *Comeflex Office* [online]. Praha, 02/07/2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: https://comeflexoffice.cz/vyhody-a-nevyhody-podnikani/#vyhody_a_nevyhody_zivnosti_osvc

Vzor marketingového plánu s ukázkou. *Malamarketingova* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/sablony/vzor-marketingovy-plan/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	18
Obrázek 2 IE matice.....	20
Obrázek 3 Analýzy rizik - Významnost rizik.....	22
Obrázek 4 Analýza rizik - Pravděpodobnost výskytu rizik	23
Obrázek 5 Umístění hotelu na dálnici D1	29
Obrázek 6 Pohled na statek s vnitřní strany	33
Obrázek 7 Pohled na statek z vnější strany	33
Obrázek 8 Soutice - rok 1810, autor Jan Antonín Venuto	33
Obrázek 9 Mapa konkurentů	44
Obrázek 10 IE matice - praktická část	53
Obrázek 11 Návrh na logo	71
Obrázek 12 Inzerce - rámcový obsah	71
Obrázek 13 Návrh na leták	72

Seznam tabulek

Tabulka 1 VRIO analýza	16
Tabulka 2 SWOT analýza	19
Tabulka 3 TOWS matice	21
Tabulka 4 VRIO analýza – aplikace	35
Tabulka 5 Ukazatele cestovního ruchu ve Středočeském kraji 2016–2020	39
Tabulka 6 Srovnání konkurence	45
Tabulka 7 SWOT analýza	47
Tabulka 8 EFE matice	50
Tabulka 9 IFE matice	52
Tabulka 10 QSPM matice	55
Tabulka 11 TOWS matice	57
Tabulka 12 Specifické cíle	59
Tabulka 13 Zpětná vazba zákazníků	60
Tabulka 14 Analýza rizik	62
Tabulka 15 Cena ubytování "U Starého Zámku"	69
Tabulka 16 Předpokládané náklady na rekonstrukce	75
Tabulka 17 Předpokládané náklady na vybavení	76
Tabulka 18 Předpokládané náklady na marketing	76
Tabulka 19 Maximální denní příjem	77
Tabulka 20 Obsazenost ubytovacích zařízení ve Středočeském kraji 2019–2020	78
Tabulka 21 Předpokládaná obsazenost hotelu "U Starého Zámku"	78
Tabulka 22 Předpokládaný příjem – optimistický scénář	79
Tabulka 23 Předpokládaný příjem – realistický scénář	79
Tabulka 24 Předpokládaný příjem – pesimistický scénář	79
Tabulka 25 Předpokládané náklady	80
Tabulka 26 Výkaz zisků a ztrát	81
Tabulka 27 Předpokládaná Rozvaha	82
Tabulka 28 Cash Flow	83
Tabulka 29 Doba návratnosti	85
Tabulka 30 Ukazatele likvidity	86
Tabulka 31 Ukazatele rentability	87
Tabulka 32 Časový harmonogram	88

Seznam grafů

Graf 1 Návštěvnost hotelů v ČR v tisících návštěvníků.....	36
Graf 2 Porovnání počtu tuzemských a zahraničních hostů v roce 2020 v tisících návštěvníků.....	37
Graf 3 HDP celkem v roce 2019	39
Graf 4 HDP na obyvatele v roce 2019	39
Graf 5 Počet obyvatelů ČR na rok 2018 v milionech.....	40
Graf 6 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v ČR v milionech.....	41

Seznám použitých zkratek

CP – Celkový příjem z investice
CF – Cash Flow
ČR – Česká republika
EBIT – Zisk před zdaněním a odečtením úroků
EAT – Zisk po zdanění
EU – Evropská Unie
EUR – Eura
FO – fyzická osoba
IN – Investice
Kč – Koruna česká
KPI – Klíčové ukazatele výkonnosti
MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu
MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
NATO – Severoatlantická aliance
NOZ – Nový občanský zákoník
NCP – Čistý celkový příjem z investice
OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN – Organizace spojených národů
PO – právnická osoba
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu
ROS – Rentabilita tržeb
ROA – Rentabilita aktiv
VZZ – Výkaz zisků a ztrát

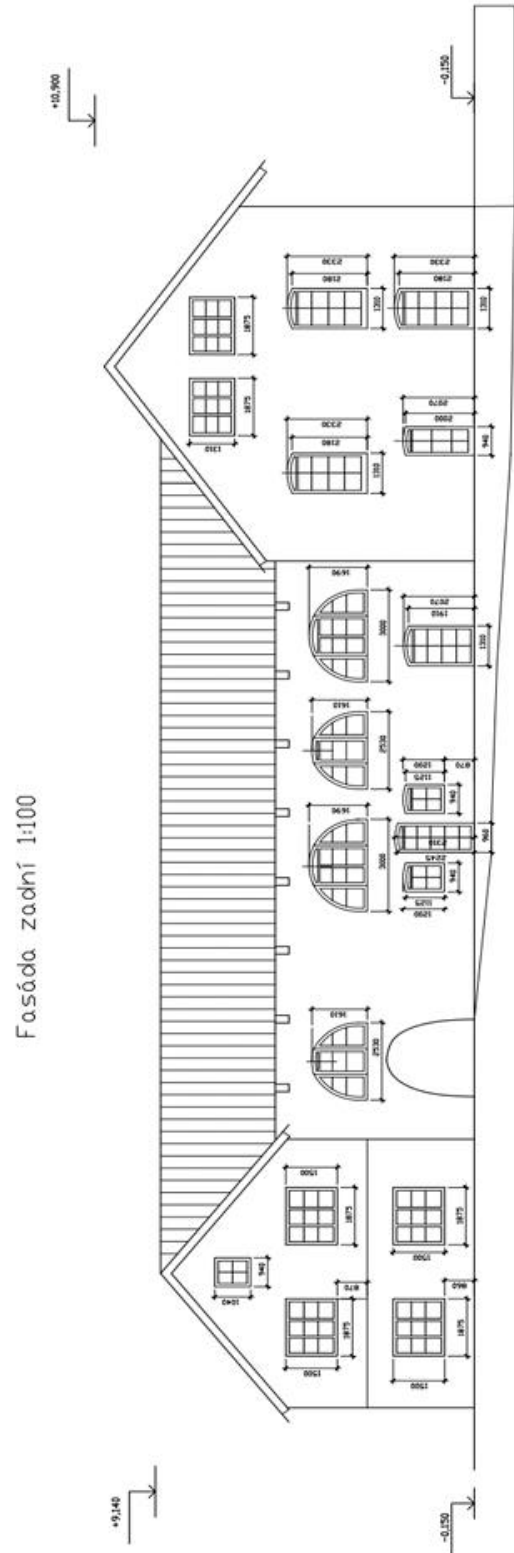
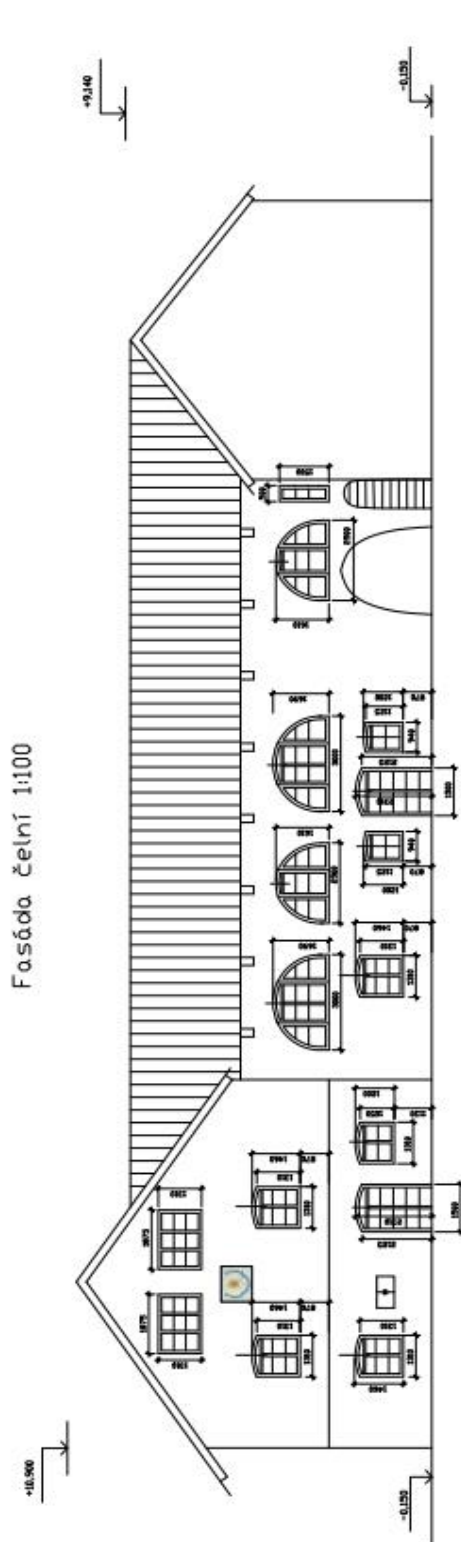
Seznám příloh

Příloha 1 – Půdorysy, pohled zepředu a zezadu

Příloha 2 – Půdorysy, přízemí, 1. patro, půda

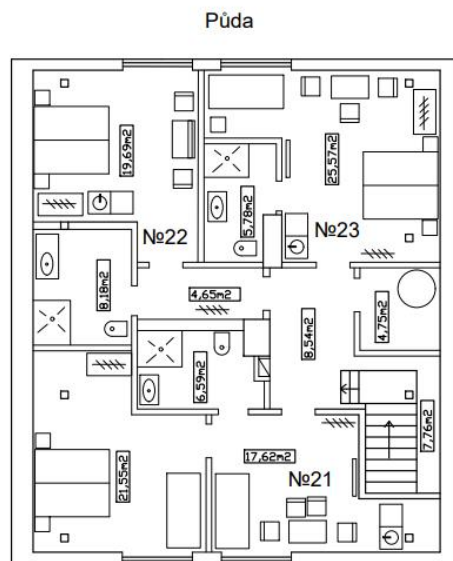
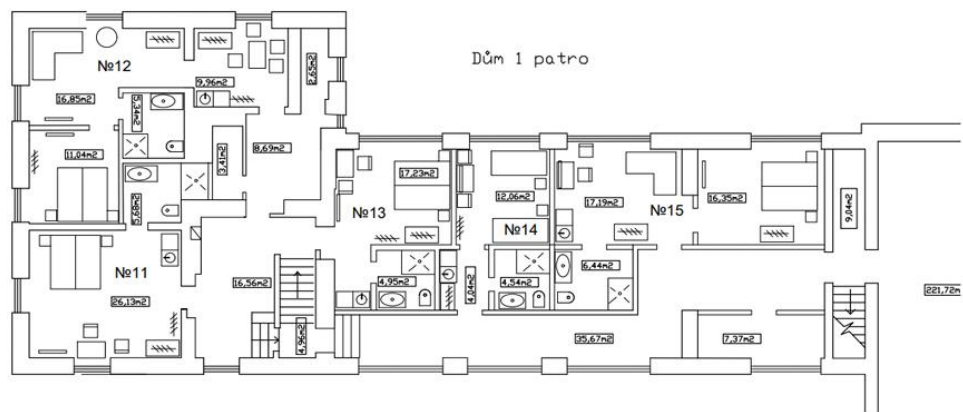
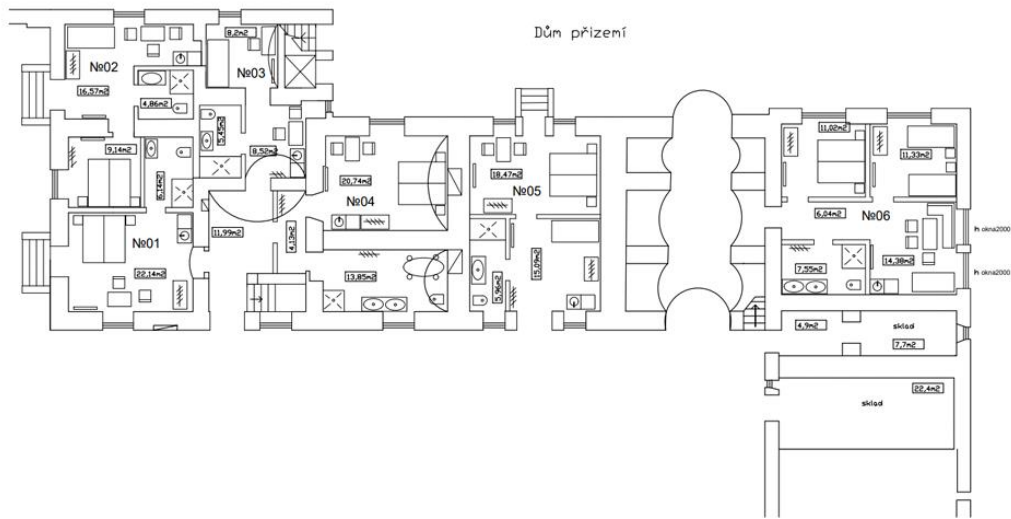
Příloha 1

Půdorysy, pohled zepředu a zezadu



Příloha 2

Půdorysy, přízemí, 1. patro, půda



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anastasiia Graboviuk

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis