

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Podnikatelský plán pro osobu samostatně výdělečně
činnou**

Nicol Kročáková

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nicol Kročáková

Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský plán pro osobu samostatně výdělečně činnou

Název anglicky

Business plan for self-employed person

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je sestavit podnikatelský plán pro osobu samostatně výdělečně činnou, která chce zahájit podnikatelskou činnost v oblasti ubytovacích služeb přes platformu Airbnb a chtěla by prostory ke krátkodobému pronájmu zakoupit z vlastních + cizích zdrojů majetku. Dílčím cílem bude vyhodnocení možností financování a posouzení návratnosti investice.

Metodika

Při řešení diplomové práce budou použita data získaná z primárních a sekundárních zdrojů. V teoretické části bude na základě dostupných pramenů zpracován kritický přehled současných poznatků v oblasti podnikání fyzických osob, podnikového plánování, tvorby plánů a jejich ekonomického hodnocení. Dále bude teoreticky nastíněna současná situace sdílené ekonomiky, včetně charakteristiky platformy Airbnb. Na základě syntézy získaných dat budou upřesněny dílčí cíle diplomové práce.

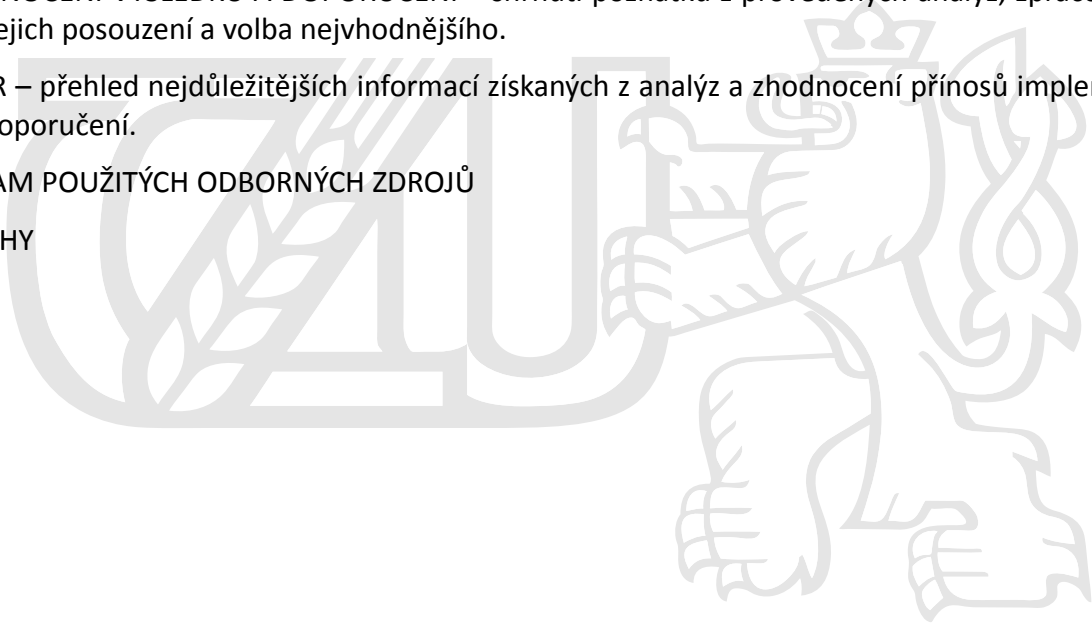
V praktické části budou použity vybrané empirické metody: dotazování doplněné o metodu komparace a obsahová analýza. Na základě provedených analýz získaných dat budou identifikovány tržní příležitosti.

Návrh plánu bude podložen závěry z provedených analýz a syntézy poznatků plynoucích z teoretické a i praktické části diplomové práce.

Doporučené členění práce:

1. ÚVOD – přínosy a využitelnost zvoleného tématu diplomové práce.
2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ – hlavní cíl práce bude rozpracován do dílčích postupových cílů na základě syntézy poznatků ze studia odborných a vědeckých pramenů a dle konzultací s vedoucí práce. Pro naplnění uvedených cílů budou zvoleny vhodné techniky získání a zpracování dat v souladu se zadanou metodikou práce.
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – kritický přehled poznatků k problematice plánování, podnikatelských plánů, jejich obsahovému naplnění a posuzování. Budou také diskutována specifika a zákonitosti sdílené ekonomiky.

4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU – stručný popis organizace včetně charakteristiky prostředí.
5. VLASTNÍ PRÁCE – analýza získaných dat v souladu s postupy vymezenými v metodice práce.
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ – shrnutí poznatků z provedených analýz, zpracování návrhů řešení, jejich posouzení a volba nejvhodnějšího.
7. ZÁVĚR – přehled nejdůležitějších informací získaných z analýz a zhodnocení přínosů implementace návrhů a doporučení.
8. SEZNAM POUŽITÝCH ODBORNÝCH ZDROJŮ
9. PŘÍLOHY



Doporučený rozsah práce

50-60 stran

Klíčová slova

podnikatelský plán, fyzická osoba, podnikání, sdílená ekonomika, nemovitost, cestovní ruch, Airbnb, trh, financování, krátkodobý a dlouhodobý pronájem

Doporučené zdroje informací

- BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, – ČERVENÝ, R. *Business plán : krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
- FRIEND, Graham. a Stefan. ZEHLE. *Guide to business planning*. London: The economist in association with Profile Books, 2004. ISBN 9781861974747.
- KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- SHELTON, Hal. *The Secrets to Writing a Successful Business Plan: A Pro Shares A Step-by-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results*. 25.1.2017. ISBN 0989946037.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIMAN, J. – PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Platilová Vorlíčková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán pro osobu samostatně výdělečně činnou " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Lence Platilové Vorlíčkové, která v průběhu psaní této diplomové práce poskytovala nejen odborné rady a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat paní Částkové, jež poskytla interní informace a předala mi zkušenosti, které jsem zde mohla využít a kterých si velmi vážím. V poslední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která mě podporuje po dobu celého studia a vždy mi byla velkou oporou.

Podnikatelský plán pro osobu samostatně výdělečně činnou

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá konstrukcí podnikatelského plánu pro fyzickou osobu, která chce zahájit podnikatelskou činnost v oblasti krátkodobých ubytovacích služeb přes portál Airbnb, a která oproti tradičním podnikatelům v tomto oboru, kteří přepronajímají nemovitosti, byt k pronájmu zakoupí. Podnikatelský plán tak bude sloužit nejen jako klíč k zahájení činnosti, ale i jako předloha pro bankovní společnost u které bude žádat o úvěr. Cílem práce je tedy mimo tvorbu plánu i finanční zhodnocení a komparace nemovitosti. Neméně důležitou otázkou je, zdali má smysl pokračovat v tomto podnikání cestou krátkodobých pronájmů či nemovitost přenechat na dlouhodobý pronájem s jistotou finančního obnosu.

Teoretická část práce se bude věnovat podnikání fyzických osob a problematice ohledně podnikatelského plánu, jeho využití, zásady tvorby a jiné náležitosti. Dále bude charakterizován a představen současný stav sdílené ekonomiky a seznámení s platformou Airbnb v rámci hlavního města Prahy.

Praktická část práce přinese samotnou konstrukci podnikatelského plánu za použití základních vědeckých metod a analýz s využitím primárních a sekundárních dat z dostupných zdrojů.

Závěrem bude finanční zhodnocení, představení výsledků a odpovědi na výše uvedené otázky, které budou východiskem pro další rozhodování.

Klíčová slova: podnikatelský plán, fyzická osoba, podnikání, sdílená ekonomika, nemovitost, cestovní ruch, Airbnb, trh, financování, krátkodobý a dlouhodobý pronájem

Business plan for self-employed person

Abstract

The diploma thesis deals with the construction of a business plan for a self-employed person who wants to start a business activity in the field of short-term accommodation services through the Airbnb portal, which in comparison, with the traditional entrepreneurs in this field, who only rent the property which isn't their, will buy the apartment. Thus, the business plan will serve not only as a start-up key, but also as a template for a banking company where I will apply for a loan. The aim of the thesis is therefore not only the creation of the plan, but also the financial evaluation and comparison of real estate. No less important question is whether it makes sense to continue with this business on short-term leases or let the real estate be leased for long-term rent with a certainty of financial amount.

The theoretical part will be devoted to entrepreneurship of self-employed person and problems of business plan, it's use, principles of creation and other requisites. In addition, there will be presented current state of the shared economy and introduction with the Airbnb platform within the capital city of Prague.

Practical part of this thesis will bring a construction of the business plan, using basic scientific methods and analyses by using primary and secondary data from available sources.

Final part of thesis deals with financial evaluation, presentation of results and answers to questions above, which will be the fundamentals for further decision making.

Keywords: business plan, self-employed person, business, shared economy, real estate, tourist industry, Airbnb, market, financing, short-term and long-term rent

Obsah

1 Úvod.....	14
2 Cíl práce a metodika	16
2.1 Cíl práce	16
2.2 Metodika	16
3 Teoretická východiska	17
3.1 Podnikání fyzických osob	17
3.1.1 Získání živnostenského oprávnění.....	18
3.1.2 Zánik živnostenského oprávnění	19
3.1.3 Rozdělení živností.....	20
3.1.4 Předpoklady úspěšného podnikatele	21
3.2 Podnikatelský plán	22
3.2.1 Zásady tvorby	23
3.2.2 Využití podnikatelského plánu	24
3.2.3 Základní části podnikatelského plánu.....	26
3.3 Charakteristika sdílené ekonomiky	44
3.3.1 Výhody a nevýhody sdílené ekonomiky.....	45
3.3.2 Platforma Airbnb	46
3.3.3 Využití a vývoj Airbnb v ČR.....	47
4 Vlastní práce	49
4.1 Titulní strana	49
4.2 Popis podnikatelské příležitosti.....	50
4.2.1 Popis lokality podnikání	52
4.2.2 Popis prostorů k podnikání	53
4.2.3 Popis postupu ubytování a organizace.....	54
4.3 Analýza vnějšího prostředí.....	55
4.3.1 Analýza konkurence	55
4.3.2 Analýza zákazníků.....	60
4.3.3 Porterova analýza.....	61
4.3.4 PEST analýza.....	64
4.4 Analýza vnitřního prostředí.....	66
4.4.1 Obchodní plán.....	66

4.4.2	Marketingový plán	70
4.4.3	Plán zdrojů	74
4.5	SWOT analýza	77
4.6	Analýza rizik	80
4.7	Finanční plán	84
4.7.1	Bod zvratu	85
4.7.2	Scénář tržeb.....	86
4.7.3	Plán výkazu zisků a ztrát.....	88
4.7.4	Plán výkazu peněžních toků – cash flow	90
4.7.5	Plánovaná konečná rozvaha	93
4.7.6	Plánované poměrové ukazatele.....	94
4.7.7	Hodnocení efektivnosti investice	95
5	Zhodnocení výsledků.....	96
5.1	Doporučení	97
6	Závěr.....	99
7	Seznam použitých zdrojů.....	101
8	Přílohy	105

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Klíčové kroky v podnikatelském plánování.....	25
Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí podniku	29
Obrázek 3 - Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí.....	34
Obrázek 4 - matice SWOT.....	39
Obrázek 5 - Rozložení bytů v Praze nabízených přes Airbnb	48
Obrázek 6 - Poloha bytu High Class Apartment for 2	53
Obrázek 7 - Zobrazení nejbližších konkurenčních subjektů.....	56
Obrázek 8 - Kalendář vytíženosti bytu I.....	57
Obrázek 9 - Kalendář vytíženosti bytu II.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled výhod a nevýhod s.r.o.	18
Tabulka 2 - Přehled hostů I.....	60
Tabulka 3 - Přehled hostů II	61
Tabulka 4 - Přehled přímých konkurentů	62
Tabulka 5 - Souhrn působících konkurenčních sil.....	64
Tabulka 6 - Rekapitulace fixních nákladů	76
Tabulka 7 - Rekapitulace variabilních nákladů	77
Tabulka 8 - matice SWOT bytu High Class Apartment for 2	78
Tabulka 9 - Výpočet míry rizika.....	83
Tabulka 10 - Plán zahajovací rozvahy	84
Tabulka 11 - Počáteční investice	85
Tabulka 12 - Vývoj tržeb a zisku v roce 2018 – optimistický	86

Tabulka 13 - Vývoj tržeb a zisku v roce 2018 – pesimistický	88
Tabulka 14 - Zjednodušený plán výkazu zisků a ztrát – optimistický	89
Tabulka 15 - Zjednodušený plán výkazu zisků a ztrát – pesimistický	90
Tabulka 16 - Cashflow – optimistické	91
Tabulka 17 - Cashflow – pesimistické	92
Tabulka 18 - Konečná rozvaha – optimistická	93
Tabulka 19 - Konečná rozvaha – pesimistická	94

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví a počet apartmánů	67
Graf 2 - Počet recenzí	68
Graf 3 - Průměrné cenové rozpětí v sezóně	69
Graf 4 - Průměrné cenové rozpětí po sezóně	69

Seznam příloh

Příloha 1 - Jednotný registrační formulář	105
Příloha 2 - SWOT analýza	107
Příloha 3 - Vypočítané odpisy DHM	108
Příloha 4 - Dotazník	109

Seznam použitých zkratk

OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
Airbnb	webová služba zprostředkující pronájem
Know-how	unikátní znalost
IČO	identifikační číslo osoby
HDP	hrubý domácí produkt
DPH	daň z přidané hodnoty
Cashflow	výkaz peněžních toků
Forwardy	derivát finančního trhu
Swapy	mimoburzovní finanční kontrakt
Excel	tabulkový kalkulátor
PPC	reklama, platba za prokliknutí

1 Úvod

Sdílená ekonomika s sebou přináší nespočet nových příležitostí nejen pro začínající podnikatele. Jednou z fenomenálních společností, která se podílela na prudkém růstu této ekonomiky z globálního hlediska je společnost Airbnb.

Tato služba sdružuje na svém webovém portálu ty, kteří celou nemovitost, byt, chatu nebo třeba jen samostatný pokoj pronajímají a ty, kteří mají zájem se v nich ubytovat. Podnikání v oboru krátkodobých ubytovacích služeb přes platformu Airbnb má díky nízkým bariérám vstupu do odvětví velké množství příznivců i v Praze. V současnosti zde existuje kolem 5 124 subjektů, nabízejících přes 12 000 nemovitostí prostřednictvím Airbnb. Mezi nimi se vyskytují i tací, kteří tuto činnost pojali jako hlavní zdroj příjmu a kteří si na vysoký počet nabízených nemovitostí založili společnost s ručením omezeným. V případě autorky této diplomové práce, jež se chce stát podnikatelkou v tomto oboru a bude nabízet pouze jeden byt k pronájmu, by založení právnické osoby nebylo vhodné. Rozhodla se tedy pro právní formu fyzické osoby, která je v tomto případě administrativně jednodušší, finančně dostupnější a rychlejší z pohledu zahájení podnikatelské činnosti.

Teoretická část se problematikou výběru vhodné právní formy zabývá pouze okrajově, detailněji pak seznamuje se založením živnosti a získání samotného oprávnění. Do hloubky je nastíněná i konstrukce podnikatelského plánu, který je nezbytným dokumentem v případě žádosti o úvěr, ale slouží také jako funkční předloha v rámci samotného zahájení provozu. Podnikat by neměl pouze ten, kdo má jedinečnou myšlenku, ale ten, kdo má chuť, energii a svým způsobem i předpoklady pro podnikání. Poslední část teoretické práce seznamuje s problematikou sdílené ekonomiky a samotného portálu Airbnb, včetně jeho uplatnění na českém trhu, aktuálního vývoje a vývojových tendencí.

V praktické části diplomové práce „Podnikatelský plán pro osobu samostatně výdělečně činnou“ jsou rozpracované vybrané dílčí části podnikatelského plánu. V první řadě je nutné popsat celou podnikatelskou příležitost včetně samotné funkcionality této služby. Dalším bodem je provedení analýzy vnějšího okolí, která prostřednictvím analýzy konkurence, trhu a zákazníků seznamuje s tržními podmínkami a cílovým segmentem trhu. Vnější prostředí je turbulentní, dynamické a determinované mnoha faktory, které dále rozpracovává Porterova analýza a PEST analýza.

Další nezbytnou částí je analýza vnitřního prostředí, která se z pohledu podnikatelského plánování u této služby zabývá obchodním plánem, jež pomocí dotazníkového šetření poskytuje informace ohledně cenotvorby a budoucího vývoje. V interní analýze je dále zpracován marketingový plán včetně marketingového mixu a plán zdrojů, který je rovněž elementárním prvkem plánování.

Proveditelnost projektu rozpracovává SWOT analýza, jež je vyústěním předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Provedená SWOT analýza udává podnikatelce strategický směr, kterým by se měla ubírat, aby její činnost byla provozuschopná, generovala zisk a udržela se na trhu. Samostatnou částí je pak analýza rizik, která čerpá informace ze SWOT analýzy a počítá s pravděpodobností vzniku možného rizika.

Velmi podstatnou částí z pohledu investora (banky), ale i podnikatelky samotné je finanční plán. Ten zkoumá návratnost poskytnutých finančních prostředků pomocí plánů, jakým je rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cashflow a poměrové ukazatele finanční analýzy. Budoucí vývoj je nastíněn v těchto plánech na 3 roky za předpokladu neměnných podmínek a pomocí odhadu. Tato část je popsána z pohledu dvou variant, a to optimistické a pesimistické. Optimistická varianta uvažuje pozitivní vývoj tržeb a je z pohledu tvorby velmi realistická. Pesimistická varianta pracuje s nízkou poptávkou po službě, dále zahrnuje některá rizika a neklade důraz na sezónnost. Za současných podmínek by takto katastrofická varianta nastat neměla, je však vhodné s ní do budoucna počítat a přizpůsobit, respektive nastavit tak vhodná opatření.

Poslední kapitola sumarizuje výsledky finančního plánu a zavádí doporučení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je sestavit podnikatelský plán pro osobu samostatně výdělečně činnou, která chce zahájit podnikatelskou činnost na území hlavního města Prahy v oblasti ubytovacích služeb, a to zejména přes platformu Airbnb a chtěla by prostory ke krátkodobému pronájmu zakoupit z vlastních a cizích zdrojů majetku. Podnikatelský plán bude sloužit jako předloha a klíč k zahájení podnikatelské činnosti v tomto oboru a zároveň bude stěžejním dokumentem pro banku a její rozhodovací proces, ohledně poskytnutí finančních prostředků.

Z podnikatelského plánu a z jeho analýz bude zjištěna odpověď na otázku, za jak dlouhou dobu bude nemovitost z výnosů z této činnosti zcela splacena a vyplatí-li se v činnosti i po umoření dluhu a nabytí vlastnictví pokračovat tímto směrem, oproti tradičnímu dlouhodobému pronájmu.

2.2 Metodika

V teoretické části bude nejprve vysvětlena podstata podnikání fyzických osob, včetně podmínek k získání živnostenského oprávnění, samotného zahájení podnikatelské činnosti a budou vysvětleny základní pojmy korespondující s touto problematikou. Dále bude prostřednictvím odborné domácí a zahraniční literatury, publikací a internetových článků popsán podnikatelský plán, jeho využití, zásady tvorby a jiné neméně důležité části. V poslední řadě bude teoreticky nastíněna současná situace sdílené ekonomiky, včetně charakteristiky platformy Airbnb. Praktická část se bude zabývat jednotlivými segmenty, které společně podnikatelský plán tvoří, a to za použití základních vědeckých metod a analýz. Využita budou primární i sekundární data z webových stránek a dotazníkového šetření. Závěrem bude finanční zhodnocení a komparace zakoupené nemovitosti, sloužící pro podnikatelské účely.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnikání fyzických osob

Fyzickou osobou se rozumí občan, který si založí živnostenský list (případně se přihlásí jako zemědělec) a splní všechny podmínky a náležitosti, které stanovuje živnostenský zákon, eventuálně ostatní zákony a pojištění – daňové, sociální a zdravotní.

Pojem osoba samostatně výdělečně činná, dále jen OSVČ je tedy podnikající fyzickou osobou neboli živnostníkem, který podniká cílevědomě, samostatně, na vlastní jméno a odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem¹. Živnostník tedy ručí neomezeně a za své podnikatelské aktivity celým svým majetkem, proto je nutné ještě před vstupem do podnikání tuto odpovědnost řádně promyslet. Zároveň však efektivní podnikání nabízí finanční nezávislost, volný čas a možnost dělat to, co člověka baví.

Pro začínající podnikatele je tato právní forma podnikání nejjednodušší, nejbezpečnější a zároveň finančně nenáročná. Naproti tomu stojí osoba právnická, která s sebou nese různé výhody, ale i nevýhody. Nejčastější formou právnické osoby je společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo, komanditní společnost a další.

Z pohledu fyzické osoby jsou její výhody spatřovány zejména v následujících bodech:

- získání živnostenského oprávnění na počkání a za pouhých 1 050 Kč
- OSVČ podléhají menší regulaci ze strany státu – nižší administrativní náročnost
- fyzické osoby, které uplatňují náklady paušálem, nemusejí vést účetnictví, postačí daňová evidence

Nevýhody jsou pak spatřovány:

- v ručení za závazky celým svým majetkem

¹ Zákon č. 455/1991 Sb. ČR, zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část 1, hl. I, § 2

- jen daná fyzická osoba smí dělat právní úkony, ostatní osoby pouze na základě plné moci
- fyzická osoba musí podnikat pod svým jménem a příjmením²

Velmi typickou a používanou právní formou podnikání z pohledu právnické osoby je společnost s ručením omezeným, která obsahuje zejména tyto výhody a nevýhody.

Tabulka 1 - Přehled výhod a nevýhod s.r.o.

Společnost s ručením omezeným	
Výhody	Nevýhody
společníci ručí jen do výše nesplaceného základního kapitálu	povinnost sepsání společenské smlouvy notářem
základní vklad činí minimálně 1 Kč	zápis do obchodního rejstříku činí 6000 Kč
působí důvěryhodněji než fyzická osoba	nutnost zřídit datovou schránku a vést podvojně účetnictví
možnost podnikat pod libovolným názvem	nutnost alespoň jednou za účetní období svolávat nejvyšší orgán – valnou hromadu
společnost může zastupovat více společníků, a to bez plné moci	podnikání právnické osoby nelze přerušit ani pozastavit, zaniká až likvidací (splacení všech závazků a výmaz z obchodního rejstříku)

Zdroj: DOČKALOVÁ, Michaela. Jaká forma podnikání je pro vás ta správná? [online].

3.1.1 Získání živnostenského oprávnění

Oproti založení podniku, kde je postup vyřizování náročnější ze všech hledisek, je vyřízení živnostenského oprávnění značně rychlejší. Předpokladem k získání oprávnění je splnění následujících všeobecných podmínek:

² DOČKALOVÁ, Michaela. Jaká forma podnikání je pro vás ta správná? [online]. In: . 10.1.2017 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2017/01/jaka-forma-podnikani-je-pro-vas-ta-spravna/>

- plnoletost – dosažení věku 18 let,
- svéprávnost neboli způsobilost k právním úkonům,
- čistý trestní rejstřík.

Po předložení občanského průkazu, kde bude prověřeno, zda osoba nedisponuje daňovými nedoplatky vůči finančnímu úřadu, zaplacení vstupního poplatku ve výši 1 000 Kč (v případě ohlášení jednoho předmětu podnikání) a vyplnění registračního formuláře bude živnostenské oprávnění vystaveno³.

3.1.2 Zánik živnostenského oprávnění

Pozastavit či zrušit živnost může sám podnikatel. Živnostenské oprávnění zaniká zejména z těchto důvodů:

- smrt podnikatele, v případě, nerozhodnou-li se v podnikání pokračovat dědicové či správci dědictví
- zánik právnické osoby
- uplynutím doby, bylo-li živnostenské oprávnění omezeno na dobu určitou
- výmazem zahraniční osoby povinně zapsané v obchodním rejstříku nebo jejího předmětu podnikání
- stanoví-li tak zvláštní právní předpis
- rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění
- prohlášením konkursu na majetek fyzické či právnické osoby, ode dne prodeje závodu jedinou smlouvou v rámci zpeněžení majetkové podstaty nebo nabytí právní moci rozhodnutí, kterým soud ukončil provozování závodu.

Nastávají však případy, kdy může činnost pozastavit či úplně zrušit i živnostenský úřad. Nejčastějšími důvody jsou:

- podnikatel přestal splňovat podmínky, jako je svéprávnost a bezúhonnost
- podnikatel neprokáže právní důvod užívání prostor

³ VESECKÝ, Zdeněk. Fyzická nebo právnická osoba? Volba formy podnikání je alfou i omegou. www.podnikatel.cz [online]. 9.9.2013 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/>

- podnikatel neplní závazky vůči státu (na návrh správy sociálního zabezpečení či zdravotního pojištění)
- podnikatel neprovozuje živnost po dobu delší než 4 roky
- nastanou překážky v provozování živnosti⁴

3.1.3 Rozdělení živností

Podle podmínek získání živnostenského oprávnění rozeznává živnostenský zákon dvě skupiny – živnosti *koncesované* a *ohlašovací*.

U ohlašovacích živností je výhodou rychlé oprávnění živnost provozovat, a to dokonce bez vydaného živnostenského listu. Oprávnění k provozování vzniká totiž dnem, kdy bylo ohlášení písemně podáno na příslušném živnostenském úřadě, případně dnem, který je uveden v ohlášení jako den zahájení podnikatelské činnosti⁵.

Ohlašovací živnosti se dle odborné způsobilosti, kterou je nutné podložit například osvědčením o vzdělání, kvalifikaci či praxi, dále dělí na tři druhy:

- řemeslné,
- vázané,
- volné.

U *řemeslných živností* se jedná o klasické řemeslo, kde je vyžadovaná odborná způsobilost prokázaná například výučním listem, maturitou, vysokoškolským diplomem, certifikátem o rekvalifikaci, dokladem o praxi v oboru delší jak 6 let, aj. Příkladem může být práce v hodinářství, pekařství, zámečnictví.

Vázané živnosti naproti tomu vyžadují vyšší požadavky na specializaci v oboru. Typickým příkladem může být účetní poradenství nebo výroba nebezpečných chemických látek, tabákových výrobků a ostatních státem regulovaných kategorií.

⁴ Zákon č. 455/1991 Sb. ČR, zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část 4, hl. III, § 57 § 58

⁵ Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. In: [Http://www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz) [online]. 22.1.2014 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>

Volné živnosti patří k nejsnáze získatelným oprávněním a nevyžadují žádnou odbornou způsobilost pro provozování podnikání. U volné živnosti obdrží podnikatelé na místo živnostenského listu pouze výpis z živnostenského rejstříku. Příkladem mohou být právě ubytovací služby.

Naproti tomu stojí koncesované živnosti, u kterých musí podnikatel prokázat odbornou způsobilost, která je upravena zvláštními právními předpisy, aby ji získal. Jejich vydání podléhá státním povolením, které osvědčuje výpis. Zatímco předchozí typy umožňují provozovat živnost ještě před vydáním živnostenského oprávnění, u koncesovaných živností je nezbytné počkat na doručení koncesní listiny⁶. Vhodným příkladem je taxislužba.

3.1.4 Předpoklady úspěšného podnikatele

Úspěch samotný je determinován hned několika vlastnostmi a záležití, jak je podnikatel vzájemně využívá. Podle Srpové k těmto faktorům patří *podnikavost*, se kterou se člověk narodí, ale lze si ji i osvojit⁷. Předpoklady k podnikání se dále dělí na:

- dispozice – určité schopnosti, vědomosti, know-how,
- osobní vlastnosti – popisují osobnost podnikatele.

Průzkum společnosti Ernst & Young na vzorku 685 nejúspěšnějších podnikatelů z celého světa tvrdí, že předpoklady úspěšného podnikatele jsou sice vrozené, ale aby podnikatel s jistotou uspěl, rozhodně nestačí. Obchodní úspěch závisí také na komplexní interakci mezi vnitřními a vnějšími faktory, jako je načasování, geografie, kultura a někdy i štěstí. Podnikatelští vůdci jsou popisováni jako inovující, odvážní, ochotní riskovat, využívající příležitostí a otevření ke změně⁸.

⁶ Jak založit živnost – podmínky pro založení živnosti. In: <http://www.ipodnikatel.cz> [online]. 13. 5. 2011 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/jak-zalozit-zivnost-podminky-pro-zalozeni-zivnosti/Zalozeni-koncesovane-zivnosti.html>

⁷ SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-3339-0.

⁸ Entrepreneurial leaders are made, not born. In: <Http://www.ey.com> [online]. Jun, 2011 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.ey.com/gl/en/services/strategic-growth-markets/ey-nature-or-nurture-decoding-the-dna-of-the-entrepreneur>

Důležité vlastnosti úspěšných podnikatelů vyplývající z průzkumu:

- přesvědčení, zaujetí pro věc,
- neustálé čerpání zkušeností,
- čestnost,
- cílevědomost.

Ani samotné, výše uvedené vlastnosti podnikatele neslibují efektivní podnikání, ale jsou minimálně jakýmsi receptem na cestě za úspěchem. Elementárním prvkem podnikání je dobře koncipovaný podnikatelský plán, který řeší dlouhodobé potřeby podnikání, navrhuje strategii, které zvýší jak celkovou výkonnost činnosti, tak osobní spokojenost podnikatele.

Faktory přispívající k úspěšnému podnikání:

- Podnikatelský koncept – správná volba, realizovatelnost
- Porozumění trhu – znalost cílové skupiny, sledování trendů
- Jasná strategická pozice a obchodní zaměření
- Schopnost přilákat, motivovat a udržet zaměstnance
- Finanční kontrola – mít vše v pořádku, provádět revize
- Předvídání změn – schopnost je přijmout a přizpůsobit se
- Reakce na globální příležitosti a trendy⁹

3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je nejčastěji dokument v písemné podobě (objevují se i formy prezentací), který sumarizuje všechny vnější i vnitřní faktory související s podnikatelským záměrem. Jedná se zároveň o formální shrnutí podnikatelské myšlenky a nápadu včetně snahy o realizaci vytyčených cílů a způsobu, jak jich dosáhnout¹⁰.

⁹ ABRAMS, Rhonda. The successful business plan: Secrets & Strategies. 4th ed.; Deluxe binder ed. Palto Alto, Calif.: Planning Shop, c2003. ISBN 0966963563.

¹⁰ SRPOVÁ, Jitka, ORLÍK, Tomáš a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

„Dobře promyšlený a prezentovaný podnikatelský plán demonstruje vám a ostatním, že máte vážný zájem o váš podnikatelský záměr, máte vášeň a vytrvalost k rozvoji strategií a taktiky, aby vaše podnikatelská myšlenka byla úspěšná a převedli jste generální myšlenku do realistického a věrohodného podnikání.“¹¹

3.2.1 Zásady tvorby

Neexistuje žádná přesně stanovená forma či osnova, jak má podnikatelský plán vypadat. Jeho konstrukce by měla vycházet z otázek,

- *pro koho je plán určen,*
- *jaké aktivity nebo rozhodnutí má plán podpořit?*

Stejně tak neexistují žádná pravidla v případě délky, ale měl by být co nejkratší a zároveň splňovat všechny potřeby toho, kdo ho bude číst. Dokument by měl být srozumitelný, atraktivní a co nejjednodušší čitelný. V tištěné formě by měl mít tvrdý přední a zadní kryt, aby nedošlo k poškození stránek. Hlavní stránka by měla být jednoduchá a příjemná pro oko, s logem podnikání (pokud existuje), názvem podniku, datem vzniku a v poslední řadě s některými základními kontaktními údaji. Dokument by měl být bezpečně vázán, doporučují se hřebenové nebo kroužkové pořadače a je vhodné zajistit, aby byl dokument snadno čitelný, když je umístěn na stole. Plán by měl být vytištěn na kvalitním papíru pomocí kvalitní tiskárny. Každá stránka by se měla řídit standardním uspořádáním s jasnými, snadno použitelnými nadpisy a podnadpisy. Každá nová sekce by měla začínat na nové stránce a vhodné je využít diagramů tam, kde je zapotřebí předat důležitou zprávu či myšlenku. V celém dokumentu by měla být použita jednoduchá a jasná struktura nadpisů a podnadpisů. Vhodným doporučením je členění nadpisů a podnadpisů maximálně na tři úrovně nebo méně. Každá kapitola by měla být očíslována a čísla by měla být založena na aktuální sekci, kvůli usnadnění úpravy této sekce. Dále by měly být zahrnuty zdroje pro případné pozdější

¹¹ SHELTON, Hal. The secrets to writing a successful business plan: Hal's 12 Commandments for Writing a Business Plan. Rockville, Maryland: Summit Valley Press, 2014. ISBN 978-0-9899460-0-1.

dohledání nebo kontrole údajů. Záhloví a zápatí mohou být použity k předávání informací, které jsou cenné v případě úprav, revizí nebo kontroly verzí¹².

Důležitou otázkou před konstrukcí plánu je ujasnění, komu je podnikatelský plán určen. Podnikatel si jej zpracovává nejen sám pro sebe, ale například i pro bankovní institut, bude-li žádat o úvěr pro účely podnikání. Banka tak bude mít přehled plánů do budoucna a bude zřejmé, do jaké oblasti a na co podnikatel o peníze žádá. Dále pro případné potencionální partnery (investory, společníky), kteří se díky správně zpracovanému podnikatelskému plánu rychle zorientují v podnikatelském záměru.

3.2.2 Využití podnikatelského plánu

Jak již bylo v podkapitole výše uvedeno, podnikatelský plán se nehodí jen pro podnikatele samotného. Někteří podnikatele však psaní plánu podceňují či úplně vynechávají, je však důležité si zkontrolovat životaschopnost a reálnost svého nápadu. Sepsání plánu může pomoci:

- zamyslet se napříč celým svým podnikáním
- lépe porozumět finančním potřebám
- bezpečně financovat
- zároveň vytvoříte marketingové zprávy
- v určení klíčových partnerů a zákazníků

Mezi největší přínosy sepsání plánu je zkoumání všech kritických aspektů podnikání, pohledu na faktory a trendy, které mohou ovlivnit úspěch nebo ohrozit živobytí podnikatele.

„Je mnohem lepší, aby se vaše chyby promítly na papíře, namísto vašich skutečných peněz a drahocenného času.“¹³

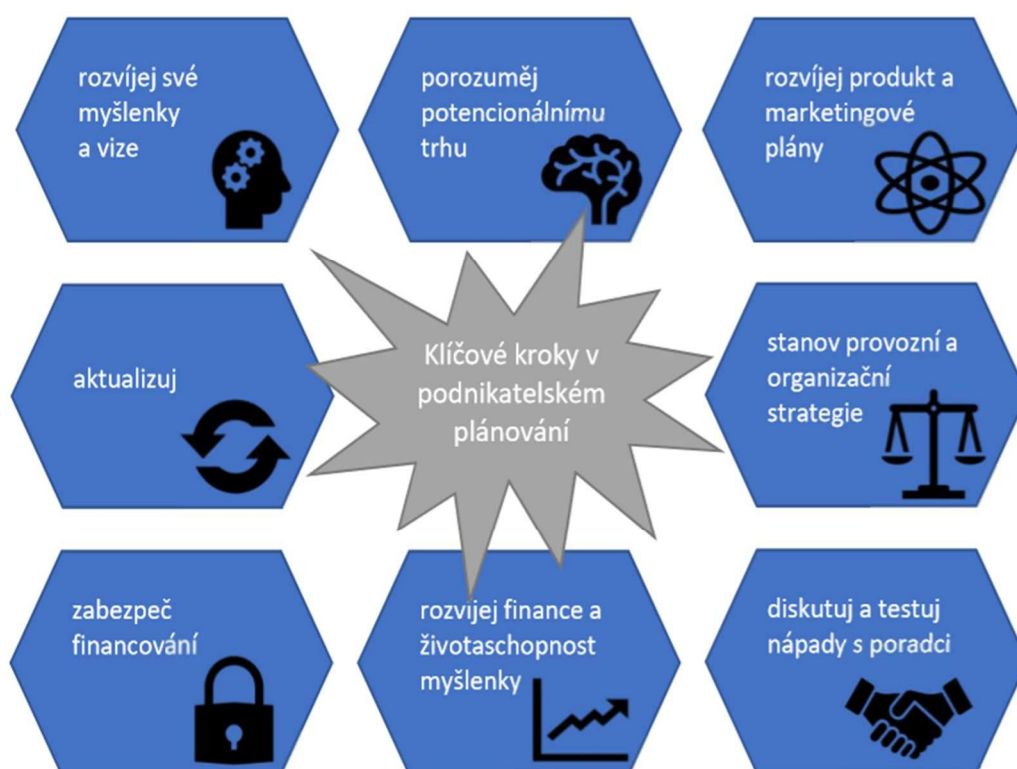
Na obrázku níže jsou vybrané nejpodstatnější klíčové kroky v podnikatelském plánování, jejichž dodržováním má podnikatel šanci na úspěch. Počátečním bodem je rozvoj myšlenky

¹² FRIEND, Graham a Stefan ZEHLE. Guide to business planning. London: The economist in association with Profile Books, c2004. ISBN 9781861974747.

¹³ ABRAMS, Rhonda. The successful business plan: Secrets & Strategies. 4th ed.; Deluxe binder ed. Palto Alto, Calif.: Planning Shop, c2003. ISBN 0966963563.

a vize, které by měly být neustále rozvíjené a doplňované. Poté se podnikatel přesouvá směrem doprava k porozumění trhu a zároveň by měl mimo svou myšlenku, rozvíjet i produkt či službu včetně marketingových postupů. Nebude-li podnikatel marketingové plány aktualizovat a rozvíjet, budou jeho postupy v čase zaostávat a pravděpodobně neuspokojí ani současnou poptávku při zastaralém produktu, proto je důležité „být v obraze“ o tom, co se na trhu aktuálně děje nebo bude dít. Dalším krokem je stanovení vnitropodnikových strategií, následuje testování nápadu (inovací) a diskutování s odborníky či průzkum trhu. Z tohoto bodu dále navazuje rozvoj finančního kapitálu a životaschopnost myšlenky směrem doleva. Předposledním bodem je řádné zabezpečení financování a posledním bodem aktualizace, odkud se celý cyklus znovu opakuje.

Obrázek 1 – Klíčové kroky v podnikatelském plánování



Zdroj: Vlastní zpracování převzaté z knihy SHELTON, Hal. The secrets to writing a successful business plan.

3.2.3 Základní části podnikatelského plánu

Jak již bylo zmíněno v kapitole Zásady tvorby, neexistuje žádná přesně stanovená struktura, nicméně dokument by měl obsahovat důležité části v rámci činnosti ve které se podniká. Struktura se bude lišit v případě podnikatele, který provozuje činnost na živnost (fyzická osoba) a v případě podnikatele, zakládající nebo mající obchodní společnost (právnícké osoby), ale i v případě výrobního podniku či poskytování služby. Vzhledem k tomu, že se diplomová práce zabývá sestavením podnikatelského plánu pro OSVČ, dílčí části plánu budou zvoleny pro toto použití.

Osnovu jednotlivých část dokumentu nabízí mnoho autorů a v různých modifikacích. Autoři Koráb, Řežňáková a Peterka ji popisují následovně:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Analýza odvětví
4. Popis podniku
5. Obchodní plán
6. Marketingový plán
7. Organizační plán
8. Hodnocení rizik
9. Finanční plán
10. Přílohy¹⁴

Srpová dále doplňuje o obsah, úvod, účel a pozici dokumentu, cíle firmy a vlastníků, potenciaální trhy a realizační projektový plán¹⁵. V praktické části bude využita modifikace struktury obou uvedených autorů tak, aby to nejlépe vyhovovalo podmínkám zvolené podnikatelské činnosti.

¹⁴ KORÁB, Vojtěch, ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária, PETERKA, Jiří. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.

¹⁵ SRPOVÁ, Jitka, ORLÍK, Tomáš a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

Titulní strana

Titulní strana slouží k rychlému seznámení se společností a jejich společníky. Měla by obsahovat název podniku (obchodní jméno), jména společníků, logo firmy, IČO, sídlo, kontaktní údaje, formu podnikání, název podnikatelského plánu, autora, datum sepsání plánu a datum předpokládaného vzniku podniku. Titulní stranu se doporučuje nepřehlcovat nadbytečnými informacemi, nežli jsou základní kontakty a údaje.

Obsah

Ačkoliv je obsah často opomíjený, doporučuje se však jeho použití pro lepší orientaci. U větších podniků, kde je členitost podnikatelského plánu vyšší, tak usnadňuje nalézt podstatnou informaci. Obsah by měl být maximálně na jednu a půl strany formátu A4 a doporučují se nanejvýše tři úrovně členění.¹⁶

Exekutivní souhrn

Je velmi podstatnou částí dokumentu, která by měla čtenáře přesvědčit o pokračování ve čtení. Obsahuje pochopitelné a srozumitelné shrnutí podnikatelského záměru, tedy stručnou charakteristiku služby či produktu, dále jeho účel a vytyčené cíle, kterých chceme dosáhnout, potencionální zákazníky, kterým je služba či produkt určena, současný stav podniku a konkurenční výhodu. Vhodné je dát si na této části záležet, aby byla co možná nejpřesněji napsaná. Jakékoliv chyby totiž mohou narušit důvěru čtenáře a tím i důvěryhodnost celého plánu. Doporučeným rozsahem jsou 2 strany formátu A4 a zpracovává se až po dokončení celého dokumentu.

Popis podnikatelské příležitosti

Tato část je věnována podrobnému popisu výrobku nebo služby. Detailní popsání výrobku či charakteristika vlastností služby by měla být výstižná natolik, aby i člověk, co se danou problematikou nezabývá, pochopil, co tím chtěl autor nastínit. Nedoporučuje se užívat nadbytečné množství přídavných jmen a nezveličovat vlastnosti výrobku či služby. V popisu by mělo být vysvětleno, jak služba či produkt funguje, jejich účel a použití. Čtenáři by

¹⁶ SRPOVÁ, Jitka, ORLÍK, Tomáš a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

zároveň z popisu měli být objasněni, zdali se jedná o převratnou novinku na trhu, inovaci nebo běžný standard.

Do této sekce také spadá vymezení oboru podnikatelské činnosti, vstupní předpoklady (oprávnění k provozování podniku, praxe či podložené zkušenosti), právní forma podnikání, majetkoprávní vztahy, případná historie podniku a organizace (vymezení kompetencí a personálu), prostorů podnikání (mapa, orientační body), funkcionalita (vymezení administrativy, pracovní doba, přestávky), dopady činnosti na životní prostředí a bezpečnost v provozovnách. Dále konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka.

Popis podnikatelské příležitosti by měl obsahovat sumarizovanou vizi, kam a v jakém časovém horizontu chce podnikatel či firma směřovat. Do této sekce se uvádějí i cíle, které chce podnikatel v budoucnu naplnit. Zde by měla být dodržena zásada SMART, která definuje strategické cíle jako:

- Specific – přesně popsáné, specifické
- Measurable – měřitelné
- Achievable – dosažitelné
- Realistic – reálné, relevantní
- Timed – časem ohraničené¹⁷

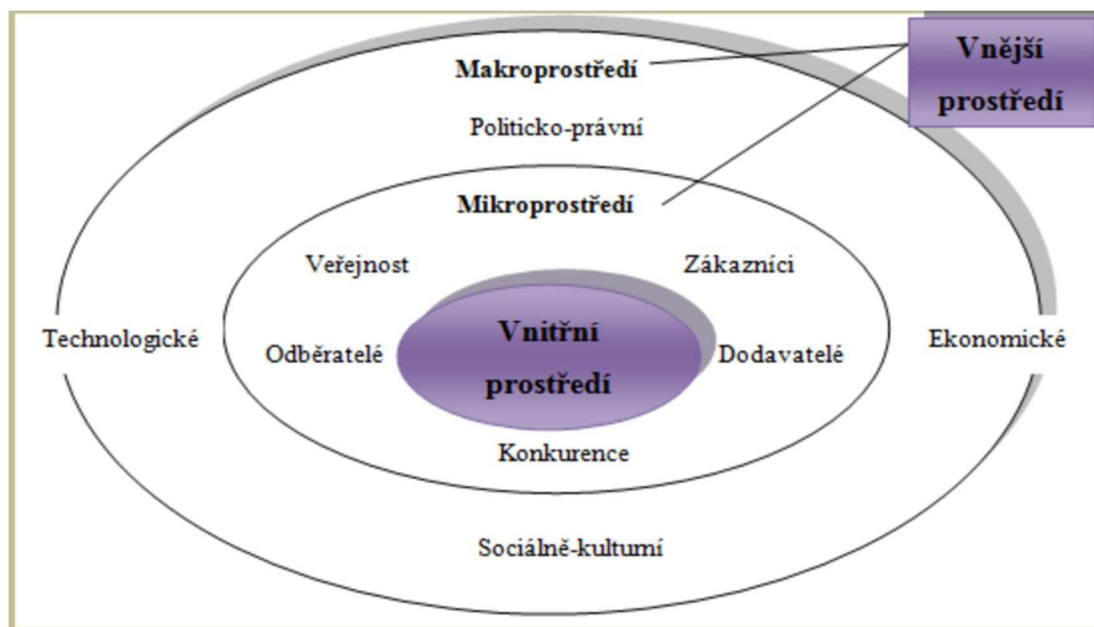
Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje okolnosti a vlivy, které podnik sám neovlivní nebo jen velmi málo a obtížně. Mikroprostředí naopak zahrnuje ty okolnosti, vlivy a situace, které podnik může svými aktivitami významně ovlivnit.¹⁸

¹⁷ SRPOVÁ, Jitka, ORLÍK, Tomáš a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí podniku



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008

V analýze vnějšího prostředí se sumarizuje a zkoumá podnikatelská příležitost, využívají se proto různé typy analýz a metod. Nedílnou součástí je zjistit:

- Postavení na trhu
- Charakteristiku trhu

Ke zjištění postavení na trhu bude použita analýza konkurence. Charakteristiku trhu, na kterém firma působí, zkoumá analýza trhu včetně jeho potenciálu. Vnější vlivy, které podnik či činnost samotnou determinují zkoumá PEST analýza či její různé modifikace. Porterův model pěti sil mapuje nejen konkurenční pozici podniku, ale i příležitosti a hrozby v budoucnu se naskytující. Podstatné je i vymezení cílové skupiny, zákazníka¹⁹. Vhodným nástrojem je využití analýzy zákazníka.

U větších firem je analýza konkurence a potencionálních trhů často z této části separována a tvořena jako samostatný bod tvorby dokumentu. Doporučuje se držet jednotný a úhledný

¹⁹ Obsah (vzor) podnikatelského záměru: Podnikatelský projekt a jeho cíle. In: www.ipodnikatel.cz [online]. 4. 3. 2014 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/obsah-vzor-podnikatelskeho-zameru/Podnikatelsky-projekt-a-jeho-cile.html>

formát všech výpočtů, aby se případní investoři či bankovní instituce rychle zorientovali ve výsledcích analýz.

Analýza konkurence

V současné době je v odvětví krátkodobých ubytovacích služeb v Praze konkurence poměrně silná a sebemenší chyba či polevení v boji s ní může způsobit těžké následky. Je tedy důležité analyzovat konkurenty jak současné, tak potencionální. Při tvorbě konkurenčních strategií je nezbytně nutné znát o konkurenci, se kterou se střetává na trhu, co nejvíce informací a srovnávat s nimi své produkty/služby, ceny, distribuční kanály, způsoby, jakým vedou marketing a komunikaci, kvalitu prodeje a servisu. Prostřednictvím této komparace se tak může najít mezera, která nabídne konkurenční výhodu.

Analýza konkurence je tedy proces identifikace klíčových konkurentů a zkoumání jejich podílu na trhu a slouží k určení konkurenční pozice. Do identifikace se řadí například hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek.

Konkurenční výhoda je ta výhoda, kterou podnikatel získá tím, že zákazníkům nabídne „něco navíc“. Tím se rozumí například nižší cena, nebo vyšší užitek, který vyrovnává vyšší ceny²⁰.

PEST analýza

Analýza zkoumající makroekonomické faktory, jejíž název vyplývá ze začátečních písmen českých i anglických názvů. Zkoumají se faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivnit provoz.

Mezi politicko-právní faktory patří například politická stabilita, regulace vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová a sociální politika, obchodní a celní zákony, ochrana životního prostředí a jiné. Vyčerpávající variantou analýzy PEST je její rozšířená verze PESTEL (někdy PESTLE), kde poslední dvě písmena zahrnují *legislativu a ekologii*.

²⁰ KOTLER, Philip a kol. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1545-7.

Do ekonomických faktorů spadají ty, které ovlivňují ekonomické podmínky na daném trhu. Typickým příkladem může být HDP, cyklus a fáze ekonomiky, výše mezd, stabilita měny, úrokové sazby, koupěschopnost či nezaměstnanost.

U sociokulturních faktorů je nutné rozeznat, zda se jedná o faktory spojené s chováním spotřebitele či faktory podmiňující chování organizací. U spotřebitelů se navíc může jednat o faktory z hlediska kultury, například spotřební zvyky, jazyk, osobní image, nebo faktory sociální, kam můžeme zařadit například výši příjmu, životní úroveň a styl, vzdělání.

Technologickými faktory se rozumí vývoj technologií (inovace), výzkum, informační technologie, dostupnost internetu a telekomunikační sítě, rychlost technologických změn a adaptace podniků na ně. Tyto faktory je nutné sledovat, neboť nám mohou zaručit konkurenční výhodu.

„Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik.“²¹

Účelem PEST analýzy je zjistit:

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou jejich účinky?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

Potenciál trhu

Patří do kvantitativní analýzy a zkoumá se zde velikost trhu, tržní podíl, jeho tržní potenciál a dále například relativní tržní podíl firmy. Vyjadřuje se:

- Počtem potencionálních zákazníků
- Objemem produktů, které může kupující zakoupit

Tržní podíl firmy (Market share) je podíl prodeje určitého produktu firmy na celkovém trhu vyjádřený v procentech. Nejčastěji se udává v časovém horizontu jednoho roku a vyjadřuje se například z celkového objemu obchodu, tržeb nebo z počtu prodaných kusů. Účelem

²¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

všech podnikatelů a firem je získání co největšího podílu na trhu. Pokud by však „ovládli“ trh ze 100 % získali by monopolní postavení na trhu.

Dále se zde zjišťuje kapacita trhu neboli objem trhu, které kvantifikují současný rozsah prodeje při určitém množství na určitém trhu. Vzorec pro výpočet je následující:

$$\text{Objem trhu} = \text{rozsah vlastní výroby} + \text{odhad rozsahu výroby konkurentů} + \text{dovoz} - \text{vývoz}$$

Odhad kapacity trhu ve většině případech vyžaduje průzkum trhu.

Tržní potenciál nebo také „celková velikost daného trhu“ je maximální možný limit trhu, jako 100 % poptávky všech zákazníků po určitém produktu nebo službě. V závislostech na podmínkách se tržní potenciál může v čase měnit. Definovat ho můžeme vzorcem

$$Q_T = m \times q \times p$$

kde Q_T celkový potenciál trhu vyjádřen v peněžních jednotkách

m celkový počet nositelů požadavků (spotřebních jednotek)

q průměrná spotřeba na spotřební jednotku za sledované období

p průměrná cena výrobku ve sledovaném období

Odhad potenciálu trhu je důležitý při sestavování obchodního plánu proto, abychom měli přehled o tom, kolik zhruba se v daném trhu obíhá peněz. Výsledek výpočtu tržního potenciálu může podnikatel použít pro odhad velikosti tržního podílu.

Analýza zákazníků

Cílem této analýzy je rozpoznat segmenty trhu, na němž se pohybujeme, a správně do nich situovat naše produkty či služby – odhadnout jejich velikost a budoucí vývoj, určit jejich preference, rozpoznat cílovou skupinu a strategického zákazníka, analyzovat způsoby chování.

Analýza zákazníků by se neměla podcenit, protože pokud zjistíme, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí, budeme schopni naplnit jejich požadavky a tím získat i konkurenční výhodu. Při této analýze nám mohou pomoci následující otázky:

- Kdo jsou (mohou být) naši současní zákazníci a kolik jich je?
- Jak dlouho od nás jednotliví zákazníci nakupují a jaké mají potřeby?

- Jaké praktické a emocionální problémy se snaží naši zákazníci řešit?
- Jaké je jejich nákupní chování? Kde nejraději nakupují, jak často a kdy?
- Jak vysokou cenu jsou naši zákazníci ochotni zaplatit?
- Co vše je potřeba k přesvědčení zákazníka k nákupu?
- Jak jsou zákazníci s námi spokojeni? S čím přesně jsou spokojeni? S čím jsou nespokojeni?
- Jak jsou spokojeni s konkurenty? S čím jsou spokojeni nebo nespokojeni?²²

Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí

Také nazývána jako Porterova analýza, případně analýza odvětví. Slouží ke zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví, v němž se působí, pro nalezení hrozeb a příležitostí, které se v budoucnu budou naskytovat. Platí, že hrozby ohrožují konkurenční pozici a příležitosti by naopak mohly pomoci pozici zlepšit. Porterova analýza se často chybně zaměňuje s analýzou konkurence.

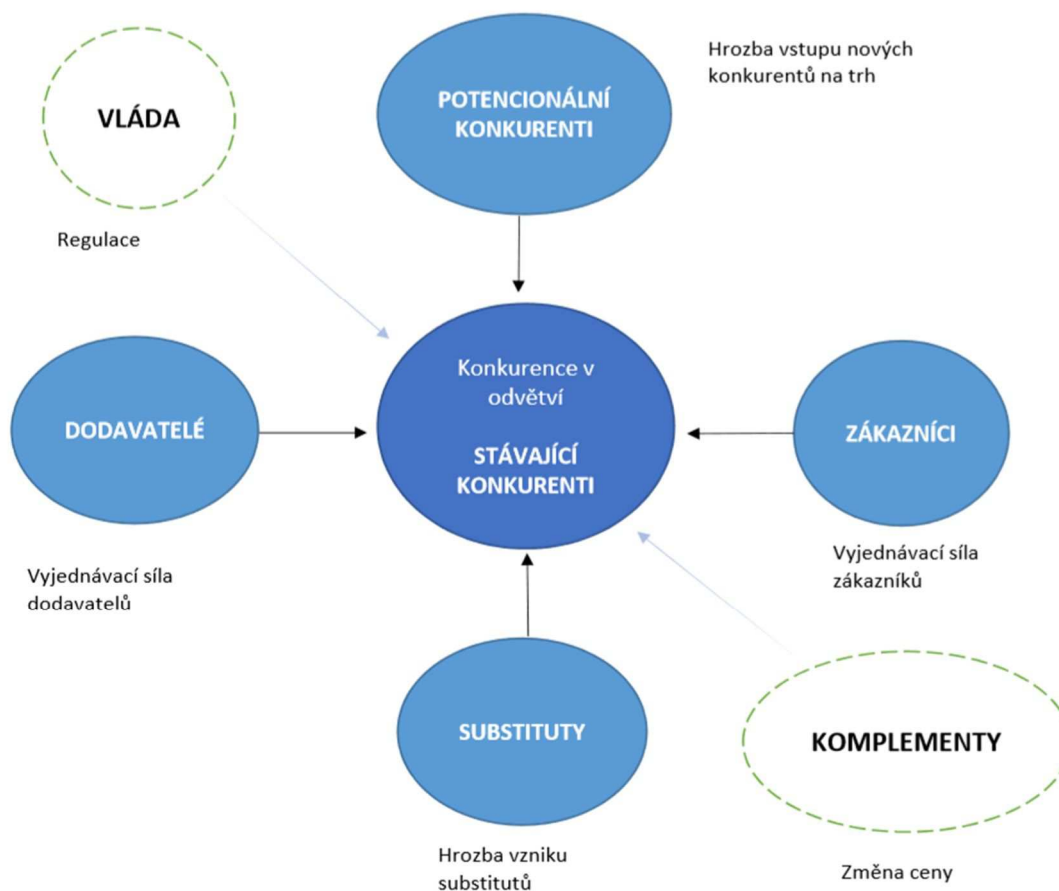
Využívá se při zpracování obchodní strategie a je založena na předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy a její postavení v odvětví jsou určovány působením následujících pěti sil či faktorů:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působících na stejném trhu

V podstatě lze říci, že základy modelu důsledně vychází z mikroekonomie – z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele.

²² BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: Manažer: Marketing. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

Obrázek 3 - Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování převzaté z knihy HANZELKOVÁ, Alena, a kol. Business strategie: krok za krokem.

Na modelu je kromě výše uvedeného vyznačena přerušovaným kruhem i vláda, resp. její chování, které se podílí například na regulaci odvětví a komplementy, kde je předmětem zájmu jejich cena a množství.

K pochopení Porterovy analýzy mohou pomoci následující otázky:

- Jak zlepšit naši pozici vůči konkurenci?
- Čím lze zvýšit bariéry vstupu?
- Čím lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?
- Čím lze zlepšit naši pozici vůči dodavatelům?

- Čím lze snížit hrozbu substitutů?²³

Porterova analýza by měla zkoumat především budoucnost a měla by být strukturována ve dvou krocích.

1. V první řadě je nutné identifikovat základní hrozby. Příkladem může být silný zákazník – odběratel, kdy firma je vůči němu slabá a nedokáže vyhovět jeho potřebám nebo zboží, které je nabízeno není diferencované – je průměrné nebo horší. Pokud žádné hrozby nehrozí, analýza se stává irelevantní a není třeba pokračovat v dalších krocích.
2. V tomto bodě by se měly hledat příležitosti, které by mohly hrozby z předchozího kroku eliminovat či alespoň snížit jejich dopady. Například silná značka zvyšující atraktivitu produktu a tím i loajalitu zákazníků. Zákazník nám zůstane a konkurenční firmy nebudou mít sílu na jeho „přetažení“ zpět.²⁴

Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku je determinováno vnějšími vlivy, je proto nutné najít mezi těmito faktory soulad a na základě toho přizpůsobit a nastavit strategii podniku.

Analýza vnitřního prostředí pomáhá prostřednictvím marketingového, obchodního či výrobního plánování a návrhu zdrojů zjistit, zda tyto zdroje a možnosti podniku skutečně odpovídají prostředí ve kterém se nachází²⁵.

Marketingový plán

Po prozkoumání současného stavu podnikání a jeho prostředí je důležité, zabývat se otázkou marketingové a obchodní strategie. Marketingová analýza a výsledná marketingová strategie je součástí marketingového plánu.

²³ HANZELKOVÁ, Alena, a kol. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.

²⁴ HANZELKOVÁ, Alena, a kol. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.

²⁵ MATUSIKOVÁ, Lucja, Martin ČERNEK, Terezie KRESTOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. Strategický management. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

Marketingový plán tedy obsahuje podrobný popis marketingového mixu a pokynů pro realizaci marketingových programů podniku, čímž se rozumí výběr cílového trhu a určení pozice na trhu. Tyto data zahrnuje analýza vnějšího prostředí, konkrétně analýza trhu, konkurence a zákazníků. Měl by existovat dostatek podrobností k zakotvení podnikatelského plánu v reálném světě:

- Mělo by být objasněno umístění výrobku v porovnání s konkurenty,
- Cílové segmenty trhu by měly být identifikovány a dimenzovány,
- Specifikace a funkce produktu či služby by měly být popsány z hlediska potřeb zákazníků a výhod²⁶.

Marketingový plán se většinou sestavuje na jeden rok, ale může se použít i na dobu kratší, většinou pokud se jedná o plán sestavený pro specifický produkt či službu, případně určitý projekt. Pokud se plán sestaví kvalitně, měl by zaručit vyšší obrat včetně zisku. V každém případě dává větší pocit kontroly nad marketingovými aktivitami a přináší jednodušší a jistější rozhodování.

Požadavky na marketingový plán:

- srozumitelný, výstižný, realizovatelný
- zahrnuje klíčové relevantní informace
- neměl by být rozsáhlý, ale ani ne příliš stručný²⁷

Z výsledků předchozích analýz máme k dispozici znalost ohledně tržního segmentu a tržní pozice. S těmito údaji pracuje marketingový plán skrze *marketingový mix*, který obsahuje vzájemně propojující se nástroje, tzv. 4P. Toto označení tvoří počáteční písmena z anglického překladu a patří sem:

- produkt (product)
- cena (price)

²⁶ FRIEND, Graham a Stefan ZEHLE. Guide to business planning. Wiley, c2004. ISBN 1861974744.

²⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: Manažer: Marketing. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

- distribuce (place)
- propagace (promotion)

Existuje však mnoho dalších modifikací, které standardní 4P rozšiřují o další prvky²⁸. Marketingový mix služeb by měl být doplněn alespoň o lidské zdroje (people).

Obchodní – výrobní plán

Neboli plán odbytu, stanovuje předpokládané roční objemy prodeje a člení se následovně na:

- produktové skupiny,
- teritorium,
- zákaznické segmenty.

Při konstrukci této strategie se doporučuje vycházet z informací o odbytu firmy z minulých let, neboť pomocí těchto informací se mohou odvodit například sezónní výkyvy, meziroční trendy apod. Začínající firmy či podnikatelé však tyto údaje k dispozici nemají, mohou však využít různé metody, například průzkum trhu. Prostřednictvím průzkumu mohou zjistit změny nákupního chování, kroky konkurence nebo nasycenost trhu. Průzkum trhu je sice časově náročnější metodou, avšak přinese informace, podle kterých se může podnikatel efektivně rozhodovat. Z obchodního plánu čerpá informace plán finanční, proto je nutné jej kvalitně a správně sestavit²⁹.

Plán zdrojů

Zde se promítnou podmínky spolupráce s dodavateli a veškeré náklady vynaložené na provozování činnosti. Tato část by se podrobně měla zabývat zajištěním plánovaných vstupů. Dále se jedná o rozpis jednotlivých nákladových položek a jejich kalkulace.

²⁸ SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, ORLÍK, SKOPAL. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

²⁹ VEBER, Jaromír. Podnikání pro malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724096.

Doporučuje se volba více dodavatelů a pro každého z nich zvláště vypracovat souhrn s podmínkami – vzájemně porovnat³⁰.

SWOT analýza

Neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku tak, jak to vyplývá z anglického překladu (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats). SWOT analýza byla původně rozpracovaná pouze pro minulost a současnost, nicméně jelikož se její výsledky a dopady promítnou v budoucnosti, je třeba ji rozšířit o budoucnost, aby se co nejvíce minimalizovalo riziko chybného rozhodnutí³¹.

Zmíněné zkratky SWOT analýzy jsou vyobrazeny v kvadrantech na obrázku níže, přičemž do levého sloupce se zaznamenávají ty faktory, které nám pomáhají v tržním prostředí uspět, resp. mají pozitivní dopad a do pravého sloupce se zaznamenávají negativní faktory, na které by si podnikatel měl dát pozor a v ideálním případě je eliminovat. Dále rozeznáváme interní (první řádek) a externí prostředí (druhý řádek).

V rámci interního prostředí, tedy uvnitř podniku, se do kvadrantu zaznamenávají stránky silné a slabé. Vhodným příkladem silné stránky může být kvalitní poskytování služeb (servis), dostatek finančních zdrojů, jasně definovaná cílová skupina nebo unikátní know-how. Do slabých stránek zahrnujeme všechny oblasti, kde si podnikatel či firma vede hůře oproti konkurenci. Takovým příkladem může být menší kapitálová síla, vysoké náklady, krátkodobá a nevhodná marketingová strategie. Z logiky věci vyplývá, že čím více silných stránek, tím lépe. Po uvedení slabých stránek se doporučuje jejich bližší rozpracování, aby bylo patrné, že se jimi autor zabývá.

³⁰ MICHALSKÁ, Ing. Petra. PODNIKATELSKÝ PLÁN KROK ZA KROKEM [online]. In: Česká spořitelna [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokm_web.pdf

³¹ TROMMSDORFF, Volker. Marketing inovací. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000928.

Vnější vlivy podniku pracují s příležitostmi a hrozbami. Do levého kvadrantu se vypisují ty faktory, které se jeví jako příležitost, jež externí prostředí nabízí. Při včasné identifikaci a správném využití platí, že přinesou úspěch. Příkladem může být nekvalitní komunikace konkurence, která otevírá prostor pro odlišení, módní trendy nebo nenaplněné potřeby zákazníků. Hrozby zahrnují veškeré skutečnosti, které ohrožují poptávku a je třeba si na ně dát pozor, například státní regulace, živelné pohromy nebo nové aktivity konkurentů³².

Obrázek 4 - matice SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování

Kvalitně sestavená SWOT analýza obsahuje v každém kvadrantu alespoň 5 položek, včetně slabých stránek. Někteří podnikatelé na ně neradi upozorňují, nicméně jejich zahrnutí je velmi důležité z toho důvodu, že se s nimi může dále pracovat. Ze zjištěných údajů a souboru otázek se vytvoří strategie. Pomocnými otázkami může být například:

- Jak nejlépe využít silné stránky?
- Jak eliminovat slabé stránky?
- Jak a kdy nejlépe využít příležitosti?
- Jak se připravit na možné hrozby, resp. jejich důsledky?

Z výsledků SWOT analýzy se mohou dále odvodit i tyto základní strategie:

³² HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001208.

- strategie SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO – překlenutí slabých stránek využitím příležitostí,
- ST – využití silných stránek k eliminaci ohrožení,
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení³³.

Finanční plán

Finanční plán rekapituluje výsledky z předchozích analýz a určuje mimo číselné podoby i ekonomický význam. Pokud chceme oslovit investory či věřitelé, měla by se zde projevit reálnost podnikatelského záměru. V případě, bude-li podnikatel žádat o úvěr, finanční plán bude klíčový k prokázání, zdali podnikatel bude schopen splácet své závazky. Jeho výstupy jsou tvořeny plánovaným výkazem zisku a ztrát, plánem výnosů a peněžních toků, plánovanou rozvahou, hodnocením efektivnosti investic, výpočtem bodu zvratu, plánem financování a dalšími metodami.

Pokud se s podnikatelskou činností teprve začíná, je nutné opatřit finanční prostředky na provozní chod podniku anebo zahájení činnosti financovat z cizích zdrojů majetku.

Plánování výnosů a příjmů

Důležité je tyto dva pojmy od sebe odlišit. *Výnosy* znamenají peněžní prostředky, které podnik teprve získá (budoucnost). Jsou tedy spojeny s vydáním dokladu, nejčastěji vystavením faktury. *Příjmy* jsou peněžní prostředky, které byly skutečně inkasované (přítomnost) – na bankovní účet nebo do pokladny. Rozdíl mezi těmito pojmy přibližuje zejména časové hledisko. Výnos, který vzniká časově dříve, může být například 10 000 Kč, ale po přijetí platby na bankovní účet a započtení daně z přidané hodnoty je příjem 12 100 Kč. Oba pojmy označují skutečné peněžní toky, přírůstky a úbytky peněz, které odráží výkaz finančních toků hotovosti – cash flow³⁴. Je důležité, věnovat se nejen opatření výnosů, ale i příjmů.

³³ DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

³⁴ In: Finslovník.cz [online]. 2015 [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.finslovník.cz/jaky-je-rozdil-mezi-prijmy-a-vynosy-u-nas-najdete-odpoved/>

Plánování nákladů a výdajů

Výdaje představují odliv peněžních prostředků z pokladny či z bankovního účtu a ovlivňují cash flow. Naproti tomu *náklady* reprezentují spotřebu vstupů, například surovin, práce, které byly vynaložené za účelem získání výnosů. Obě položky tvoří účetní výkaz zisků a ztrát a je tedy vhodné sestavit jejich plán.

Náklady se dále dělí na:

- Variabilní – mění se s objemem výroby,
- Fixní – nemění se s objemem výroby.

Pro naplánování optimálního objemu prodeje můžeme použít *analýzu bodu zvratu*, který vychází ze znalosti fixních a variabilních nákladů³⁵.

Bod zvratu – takový objem prodeje či výroby, při kterém se tržby právě rovnají nákladům, tj. zisk je rovný nule.

$$\text{Bod zvratu (množství)} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{cena produktu} - \text{variabilní náklady}}$$

Pokud se bude chtít spočítat objem prodeje, při kterém zisk vzniká, k fixním nákladům se přičte zisk³⁶.

Finanční výkazy

V této kategorii se předpokládá samotné sestavení plánu peněžních toků, výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Doporučuje se zde, dát si na finančních výkazech záležet, neboť bankovní společnosti či investory bude tato část nejvíce zajímat.

Plán peněžních toků (cash flow) - vypovídá o schopnosti podniku generovat zisk. Představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků a zachycuje pohyb těchto prostředků v podniku za určité období.

³⁵ SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

³⁶ PETRTYL, Jan. Bod zvratu. In: Marketingmind [online]. 2018 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>

Plán výkazu zisku a ztrát – nebo také výsledovka, ukazuje, jakého hospodářského výsledku podnikatel dosáhl (zisk/ztráta) za určité časové období. Zahrnuje provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření. Informuje o schopnosti splácet úroky a případné splátky úvěru.

Plán rozvahy – neboli bilance, je další nezbytnou součástí finančního plánu. Určuje přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu.

K přesvědčení čtenářů o efektivnosti podnikatelského záměru je vhodné použít některé finanční ukazatele. Finanční analýza nabízí tyto poměrové ukazatele:

- Ukazatel rentability (ziskovosti) – poměruje zisk se zdroji

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$$

- Ukazatel likvidity – určuje likviditu, tedy schopnost podniku uhradit své závazky.

$$\text{Likvidita (běžná)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Ukazatel aktivity – poměruje využití a intenzitu aktiv podniku

$$\text{Rychlost obratu} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}}$$

- Ukazatel zadluženosti – vyhodnocuje, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je schopný hradit závazky³⁷.

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

V případě investičních projektů je nutné provést navíc hodnocení efektivnosti investic, prostřednictvím *doby návratnosti investic*, *čisté současné hodnoty* a *vnitřního výnosového*

³⁷ SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

procenta. Žádá-li podnikatel o úvěr, měl by vypracovat i návrh financování projektu, který by měl obsahovat tyto informace:

- potřebná výše půjčky
- doba, za kterou bude půjčka splacena
- podmínky sjednání půjčky³⁸

Realizační projektový plán

V této části by měl uveden časový harmonogram všech činností, kterých chce podnikatel dosáhnout. Uvedeny by měly být jednotlivé kroky od vyřízení živnostenského oprávnění až po první prodej výrobku či služby, ale například i osoby odpovědné za realizaci určitých činností. Doporučuje se využít úsečkový (Ganttův) diagram pro znázornění termínů jednotlivých činností či znázornění v tabulce Excelu³⁹.

Analýza rizik

Vzhledem k nejisté budoucnosti by měla být zkoumána možná rizika, kterým může podnik čelit a sestavena taktika, kterou použije k jejich zmírnění. Investoři budou chtít mít především dobré znalosti o rizicích zahrnutých do návrhu. Analýza rizika může být provedena jak na kvalitativní, tak kvantitativní úrovni.

V průběhu procesu plánování podnikání lze identifikovat mnoho potenciálních rizik a je doporučené vyvíjet strategie, které je pomohou zmírnit. Budou také existovat nepředvídatelná rizika, s nimiž musí být podnik schopen se vypořádat. Schopnost podniku řídit nepředvídaná rizika bude do značné míry záviset na kvalitě a zkušenostech vedení a povaze události. Prvním úkolem hodnocení rizika je snaha identifikovat co nejvíce potenciálních ohrožení podniku. Některé z existujících výstupů z procesu podnikového plánování (SWOT a PEST analýza) mohou být použity v této části⁴⁰. Samotnou analýzu můžeme provádět pomocí expertního hodnocení či analýzy citlivosti.

³⁸ SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

³⁹ SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

⁴⁰ FRIEND, Graham a Stefan ZEHLE. Guide to business planning. Wiley, c2004. ISBN 1861974744.

Expertní hodnocení – odborný odhad významnosti rizik vůči plánovaným cílům. Významnost rizik se zde posuzuje pravděpodobností jejich výskytu a intenzitou negativního vlivu.

Analýza citlivosti – zkoumá citlivost hospodářského výsledku na faktory, které ho ovlivňují.

Tato část se zabývá nejen analýzou a hodnocením rizik, ale i opatřeními, které povede k jejich odstranění. Mezi tyto opatření patří:

- Diverzifikace – rozložení rizika na do dalších oblastí a jeho následné snížení
- Dělení rizika – princip spočívá v rozdělení rizika mezi více lidí
- Transfer – přesun rizika na jiné subjekty
- Etapová příprava a realizace – na bázi členění projektu do více etap

V případě pak rizik u devizového kurzu či úrokových sazeb se jako opatření používají forwardy či swapy⁴¹.

Přílohy

Do příloh by se měly uvádět všechny dodatky, které jsou pro použití v samotném podnikatelském plánu příliš detailní a rozsáhlé. Například osvědčení, certifikáty, různé druhy smluv, prospekty a jiné propagační materiály.

3.3 Charakteristika sdílené ekonomiky

Sdílená ekonomika (sharing economy) neboli kolaborativní spotřeba či *spoluspotřebitelství*, představuje model podnikání, který je založen na předpokladu pronájmu, výměně nebo sdílení majetku. Tento termín se začal objevovat již počátkem 21. století a díky internetu se rychle rozšířil. Obecně se však nejedná o žádnou novinku, neboť už v dřívější době se nevyužitý majetek pronajímal či vyměňoval za úplatu. Sdílená ekonomika funguje na systému *peer to peer* (P2P), tedy na přímém propojení a vzájemném poskytnutí služby většinou s vyřazením prostředníků.

⁴¹ SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024770768.

Mezi nejznámější služby sdílené ekonomiky patří globální platforma Airbnb, která funguje na systému pronajímání pokojů, celých bytů či domů, a to bez zprostředkovatele. Dále například aplikace Zonky (půjčování peněz mezi lidmi), Uber či Liftago (doprava)⁴². Pronajímá se tímto způsobem i elektronika, grily a jiné předměty denní/sezónní spotřeby. Vznikají však neustále nové aplikace a služby, vzhledem k rostoucí poptávce a nenasyčenosti potřeb spotřebitelů. Celosvětový trend sdílené ekonomiky je tudíž rostoucí a velmi progresivní.

Sdílená ekonomika se nevyhnutelně stává hlavní částí globální ekonomiky a její náhlý vznik představuje mimo jiné i mnoho nepředvídaných výzev pro spotřebitele, stávající podniky, regulační orgány či politiky.

3.3.1 Výhody a nevýhody sdílené ekonomiky

Sdílená ekonomika s sebou nese mnoho benefitů a ekonomických výhod pro všechny zúčastněné strany. Mezi hlavní výhody se řadí:

- zvyšování dostupnosti příležitostí pro osoby samostatně výdělečně činné
- finanční úspora formou sdílení nebo pronájmem oproti vlastnictví (koupě)
- z ekologického hlediska představuje trvale udržitelný způsob spotřeby
- socializace – budování důvěry, poznání a vytváření lidských vazeb
- snadnější přístup ke kapitálu⁴³

Spolu s výhodami se však objevuje i „temná stránka“ kolaborativní spotřeby. Zatímco výhody sdílené ekonomiky jsou jasné, zejména pokud jde o udržitelnost, existují nevýhody, které mohou její skutečnost potlačit. Existují příklady "špatné spolupráce", kdy někteří pronajímatelé nezajistí dohodnuté podmínky. Příkladem může být nedostatečná úroveň čistoty v pronajatých apartmánech, ale i samotní spotřebitelé nemusí dodržovat pravidla zacházení s pronajatým majetkem a můžou ho poškodit. Vzhledem k tomu, že se většina

⁴² SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079.

⁴³ HAKOBYAN, Margarita. How to Use The Sharing Economy To Benefit Your Business. In: www.business.com [online]. 2017, 22.2.2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/how-to-use-the-sharing-economy-to-benefit-your-business/>

obchodů uzavírá přes internet, kde mají obě strany kontaktní údaje, včetně bankovních informací, je taktéž kladen větší důraz na digitální stopu, kterou zanechávají. To samo o sobě vyvolává obavy o ochranu soukromí. Nejdůležitějším problémem je patrně to, že žádná služba nepodléhá kontrole, tudíž například u platformy Uber není jisté, zda vozy splňují bezpečnostní a pojistné požadavky kladené na standardní taxi. Stejně tak u platformy Airbnb nemá spotřebitel jistotu, že si pronajal bezpečné místo. Dalším problémem zejména pro hoteliéry je současná daňová politika, která nezahrnuje služby Airbnb. Airbnb se tak vyhýbá placením daní a regulaci, oproti hotelům, motelům apod. Mimo jiné v tomto odvětví poklesly tržby nejen v hotelnictví, ale i u přepravních společností. Stále častěji se však mluví o regulaci v kolaborativní spotřebě, která by přinesla „férovější“ podmínky.

3.3.2 Platforma Airbnb

Airbnb je internetová platforma, která zprostředkovává krátkodobý pronájem bytů, chat, apartmánů či samostatných pokojů. Jako start-up, který v kalifornském San Franciscu v roce 2008 pronikl na trh, se transformoval do společnosti s globální působností. Během několika let se projekt stal skutečností a důvěryhodnou platformou, prostřednictvím které si lidé mohou nabízet, vyhledávat a rezervovat místa k ubytování po celém světě. Jak na svém webu uvádí, „každou noc jsou díky Airbnb ubytovány v 65 000 měst po celém světě 2 miliony lidí. Na výběr je více než 4 miliony nabídek ve 191 zemích – což je více než v pěti největších hotelových řetězcích dohromady.“⁴⁴

Společnost (resp. hostitelé) nenabízí pouze rekreační či služební pobyty, ale i cestovatelské zážitky, například různé kurzy, koncerty, sportovní události, kulturní procházky a jiné. Nově jsou v nabídce portálu služby stravování, takže je možnost si zarezervovat i místo v restauraci. Lidé na celém světě si tuto platformu oblíbili především díky finanční stránce, kdy oproti tradičnímu hotelu ušetří mnoho peněz. Dalším faktorem je vybavení bytu, protože někteří cestovatelé preferují kompletní vybavení, aby se i na dovolené cítili jako doma, včetně kuchyně a jiných doplňků, které hotely standardně nenabízejí. Výhody nejsou jen pro

⁴⁴ Airbnb [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.airbnb.cz/trust>

spotřebitele, ale i pro pronajímatele, tedy hostitele, kterým se tak naskytla příležitost vydělat si peníze bez nutnosti většího vstupního kapitálu.

Airbnb funguje na systému provizí, kde si účtuje 3 % provize z každé rezervace od hostitelů a od 6 % do 12 % od hostů. V květnu roku 2017 tak dosáhla společnost hodnoty 31 miliard amerických dolarů⁴⁵.

3.3.3 Využití a vývoj Airbnb v ČR

Ani Česká republika není ve sdílené ekonomice pozadu. Airbnb zde funguje od roku 2009. Od září 2016 do září 2017 se v ČR ubytovalo kolem 909 000 hostů z celého světa, přičemž leaderem bylo hlavní město Praha, kde se ubytovalo přibližně 810 000 hostů. Téhož roku vznikla i první Airbnb pobočka.

V současnosti je v Praze nabízeno 12 465 nemovitostí od 5 124 hostitelů z čehož převyšuje nabídka bytů ze 79 %⁴⁶.

Na vývoji sdílené ekonomiky, a tedy i využití služeb Airbnb se podílí zejména zahraniční návštěvníci. Dle veřejné databáze Českého statistického úřadu je zřejmé, že počet návštěvníků v Praze se rok od roku zvyšuje. V roce 2012 se ubytovalo v hromadných ubytovacích zařízeních 5,7 mil. osob (rezidenti/nerezidenti). O dva roky později to bylo 6 096 015 osob. Rok 2016 evidoval 7 127 558 osob a v roce 2017 se počet návštěv Prahy dokonce zvýšil na 7 652 865 osob. Turisté zůstávali ve období 2012–2017 průměrně 2,4 noci⁴⁷. Dle historických údajů a metody indukce můžeme odvodit růst cestovního ruchu i v následujících letech.

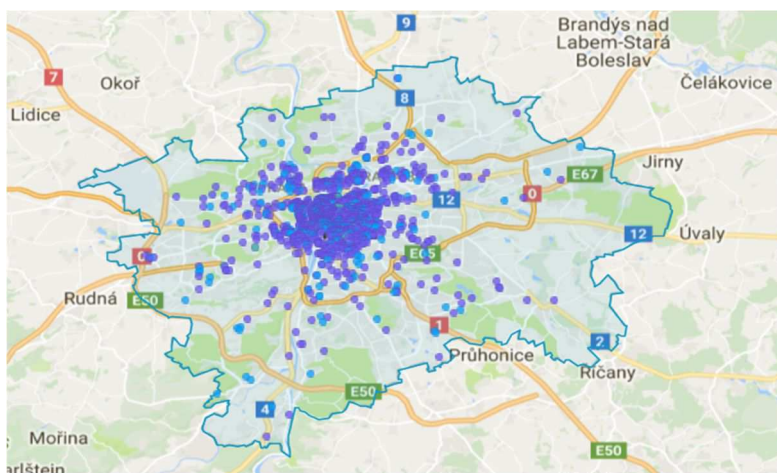
⁴⁵ Airbnb získala miliardu dolarů, její hodnota je 31 miliard USD [online]. In: . 10. 3. 2017 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/news-airbnb-ziskala-miliardu-dolaru-jeji-hodnota-je-31-miliard-usd/>

⁴⁶ Airdna [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.airdna.co/market-data/app/cz/default/prague/overview>

⁴⁷ Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Czso.cz [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU03&skupId=1330&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRU03&str=v285&u=v285_VUZEMI_100_3018

Tento trend by však mohly ovlivnit změny v zahraniční politice, růst cen či nedostatečná poptávka. Níže uvedený obrázek zachycuje rozložení nabízených bytů prostřednictvím Airbnb v Praze.

Obrázek 5 - Rozložení bytů v Praze nabízených přes Airbnb



Zdroj: Airdna [online]. Dostupné z: <https://www.airdna.co/market-data/app/cz/default/prague/overview>

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce je sestavena na základě teoretických znalostí získaných v předchozí kapitole, praxe v oboru ubytovacích služeb a informací, jež byly poskytnuty p. Částkovou, která provozuje tuto činnost již čtvrtým rokem. Tato část se bude zabývat konstrukcí podnikatelského plánu a jeho jednotlivých dílčích částí. Samotný podnikatelský plán bude autorka práce předkládat u bankovní společnosti s žádostí o úvěr, který bude použit na koupi nemovitosti, jež bude předmětem podnikatelské činnosti. Pokud úvěr obdrží, zažádá o živnostenský list a spustí podnikatelskou činnost. Plán se sestavuje do budoucna, tudíž je nutné si uvědomit, že nemovitost určená k pronájmu přes platformu Airbnb je již k dispozici zakladatelce (podnikatelský plán by se bez nemovitosti sestavit nedal).

4.1 Titulní strana

Podnikatelský plán



Vypracovala: *Bc. Nicol Kročáková*
Název organizace: *Nicol Kročáková, + IČO*
Sídlo organizace: *Sluncová 137, Zeleneč v Čechách*
Provozovna: *Nekázanka 18, Praha 1*
Telefon: *776894787*
email: *xkron001@studenti.czu.cz*

4.2 Popis podnikatelské příležitosti

Vzhledem k neustálému a stále se navyšujícímu přílivu turistů, kteří chtějí navštívit Prahu, je podnikatelským záměrem služba, která bude poskytovat ubytování, včetně komfortu a pohodlí. Zaměřuje se především na zahraniční klientelu a krátkodobější pronájem, který je oproti dlouhodobému pronájmu výnosnější.

Na rozdíl od tradičních hotelů je pro hosty levnější, a navíc disponuje plnou uživatelskou výbavou (kuchyňská linka, kuchyňské potřeby a zařízení). Neliší se tedy ve srovnání s běžnou domácností a poskytuje daleko více soukromí. Nejedná se sice o žádnou převratnou novinku, která by na českém trhu či jinde neexistovala, ale za to spolehlivě funguje a oblíbili si ji uživatelé na celém světě. Tato nabídka ubytování bude zveřejněna na portálu www.airbnb.com, díky němuž ji tak uvidí lidé odkudkoliv a budou si ji moci zarezervovat – koupit.

Portál shromažďuje veškeré nabídky ubytování a zobrazuje je v pořadí, které určuje hodnotící koeficient. Aby právě tato nabídka byla zobrazována na předních stránkách, je nutné hosty včasné ubytovat, perfektně s nimi komunikovat a obdržet od nich kladnou recenzi. *Recenze* jsou v tomto případě klíčovým prvkem, kdy za nejlepší hodnocení se obdrží 5 hvězdiček a analogicky za nejhorší žádné. V případě, neobdrží-li nemovitost plný počet hvězdiček, koeficient ztrácí současnou hodnotu a nemovitost se propadne na další stránky. Pro potenciální zákazníky tak může být obtížné ji v mase nabídek najít a zakoupit. Hosté ve formuláři spokojenosti navíc hodnotí:

- Přesnost
- Lokalitu
- Čistotu
- Hodnotu

Na první pohled se může zdát, že je poměrně jednoduché obdržet kladnou recenzi, nicméně platí, že co host, to unikát, ale právě lidský faktor může vše ovlivnit, ať je to milé přivítání hostů, provedení po bytě, seznámení se zařízením, domovními pravidly a zmiňovaná následná komunikace v případě potíží či požadavků.

Z hlediska komunikace s hostem nastavila společnost Airbnb *pravidla rychlé odezvy*, čímž se rozumí, že musí poskytovatel nemovitosti odpovědět do jedné hodiny. Pokud tak neučiní, opět se jeho koeficient snižuje.

Aby se nabídka posouvala na přední příčky, je zapotřebí velmi často aktualizovat *cenovou politiku* bytu. S tím souvisí sledování sezónního přílivu turistů, svátečního či prázdninového období a tomu přizpůsobené volbě cen. Například není vhodné držet ceny vysoko v prvním kvartálu roku, zejména po Vánocích nebo zároveň na Nový rok je nastavit příliš nízko a trtit. Cenová politika Airbnb je poněkud ošemetná a neexistuje na ní přesný postup, nicméně sledováním cestovního ruchu v dané zemi (poptávce), cen stanovených konkurencí a sezónních výkyvů se jí dá snadno porozumět. Se zobrazováním nabídky na přední stránce souvisí i četnost aktualizací cen. Pokud bude byt ponechán v cenách, které se nastavovaly před měsícem, portál vyhodnotí údaje jako zastaralé a nebude jej zobrazovat vepředu.

Právě díky dodržení výše zmíněných faktorů se může podnikatelský záměr stát úspěšným.

Podnikatelské činnosti a organizace se ujme autorka diplomové práce, která doposud nemá s podnikáním zkušenosti, nicméně pomáhala s ubytováním p. Částkové, kde získala praxi a potřebné know-how. Právní forma je tedy prostřednictvím živnostenského oprávnění, v kategorii živností volných, v oboru ubytovacích služeb.

Z hlediska funkcionality je podnikání v tomto oboru náročnější. Administrativa spojená s provozováním ubytování přes platformu Airbnb vyžaduje neustálé připojení k internetu. Airbnb má vysoce optimalizovanou mobilní aplikaci, aby mohly veškeré články obchodu komunikovat co nejrychleji, prostřednictvím mobilního telefonu, který je v dnešní době po ruce častěji, nežli stolní počítač či laptop. Další nezbytnou funkcionalitou je vést účetnictví, protože příjmy z pronájmu nemovitosti podléhají dani. Pracovní doba zde není úplně jednoznačná a záleží na vytíženosti bytu. V případě, že se za měsíc podaří nabídnout byt pouze dva krát, fyzicky se musí 2x byt připravit, ale neznamená to však, že by podnikatel měl volno. Existuje celá řada faktorů, na kterých se musí pracovat a které je třeba inovovat. Nicméně pokud se jedná pouze o jeden byt k pronájmu, přičemž v tomto případě tomu tak je, časové nároky nejsou natolik vysoké, aby se podnikatelka nemohla věnovat i jiným výdělečným činnostem. Personál bude tvořit pouze jedna osoba, a tou bude paní na úklid, která je časově flexibilní. Dalším lidským faktorem bude student, který bude k dispozici hostům během ubytování.

Provozování této činnosti nemá žádný negativní vliv na životní prostředí. Hosté jsou prostřednictvím domovních pravidel upozorněni a vyzváni k třídění odpadů.

Cílem záměru je založit provozuschopnou podnikatelskou činnost v tomto oboru. Činností se dosáhne rychlejšího umoření dluhu u banky ze zisku oproti klasickému dlouhodobému pronájmu. Posléze nemovitost přejde do vlastnictví podnikatelky. Nemovitost se tedy bude splácet bance ze zisku a zároveň umoření proběhne v časově kratším horizontu a po vyšších splátkách. Po splacení nemovitosti a převodu do vlastnictví se budou platit pouze provozní náklady a tím se zvýší zisk.

Běžně si lidé v dnešní době ze svého platu nemohou dovolit splácet úvěr a k tomu navíc nájemné, proto bylo rozhodnuto pojmout podnikatelskou činnost tímto směrem.

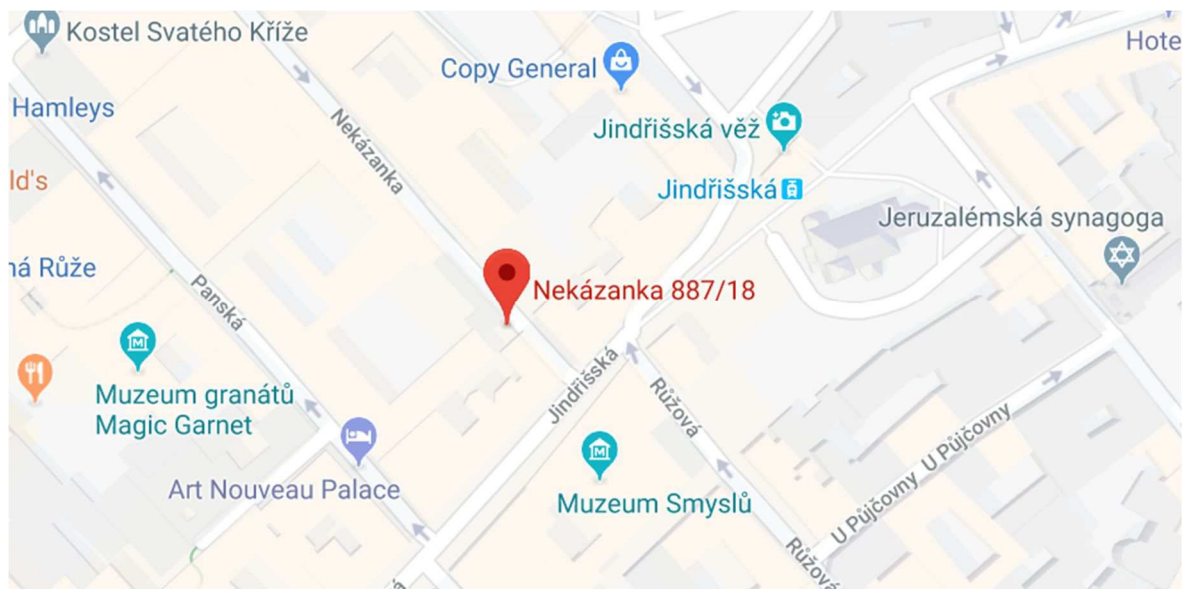
4.2.1 Popis lokality podnikání

Byt v 5. patře, o velikosti garsoniéry se nachází v ulici Nekázanka 18, v centru Prahy. Platí zde, že čím lepší pozice bytu, tím je vyšší zájem o pronájem bytu. Z tohoto pohledu je tudíž vůči ostatním nabízeným bytům v Praze konkurenční výhodou právě jeho pozice. Byt je umístěn pár metrů od frekventované Jindřišské ulice a v dobré dostupnosti metra či tramvaje.

Ty neznámější turistická místa jsou v pěší dostupnosti několika málo minut. Například Václavské náměstí je pouze 3 minuty chůze. Ke Staroměstskému náměstí se z apartmánu dá dostat za 8 minut, odkud můžou hosté pokračovat ke Karlovu mostu nebo dále na Petřínskou rozhlednu.

V blízkosti bytu se nachází i několik vietnamských večerek, v případě, nestihnou-li hosté nakoupit v supermarketu Albert, který je umístěn ve vestibulu metra Můstek na Václavském náměstí. Níže uvedený obrázek zobrazuje pozici bytu.

Obrázek 6 - Poloha bytu High Class Apartment for 2



Zdroj: Převzato z maps.google.com

Klíčovým faktorem je dobrá infrastruktura městské hromadné dopravy a pozice bytu, protože mnoho cestovatelů se z letiště do apartmánu vydá po vlastní ose. Pokud by byl apartmán umístěn tam, kde není dopravní spojení nebo je daleko, zájem o nabídku by klesl.

4.2.2 Popis prostorů k podnikání

Byt o rozloze 28 m² a v hodnotě 4 750 000 Kč je plně vybaven k obývání a na portálu Airbnb byl pro něj vybrán název *High Class Apartment for 2*. Je zde zrekonstruovaná kuchyňská linka, včetně vestavené varné desky a mikrovlnné trouby. Koupelna se nachází ihned vedle kuchyňského koutu a je oddělená skleněnými, posuvnými dveřmi. V koupelně se nachází toaleta, sprchový kout, umyvadlo a topení. Oddělená je pouze koupelna, zbývající pokoj je spolu s kuchyní. V pokoji se nachází jedno, extra velké lůžko-manželská postel, tudíž maximální kapacitou jsou dva hosté. Naproti lůžku je jídelní stůl s židlemi a vlevo od něj komoda na úschovu oděvů. V bytě je internetové připojení pomocí Wi-Fi, jež by mělo být standardem v rámci provozování této činnosti. Hosté navíc oceňují doplňky v podobě map, prospektů z kulturních památek, deštník či pláštěnky. Byt je centrálně vytápěn, je vybaven pomocí doplňku z řetězce Ikea a stylizován do příjemných barev (fialová, šedá, bílá). V prostorách se nachází tři spojená velká okna, takže je velmi prosvětlen, a proto byla zvolena paleta zmíněných barev.

V patře, kde se garsoniéra nachází je hasící přístroj, výtah, který disponuje nosností až 320 kg a schodiště.

4.2.3 Popis postupu ubytování a organizace

Jakmile bude nabídka na portálu spuštěná a host provede rezervaci, je nutné ji schválit event. zamítnout. Z profilu rezervace jsou patrné základní informace o klientovi, jakými jsou například jeho jméno, telefonní kontakt, národnost a hodnocení hosta. Dále čas, kdy rezervaci provedl, čas, kdy byla rezervace potvrzená, celková suma, kterou hostitel na konci pobytu obdrží a datum, kdy bude byt obsazen a opuštěn. S hosty je nutné vykomunikovat čas příjezdu. Pro tento byt bude nastaven čas příjezdu od 14:00 – 23:00 hodin a čas odjezdu nejpozději do 12:00. Dvuhodinová prodleva mezi 12. a 14. hodinou je určená k uklizení bytu a přípravě pro další klienty.

Čas příjezdu neboli check-in je problematictější, jelikož někdo musí zařídit předání klíčů a provedení po bytě. U odjezdu už asistence není zapotřebí, protože hosté jednoduše zamknou byt, klíče vhodí do poštovní schránky bytu a budovu opustí. V případě, budou-li rezervace na sebe navazovat (předchozí hosté opustí byt do 12. hodin a následní přijedou na 14. hodinu), připraví paní na úklid byt pro další hosty a zároveň zařídí check-in. Pokud však navazovat nebudou, je v záloze sama podnikatelka a další brigádník-student, který bydlí nedaleko apartmánu. Důležitým bodem při vstupu nových hostů do apartmánu je vypůjčení jejich dokladů totožnosti nutných k evidenci cizinců. Tato evidence se hlásí na cizineckou policii.

Na úklid jsou vyhrazené 2 hodiny čistého času v rámci kterého by měl být byt kompletně uklizen, vyčištěn a připraven na předání. K bytu náleží komora, která se nachází na chodbě domu a ve které se uschovává čisté a použité prádlo, vysavač, kbelík s mopem. Za jeden provedený úklid se účtuje 350 Kč. Čisté ložní prádlo a ručníky připravuje sama podnikatelka, která na apartmán dle potřeb prádlo zaváží. Vzhledem k vysoké vstupní investici se toto jeví jako nejlepší řešení, jak minimalizovat provozní náklady.

Po předání klíčů a seznámení hostů s bytem se provoz přerušuje, vzhledem k obsazenosti bytu. Práce tím však nekončí, je třeba sledovat mobilní aplikaci a v případě potřeb hostů rychle reagovat. Po opuštění bytu nastává stejná činnost dokola. Je však potřeba se hostům neustále věnovat, aby sklizené ovoce bylo v podobě pětihvězdičkové recenze a nabídka se více zviditelnila na webových stránkách Airbnb.

4.3 Analýza vnějšího prostředí

Co se týče ubytovacího trhu v Praze, tak právě Airbnb zabíralo v roce 2017 skoro polovinu trhu (48,2%)⁴⁸. Krátkodobým ubytovacím službám se tedy v prostředí Prahy velmi daří a jeho popularita nadále roste. Hrozí však, že stát službu zreguluje. Zatím se však žádná oficiální dohoda nepodepsala. Nabízí se však řešení v regulaci počtu bytů na osobu, přičemž v tomto případě při pronájmu pouze jednoho bytu by se postih měl vyhnout.

4.3.1 Analýza konkurence

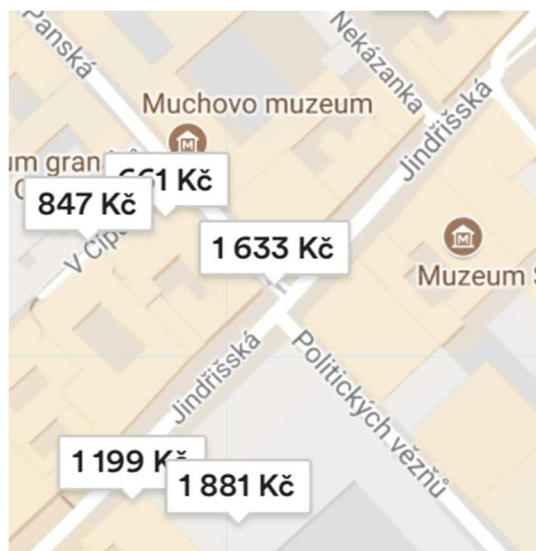
Z pohledu konkurence budou zajímavé pouze nabídky hostitelů na Airbnb. Ostatní konkurenti, jakými jsou hromadná ubytovací zařízení (hotely, motely, penziony atp.), nebudou spadat do této práce, protože Airbnb má vlastní klientelu. Nepřímá konkurence z pohledu krátkodobého ubytování tedy nemá vliv na tržby.

Podnikatelka vstupuje na trh, kde se objevují stávající konkurenti, kteří představují největší překážku při vstupu na trh. Dále je zde možná hrozba z pohledu potencionálních (nových) konkurentů a konkurence ze strany odběratelů. Do stávajících konkurentů spadají ti, kteří nabízejí totožnou službu, nachází se v blízké lokalitě a poskytují ubytování minimálně pro 2 osoby.

Mapa na následujícím obrázku vyobrazuje možné konkurenty a jejich cenu za noc.

⁴⁸ ÚŠELA, Jan. Airbnb už v Praze dotahuje hotely, stát chce regulaci. In: Ihned.cz [online]. 4.11.2017 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65867770-airbnb-uz-v-praze-dotahuje-hotely-stat-chce-regulaci>

Obrázek 7 - Zobrazení nejbližších konkurenčních subjektů

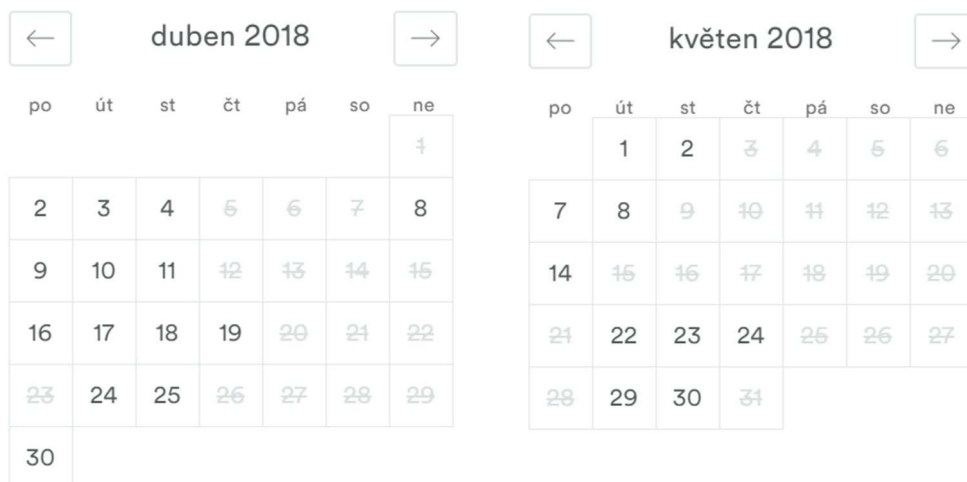


Zdroj: Airbnb.cz

Konkurenční subjekty s totožnou službou

Prvním analyzovaným bytem je byt *Beautiful flat on the Vaclav square*, jehož cena je 661 Kč na noc za dvě osoby a nachází se v Panské ulici u Muchova muzea. Vhodným adeptem je nejen díky ceně, která při vstupu na trh nemůže dosahovat astronomických čísel, ale i díky pozici. Byt je pouze o jeden blok blíže Václavskému náměstí. Obsahuje však velký počet recenzí, z nichž dominují čtyř a pětihvězdičkové recenze a vzhledem k jejich celkovému počtu (148) je patrně na trhu už delší dobu. Tento byt má však nastavený pozdější check-in, a to nejdříve po 15.hodině a relativně brzký check-out do 11:00, což může některé klienty odradit. Informace, jež poskytl p. Částková ukazují na větší počet klientů, kteří přijíždí už v brzkých ranních hodinách, a tak dřívější ubytování velmi ocení. Z tohoto pohledu by pro nás konkurenční výhodou mohl být právě zmíněný čas příjezdu či odjezdu. Co se týče vybavení bytu, je velmi podobné jako u našeho apartmánu. Byt dokáže ubytovat až 6 hostů, což je rozhodně výhodou, ale hostitelka však drží ceny poměrně nízko i přesto, že takto veliký byt pronajme pouze dvěma lidem. Otázkou zůstává, zdali se jí tato strategie vyplatí i na zisku. Z pohledu vytíženosti bytu si vede obstojně. Pro období dubna až května zbývá pouze 24 neobsazených dnů s možností ubytování. Vyškrtnuté dny jsou buď již zarezervované nebo vyblokováné s nemožností se ubytovat.

Obrázek 8 - Kalendář vytíženosti bytu I



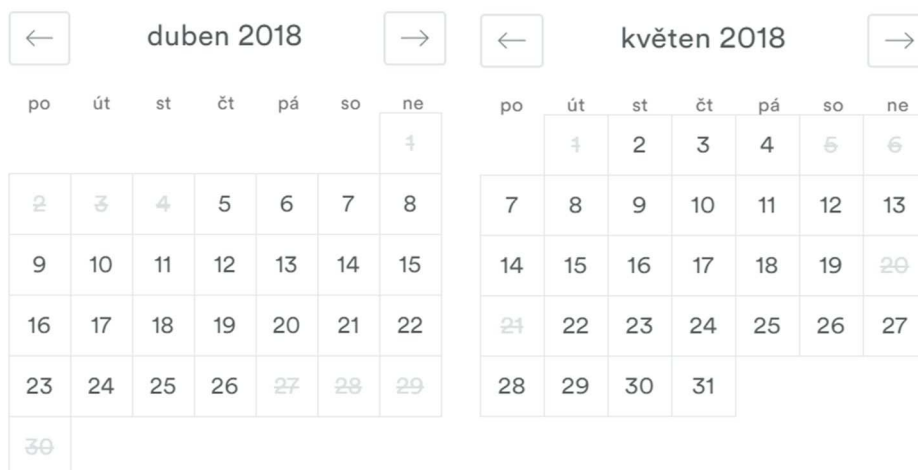
Zdroj: Airbnb.cz

Dalším dostupným apartmánem v blízkosti je *Sunny Old Town Centre Studio with Terasse*. Byt inzeruje cenu 847 Kč za noc a poskytuje ubytování pro 2 osoby. Nachází se v ulici v Cípu, která leží kolmo od ulice Panská. Byt je na trhu krátce a obsahuje pouze 12, ale za to pětihvězdičkových recenzí. I zde je čas příjezdu až od 15. hodiny a nejpozdější možný příjezd je do 21. hodin. Mnoho turistů cestuje z daleka a občas i s přestupy, tudíž ubytovat se do 21:00 je pro některé hosty nereálné. Například při letecké dopravě by musel stroj přistát na Ruzyni nejpozději v 18:30, aby se stihli do této doby dopravit přímo do centra a ubytovat. I zde jsou pro apartmán v Někázance konkurenční výhodou časové požadavky. Prostory jsou velmi malé, určené spíše pro jednu osobu. Z hlediska vybavení je byt strohý, v základu, ale disponuje balkonem. Jeho velická nevýhoda je spatřována v lůžku, kterým je rozkládací pohovka. Zákazníky tak může odradit tato volba na místo pohodlné a prostorné postele. Rozložením pohovky se navíc prostor ještě zúží a zbyde pouze kuchyňská linka s komodou a jídelním stolem. Oproti předchozímu bytu, který byl daleko větší a za nižší cenu se předpokládá maximální doba pobytu v rozmezí 2 dnů. V období dubna až května je byt vytížen zhruba z 65 % a většinu rezervací tvoří víkendy. Podnikatelé by měli zapracovat více na cenové politice a snažit se prodat i ostatní pracovní dny.

Třetí zkoumaný byt s cenou 1 633 Kč za jednu noc nese název *3 Min To Wenceslas Square Studio for 4 ppl*. Jeho poloha je přímo na rohu Panské a Jindřišské ulice. Dle údajů pojme až 4 hosty, nicméně i zde je jedna manželská postel a jedna rozkládací pohovka, tudíž po rozložení se prostor stísňuje a v případě plného počtu osob se tak ubytování stane

nekomfortním. Tento fakt byl zmíněn i jedním zákazníkem v recenzi. Byt je jednoduše, ale moderně zařízen a zrekonstruován. Do nadstandardního vybavení patří televizor, kterým disponuje. Apartmán je na trhu taktéž chvíli a jeho profil obsahuje pouze 10 recenzí, především však pozitivních. Cena je nyní nastavená pro dvě osoby na 1 633 Kč, což je trochu vyšší, nežli u předchozích zkoumaných vzorků a pravděpodobně se tento fakt projevil i na vytíženosti bytu. V období dubna až května je velmi nízký zájem.

Obrázek 9 - Kalendář vytíženosti bytu II



Zdroj: Airbnb.cz

Čtvrtým a posledním analyzovaným vzorkem je byt nesoucí název *Spacious apartment in the heart of the city *3**, který nabízí noc pro 2 osoby za 1 199 Kč. Byt je spolu se třemi jedinými recenzemi úplným nováčkem v oboru, ale je umístěn nejbliže k Václavskému náměstí v Jindřišské ulici a náleží k němu hezký balkón. Nabízí 3 lůžka, tvořené 1 manželskou postelí a 2 rozkládacími pohovkami. I tento apartmán působí prostorem a dispozicemi lůžek poněkud stísněně a nekomfortně pro více lidí. Jeho maximální možnou kapacitou jsou tedy 4 osoby. Vybaven je poněkud nadstandardně neboť disponuje kabelovou TV, troubou, pračkou a žehličkou na prádlo, což rozhodně někteří zákazníci ocení. Tento byt má ze všech výše uvedených nejpřísnější podmínky času odjezdu. Hosté jsou povinni opustit byt do 10:00. Možnost dřívějšího příjezdu hostů (14:00) toto z malé části kompenzuje. Byt je včetně kuchyňské linky, spotřebičů a koupelny moderně zařízen. Cena je před hlavní sezónou trochu vyšší, ale příjemné prostředí a lokalita ji odpovídá. Z hlediska vytíženosti v dubnu je bez šesti dnů byt volný. V květnu pak bez čtyř. Zbývající dny zůstávají neobsazené.

Shrnutí

Z výsledků výše uvedené analýzy a komparace nemovitostí *můžeme odvodit konkurenční výhodu našeho apartmánu a tím je přívětivější čas příjezdu a odjezdu*. Poskytnutí možnosti rychlejšího ubytování by se mělo odrazit i na poptávce po nemovitosti v Nekázance. Existuje celá řada lidí, která například nejdříve zakoupí letenku a až poté vybírají ubytování podle toho, kdy se zhruba do centra dostanou. Někteří preferují okamžitý check-in, jakmile dorazí do města, tudíž tato možnost se jim minimálně oproti ostatním přiblíží. Zároveň je doba nejpozdějšího check-inu nastavena na 23:00, nebude tedy problém ubytovat do této doby i některé „opozdilce“. Doba check-outu nastavená až na 12.hodinu naopak poskytne pohodlí a komfort, který většina provozovatelů nabídnout nemůže.

Další výhodou je velikost prostoru apartmánu v Nekázance. Nemožnost zbavit se pocitu, že se spousta hostitelů snaží vmačkat co nejvíce lůžek a tím pádem i hostů, není líbivá. Minimálně ne pro hosty. Apartmán v Nekázance je spolehlivě prostorný pro 2 osoby a není třeba se obávat, že nebude poskytovat dostatečné místo například pro zavazadla či hůře pro průchodnost bytem, jako tomu bylo o zkoumaných vzorků. Prostor Nekázanky je situován do čtverce, nikoliv do nudle, která opticky místnost zúží.

Z pohledu vybavení si hosté stěžovali na rozkládací pohovky a jejich nepohodlné využití a vyplnění místa. *U Nekázanky je pouze jedna, ale za to extra velká manželská postel velikosti 220x200cm*. V tomto apartmánu se sice můžou ubytovat maximálně 2 osoby, ale právě ty budou mít zajištěné pohodlné spaní a nebudou se muset dohadovat o tom, kdo bude spát na pohovce.

Výše uvedené náležitosti jednoznačně specifikují výhody nemovitosti, jež bude předmětem podnikání. Z rozboru ostatních bytů a recenzí bylo zjištěno, že by bylo vhodné doplnit vybavení bytu například o televizor, žehličku či kávovar. Na trhu krátkodobých ubytovacích služeb stále existuje mezera, jak dokládají informace o vytíženosti bytů. Zároveň ze všech uvedených vzorků si do budoucna nejlépe vedou ty s nižší cenou za noc. Z konkurence a její vytíženosti bytu pro další období se dají průměrem vysledovat sezónní odchylky, které by mohly pomoci při tvorbě cenové politiky na toto období.

Konkurenční výhodou apartmánu je tedy vůči konkurentům, nabízející totožnou službu:

- Benevolentnější čas příjezdu a odjezdu
- Velikost prostoru

➤ Vybavení bytu – extra velké lůžko

Oproti některým výše zmíněným bytům konkuruje apartmán v Nekázance i cenou, která je pro období duben a květen nastavena na střední cenové hladině (viz informace o cenotvorbě v kapitole Finanční plán) oproti konkurenčním subjektům vyskytující se v blízké lokalitě. Dále konkuruje kvalitou poskytovaných služeb a zároveň poskytuje vyšší užitek ze spotřeby služby.

4.3.2 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků a s tím spojená segmentace trhu je v případě platformy Airbnb trochu ošemetnější. Airbnb totiž sdružuje jak hostitele, tak zákazníky napříč celým světem, všech národností a všech věkových kategorií. Jen zřídka se však hosté vracejí na stejné místo, byť většina z nich do recenze neopomene napsat, že se rádi vrátí.

Z interní databáze p. Částkové, která poskytla informace k nahlédnutí vyplývá, že si ubytování nejčastěji pronajímají páry.

Tabulka 2 - Přehled hostů I

Hosté	Počet v %
Muži	48
Ženy	52
Páry	78
Kamarádi či příbuzní	15
Jednotlivci	7
18–30 let	43
31–45 let	49
46–x let	8

Zdroj: Vlastní zpracování převzaté z interní databáze p. Částkové

Z podkladů vychází, že nejčastějšími hosty jsou jeden muž a jedna žena, tvořící pár, ve věku od 31–45 let. Z těchto údajů můžeme odvodit například volbu vhodného designu, jakými jsou obrazy, květiny, výzdoba a vyhnout se například infantilním prvkům. V interní databázi paní Částkové je minimální hranice věku 18.let a to z toho důvodu, že většina její klientely je jiné nežli domácí národnosti. Z důvodu bezpečnosti tak rezervace u mladších

zákazníků nepotvrzuje. Dále poskytla informace týkající se národnosti, které zachycuje tabulka níže.

Tabulka 3 - Přehled hostů II

Hosté	Počet v %
Evropa	63
Asie	17
Amerika	12
Ostatní	8

Zdroj: Vlastní zpracování převzaté z interní databáze p. Částkové

Z informací je patrné, že nejčastějšími návštěvníky je klientela z Evropy. Největší zastoupení zde mají hosté z Německa, Francie, Španělska, Itálie a ze Skandinávského poloostrova. Z Asie pak nejčastěji Čína, Japonsko a Korea. Američané přijíždějí převážně v zimním období a ze vzorku osmi zákazníků byli 4 z New Yorku a 3 z Floridy. Do ostatních spadají Australané, Kanadčané a další.

Po prozkoumání 4 konkurenčních bytů jsou jejich recenze nejčastěji psané v anglickém jazyce a dále pak v ruském, španělském, italském, korejském, čínském či japonském. Podnikatelka bude komunikovat v českém, anglickém a ruském jazyce. Konkurenční výhodou by mohlo být zapojení některého z dalších, významných jazyků.

Přesvědčit zákazníka, aby provedl rezervaci může být nelehký úkol, zde je však několik faktorů, které mohou jeho přesvědčení ovlivnit natolik, a by provedl požadovanou konverzi.

1. Kvalitně nafocené celé obyvatelné prostory včetně zařízení
2. Popis prostorů by měl být výstižný, stručný s ohledem na vytyčení důležitých bodů a pravidel
3. V sekci recenze by měl hostitel odpovídat na jakákoliv hodnocení

4.3.3 Porterova analýza

Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí pracuje s využitím analýzy trhu, chování spotřebitele (analýza zákazníka) a chováním firmy. Při vstupu na trh a uvedením nového bytu se bude podnikatelka potýkat s širokou škálou stávající konkurence, ale i s příchodem potencionální. V praktické části v kapitole Analýza konkurence byly

představení přímí konkurenti v blízké lokalitě a nabízející totožnou službu. Z těchto informací bude Porterova analýza čerpat.

Přímá konkurence

Níže uvedená tabulka sumarizuje výčet informací přímých konkurentů.

Tabulka 4 - Přehled přímých konkurentů

Konkurenti	Cena za noc (Kč)	Počet recenzí (ks)	Podmínky check-in check-out	Vytiženost	Vybavení
<i>1. Beautiful flat</i>	661	148	přísné	24	standardní
<i>2. Sunny Old Town</i>	847	12	velmi přísné	41	standardní
<i>3. 3 Min To Wenceslas</i>	1633	10	přísné	48	nadstandardní
<i>4. Spacious apartment</i>	1199	3	přísné	51	nadstandardní

Zdroj: Vlastní zpracování

Výčet informací obsahuje název konkurence, cenu za noc vyjádřenou v Kč, počet recenzí celkem, podmínky času příjezdu a odjezdu, vytiženost bytu vycházející z volných dnů pro období duben–květen 2018 a vybavení bytu. Další charakteristikou ke komparaci by mohl být sloupeček ohledně velikosti bytu, tedy počtu lůžek.

Z informací je patrná rozdílná cenová politika uvedených konkurentů a nízká rivalita mezi nimi. Nízké bariéry vstupu do odvětví umožňují proniknout na trh nově příchozí konkurenci a díky nízkým nákladům a neustále rostoucí poptávce se konkurentům v odvětví daří.

Dodavatelé

Dodavatele zde tvoří platforma Airbnb, která zprostředkovává obchod mezi články, kterými jsou hostitelé a hosté. Dodavateli však může být i společnost, vlastníci služby prádelny, jež dodává čisté prádlo do apartmánu. Podnikatelka si však tyto služby bude obstarávat svépomocí, aby snížila provozní náklady na minimum, proto se v této sekci mimo společnost Airbnb již nikdo neobjevuje. Tlak ze strany dodavatele však může přijít kdykoliv. Momentálně společnost Airbnb financují zejména hosté, kteří ze zaplacené částky hostiteli odvádí různě vysoké procento (6–12 %), existuje však možnost, že se podmínky změní a za

zveřejnění nabídky budou podnikatelé odvádět peníze, nicméně v současné době tomu tak není, a tudíž vyjednávací síla dodavatelů je nulová.

Kupující

Z tabulky č. 4 je patrné, že jsou kupující citliví na cenu. Byt č. 1 s nejnižší cenou má zároveň nejvíce recenzí s nejlepší vytižeností a analogicky byt č. 2 drží druhou největší pozici v počtu recenzí a druhou nejlepší vytižeností bytu. Volba nižší ceny oproti konkurenci by mohla být klíčová k přilákání většího počtu kupujících. Někteří kupující navíc mohou vyžadovat mírnější podmínky check-in/check-outu, proto byly zvoleny benevolentnější podmínky v případě apartmánu v Nekázance.

Nová konkurence a substituty

Riziko, ze strany vstupu nové konkurence je velmi pravděpodobné a vysoké. Jak již bylo zmíněno, podnikání v tomto odvětví je vysoce atraktivní nejen díky nízkým bariérám vstupu a vysoké poptávce. Nicméně ubytovací trh v Praze není „nafukovací“, proto svou činnost ukončí ti podnikatelé, kterým zásadní zisky nepřinese. Podnikatelka obdržela odbornou praxi a cenné zkušenosti, což ji poskytuje konkurenční výhodu, proti potencionální konkurenci, která se většinou do činnosti pouští bez jakéhokoliv know-how.

Z hlediska substituční služby je v tomto oboru zřejmé, že se s příchodem nové konkurence objeví. Nicméně zisk není u bytu, poskytující ubytování pouze dvěma lidem, tak velký. Spousty podnikatelů se orientuje právě na více lůžek, kdy se za každou osobu platí navíc. Pokud se tedy do bytu pro 2 lidi přidají další 2 lůžka, příjem se zdvojnásobí. Právě proto se objevují čím dál častěji malé byty, které nedisponují komfortem ani pohodlím, ale za to schopností ubytovat více lidí. Aby se apartmán v Nekázance odlišil od konkurence, bude nabízet dostatečné místo a kvalitu pouze pro 2 osoby.

Tabulka 5 - Souhrn působících konkurenčních sil

Typ konkurenční síly	Hodnocení rizika
Přímá konkurence	Vysoké – velký počet konkurentů
Dodavatelé	Nízké nebo žádné – nulový tlak
Kupující	Střední – citlivost na cenu a podmínky
Nová konkurence a substituty	Vysoké – nízké bariéry vstupu, atraktivnost odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 PEST analýza

Je nástrojem strategického řízení, které zkoumá makroekonomické podmínky. Zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory.

Politické a právní faktory

Do politicko-právních faktorů, které mohou provoz činnosti ovlivnit spadá například sestavení vlády a politická stabilita. Poslední dobou se velmi často objevují otázky ohledně regulace činnosti ubytovacích služeb prostřednictvím Airbnb a některé parlamentní strany ji prosazují radikálně, jiní navrhují mírnější opatření. Dohodne-li se vláda na regulaci, pak bude předmětem zájmu, jaké opatření nastane. Na výběr je několik možností, například regulace počtu bytu na osobu, což by v případě podnikatelky s jediným apartmánem v Nekázance bylo zavádějící. Další možností je speciální druh omezení, kdy se může činnost provozovat pouze v některém období, což by jednoznačně ovlivnilo budoucí příjmy.

Ohrožení může přijít i ze strany České republiky, která je členem Evropské unie. Pokud by nastala situace, kdy ČR vystoupí z unie nebo došlo by ke zrušení Schengenského prostoru, pak by výrazně klesl turismus a tím pádem by klesla poptávka po ubytování v Praze. Změny v daňové či sociální politice taktéž ohrožují chod činnosti. Pokud by daně z příjmu vzrostly, případně se uvalila daň na podnikání v tomto odvětví, většinu podnikatelů by to pravděpodobně odradilo.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou nejobávanějším adeptem, kde může nastat riziko, které by ovlivnilo provoz v odvětví. Jelikož jsou mzdy hostitelům vypláceny prostřednictvím měny euro (banka pak převede na koruny), pak je důležitým faktorem směnný kurz, stabilita měny a úrokové sazby. Při změně kurzu ve prospěch koruny pak můžou podnikatelé trazit. Na posilování koruny vůči euru se podílí Česká národní banka pomocí intervencí. Při nastavování cen v jednotlivých měsících se doporučuje sledovat tyto změny. Dalším ekonomickým faktorem může být výše mezd nejen na domácí půdě, ale i v zahraničí. Podobně s tím souvisí i nezaměstnanost. Pokud se například v sousedním státě rapidně zvýší nezaměstnanost a poklesnou mzdy, nebudou se očekávat přílivy turistů z tohoto státu.

Sociokulturní faktory

Výše příjmů zákazníků spadá i do sociálně-kulturních faktorů a je důležitým předpokladem k provedení konverze. Jelikož je Airbnb webová platforma, a tudíž v online podobě, může nás ohrozit sám zákazník, který si pobyt zakoupil, nebyl spokojen a prostřednictvím recenze byt negativně ohodnotil. Z tohoto pohledu, kdy hostitel recenzi smazat nedokáže, může tak potencionální zákazníky rychle odradit. Dalším rizikem můžou být jazykové bariéry. Na profilu hostitele je výčet informací, včetně jazyků, prostřednictvím kterého bude s hosty komunikovat. Například neovládá-li španělštinu, pak existuje riziko, že si turisté ze Španělska, kteří nehovoří anglicky, byt nevyberou. Životní úroveň a zvyklosti můžou být dalším faktorem, jež mohou ovlivnit volbu bytu. Někteří hosté preferují oddělenou toaletu od koupelny, což by mohlo apartmánu v Nekázance uškodit. Hosté z Indie vyžadují bidet, a podobně.

Technologické faktory

Do technologických faktorů se řadí například mobilní aplikace a webové rozhraní Airbnb. Pokud by nastal výpadek či dočasné přerušení platformy, podnikatelé by nemohly své nemovitosti nabízet. Stejně tomu by mohlo být u globálního výpadku sítě, nicméně to se jeví jako velmi nepravděpodobný scénář. Další technologické faktory jsou spíše pro tuto činnost méně významné.

Shrnutí PEST analýzy

Ze strany PEST analýzy nejvíce ovlivňují provoz činnosti politické a právní faktory, kde je největším budoucím rizikem regulace služby a možné změny v daňové politice státu. Pravděpodobnost ohrožení je u těchto rizikových faktorů vyšší nežli u ostatních.

Z pohledu ekonomických faktorů je nejrizikovější změna směnného kurzu a stabilita měny. Tyto faktory se dají sice predikovat, a tak se na ně může podnikatelka předběžně připravit, nicméně determinují je desítky dalších faktorů, které můžou predikce zkreslit a výsledek může být zcela odlišný. Výše mezd a nezaměstnanost je taktéž ohrožujícím faktorem, nicméně nepředpokládá se jejich snížení v globálním měřítku. Pokud tedy negativně zasáhnou jeden stát, existuje řada dalších, kde se problém neprojeví. Tím pádem by se zaznamenal pokles přílivu turistů pouze z onoho státu, nicméně by to kompenzoval příliv z ostatních zemí.

U sociálně kulturních vlastností představuje ohrožení zvyklost lidí, životní úroveň, příjmy obyvatelstva, jazykové bariéry, ale i náboženství.

Technologické faktory nepředstavují pro činnost významné ohrožení, protože pravděpodobnost jejich vzniku je příliš malá.

4.4 Analýza vnitřního prostředí

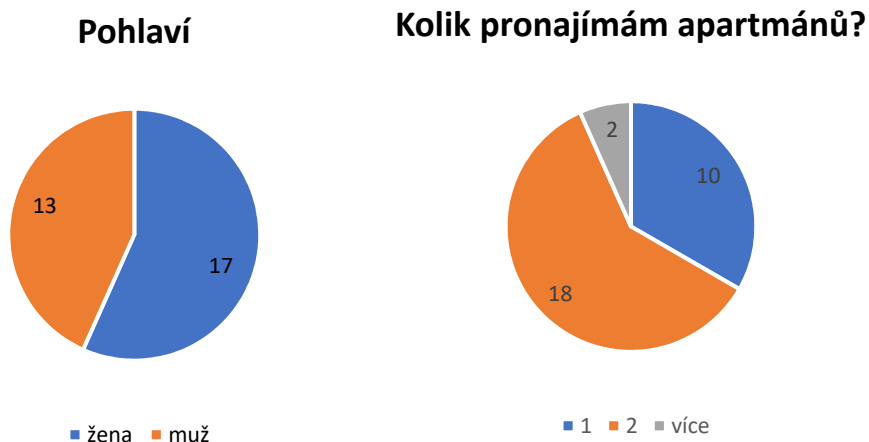
4.4.1 Obchodní plán

Jelikož úplné sestavení marketingového a obchodního plánu je velmi obsáhlé a nebylo by možné jej v rozsahu této diplomové práce sestavit, byly vybrány jen některé jeho důležité informace a části. Plánování obchodu nám umožní výsledky z dotazníkového šetření.

Průzkumu trhu se účastnilo 30 respondentů, kteří podnikají prostřednictvím pronájmu bytu v centru Prahy. Samotný dotazník je přiložen v příloze této práce.

První otázka v dotazníku byla míře přímo na osobu dotazovaného. V grafu vlevo je uveden výsledek, přičemž je patrné, že v tomto oboru mírně převažují ženy.

Graf 1 - Pohlaví a počet apartmánů

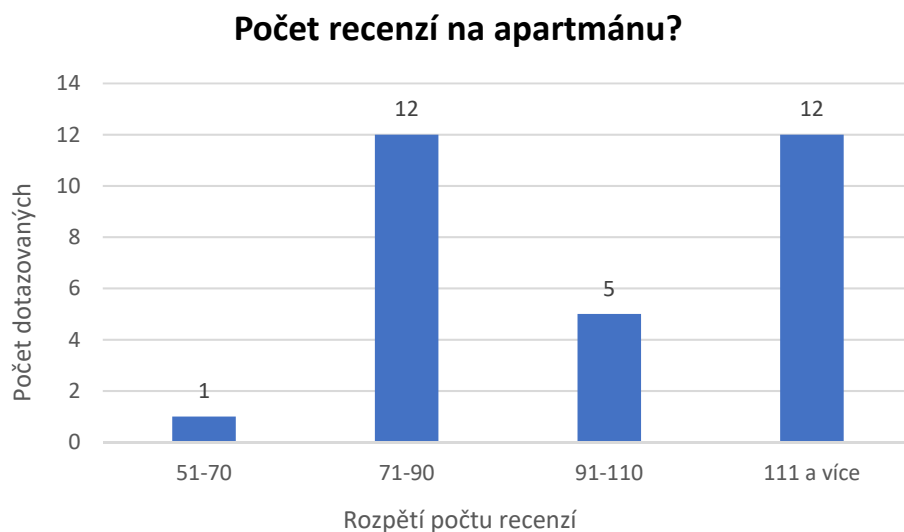


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník byl určen pouze těm, kteří pronajímají byt v centru Prahy, tudíž jsou data očištěná o ostatní části Prahy. Otázka „Kolik pronajímám apartmánů?“ přinesla výsledky zobrazující v grafu vpravo. Z tohoto pohledu jednoznačně dominují podnikatelé s dvěma apartmány. 10 respondentů však uvedlo, že má pouze jednu nemovitost určenou ke krátkodobému pronájmu a pouze 2 dotazování, že vlastní více nežli 2 nemovitosti.

Další otázka byla mířená na počet recenzí. Tato otázka byla ovšem doplněna a vysvětlivku, která vyzývala ke spočítání recenzí pouze u toho bytu, jež má k dispozici nejméně lůžek. Tato forma by tak měla přiblížit dotazování co nejvíce vůči apartmánu v Nekázance, který nabízí pouze jedno lůžko.

Graf 2 - Počet recenzí



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného průzkumu je patrné, že drtivá většina za sebou již nějakou historii v tomto podnikání má, neboť se jim podařilo nasbírat přes 51 recenzí, což v této sféře není jednoduchý a rychlý proces. 40 % dotazovaných označilo, že jejich apartmán má nasbíraných zhruba 71–90 recenzí a dalších 40 % uvedlo, že jich má více, nežli 111. Skoro 17 % uvedlo, že jejich byt disponuje recenzemi v rozmezí 91–110. Pouze 3 % dotazovaných odpovědělo, že obdrželi mezi 51 až 70 recenzemi.

Mezi dotazovanými se nenacházel bohužel nikdo, kdo by na trhu figuroval krátce a tím pádem měl recenze pouze v pár desítkách. U dotazovaných s počtem 111 a více byla zjištěna informace, že na trhu fungují již čtvrtým rokem. U rozpětí 91–110 je to mezi čtvrtým a třetím rokem.

Další dvě otázky byly mířené na výdělečnost kalendářních měsíců. V první otázce měli dotazovaní zvolit z celé škály měsíců ty, které se dle jejich znalosti jeví jako nejméně výdělečné. Nejvíce možností bylo označeno u měsíce leden a únor, dále následoval březen, poté říjen a nakonec listopad.

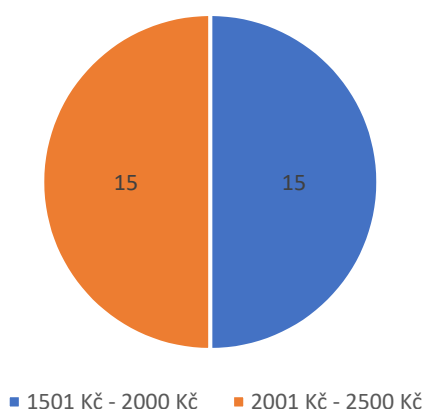
Druhá otázka zkoumala opačnou funkci, tedy největší možnost výdělku. Všichni respondenti se shodli na období červen–srpen, jako na nejvíce výdělečném období. Zhruba čtvrtina respondentů uvedla i září, jako nadprůměrně výdělečné. Prosinec zaujal taktéž vysokou

pozici nejvíce výdělečného období. Tyto odpovědi ničím nepřekvapily, ale pouze potvrdily schopnost některých měsíců.

Následovaly otázky zaměřené opět na toto období, kde bylo účel zjistit cenové rozpětí.

Graf 3 - Průměrné cenové rozpětí v sezóně

Průměrná cena za noc v období červen - srpen?



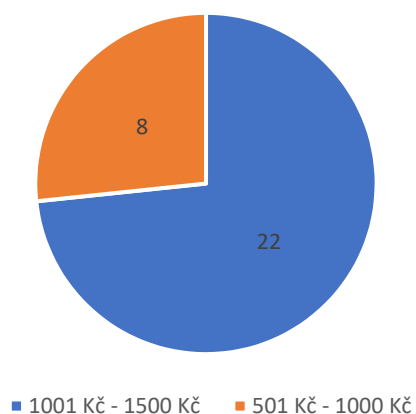
Na výběr byla celá škála cenového rozpětí, počínaje od 500 Kč postupně až do 3001 Kč a více. Přesně polovina dotazovaných se shodla, že v tomto období má ceny zhruba v rozmezí 1501 Kč – 2000 Kč a druhá polovina používající vyšší ceny od 2001 Kč – 2500 Kč.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analogicky bylo dalším požadavkem zjistit, jakou průměrnou cenu volí respondenti v období méně výnosném, a to v lednu, únoru a březnu. I zde byly na výběr stejné možnosti, předpokládající peněžní vyjádření od 500 Kč až do 3001 Kč a výše.

Graf 4 - Průměrné cenové rozpětí po sezóně

Průměrná cena za noc v období leden - březen?



I této otázce se účastnilo 100 % dotazovaných, přičemž 74 % zvolilo pro toto období rozpětí ve výši 1001 Kč – 1500 Kč a druhou, nižší volbu 501 Kč – 1000 Kč volilo 26 % dotazovaných.

Zdroj: Vlastní zpracování

V období červen–srpen, vítězí 50:50 částky 1501 Kč – 2000 Kč a 2001 Kč – 2500 Kč. Průměr byl spočítán přes cenové rozpětí hodnot 1501-2500. Hodnotou, která reprezentuje toto období je částka 2001 Kč/noc.

V období leden–březen dominuje ze 74 % částka 1001 Kč – 1500 Kč, kde průměrem je hodnota 1250 Kč/noc.

Z vypočítaných výsledků můžeme odvodit i průměrnou cenu za noc pro všechny dny v roce, která činí 1626 Kč/noc.

Velmi překvapivé byly výsledky otázky, zdali sledují příliv cestovního ruchu, kde všichni dotazovaní odpověděli "Ano". U otázky „Svoji cenovou politiku sestavuji na základě:“ bylo na výběr více možností, dominuje cenová politika určená na základě předchozího období a konkurenčních cen. Tuto volbu uvedla drtivá většina. Zajímavou odpověď na otázku, „Jaký byl pro Vás rok 2017“ uvedlo 99 % respondentů, že byl ziskový. 1 % uvedlo, že tento rok pokryl náklady. Dále sleduje 100 % dotazovaných aktuální dění kolem státní regulace služby, nicméně jen 42 % předpokládá regulaci ještě v tomto roce.

Stěžejní zjištěnou otázkou byl průměrný počet dní, které hosté v apartmánech stráví. 92 % respondentů uvedlo, že v sezóně se jejich vytíženost pohybuje v rozmezí 24–27 nocí. Rapidní pokles v ostatních měsících nepozorují, neboť návštěvnost je díky nižším cenám i tak příznivá a 89 % dotazovaných uvedlo, že je průměrně v této době vytíženost bytu kolem 22 dní.

4.4.2 Marketingový plán

Marketingový plán bude pro tuto činnost sestaven na 1 rok. V tomto oboru se jedná poměrně o dynamický nástroj marketingového plánování, proto je důležité ho po zahájení činnosti neustále kontrolovat, doplňovat, případně inovovat o další cíle. Vychází z marketingového mixu 5P – doplněno o people (lidské zdroje).

Hlavním cílem plánu je maximální využití kapacity bytu (vytíženost), nejen v letních měsících, ale i udržení dobrého scóre po zbytek sezóny za předpokladu alespoň pokrytí veškerých nákladů, spojených s bezproblémovým chodem činnosti.

Dílčím cílem, avšak souvisejícím s hlavním, je alespoň 95 % kladných pětihvězdičkových recenzí.

Targeting a positioning

Cílovou skupinou jsou zákazníci, kteří představují nejlepší potenciál k provedení konverze (rezervace) na profilu *High Class Apartment for 2*. Tyto zákazníky můžeme dle průzkumu označit za muže a ženy – páry, ve věku 31–45 let, kteří jsou z Evropy a hovoří anglicky. Zároveň vyhledávají komfort, pohodlí, soukromí a ocení větší prostory spolu s nadměrně velkým společným lůžkem.

Pomocí strategie a taktiky bude docíleno:

- zvýšení motivace potencionálních zákazníků k provedení konverze
- posílení známosti profilu bytu

Positioningem, jež má za cíl vzbudit odlišné povědomí o službě oproti konkurenčním subjektům, bude docíleno převážně udělením pozitivní recenze od zákazníků.

Marketingový mix

Marketingový mix 5P vychází z určených strategií SWOT analýzy, analýzy trhu, konkurence a zákazníků. Zároveň je nezbytným nástrojem marketingového plánování.

Produkt (služba)

V případě tohoto podnikatelského plánu se jedná o *službu*, která bude prostřednictvím platformy Airbnb zajišťovat krátkodobé ubytování pro návštěvníky Prahy z celého světa. Hlavním cílem je uspokojit tuto neustále rostoucí poptávku a udržet si svou pozici na trhu. Airbnb je webový portál, který sdružuje jak hostitele (podnikatele), tak hosty (spotřebitelé služby). Pro tuto činnost bude byt v centru Prahy zakoupen z vlastních i cizích zdrojů majetku a bude využit pouze k provozování ubytovací činnosti. Celá činnost se odvíjí od funkcionality profilu, kde je zobrazen nabízený byt, dále doplňkových služeb, jakými jsou komunikace a správa hodnocení a také provozuschopnosti samotného bytu. Organizace je zde klíčovým bodem úspěchu, jak tuto činnost zvládnout přehledně, pohodlně, a nakonec obdržet kladné hodnocení. Po hostem provedené rezervaci následuje potvrzení hostitelem, příprava bytu, ubytování a předání klíčů, vysvětlení podmínek a seznámení s pravidly až po konec hostitelství, jež zahrnuje odchod hostů z prostorů. Výplaty, které posílá společnost Airbnb, obdrží hostitel až na konci pobytu.

Cena

Je předmětem kalkulací a stanovení cenové politiky. Cena musí být úměrná kvalitě nabízených služeb, reputaci nemovitosti, velikosti prostorů a zejména času, resp. období, na které se stanovuje. Dle průzkumu trhu byla cena 30. respondenty odhadnuta zvlášť pro nejvýnosnější období a zvlášť pro podprůměrné období. Průměrná cena v období červen až srpen se pohybuje ve výši 2001 Kč/noc a pro měsíce leden až březen je v rozmezí 1250 Kč/noc. Celkový roční průměr pak činí 1626 Kč/noc.

Existuje nespočet metod, jak stanovit cenu. Může vycházet z:

- Stanovených cen z předešlého období
- Podle konkurence
- Na základě nabízených doporučených cen od Airbnb
- Podle vytíženosti bytu
- Kombinací výše uvedených metod

V tomto případě se ceny budou stanovat na základě konkurence, kde byly informace získány pomocí dotazníkového šetření. Proces tvorby ceny je velmi náročný a ceny pro daný měsíc by se měly alespoň jednou za 2 dny znovu aktualizovat, a to na základě poptávky po bytě. Vzhledem k rozsahu této diplomové práce a ke stanoveným podmínkám, kdy neexistuje historie konkrétního apartmánu, není možné určit cenu výše uvedeným způsobem – stanovením ceny z minulých let. Stanovení ceny tak bude vycházet ze dvou variant, a to optimistické a pesimistické.

Optimistická varianta je ta, která se jeví jako pravděpodobnější, reálnější a vychází z dotazníkového šetření vyplněné více respondenty.

Pesimistická varianta je založená na dlouholetých zkušenostech paní Částkové, která poskytla průměrné ceny obdobného bytu, na různé období. Dále se tyto ceny odvodí pomocí zjištěných údajů z průzkumu trhu a vybere se ta nejnižší hranice cen.

Distribuce

Distribuce neboli místo je další nezbytnou částí marketingového mixu. Probíhají zde různé marketingové a ostatní aktivity. Distribučním článkem v tomto podnikatelském plánu je sama platforma Airbnb, prostřednictvím které podnikatelé versus spotřebitelé obchodují.

Jedná se o globální platformu, díky níž se mohou ubytovat například v pondělí hosté z Indie, ve středu z Bali a na víkend třeba z Japonska. Česká verze Airbnb byla spuštěna v roce 2009 a ještě téhož roku se stala nedílnou součástí sdílené ekonomiky v ČR.

Podnikatelka by chtěla fungovat zejména na této platformě, díky zkušenostem, které již kolem ní má, nicméně objevují se čím dál častěji i otázky ohledně státní regulace. Proto je připravena distribuční článek změnit či rozšířit na jiné platformy, například Booking.com, který nabízí mírně odlišné podmínkami, nicméně funguje na podobné bázi. Booking.com je taktéž globální webovou doménou, která sdružuje navíc i hromadná ubytovací zařízení. Konkurence je z tohoto pohledu tedy vyšší, avšak jak bylo zmíněno v popisu, tato specifická služba má svojí vlastní klientelu, která upřednostňuje soukromí a další jedinečné aspekty tohoto typu ubytování. Od té doby, co s rozmachem sdílené ekonomiky v ČR roste i turismus, se společnost Booking.com rozhodla více konkurovat Airbnb. Zdaleka v tomto ohledu již neplatí, že právě Airbnb nabízí ty nejlevnější prostory k pronájmu.

Propagace

Z tohoto pohledu je v nějakém hlubším významu propagace poměrně zanedbatelná. Airbnb totiž nenabízí například zakoupení zobrazující pozice na prvních stránkách, nicméně jsou zde nastavené alespoň „férové“ podmínky pro všechny a hostitelé si tak svoje místo musí zasloužit, nikoliv zakoupit. Pro tu nejlepší viditelnost, resp. propagaci naší nabídky, je nutnost neustále aktualizovat ceny a navyšovat sběrem počet recenzí, zejména pak těch kladných, pětihvězdičkových. Platí, že i čtyřhvězdičková recenze posouvá apartmán na zadní stránky. Obdržení i takové recenze je poměrně rizikové tam, kde je koncentrovaná poptávka. Apartmán by tak velmi snadno mohl ztratit svojí zobrazovací pozici a pro další potencionální zákazníky by byl hůře dohledatelný. Airbnb zatím nenabízí možnost propagovat nabídky skrze reklamu, jakou může být například PPC reklama.

Lidské zdroje

Jsou dalším rozšířením marketingového mixu. Z interního pohledu je lidským zdrojem personál, tvořen jednou osobou zaštiťující úklid apartmánu a ubytování, další osobou je pak sama podnikatelka. K občasné výpomoci se využije i student, který v případě vysoké vytíženosti bytu hosty ubytuje. Organizační struktura je zde poměrně prostá, nejedná se však také o podnik.

Z externího pohledu jsou lidské zdroje tvořeny zákazníky, spotřebiteli uvedené služby. Dále sem patří konkurenti, jak stávající, tak nově příchozí a podpora samotné společnosti Airbnb.

4.4.3 Plán zdrojů

Zajištění potřebných vstupů by měl nejlépe vystihnout plán zdrojů, kam spadají fyzické zdroje (včetně lidských zdrojů), zdroje finanční a nehmotné povahy.

V prvotní fázi jsou náklady vynaložené na opatření živnostenského oprávnění, kde mimo čas podnikatelky bude vynaložena i částka ve výši 1 000 Kč a poplatek za ohlášení živnosti ve výši 50 Kč. Aby tedy činnost vůbec mohla být legálně provozována, je třeba vynaložit 1 050 Kč. Jedná se však o náklady vynaložené pouze jednou.

Náklady spojené s platbou záloh na sociální a zdravotní pojištění platit podnikatelka nebude, neboť bude toto podnikání bráno jako vedlejší činnost. V hlavním pracovním poměru tak zaměstnavatel bude sociální a zdravotní pojištění odvádět za ni, jakožto za zaměstnance. Nebude tedy platit žádnou z uvedených záloh a následně podle daňového přiznání za předchozí rok a s tím spojeného přehledu, kde se zahrnují i příjmy z hlavního pracovního poměru, bude doplácet pouze rozdíl na sociálním a zdravotním pojištění (za předpokladu vzniku tohoto rozdílu).

Do provozních nákladů patří poplatky spojené s užíváním bytu (energie, plyn) a platí se měsíčně ve výši 1 650 Kč. Kvartálně pak probíhá i platba za vodné a stočné ve výši 1 050 Kč. Tyto ceny jsou fixně dané a byly zjištěny přímo od prodejce a současného majitele bytu v Nekázance. Další poplatek je ve výši 500 Kč/měsíčně za poskytování internetu od Vodafone. Wi-Fi modem dodala podnikatelka svůj. Do nákladů se zahrnuje i účet za mobilní telefon, který využívá pro komunikaci s hosty. Využívá na něm převážně internetové připojení a volání zahraničním hostům. Tarif vlastní od stejné společnosti se 100 volnými minutami volání na cizí telefonní čísla, který se podařilo obstarat velmi výhodně, protože již využívá jejich služeb. Částka je ve výši 529 Kč měsíčně.

Dalším nákladem je mzda vyplacená paní za úklid – za připravení apartmánů pro další klienty. Za jeden úklid včetně navazujícího ubytování si účtuje 350 Kč a je s ní uzavřená dohoda o provedení práce (DPP). Brigádník – student, který při absenci samotné podnikatelky obstará předání klíčů a hosty ubytuje, dostane odměnu ve výši 150 Kč.

S oběma osobami je sepsána dohoda o provedení práce, která měsíčně nepřesáhne částku 10 000 Kč.

Další variabilní nákladovou položkou jsou prádelní služby. Podnikatelka chce provozní náklady minimalizovat a chce si tuto doplňkovou službu obstarávat sama doma, nicméně vzhledem k pracovní vytíženosti a možné vytíženosti bytu v letních měsících by bylo vhodné občasně kalkulovat i s touto cenou. Nedaleko apartmánu se nachází prádelna Quido, která nabízí základní praní prádla v objemu 3 kg za 180 Kč a 6 kg prádla po 250 Kč. Pracovnice této firmy by po domluvě prádlo vysušila (prostřednictvím sušičky + 100 Kč) a připravila do tašek na odvoz, které by podnikatelka pouze odvezla na apartmán. Potřebnost této služby se však projeví až v ostrém provozu.

Vstupní investicí je mimo opatření živnostenského oprávnění i pořízení lůžkovin a ručníků pro dostatek hostů. Čím více jich bude, tím bude minimalizován tlak na četnost praní prádla a jeho svoz do komory bytu. Jejich pořízení vyjde na 4 500 Kč. Další vstupní investicí je zaplacení odborného fotografa, který byt kvalitně nafotí. Tato služba stojí 500 Kč.

Poskytnutí úvěru – financování z cizích zdrojů

Hlavním výdajem pro podnikatelku je měsíční splácení poskytnuté hypotéky ve výši 3 800 000 Kč. Podnikatelka disponuje částkou ve výši 450 000 Kč. Nemovitost je známým z rodiny přenechána za 4 200 000 Kč, ačkoliv její skutečná tržní hodnota je o 550 000 Kč větší. Nabídka však platí pouze do srpna roku 2018.

Na poskytnutí úvěru si vybrala společnost Sberbank CZ a.s., které bude zároveň svůj podnikatelský plán zasílat a kde bude o hypotéku žádat. V případě, nevyhoví-li konkrétní společnost, dokument se upraví jen ve finančním plánu a plánu zdrojů tak, aby korespondoval s podmínkami poskytnuté hypotéky u jiné bankovní společnosti.

Sberbank CZ a.s., nabízí poskytnutí této částky, tedy 3 800 000 Kč na dobu 25 let, jež podnikatelce vyhovuje díky možnosti rychlejšího převodu nemovitosti do vlastnictví, což činí 80 % z hodnoty nemovitosti s fixací na 15.let, při roční úrokové sazbě 2,39 %. Podobné podmínky poskytuje i společnost Česká spořitelna a.s., úrok však poskytuje znatelně vyšší, a to 3,09 %.

Podnikatelka tak bude muset při výše uvedených podmínkách zaplatit 300 splátek ve výši 16 906 Kč, což se jeví jako nejmenší možná splátka (za předpokladu dodržení výše

stanovených podmínek). Banka po splacení celého hypotečního úvěru obdrží jistinu a zisk ve výši 1 271 800 Kč (celkové úroky). Vzhledem k dobré bonitě klientky, jejího zaměstnání na hlavní pracovní poměr a vedlejší podnikatelské činnosti by úvěr mohl být poskytnut včas. Fixním měsíčním nákladem bude úrok placený bance, a to ve výši 4 239 Kč. Banka k tomuto typu úvěru poskytuje prostřednictvím smluvního partnera výhodnější pojištění nemovitosti, v celkové roční částce 2 004 Kč.

S pořízením dlouhodobého hmotného majetku je spojeno i jeho opotřebení, a tudíž je nutné tento majetek odepisovat. Odpis totiž představuje peněžní vyjádření opotřebení dlouhodobého majetku za určité časové období. V tomto případě, kdy nemovitost má pořizovací cenu 4 200 000 Kč, bude se odepisovat metodou rovnoměrných odpisů a na dobu 30 let, bude v prvním roce roční odpis ve výši 58 800 Kč a dále v ostatních letech až do úplného odepsání po 142 800 Kč. Tato částka představuje fixní náklad.

Tabulka 6 - Rekapitulace fixních nákladů

Položka	Měsíční částka
Poplatky za energii a plyn	1 650 Kč
Vodné a stočné	350 Kč
Wi-Fi na apartmánu	500 Kč
Platba za telefon	529 Kč
Pojištění	167 Kč
Úrok bance	4 239 Kč
Osobní náklady	375 Kč
Odpis v 1. roce	4 900 Kč
Odpis v dalších letech	11 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z interních zdrojů p. Částkové, která vlastní obdobný apartmán v jiné části Prahy 1, byl proveden průzkum počtu rezervací a bylo zjištěno, že nejsilnějším obdobím jsou letní měsíce, tedy květen–září a nejslabším říjen, listopad, leden a únor.

Z kalendáře p. Částkové za rok srpen 2016 až srpen 2017, byl odvozen průměrem počet rezervací na měsíc. Průměr je sestavován spíše pesimistickou variantou, aby nedošlo

k nadhodnocení výsledků. Průměrný počet rezervací za měsíc je tedy $8,2 \doteq 9$ rezervací. Z tohoto čísla se mohou dále odvodit provozní náklady, týkající se úklidu bytu a ubytování v případě, bude-li využit externí brigádník zajišťující check-in. Jak již bylo zmíněno, podnikatelka se bude snažit zajistit si check-in vlastními silami, případně bude-li rezervace navazovat, zařídí ji paní na úklid. Pokud bude opět zvolena pesimističtější varianta, kdy rezervace navazovat nebudou a podnikatelka nebude mít tolik času na ubytování, využije pomocnou sílu z počtu 9 rezervací 3krát.

Pak variabilní náklady budou vyobrazeny následovně.

Tabulka 7 - Rekapitulace variabilních nákladů

Položka	měsíční platba
Mzda za úklidy	3 150 Kč
Mzda za ubytování	450 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Rekapitulace nákladů

Suma veškerých měsíčních nákladů na provoz apartmánu tak činí 12 710 Kč (fixní náklady v 1.roce) a 3 600 Kč (variabilní náklady). Celkem je tedy nutné měsíčně zaplatit 16 310 Kč.

Fixní náklady se v dalších letech zvýší vzhledem k odpisům hmotného majetku na 19 710 Kč. Analogicky i variabilní náklady se s počtem rezervací, a tedy i úklidů a ubytování, mění. Zde se však uvažuje průměrné vytížení, a tudíž by k rapidní změně dojít nemělo.

Do nákladů, které se vynakládají pouze jednou za rok patří odpočet daně z příjmu ve výši 15 %, jež se vyčísluje z výsledku hospodaření a za období 12 kalendářních měsíců. Dále sem patří osobní náklady – platba za služby spojené s účetnictvím ve výši 4 500 Kč za rok.

Za rok činí fixní náklady 152 520 Kč a variabilní 43 200 Kč, celkem tedy 195 720 Kč.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza se provádí na základě výsledků získaných z analýzy makrookolí a mikrookolí (analýza konkurence, trhu a zákazníků) a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, pomocí kterých byly zjištěny hrozby a příležitosti. Na informacích o hrozbách se taktéž

podílí PEST analýza. Interní analýza naopak nastínila silné a slabé stránky podniku. Matice SWOT analýzy v tabulce níže vyobrazuje kvadranty následovně:

Tabulka 8 - matice SWOT bytu High Class Apartment for 2

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - kvalita služeb - velikost prostorů - praxe a zkušenosti (know-how) - rozumné ceny - přívětivé podmínky času příjezdu a odjezdu - výborná lokalita 	<ul style="list-style-type: none"> - nulová reputace - nedostatečný kapitál - vstup do odvětví s vysokou konkurencí - možné jazykové bariéry
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - růst trhu - nenasycenost trhu - stále přicházející zákazníci 	<ul style="list-style-type: none"> - vstup potencionálních konkurentů - nespokojenost odběratelů (špatná recenze) - státní regulace - změny v daňové politice - stabilita měny a změna směnného kurzu - nízké bariéry vstupu do odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výše uvedenou tabulku platí, že silné a slabé stránky mohou být ovlivněny a nachází se na úrovni interního prostředí. Příležitosti a hrozby ovlivněny být nemohou a tvoří je externí prostředí.

Ověření a využití silných stránek se nejlépe projeví až v ostrém provozu, a to ideálně po delší době. Nicméně byt disponuje zmíněnými silnými stránkami oproti konkurenci, jak bylo zjištěno z těchto analýz.

Naproti tomu stojí negativní, slabé stránky, ohrožující funkcionalitu provozování ubytovací činnosti. Podnikatelka by se je měla snažit minimalizovat, avšak například změnu nulové reputace ovlivní až čas. Apartmán v Nekázance bude vstupovat do odvětví, kde panuje vysoká konkurence, tudíž maximální využití silných stránek by mohlo tento fakt potlačit. Za těchto podmínek by apartmán měl být připraven udržet si svou pozici na trhu. Ovlivnitelné

jsou i jazykové bariéry, kdy se může podnikatelka ve svém volnu věnovat dalším cizím jazykům a nabídnout tak hostům „něco navíc“. Pokud například vysleduje větší příliv španělské klientely, která má problém komunikovat anglicky, vhodným konkurenčním nástrojem by pak mohlo být zapojení tohoto jazyku do komunikace.

Z pohledu příležitostí je nejdůležitější rostoucí poptávka po službě, což dává podnikatelce jistotu potřebnosti služby.

Z hrozeb může být největší obavou státní regulace či změna v daňové politice, což jsou faktory, které ovlivněné být nemohou a mohou přinést negativní dopad na celý chod činnosti.

Díky změně směnného kurzu může trazit, nicméně, aby to mělo destruktivní dopad, musela by měna klesnout o řádu několika korun. Špatná recenze je taktéž chápána jako hrozba, dá se jí však alespoň zabránit. Pokud bude host se službami spokojen, pravděpodobnost špatného hodnocení by se bytu měla vyhnout. Potencionální konkurenti do odvětví vstoupí velmi lehce, ale tento fakt koresponduje s reputací, kterou musí posbírat, není však tak snadné si bez kvalitního know-how svou pozici udržet.

Shrnutí

Celkový součet bodů z interního a externího prostředí vyšel 1, což není nejpřívětivější hodnocení provedené SWOT analýzy, nicméně ani nejslabší. Z pohledu interního prostředí je neustále co zlepšovat, nejdřív však podnikatelka musí dostat šanci proniknout na trh a až poté může eliminovat slabé stránky či rozvíjet ty silné.

Ze sestavené matice SWOT a přiřazených bodů významnosti a vah se může odvodit strategie typu SO a ST, kde dominují silné stránky. Podrobná SWOT matice s výpočty a metodikou je v příloze této práce.

Strategií SO se rozumí využití silných stránek ve prospěch příležitostí, což může být právě neuspokojená poptávka a vyplnění mezery na trhu. Tato služba se bude od ostatních lišit právě velikostí prostorů a umístění pouze jednoho, nadstandardně velkého lůžka pro dvě osoby. Stanovení přívětivých cen a benevolentnější podmínky času odjezdu a příjezdu by měly přilákat více hostů.

Strategie ST se odvozuje od využití silných stránek použité k eliminaci ohrožení. V tomto případě by kvalitně poskytovaná služba, což zahrnuje čistý apartmán, bezproblémový check-

in ze strany hostitelky a posléze perfektní a včasná komunikace, neměla přinést špatnou recenzi. Toto ohrožení by tedy prostřednictvím silné stránky mělo být odvráceno.

4.6 Analýza rizik

Vychází z analýzy vnějšího prostředí a zkoumá jednotlivá rizika, které provoz činnosti ohrožují ať už při současné situaci anebo v budoucnu. Snaží se nastavit takové opatření, které by riziko potlačilo či eliminovalo. Hodnocení rizika je v příloze u matice SWOT analýzy a koresponduje se sloupcem *Váha*.

Následující přehled rizik je seřazen podle významnosti a pravděpodobnosti vzniku.

➤ **Nespokojenost odběratelů (špatná recenze)**

Toto riziko je vnímáno jako to nejdůležitější, protože pokud nebude zákazník spokojen, má možnost sdělit své zkušenosti prostřednictvím recenze, která je po odeslání neměnná a hostitel ji nemůže smazat. Pokud se na profilu hostitele objeví špatná recenze, může to odradit potencionální zákazníky od provedení konverze (rezervace). Tomuto riziku se dá zabránit poskytováním avizované služby v nabídce, tedy čistého prostředí, včasného check-inu, milého přivítání, kompletní funkčnosti apartmánu, rychlé komunikaci či případného řešení problému s hosty. Airbnb zde nabízí možnost ochrany hostitele v případě, udělí-li host špatnou recenzi záměrně, ačkoliv byl pobyt v pořádku. Záleží však na tom, co do recenze uvede. Toto riziko je poměrně časté a zároveň spolehlivě účinné v odrazení budoucích hostů.

➤ **Vstup potencionálních konkurentů**

Vstup potencionálních konkurentů je úzce spjat s nízkými bariérami vstupu, které umožňují rychlé proniknutí na trh. Bohužel se pronájem bytu přes Airbnb stal nejen v České republice lukrativním výdělkem a láká tak čím dál více podnikatelů tuto službu využít. Noví hostitelé zatím nejsou soběstační, a tak je společnost Airbnb na webu prosazuje a podporuje v zobrazování. Podpora se však nabízí na poměrně krátkou dobu, než se stihne hostitel „rozkoukat“. Po zhruba měsíci se tato nabídka propadá na svoji původní pozici viditelnosti a v této fázi je nejdůležitější zvýšit své kvality a nepolevit v nich. Důležitým faktem při vstupu je i načasování. Pokud vstoupí noví konkurenti v období po sezóně, je velká pravděpodobnost, že „nepřežijí“ do začátku nové sezóny. Tržby po sezóně jsou znatelně menší a náklady fixní, tudíž spoustu nových hostitelů tento fakt brzy odradí. Toto riziko se sice nedá eliminovat, může být alespoň ovlivněno, a to tím způsobem, že nebude

představovat pro podnikatelku hrozbu. Jako nejlepší nástroj k potlačení rizika ze strany potencionálních konkurentů je sběr recenzí. Zde platí pravidlo *čím více, tím lépe*. Nabídka s vyšším počtem recenzí, zejména těch pětihvězdičkových, bude vždy zobrazována jako první, oproti té s nižším počtem.

➤ **Státní regulace**

Regulace ze strany státu je diskutovaným tématem nejen u nás. Neobjevuje se však mnoho způsobů, které by regulaci blíže definovaly. V červnu roku 2018 se mají představit návrhy, které by bylo možné uplatnit na území České republiky. Vzhledem k otázce nedostatku bytů a umělého navyšování jejich cen se přepokládá regulace v počtu pronajímaných bytů na osobu. Tím by měl být pouze jeden byt na jednu osobu a ve vlastnictví podnikatele. Tato regulace by postihla zejména ty podnikatele, kteří mají někdy i kolem stovek bytů, jež nabízejí prostřednictvím Airbnb. Tento typ regulace by neměl žádný negativní vliv na samotnou podnikatelku, naopak by přinesl výhodu ve snížení počtu nabízených bytů. Apartmán v Někázance by sice nebyl jediný, ale také by nebyl jeden z tisíce. Dalším typem regulace může být agresivnější forma, která službu omezuje pouze na určitý počet dní. Například v Londýně je toto omezení zavedené na možnost pronajímat byt pouze 90 dní v roce. V Amsterdamu jsou podmínky o něco přísnější, a to 60 dní v roce. Benevolentnější je Paříž, která zavedla omezení pouze na určité okrsky v centru. Provozovat krátkodobé pronájmy prostřednictvím Airbnb se zde může po dobu 120 dní v roce. Nejhůře na tom je Berlín, kde je striktní zákaz této činnosti. Vhodným opatřením v případě, nastaly by tyto regulační podmínky i v Praze, může být přesun apartmánu na jiné portály, které již nemají se sdílenou ekonomikou co do činění. Takovým portálem může být například Booking.cz, který funguje na podobné bázi, nicméně za zveřejnění nabídky si účtují poplatek. V tom případě by sice vzrostly náklady, nicméně pokud by takovýto typ regulace zasáhl Prahu, bylo by nejlepším řešením zaplatit poplatek a v činnosti nadále pokračovat.

➤ **Změny v daňové politice**

S touto hrozbou je rovněž dobré počítat, ale za současné situace ji není přikládána větší pravděpodobnost vzniku. Do změn v daňové politice patří například speciální daň uvalená právě na krátkodobé ubytovací služby, která by sice zvýšila náklady, ale třeba by odradila i potencionální konkurenty. Nepředpokládají se tak velké změny v daňové politice, které by

byly pro činnost destruktivní. Avšak z i tohoto hlediska se jedná o riziko, které je neovlivnitelné a nedá se eliminovat či potlačit.

➤ **Stabilita měny a změna směnného kurzu**

Stabilita měny a změna směnného kurzu je rizikem s vysokou pravděpodobností vzniku, protože se jedná o ekonomické veličiny, které jsou determinovány řadami faktorů. Nicméně aby toto riziko mohlo nějak významně poškodit tržby podnikatelky, musela by hodnota české koruny vůči euru výrazně klesnout. Od roku 2013 je nyní poprvé hodnota 1 eura ve výši 25,32 Kč⁴⁹. Dle prognóz vývoje kurzu koruny vůči euru, který zpracovává Česká národní banka, by měla hodnota klesnout v tomto roce maximálně o 50 haléřů. V roce 2019 pak o cca 80 haléřů⁵⁰. Opět se jedná o riziko, které nelze potlačit či eliminovat. Nejvíce však změna kurzu zasáhne podnikatele s vyššími obraty, resp. s vyšším počtem pronajímaných nemovitostí.

➤ **Nízké bariéry vstupu do odvětví**

Současné bariéry vstupu do odvětví jsou velmi nízké a pro nové podnikatele příznivé. Umožňují tak proniknout na trh s menším množstvím finančních prostředků, bez potřebných lidských zdrojů (službu si někteří kompletně obstarávají sami), bez nákladů na marketing, úředních náležitostí a dalších bariér. Právě tyto nízké bariéry lákají čím dál více podnikatelů ke vstupu do odvětví. Hledisko finančních prostředků je příznivé zejména pro ty, kteří nemovitost jen přepronajímají. Nemovitost tedy nevlastní a majitelé platí pouze měsíční náklady spojené s pronájmem. Skrze tuto nemovitost, kterou nabízí k dalšímu pronajmutí zahraničním klientům, vydělají slušný obnos. To by však mohlo být předmětem státní regulace. Nízké bariéry jsou z pozice hodnocení rizika neovlivnitelné.

Níže uvedená tabulka zobrazuje identifikaci rizika, jeho přehled a zranitelnost. V první řadě je nutné ohodnotit dopad rizika (D) tak, jak se jeví jeho pravděpodobnost vzniku. Hodnotící škála je následující:

⁴⁹ Kurz Eura, Euro, EUR. In: Peníze.cz [online]. 11.3.2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro>

⁵⁰ Aktuální prognóza ČNB. In: Česká národní banka [online]. 1.2.2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

- 1 – nejméně pravděpodobná hrozba
- 2 – pravděpodobná hrozba
- 3 – nejvíce pravděpodobná hrozba

Pravděpodobnost incidentu (PI) koresponduje s váhou hrozeb uvedených v příloze SWOT analýzy a je vyjádřena v procentech.

Výpočet míry rizika pak vychází ze vztahu

$$R = PI \times D$$

Tabulka 9 - Výpočet míry rizika

Riziko	Zranitelnost	Pravděpodobnost incidentu (PI)	Dopad (D)	Riziko (R)
Nespokojenost odběratelů	Ztráta důvěry	30	3	90
	Nižší tržby			
Vstup pot. konkurentů	Nižší tržby	20	3	60
	Nižší poptávka			
Státní regulace	Provoz činnosti	20	2	40
Změny v daňové politice	Vyšší náklady	10	1	10
Stabilita měny a změna kurzu	Nižší tržby	10	2	20
Nízké bariéry vstupu	Nižší tržby	10	1	10
	Nižší poptávka			

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke stručnému ohodnocení rizikové třídy byla určena následující stupnice:

- Nízká úroveň rizika - 0 až 30
- Střední úroveň rizika - 30 až 60
- Vysoká úroveň rizika - 60 a více

Největší hrozbu zde představuje nespokojenost odběratelů, která má zároveň dopad na počet konverzí (rezervací) v důsledky ztráty důvěry potencionálních zákazníků a tím pádem klesnou i tržby. Opatření pro toto riziko může být například:

- Poskytovat nadstandardní služby
- Před schválením rezervace zkontrolovat profil klienta (zda není problémový)
- Při samotném check-inu o dobré hodnocení požádat, za předpokladu, budou-li hosté spokojeni
- Efektivní a rychlé řešení případných problémů

4.7 Finanční plán

Finanční plán zde tvoří elementární prvek ve schopnosti prokázat, zdali se investice, poskytnutá bankou vrátí či nikoliv. V první fázi je nutné představit plánovanou rozvahu

Tabulka 10 - Plán zahajovací rozvahy

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý hmotný majetek	3 800 000 Kč	Bankovní úvěry	3 800 000 Kč
Finanční majetek	400 000 Kč	Ostatní finanční výpomoci	400 000 Kč
Pokladna	50 000 Kč	Tvorba rezerv	50 000 Kč

Aktiva 4 250 000 Kč = Pasiva 4 250 000 Kč

Podnikatelka disponuje 450 000 Kč v hotovosti. Žádá však o úvěr ve výši 3 800 000 Kč, aby společně s hotovostí dosáhla na nemovitost ve výši 4 200 000 Kč.

Další tabulku tvoří počáteční investice, které je nutné vynaložit na opatření živnostenského oprávnění. Nafocení bytu profesionálem vyčíslila na 500 Kč, protože kvalitně nafocené apartmán přiláká více hostů. Zakoupený byt obdrží jinak vybaven a zrekonstruován. Bude tedy připraven k uveřejnění na platformě Airbnb. Jiné počáteční investice již nepředpokládá. Počáteční investice je ve výši 6 050 Kč celkem.

Tabulka 11 - Počáteční investice

Počáteční náklad	Částka
Pořízení živnostenského oprávnění	1 050 Kč
Foto služby	500 Kč
Nákup ložního prádla a ručníků	4 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady variabilní a fixní jsou zobrazeny v kapitole Plán zdrojů.

4.7.1 Bod zvratu

Bod zvratu vychází ze následujícího vzorce

$$\text{Bod zvratu (množství)} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{cena produktu} - \text{variabilní náklady}}$$

Cena služby byla zjištěna z dotazníkového šetření a byla vyhotovena průměrem z cen v sezóně a po sezóně. Její výše je tedy 1626 Kč/noc. Průměrná vytíženost bytu byla spočítána jako 9 rezervací za měsíc, kde průměrně hosté stráví 22 noci. Variabilní a fixní náklady byly spočítány v kapitole Plán zdrojů a činí 12 710 Kč (fixní náklady) a 3 600 Kč (variabilní náklady).

$$\text{➤ Bod zvratu při průměrné ceně} = \frac{12\,710}{1626 - 163,64} = 8,6$$

Kritickým objemem prodeje při veškerých zohledněných nákladech je $8,6 \doteq 9$ dní. Při tomto množství prodaných rezervací dosahuje podnikatelský subjekt „nulového zisku“.

Dále je třeba zjistit kritický objem prodeje při cenách stanovených v sezóně a po ni. V sezóně vyšplhá cena za noc na 2001 Kč při 24denní vytíženosti.

$$\text{➤ Bod zvratu při sezónní ceně} = \frac{12\,710}{2001 - 150} = 6,8$$

Po sezóně se cena sníží na 1250 Kč/noc při průměrné, tedy 22denní vytíženosti.

$$\text{➤ Bod zvratu po sezónní ceně} = \frac{12\,710}{1250 - 163,64} = 11,5$$

4.7.2 Scénář tržeb

Optimistická varianta

Tato varianta počítá s vývojem tržeb na základě cen získaných z dotazníkového šetření tak, jak by bylo za současných podmínek jejich nejlepší možné průměrné dosažení v měsíci. Období červen až srpen bude počítat s cenou 2001 Kč/noc, následně tato cena bude kalkulována i pro prosinec, jenž respondenti uvedli taktéž jako nejvíce výdělečný měsíc. Pro měsíce leden–březen, a navíc i listopad bude cena noci ve výši 1250 Kč/noc. Ostatní měsíce se budou držet celoročního průměru, který činí 1626 Kč/noc.

Optimistická varianta navíc uvažuje v sezónně vyšší vytíženost, a to průměrných 24 rezervovaných nocí. Ostatní měsíce se budou držet průměru (22 nocí), neboť i ve slabších měsících je vytíženost velmi podobná, avšak prodej probíhá za předpokladu nižších cen. Hrubý zisk neboli EBITDA je uvedený v pravé části tabulky a nezahrnuje odpisy a úroky. Veškeré ceny jsou uvedené v Kč a v rámci měsíční báze.

Tabulka 12 - Vývoj tržeb a zisku v roce 2018 – optimistický

Měsíc	Tržby (Kč)	Náklady (Kč)	Hrubý zisk (Kč)
Červen	48 024	13 921	34 103
Červenec	48 024	7 871	40 153
Srpen	48 024	7 871	40 153
Září	35 772	7 171	28 601
Říjen	35 772	7 171	28 601
Listopad	27 500	7 171	20 329
Prosinec	44 022	7 171	36 851
Leden	27 500	7 171	20 329
Únor	27 500	7 171	20 329
Březen	27 500	7 171	20 329
Duben	35 772	7 171	28 601
Květen	35 772	7 171	28 601
CELKEM	441 182	94 202	346 980

Zdroj: Vlastní zpracování

V měsíci červen se činnost zahájí, tudíž náklady v tomto měsíci jsou zvýšené o počáteční investici ve výši 6 050 Kč. V sezóně, kde je průměrná vytíženost vyšší je nutné uvažovat s rostoucími mzdovými náklady. Z původní mzdy ve výši 3 150 Kč/měsíc při počtu 9 uklizených apartmánů se očekává zvýšení mzdy na 3 850 Kč. Rozdíl činí tedy další 2 úklidy navíc.

Pokud by se tržby generovaly v rámci optimistického modelu, pak by byly nejen pokryté veškeré náklady, včetně bankovního úroku, ale činnost by přinesla i hrubý zisk, jehož přehled pro konkrétní měsíc je v tabulce. Ročně by pak bylo dosaženo 346 980 Kč, které mohou být využity například jako dodatečná splátka bance, aby se úvěr umořil rychleji.

V budoucnu se však mohou objevit neočekávané výdaje spojené například s vandalismem, růstem režijních nákladů a jiných. Ze zisku se doporučuje tvořit rezerva alespoň ve výši 20 %, která by tyto neočekávané výdaje spolehlivě pokryla. Kdyby se tak stalo v blízké době, podnikatelka disponuje finančním kapitálem ve výši 50 000 Kč. Průměrné denní tržby v této variantě odpovídají 1 209 Kč.

Pesimistická varianta

Uvažuje s nejmenší možnou variantou ceny, která byla zjištěna v dotazníkovém šetření pro měsíce červen–srpen, prosinec, a to ve výši 1501 Kč/noc. Pro období leden–březen, listopad, uvažuje cenu ve výši 1250 Kč/noc. Tato varianta nezohledňuje ani průměrnou roční cenu, tudíž není nadhodnocená.

Pro větší důraz na pesimismus navíc uvažuje pouze s vytížeností 20 dnů v celém roce a kalkuluje s „po sezónovou“ cenou i v ostatních měsících (duben, květen, září, říjen).

I tato varianta uvažuje v měsíci červen připočtení počáteční investice ve výši 6 050 Kč. Náklady jsou zde totožné s optimistickou variantou.

Dále tato varianta počítá s tím nejhorsším možným vývojem poptávky a tím pádem i výší cen. Přesto je však schopná poplatit náklady a generovat hrubý zisk. Z tohoto plánu ale není relevantní označit závazky vůči věřitelům za splacené. K tomu slouží další uvedené plánované výkazy.

Rozdíl v hrubém zisku mezi optimistickou a pesimistickou variantou činí až 121 102 Kč. Průměrné denní tržby v této variantě odpovídají 877 Kč.

Tabulka 13 - Vývoj tržeb a zisku v roce 2018 – pesimistický

Měsíc	Tržby (Kč)	Náklady (Kč)	Hrubý zisk (Kč)
Červen	30 020	13 921	16 099
Červenec	30 020	7 871	22 149
Srpen	30 020	7 871	22 149
Září	25 000	7 171	17 829
Říjen	25 000	7 171	17 829
Listopad	25 000	7 171	17 829
Prosinec	30 020	7 171	22 849
Leden	25 000	7 171	17 829
Únor	25 000	7 171	17 829
Březen	25 000	7 171	17 829
Duben	25 000	7 171	17 829
Květen	25 000	7 171	17 829
CELKEM	320 080	94 202	225 878

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.3 Plán výkazu zisků a ztrát

Optimistická varianta

Plán výkazu zisku a ztrát (výsledovky) zahrnuje několik kategorií, zde je uvedena jeho zjednodušená forma odpovídající požadavkům fyzické osoby. Veškeré náklady vynaložené na uskutečnění služby zahrnují jak fixní, tak variabilní náklady. Tržby se odvíjejí za předpokladu optimistického vývoje tržeb. Daň z příjmu je v prvním roku a v dalších letech vyměřena ve výši 15 % z výsledku hospodaření (finanční + provozní).

Z položky „Náklady vynaložené na prodej služby“ se odečítá úrok a pojistné a v dalších letech se již nepočítá se vstupní investicí. Mzdové náklady a úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku obsahují sumu mezd a odpisů. Položka nákladové úroky a podobné náklady obsahuje všechny úroky a pojištění. Hodnoty v následující tabulce jsou vyjádřené v Kč.

Tabulka 14 - Zjednodušený plán výkazu zisků a ztrát – optimistický

Položka	2018	2019	2020
Tržby za prodej služeb	441 182	441 182	441 182
Náklady vynaložené na prodej služby	92 198	86 148	86 148
Mzdové náklady	45 300	45 300	45 300
Úpravy hodnot DHM	58 800	142 800	142 800
Výsledek hospodaření provozní	244 884	166 934	166 934
Nákladové úroky a podobné náklady	52 872	52 872	52 872
Výsledek hospodaření finanční	- 52 872	- 52 872	- 52 872
VH před zdaněním	192 012	114 062	114 062
Daň z příjmu z běžné činnosti	28 802	17 109	17 109
Výsledek hospodaření za účetní období	163 210	96 953	96 953

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta

Tato varianta počítá s pesimistickým scénářem vývoje tržeb při stanovených nákladech. V obou případech je nutné dlouhodobý hmotný majetek, kterým je právě garsoniéra v ulici Nekázanka 18, odepisovat. Plán odpisu tohoto majetku je k nahlédnutí v přílohách této práce.

Tato varianta počítá s pesimistickým vývojem tržeb, a to za předpokladu stejně vysokých nákladů.

Tabulka 15 - Zjednodušený plán výkazu zisků a ztrát – pesimistický

Položka	2018	2019	2020
Tržby za prodej služeb	320 080	320 080	320 080
Náklady vynaložené na prodej služby	92 198	86 148	86 148
Mzdové náklady	45 300	45 300	45 300
Úpravy hodnot DHM	58 800	142 800	142 800
Výsledek hospodaření provozní	123 782	45 832	45 832
Nákladové úroky a podobné náklady	52 872	52 872	52 872
Výsledek hospodaření finanční	- 52 872	- 52 872	- 52 872
VH před zdaněním	70 910	- 7 040	- 7 040
Daň z příjmu z běžné činnosti	10 637	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	60 273	- 7 040	- 7 040

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta vykazuje pro období 2019 a 2020 ztrátu v hodnotě 7 040 Kč. Teno fakt je zapříčiněn nižšími tržbami a zvýšením účetního ročního odpisu dlouhodobého hmotného majetku.

4.7.4 Plán výkazu peněžních toků – cash flow

I výkaz peněžních toků a hotovosti je zpracován v obou variantách, nastiňující různé podmínky v časovém horizontu tří let. Optimistická verze pracuje se stejnou verzí výkazu zisků a ztrát, zejména s účetním ziskem či ztrátou. V tomto výkazu se dále projevují výdaje ve formě splátek bance očištěných od úroků, odpisů a jiných náležitostí.

Tabulka 16 - Cashflow – optimistické

Položka	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	50 000	98 940	152 930
Účetní zisk/ ztráta z běžné činnosti před zdaněním	192 012	114 062	114 062
Odpisy stálých aktiv	58 800	142 800	142 800
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	251 812	256 862	256 862
Vyplacené úroky	- 50 868	- 50 868	- 50 868
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	200 944	205 994	205 994
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 152 004	- 152 004	- 152 004
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	- 152 004	- 152 004	- 152 004
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	48 940	53 990	53 990
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	98 940	152 930	206 920

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2018 při nulovém stavu peněžních prostředků se předpokládá jeho zvýšení o 48 940 Kč. V následujících letech se tyto stavy zvýší o více než 50 %.

Pesimistická varianta

Tabulka 17 - Cashflow – pesimistické

Položka	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	50 000	- 33 799	- 100 911
Účetní zisk/ ztráta z běžné činnosti před zdaněním	60 273	- 7 040	- 7 040
Odpisy stálých aktiv	58 800	142 800	142 800
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	119 073	135 760	135 760
Vyplacené úroky	- 50 868	- 50 868	- 50 868
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	68 205	84 892	84 892
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 152 004	- 152 004	- 152 004
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	- 152 004	- 152 004	- 152 004
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	- 83 799	- 67 112	- 67 112
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	- 33 799	- 100 911	- 168 023

Zdroj: Vlastní zpracování

Nedostatek peněžních prostředků v uvedeném cashflow je zapříčiněno pesimistickou variantou výsledovky a tržeb, neboť už v předchozí tabulce je vypočítaný výsledek hospodaření před zdaněním buď nedostatečný nebo záporný.

Rozdíl mezi oběma variantami cashflow je vysoký. U optimistického scénáře činí stav prostředků na konci roku 2020, 206 920 Kč. V pesimistickém scénáři je výsledek záporný, tedy -168 023 Kč. Optimistická varianta pracuje s vyšší realitou a není nadhodnocená. Pesimistická varianta je od základu zpracována za mnohem horších podmínek, kdy by na trhu byla jen malá poptávka a za předpokladu velmi nízkých cen po celý rok. Navíc uvažuje stejné náklady jako varianta optimistická, tudíž pracuje se stejnou vytížeností a za stejných mezd.

4.7.5 Plánovaná konečná rozvaha

Tabulka 18 - Konečná rozvaha – optimistická

Položka	2018	2019	2020
AKTIVA	3 840 140	3 751 330	3 662 520
Dlouhodobý majetek	3 741 200	3 598 400	3 455 600
Dlouhodobý hmotný majetek	3 800 000	3 741 200	3 598 400
Odpisy DHM	- 58 800	- 142 800	- 142 800
Oběžná aktiva	98 940	152 930	206 920
Krátkodobý finanční majetek	98 940	152 930	206 920
PASIVA	3 840 140	3 751 330	3 662 520
Vlastní zdroje financování	163 210	96 953	96 953
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	163 210	96 953	96 953
Cizí zdroje financování	3 676 930	3 654 377	3 565 567
Dlouhodobé závazky	3 597 128	3 394 256	3 183 452
Ostatní rezervy	79 802	260 121	382 115

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 - Konečná rozvaha – pesimistická

Položka	2018	2019	2020
AKTIVA	3 707 401	3 497 489	3 287 577
Dlouhodobý majetek	3 741 200	3 598 400	3 455 600
Dlouhodobý hmotný majetek	3 800 000	3 741 200	3 598 400
Odpisy DHM	- 58 800	- 142 800	- 142 800
Oběžná aktiva	- 33 799	- 100 911	- 168 023
Krátkodobý finanční majetek	- 33 799	- 100 911	- 168 023
PASIVA	3 707 401	3 497 489	3 287 577
Vlastní zdroje financování	60 273	- 7 040	- 7 040
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	60 273	- 7 040	- 7 040
Cizí zdroje financování	3 647 128	3 504 529	3 294 617
Dlouhodobé závazky	3 597 128	3 394 256	3 183 452
Ostatní rezervy	50 000	110 273	111 165

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.6 Plánované poměrové ukazatele

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{hrubý zisk}}{\text{celková aktiva}} = \frac{192\,012}{3\,840\,140} = 0,05$$

Rentabilita aktiv v tomto případě dosahuje 5 %, což není moc příznivá hodnota. Do tohoto ukazatele se však promítá vysoká investice v podobě dlouhodobého hmotného majetku, který výrazně zvyšuje hodnotu celkových aktiv.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{hrubý zisk}}{\text{tržby}} = \frac{192\,012}{441\,182} = 0,44$$

Rentabilita tržeb měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Hodnota zde dosahuje 44 %.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} = \frac{441\,182}{3\,840\,140} = 0,11$$

Obrat celkových aktiv je komplexní ukazatel, který neuvažuje zdroje krytí aktiv a jeho výše se podstatně mění podle oboru činnosti ve které se podniká (jiná výše bude u výrobního podniku, jiná u poskytování služeb).

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} = \frac{3\,676\,930}{3\,840\,140} = 0,95$$

Míra celkové zadluženosti je zde velmi vysoká a dosahuje 95 %. Tento fakt je však zapříčiněn tím, že velikost úvěru na nákup nemovitosti činil až 90 % z jeho ceny. Takto vysoká hodnota však představuje vyšší věřitelské riziko.

Poměrové ukazatele jsou v tomto případě poměrně zkreslené, neboť vysoká investice na dobu 25 let výrazně převyšuje tržby v jednotlivých letech, což se výrazně projevuje v hodnotách poměrových ukazatelů.

4.7.7 Hodnocení efektivnosti investice

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{cashflow z provozní činnosti}} = \frac{3\,676\,930}{200\,944} = 18,29$$

Příznivý se jeví tento ukazatel, který říká, že by doba splácení dluhů měla být pouhých 18 let a 3,5 měsíců. Splátky banky byly však rozloženy na dobu 25 let. Při dosažení zisku by bylo vhodné dluh umořit rychleji, a to například formou dodatečné splátky.

$$\text{Návratnost investice (ROI)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investice}} \cdot 100 = \frac{163\,210}{137\,498} = 118,7 \%$$

ROI nižší než 100 % signalizuje ztrátu, zde vychází 118,7 % v prvním roce za předpokladu optimistického scénáře. V pesimistickém scénáři vychází ztráta, jelikož čistý zisk nepřevyšuje vstupní investici.

5 Zhodnocení výsledků

V rámci finančního plánu bylo nutné počítat s dvěma různými scénáři, přičemž jeden by měl předpokládat optimistický vývoj tržeb a druhý pesimistický.

Cílem podnikatelky je zakoupit nemovitost nejen z vlastních, ale převážně z cizích zdrojů financování. Nemovitost by si provozováním krátkodobých ubytovacích služeb vydělala na umoření dluhu a podnikatelka by tak nemusela nic doplácet. To se ovšem povede v optimistické variantě, kdy roční tržby v roce 2018 odpovídají hodnotě 441 182 Kč, náklady pak částce 94 202 Kč a hrubý zisk činí 346 980 Kč. V rámci pesimistické varianty, která je založená spíše na velmi negativním vývoji tržních podmínek, by byl dluh umořen z výnosů pouze v prvním roce.

Optimistická varianta se jeví velmi pozitivně i v rámci výkazu zisku a ztrát. Kalkuluje sice se stejnými tržbami ve všech letech, nicméně tyto tržby byly odhadnuty pomocí dotazníkového šetření, dále na základě specifických podmínek apartmánu v Nekázance a za předpokladu optimistického vývoje trhu. Tato cena by se v budoucích letech výrazně měnit neměla, s postupem času a se získáním potřebných zkušeností by se cenotvorba ustálila a podnikatelka by tak v těchto metodách vycházela z minulých dat, což i většina respondentů dotazníkového šetření označila za velmi efektivní.

Mzdové náklady předpokládá po celou dobu funkčnosti konstantní, protože využívá nanejvýše 2 lidské faktory. Podnikatelka by zároveň chtěla tyto náklady stlačit na minimum, a tak si bude velkou část provozu obstarávat sama. Mzdové podmínky se však mohou v rámci sezóny drobně lišit. Výkazy navíc zvyšují účetní odpisy dlouhodobého hmotného majetku, jakým je samotná nemovitost. Úroky placené bance jsou též konstantní a jsou předem sjednané ve smlouvě o poskytnutí úvěru. Daň z příjmu se mění v závislosti na výši výsledku hospodaření v kalendářním období.

Optimistická varianta svědčí o schopnosti splácet své závazky bance po dobu 25 let. Výše splátky, která činí 16 906 Kč včetně úroků byla nastavená tak, aby bylo schopné splatit dluh z provozování této činnosti vůči výdajům vynaložených na provoz a příjmům z této činnosti. Optimistická varianta je navíc schopná vygenerovat i zisk v každém měsíci. Ze zisku by bylo vhodné tvořit rezervy v případě výskytu neočekávaných nákladů tak, aby bylo vždy možné bezproblémově uhradit nejen měsíční splátku bance. Pokud by podnikatelka zisk využila na pokrytí investice a rezervy by netvořila, mohla by tak dluh umořit o 7 let dříve.

Z pohledu optimistické varianty je zajímavé i cashflow, kde je roční nárůst peněžních prostředků o více než polovinu vůči počátečnímu stavu prostředků.

Pesimistická varianta byla zpracována oproti optimistické za daleko horších podmínek, proto vychází obstojně pouze v prvním roce podnikání, v dalších letech by již závazek nezvládla splatit. Pracuje s velmi malou poptávkou po službě a kalkuluje s nízkými cenami. Je však dobré zobrazit i tento negativní směr.

V případě optimistického scénáře by banka úvěr poskytnout mohla, podmínky jsou nastíněné velmi realisticky a nejsou nadhodnocené. V rámci pesimistické varianty se však prokázala neschopnost splácet dlouhodobé závazky, tudíž rozhodnutí o poskytnutí finančních prostředků je pouze na věřiteli.

Optimistická varianta zároveň vyvrací odpověď ohledně pronájmu bytu formou dlouhodobého pronájmu rezidentům. Od současného majitele bytu, který byt za cenu 4 200 000 Kč podnikatelce nabízí, byla zjištěna informace ohledně ceny pronájmu předchozím nájemníkům, která činila *13 590 Kč včetně poplatků* po dobu posledních 3 let. Tato částka by byla po celou dobu konstantní (měnila by se pouze v závislosti na růstu cen pronájmů v Praze, a to jen velmi málo), avšak za sjednaných podmínek by nepokryla výši měsíční splátky bance. Úvěr by se musel znovu přenastavit a doba splácení prodloužit o několik let, aby bylo možné celou splátku řádně zaplatit. Nicméně současná doba splácení sjednaná na 25 let je již dosti vysoká, a tak tato verze nepřipadá v úvahu.

5.1 Doporučení

V rámci zvýšení tržeb a zároveň i vytíženosti bytu se jeví jako vhodné doporučení nabídnout službu i na jiné webové servery a neorientovat se pouze na klientelu Airbnb. Takovou platformou může být například Booking.com, Mistrbnb a podobně. Za tohoto předpokladu by pak bylo nutné počítat s možnou další vstupní investicí například za bezhotovostní terminál, který je běžným standardem u společnosti Booking.com. Dále by bylo nutné sjednotit rezervační kalendář, aby nedošlo ke dvojím rezervacím určitého data napříč několika portály. Doporučení na rozšíření nabídky prostřednictvím dalších serverů je zároveň i vhodným opatřením v případě státní regulace služby.

Dalším doporučením je tvorba rezerv z hlavní výdělečné činnosti podnikatelky v závislosti na velikosti jejího příjmu. Tyto rezervy by mohly taktéž spolehlivě pokrýt některé méně

výdělečné období v případě nedostatečné poptávky nebo neočekávaných výdajů. Nabídka prodeje nemovitosti ve výši 4 200 000 Kč, která má jinak hodnotu 4 750 000 Kč je bohužel limitovaná časem, tudíž doporučení ohledně vyčkání, dalšího sledování trhu a zpracování detailnějších analýz je zavádějící.

Dále by podnikatelka mohla navýšit počet osob na bytě a pořídit jedno další lůžko. Tím by si mohla dovolit výrazně zvýšit cenu pronájmu a za předpokladu stejných nákladů. Prostory by se ale zmenšily a ztratila by tak konkurenční výhodu, kterou drží oproti konkurenčním subjektům, kteří se snaží kapacitu osob co nejvíce zvýšit, avšak na úkor pohodlí a prostoru. Právě tento fakt hosté velmi často zmiňují v recenzích.

Shrnutí doporučení:

- *Přesun nabídky i na jiné servery*
- *Tvorba rezerv z hlavní výdělečné činnosti*
- *Zvýšení počtu osob (v krajním případě)*

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vyhotovit podnikatelský plán pro osobu samostatně výdělečně činnou, která chce zahájit podnikatelskou činnost v oboru krátkodobých ubytovacích služeb prostřednictvím platformy Airbnb. K tomu je však zapotřebí nemovitost, která bude předmětem této činnosti. Podnikatelka se rozhodla zakoupit prostory k pronájmu z vlastních, ale i z cizích zdrojů o které zároveň vyhotoveným podnikatelským plánem banku žádá.

Za pomoci teoretických poznatků zpracovaných v teoretické části, znalostí získaných během studia a praxe poskytnuté blízkou osobou, která již v tomto oboru podniká čtvrtým rokem, byla vyhotovena praktická část. Ta se zabývá samotnou konstrukcí podnikatelského plánu včetně jeho nezbytných dílčích částí. Nedílnou součástí je analýza vnitřního a vnějšího prostředí, pomocí kterých byly zjištěny mimo silné a slabé stránky i příležitosti a ohrožení. Důležitými silnými stránkami, jež podnikatelka disponuje oproti konkurentům jsou kvalitně poskytované služby spojené s velikostí prostorů. Velká část podnikatelů v tomto oboru se snaží vtěsnit co nejvíce lůžek, resp. počet osob, protože z každé další ubytované osoby více prosperuje, nicméně velmi často je tato skutečnost na úkor pohodlí, komfortu a soukromí, čemuž se podnikatelka chce vyhnout a poskytovat zázemí maximálně pro 2 osoby. Z této skutečnosti plyne i název nabídky na Airbnb, *High Class Apartment for 2*. Dále jsou oproti konkurenčním subjektům nejen v blízkém okolí nastaveny benevolentnější podmínky v čase příjezdu a odjezdu hostů, což by mohlo přilákat více zákazníků. Do slabých stránek patří nulová reputace, která je však determinovaná časem a zkušenostmi zákazníků. Tuto stránku tedy odbourá až čas a určitá historie apartmánu v podobě obdrženeho uživatelského hodnocení. Další slabou stránkou je, že vstupuje do odvětví s vysokou konkurencí, nicméně štěstí přeje připraveným a na základě provedených analýz, jakou je například analýza konkurence či trhu byly zjištěny slabiny konkurentů a tomu nastavená odpovídající strategie. V rámci příležitostí je patrné, že podnikatelka vstupuje na stále rostoucí a nenasycený trh, s rostoucí poptávkou po službě. Z tohoto pohledu má i větší volnost v rámci plánování různých strategií a nemusí tak agresivně bojovat s konkurencí. Je však důležité si svoji konkurenční pozici držet, a to nejen díky nízkým bariérám vstupu do odvětví, které lákají čím dál více nových podnikatelů.

Za pomoci SWOT analýzy byla vyhotovena analýza rizika, která v tomto ohledu pracuje s pravděpodobností vzniku ohrožení. Nejdůležitější váhu přikládá nespokojenosti odběratelů, která v případě udělení špatné recenze zcela jistě ovlivní další potencionální zákazníky. Dále pak zmiňovaný příchod nové konkurence a stále diskutabilnějším tématem – státní regulace služby. Zveřejnění nabídky a orientace na další portály nesouvisející se sdílenou ekonomikou se jeví jako nejlepší opatření tohoto typu rizika.

V závěru této práce byla provedena finanční analýza, která předpokládá dva možné scénáře, a to optimistický a pesimistický. V rámci optimistického scénáře se projevila schopnost splatit své závazky bance, a navíc přinese i zisk, díky kterému může dluh uhradit o 7 let dříve oproti sjednaným podmínkám. Optimistická varianta není nadhodnocená a pracuje s reálnými a zjištěnými daty. Dále je pomocí této varianty vyvrácená odpověď na otázku, zdali nebude výhodnější pronajímat byt formou dlouhodobého pronájmu. Optimistický scénář potvrzuje proveditelnost a ekonomickou schopnost tohoto podnikání.

Pesimistický scénář se neprokázal jako schopný, pouze v prvním roce. V dalších letech by již nedokázal uspokojit věřitele. Tato verze však pracuje jen s velmi malou poptávkou po službě, kalkuluje s nízkými cenami a neklade důraz na sezónnost. Je však vhodné zobrazit věřiteli i tento scénář.

Pokud banka přistoupí na poskytnutí úvěru, bude podnikatelský plán využit i jako předloha k zahájení činnosti v tomto oboru.

7 Seznam použitých zdrojů

Seznam knižních publikací

1. ABRAMS, Rhonda. The successful business plan: Secrets & Strategies. 4th ed.; Deluxe binder ed. Palto Alto, Calif.: Planning Shop, c2003. ISBN 0966963563.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. FRIEND, Graham a Stefan ZEHLE. Guide to business planning. Wiley, c2004. ISBN 1861974744.
5. HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
6. HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-740-01208.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
8. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
9. KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gery ARMSTRONG. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 97880-247-1545-2.
10. MATUSIKOVÁ, Lucja, Martin ČERNEK, Terezie KRESTOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. Strategický management. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.
11. SHELTON, Hal. The secrets to writing a successful business plan: Hal's 12 Commandments for Writing a Business Plan. Rockville, Maryland: Summit Valley Press, 2014. ISBN 978-0-9899460-0-1.

12. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
13. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 97880-247-3339-5.
14. SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079.
15. TROMMSDORFF, Volker. Marketing inovací. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000928.
16. VEBER, Jaromír. Podnikání pro malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724096.
17. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Seznam legislativních zdrojů

1. ČESKO, Zákon č. 455/1991 Sb. ČR, zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část 1, hl. I, § 2
2. ČESKO, Zákon č. 455/1991 Sb. ČR, zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část 4, hl. III, § 57 § 58

Seznam internetových zdrojů


1. Airbnb [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.airbnb.cz/trust>
2. Airdna [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.airdna.co/market-data/app/cz/default/prague/overview>
3. Aktuální prognóza ČNB. In: Česká národní banka [online]. 1.2.2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
4. Airbnb získala miliardu dolarů, její hodnota je 31 miliard USD [online]. In: . 10. 3. 2017 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/news-airbnb-ziskala-miliardu-dolaru-jeji-hodnota-je-31-miliard-usd/>

5. DOČKALOVÁ, Michaela. Jaká forma podnikání je pro vás ta správná? [online]. In: . 10.1.2017 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2017/01/jaka-forma-podnikani-je-pro-vas-ta-spravna/>
6. Edolo [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
7. Entrepreneurial leaders are made, not born. In: <Http://www.ey.com> [online]. Jun, 2011 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.ey.com/gl/en/services/strategic-growth-markets/ey-nature-or-nurture-decoding-the-dna-of-the-entrepreneur>
8. Finslovník.cz [online]. 2015 [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.finslovník.cz/jaky-je-rozdil-mezi-prijmy-a-vynosy-u-nas-najdete-odpoved/>
9. HAKOBYAN, Margarita. How to Use The Sharing Economy To Benefit Your Business. In: <Www.business.com> [online]. 2017, 22.2.2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/how-to-use-the-sharing-economy-to-benefit-your-business/>
10. Jak založit živnost – podmínky pro založení živnosti. In: <Http://www.ipodnikatel.cz> [online]. 13. 5. 2011 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/jak-zalozit-zivnost-podminky-pro-zalozeni-zivnosti/Zalozeni-koncesovane-zivnosti.html>
11. Kurz Eura, Euro, EUR. In: [Peníze.cz](Penize.cz) [online]. 11.3.2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro>
12. MICHALSKÁ, Ing. Petra. PODNIKATELSKÝ PLÁN KROK ZA KROKEM. In: Česká spořitelna [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf
13. Obsah (vzor) podnikatelského záměru: Podnikatelský projekt a jeho cíle. In: <Www.ipodnikatel.cz> [online]. 4. 3. 2014 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/obsah-vzor-podnikatelskeho-zameru/Podnikatelsky-projekt-a-jeho-cile.html>
14. PETRTYL, Jan. Bod zvratu. In: <Marketingmind> [online]. 2018 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>
15. Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. In: <Http://www.ipodnikatel.cz> [online]. 22.1.2014 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>

16. ÚŠELA, Jan. Airbnb už v Praze dotahuje hotely, stát chce regulaci. In: Ihned.cz [online]. 4.11.2017 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65867770-airbnb-uz-v-praze-dotahuje-hotely-stat-chce-regulaci>
17. VESECKÝ, Zdeněk. Fyzická nebo právnická osoba? Volba formy podnikání je alfou i omegou. Www.podnikatel.cz [online]. 9.9.2013 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/>
18. Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Czso.cz [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU03&skupId=1330&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRU03&str=v285&u=v285__VUZEMI__100__3018

8 Přílohy

Příloha 1 - Jednotný registrační formulář

	JEDNOTNÝ REGISTRAČNÍ FORMULÁŘ FYZICKÁ OSOBA	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; text-align: center; padding: 5px;">podací razítko</div>	
ČÁST A - PODNIKATEL			
01 Podnikatel			
a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) pohlaví ¹⁾ Žena / muž ²⁾	f) rodné příjmení	g) všechna dřívější příjmení	
h) rodinný stav	i) místo narození	j) okres	
k) stát	l) státní občanství	m) datum narození	n) rodné číslo
o) identifikační číslo osoby		p) obchodní firma (jen u osob zapsaných do obchodního rejstříku)	
02 Bydliště			
a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce		
g) okres	h) stát		
03 Sídlo			
a) sídlo trvale shodné s bydlištěm ²⁾	<input type="checkbox"/> ANO / <input type="checkbox"/> NE		
b) název ulice	c) č.p. / č.ev.	d) číslo orientační	e) PSČ
f) název obce	g) část obce		
h) okres	i) stát		
04 Pobyt na území ČR (pro zahraniční osoby) ³⁾			
a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce		
g) okres	h) povolený pobyt do		
05 Předmět podnikání (u živnosti volně vyznačte čísla oborů činnosti na seznamu) - ve smyslu § 45 resp. § 50 živnostenského zákona ohlašují živnost resp. žádám o koncesi			
pořadové číslo 1.			
06 Provozovna			
a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce	g) okres	
h) název provozovny	i) umístění provozovny		
j) datum zahájení provozování živnosti v provozovně	k) provozovna podléhající kolaudaci <input type="checkbox"/> ANO / <input type="checkbox"/> NE		
l) předměty podnikání provozované v provozovně dle poř. čísla / u živnosti volně číslo oboru			
07 Odpovědný zástupce			
a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) státní občanství	f) rodné příjmení	g) datum narození	h) rodné číslo
i) místo narození	j) okres	k) stát	l) pohlaví ¹⁾ žena / muž ²⁾
<p>¹⁾ vyplní pouze fyzická osoba, která nemá přiděleno rodné číslo ²⁾ vyplní pouze osoba, která má adresu sídla shodnou s adresou bydliště ³⁾ vyplní pouze osoba, která má povolený pobyt</p> <p>MPO FO – vzor č. 11 (021317) 1 ⁷⁾ nehodící se škrtněte</p>			

Příloha 2 - SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy se přiřazovaly body ve sloupci *Hodnocení* na základě spokojenosti s daným faktorem, přičemž u silných stránek bylo hodnocení kladné a u slabých záporné. Hodnotící škála obsahuje stupnici od 1–3, kde 1 znamená nejnižší spokojenost, 2 průměrnou a 3 nejvyšší spokojenost. Sloupec *Váha* vyjadřuje důležitost, významnost a zároveň u příležitostí a hrozeb bere v úvahu pravděpodobnost vzniku. Počet bodů byl získán vynásobením jednotlivých vah a hodnocení.

	Váha	Hodnocení	Počet bodů
SILNÉ STRÁNKY			
kvalita služeb	0,3	3	0,9
velikost prostorů	0,2	3	0,6
praxe a zkušenosti (know-how)	0,1	2	0,2
rozumné ceny	0,2	3	0,6
přívětivé podmínky času příjezdu a odjezdu	0,1	2	0,2
výborná lokalita	0,1	1	0,1
SLABÉ STRÁNKY			
nulová reputace	0,6	-3	-1,8
nedostatečný kapitál	0,1	-1	-0,1
vstup do odvětví s vysokou konkurencí	0,2	-2	-0,4
možné jazykové bariéry	0,1	-1	-0,1
PŘÍLEŽITOSTI			
růst trhu	0,2	2	0,4
nenasycenost trhu	0,4	3	1,2
stále přicházející zákazníci	0,4	3	1,2
HROZBY			
vstup potencionální konkurence	0,2	-2	-0,4
nespokojenost odběratelů (špatná recenze)	0,3	-3	-0,9
státní regulace	0,2	-2	-0,4
změny v daňové politice	0,1	-1	-0,1
stabilita měny a změna směnného kurzu	0,1	-1	-0,1
nízké bariéry vstupu do odvětví	0,1	-1	-0,1

Interní	0,2
Externí	0,8
CELKEM	1

Plán daňových odpisů hmotného majetku

Společnost: Nicol Kročáková

Název majetku:	Garsoniéra
Vstupní cena:	4 200 000,- Kč
Rok pořízení:	2018
Odpisová skupina:	5
Životnost:	30
Způsob odepisování:	Rovnoměrný
Odpisový vzorec výpočtu:	První rok = vstupní cena * (1.4/100) Další roky = vstupní cena * (3.4/100)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2018	4 141 200,- Kč	58 800,- Kč	58 800,- Kč
2019	3 998 400,- Kč	142 800,- Kč	201 600,- Kč
2020	3 855 600,- Kč	142 800,- Kč	344 400,- Kč
2021	3 712 800,- Kč	142 800,- Kč	487 200,- Kč
2022	3 570 000,- Kč	142 800,- Kč	630 000,- Kč
2023	3 427 200,- Kč	142 800,- Kč	772 800,- Kč
2024	3 284 400,- Kč	142 800,- Kč	915 600,- Kč
2025	3 141 600,- Kč	142 800,- Kč	1 058 400,- Kč
2026	2 998 800,- Kč	142 800,- Kč	1 201 200,- Kč
2027	2 856 000,- Kč	142 800,- Kč	1 344 000,- Kč
2028	2 713 200,- Kč	142 800,- Kč	1 486 800,- Kč
2029	2 570 400,- Kč	142 800,- Kč	1 629 600,- Kč
2030	2 427 600,- Kč	142 800,- Kč	1 772 400,- Kč
2031	2 284 800,- Kč	142 800,- Kč	1 915 200,- Kč
2032	2 142 000,- Kč	142 800,- Kč	2 058 000,- Kč
2033	1 999 200,- Kč	142 800,- Kč	2 200 800,- Kč
2034	1 856 400,- Kč	142 800,- Kč	2 343 600,- Kč
2035	1 713 600,- Kč	142 800,- Kč	2 486 400,- Kč
2036	1 570 800,- Kč	142 800,- Kč	2 629 200,- Kč
2037	1 428 000,- Kč	142 800,- Kč	2 772 000,- Kč
2038	1 285 200,- Kč	142 800,- Kč	2 914 800,- Kč
2039	1 142 400,- Kč	142 800,- Kč	3 057 600,- Kč
2040	999 600,- Kč	142 800,- Kč	3 200 400,- Kč
2041	856 800,- Kč	142 800,- Kč	3 343 200,- Kč
2042	714 000,- Kč	142 800,- Kč	3 486 000,- Kč
2043	571 200,- Kč	142 800,- Kč	3 628 800,- Kč
2044	428 400,- Kč	142 800,- Kč	3 771 600,- Kč
2045	285 600,- Kč	142 800,- Kč	3 914 400,- Kč
2046	142 800,- Kč	142 800,- Kč	4 057 200,- Kč
2047	0,- Kč	142 800,- Kč	4 200 000,- Kč

Příloha 4 - Dotazník

Název dotazníku:

Trendy v podnikání v oblasti ubytovacích služeb přes platformu Airbnb

Umístění: www.my.survio.com

Počet respondentů: 30

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Pronajímám byt v centru Prahy?

- Ano
- Ne

3. Kolik pronajímám apartmánů?

- 1
- 2
- více

4. Kolik hostů je Váš apartmán schopný ubytovat za noc?

- 1
- 2
- 3
- 4 a více

5. Jaký je počet recenzí na mém bytě?

V případě, pronajímáte-li více bytů, vyberte ten s nejvyšším počtem recenzí

- 0–30
- 31–50
- 51–70
- 71–90
- 91–110
- 111 a více

6. Které měsíce v roce považujete za nejméně výdělečné?

Vyberte prosím jednu či více možností

- Leden
- Únor
- Březen
- Duben
- Květen
- Červen
- Červenec
- Srpen
- Září
- Říjen
- Listopad
- Prosinec

7. Které měsíce v roce považujete za nejvíce výdělečné?

Vyberte prosím jednu či více možností

- Leden
- Únor

- Březen
- Duben
- Květen
- Červen
- Červenec
- Srpen
- Září
- Říjen
- Listopad
- Prosinec

8. Jaká je Vaše průměrná cena za noc v období červen–srpen?

V případě, pronajímáte-li více bytů, vyberte ten s nejnižším počtem lůžek

- 500 Kč – 1000 Kč
- 1001 Kč – 1500 Kč
- 1501 Kč – 2000 Kč
- 2001 Kč – 2500 Kč
- 2501 Kč – 3000 Kč
- 3001 Kč a více

9. Jaká je Vaše průměrná cena za noc v období leden–březen?

V případě, pronajímáte-li více bytů, vyberte ten s nejnižším počtem lůžek

- 500 Kč – 1000 Kč
- 1001 Kč – 1500 Kč
- 1501 Kč – 2000 Kč
- 2001 Kč – 2500 Kč
- 2501 Kč – 3000 Kč
- 3001 Kč a více

10. Jaká je Vaše průměrná vytiženost bytu z hlediska počtu odbydlených nocí v období červen–srpen?

- 10–13
- 14–17
- 18–20
- 21–24
- 24–27
- 28–31

11. Jaká je Vaše průměrná vytiženost bytu z hlediska počtu odbydlených nocí v období leden–březen?

- 10–13
- 14–17
- 18–20
- 21–24
- 24–27
- 28–31

12. Sleduji příliv cestovního ruchu?

- Ano
- Ne

13. Jaký byl pro Vás rok 2017?

Pokud jste se svou činností začali koncem roku 2017 nebo v roce 2018, zvolte možnost „nemohu určit“

- Ziskový

- Ztrátový
- Pokryl/a jsem náklady
- Nemohu určit

14. Svoji cenovou politiku sestavuji na základě:

- Zkušeností z předchozího roku
- Podle cen konkurenčních bytů
- Neřeším hlubší význam cenové politiky
- Na základě doporučení od Airbnb
- Kombinací výše uvedeného
- Jiné, vyplňte prosím možnost

15. Sledujete aktuální dění kolem státní regulace činnosti?

- Ano, sleduji
- Ne, nesleduji

16. Předpokládáte regulaci již v tomto roce?

- Ano
- Ne
- Nevím