

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Podnikatelský plán: pronájem bytových prostor
zahraničním turistům**

Bc. Kateřina POSPÍŠILOVÁ

Vedoucí: Ing. Karel Malec, Ph.D.

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Pospíšilová

Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský plán: pronájem bytových prostor zahraničním turistům

Název anglicky

Business plan: Flats for rent to foreign tourists

Cíle práce

Hlavním cílem práce je formulovat návrh na postup realizace podnikatelského plánu na zvoleném příkladu. Stěžejní pak bude tvorba opory, která pomůže při realizaci podnikatelské myšlenky.

Dílčí cíle práce:

- Ověřit potenciál realizace podnikatelského plánu.
- Zjistit finanční návratnost této investice.

Metodika

Teoretický rámec podnikatelského plánu dán studiem odborné literatury z oblasti podnikání, marketingu, managementu a práva. Charakteristika a analýza metod tvorby teoretického rámce práce bude vycházet z poznatků sekundárních informačních zdrojů, jakými jsou například odborná a vědecká periodika a publikace, zdroje oficiálních institucí, relevantní internetové sloupky a právoplatná legislativa.

Praktická část bude svou strukturou do značné míry kopírovat teoretickou část práce. Úvodem bude představen popis podnikatelské příležitosti, jeho iniciátor a investor, a dílčí cíle projektu. Prostřednictvím dostupných dat Českého statistického úřadu a České centrály cestovního ruchu se realizuje analýza odvětví, díky které lze lépe identifikovat vlivy trendů jednotlivých makroekonomických či mikroekonomických faktorů na trh. Dále budou primární externí analýzou PEST, provedenou na základě studia odborných článků, příslušné legislativy, ekonomických ukazatelů a statistik incomingové turistiky, prověřeny politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty podnikatelského záměru. Pomocí analýzy Porterova modelu 7F bude vyhodnocena současná situace, a na základě porovnání a vzájemného působení sil, odhadnut stav budoucího vývoje. Klíčové pro tuto analýzu budou znalosti incomingové turistiky a získaný přehled o daném odvětví z iniciátorova působení v prostředí českého hotelového řetězce. Získané poznatky z pozice obchodního manažera hotelové sítě a konzultací s ambasadorem Airbnb pro Českou republiku budou využity pro sestavení vhodného marketingového plánu. Stěžejní částí tvorby podnikatelského plánu bude finanční plán, do kterého lze zahrnout analýzu bankovních produktů a komparaci nabídek jednotlivých bankovních subjektů, kalkulaci fixních a variabilních nákladů dle aktuálního vývoje, odhad obsazenosti ubytování, plán tržeb, bod zvratu a výpočet cash-flow při různých scénářích – pesimistický, realistický, optimistický. Prostřednictvím výkazů cash flow lze ověřit potenciál realizace podnikatelského plánu. Na základě výstupů

z předešlých analýz bude snazší definovat případné hrozby a slabé stránky projektu prostřednictvím analýzy SWOT a navrhnout možná opatření k jejich zmírnění. Závěrečná kapitola bude obsahovat celkové shrnutí a krátké vyhodnocení projektu.



Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

Pronájem, AirBnB, podnikatelský plán

Doporučené zdroje informací

- FOTR, J. – SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- JUPPA, T. – KOTLER, P. – KELLER, K L. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- PETERKA, J. – REŽŇÁKOVÁ, M. – KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- Podnikatelský plán a strategie : jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ROUBÍČKOVÁ, M. – RŮČKOVÁ, P. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- ŘEHOŘ, V. – SRPOVÁ, J. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Karel Malec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán: pronájem bytových prostor zahraničním turistům" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.11.2016

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala pracovníkům obchodního oddělení společnosti Czech Inn Hotels, s.r.o. za předání odborných znalostí a patřičných dovedností souvisejících s výkonem práce obchodního manažera, které formovaly můj zájem angažovat se v dané oblasti, a spolu s tím vyjadřuji svojí vděčnost za poskytnutí dílčích údajů potřebných pro zpracování finančního plánu k navrhované podnikatelské myšlence. Nelze opomenout osobitý přístup ambasadorky Airbnb, která rozšířila mé povědomí o marketingovou optimalizaci nabízené služby. Mé poděkování dále patří hypotéčnímu analytikovi Ing. Rudolfovi Schindlerovi za odbornou pomoc při modelaci investičních plánů. V neposlední řadě děkuji Ing. Karlu Malcovi, Ph.D. za odborné vedení, inspiraci cenné rady a náměty vedoucí ke zlepšení úrovně práce a jejímu zdárnému dokončení.

Podnikatelský plán: pronájem bytových prostor zahraničním turistům

Souhrn

Diplomová práce Podnikatelský plán: pronájem bytových prostor zahraničním turistům shrnuje řešení podnikatelského plánu a projektového managementu v praxi. Teoretická část této práce se věnuje základní struktuře podnikatelského plánu, hlouběji finanční části a stručně pojednává o právní problematice pronajímání nemovitostí v České republice. Vše je aplikováno v praktické části, kde je projekt představen, následně jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, poté je podrobně popsány předpoklady pro realizaci marketingové strategie. Poslední část práce se věnuje finančnímu plánování, kde je uvažováno několik scénářů podnikatelské myšlenky a možná rizika tohoto projektu. Vlastní zpracování plánu je zaměřené na praktickou aplikaci a je koncipováno jako návod jak začít podnikat v této oblasti.

Klíčová slova: Airbnb, cestovní ruch, investice, nemovitost, podnikatelský plán, pronájem, sdílená ekonomika, turisté, ubytování

Business plan: Flats for rent to foreign tourists

Summary

This diploma thesis Business plan: Flats for rent to foreign tourists shows the reader the solution of business plan and project management in the real world. Theoretical part of this thesis focuses on the basic structure of a business plan, financial part of this diploma thesis and shortly describes the legal issues of rent the flat in the Czech Republic. Everything is applied in the practical part of this thesis, where the project is described, after that analysis of the inner and outer environment are made. The next chapter describes in detail the conditions for the implementation of marketing strategy. The last chapter of this thesis is devoted to financial plan, in which are calculated few scenarios of the business idea and possible risks of this project. The processing of the business plan is focused on practical application and is designed as instructions on how to start a business in this subject.

Keywords: Airbnb, flat, tourism, investment, business plan, hire, shared economy, tourists, accommodation

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Cíl práce a metodika	7
2.1 Cíl práce	7
2.2 Metodika práce.....	7
2.2.1 Podkladová data.....	8
3 Teoretická východiska	9
3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	12
3.1.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu.....	12
3.1.2 Titulní strana	13
3.1.3 Popis podnikatelské příležitosti	13
3.1.4 Cíle firmy a vlastníků	14
3.1.5 Analýza trhu.....	15
3.1.6 Marketingová a obchodní strategie.....	21
3.1.7 Realizační projektový plán	27
3.1.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	28
3.1.9 Přílohy.....	30
3.2 Finanční plán.....	30
3.2.1 Základy finančního plánování	31
3.2.2 Plán výnosů a příjmů	32
3.2.3 Plánování nákladů a výdajů	33
3.2.4 Finanční analýza	34
3.3 Legislativní podmínky pro poskytování služeb v ČR.....	37
3.3.1 Základní legislativní rámec.....	37
3.3.2 Zákon o živnostenském podnikání	38
3.3.3 Zákon o územním plánování a stavebním řádu	38
3.3.4 Daň z příjmu	39
3.3.5 Daň z nemovitosti	40
3.3.6 Registrace k DPH a účetnictví	40
3.3.7 Koncesionářské poplatky.....	41
3.3.8 Legislativa pro ubytovací služby	41
4 Vlastní zpracování.....	45
4.1 Popis podnikatelské příležitosti.....	46
4.1.1 Co je Airbnb?.....	47
4.1.2 Airbnb v České republice	48
4.1.3 Výhody krátkodobého pronájmu přes platformu Airbnb	49

4.1.4	Principy fungování platformy Airbnb.....	50
4.2	Cíle vlastníků	50
4.3	Analýza trhu	51
4.3.1	dle vývoje příjmů z cestovního ruchu.....	51
4.3.2	dle vývoje počtu návštěvníků Prahy	53
4.3.3	dle vývoje počtu ubytovacích kapacit v Praze.....	54
4.3.4	dle průměrných cen za ubytování v Praze a vývoje obsazenosti ubytovacích zařízení 55	
4.3.5	volba cílového trhu	56
4.3.6	PEST analýza.....	56
4.3.7	Porterův model 5F	61
4.4	Marketingová a obchodní strategie	67
4.4.1	Produkt.....	67
4.4.2	Cena	71
4.4.3	Propagace služby	73
4.4.4	Další faktory	76
4.5	Harmonogram projektu	77
4.6	Finanční plán.....	77
4.6.1	Analýza hypoték	77
4.6.2	Předpoklady	80
4.6.3	Uvažované scénáře podnikatelského plánu	85
4.7	Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu.....	95
5	Závěr.....	96
6	Seznam použitých zdrojů	100
7	Přílohy	105

Seznam obrázků

Obrázek 1	Podnikatelský plán jako součást procesu plánování	9
Obrázek 2	Schéma plánovacího procesu	10
Obrázek 3	Porterův model pěti konkurenčních sil [Five-Forces Model]	18
Obrázek 4	Marketingové aktivity podnikatele.....	22
Obrázek 5	Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách.....	24
Obrázek 6	Příklad Ganttova diagramu - projektového plánu v MS Project	28
Obrázek 7	SWOT analýza	29
Obrázek 8	Grafické vyjádření bodu zvratu.....	34
Obrázek 9	Výpočet cash-flow nepřímou metodou	36
Obrázek 10	Logo Airbnb symbolizující podstatu této platformy	45
Obrázek 11	Seznam největších firem, které tvoří sdílenou ekonomiku	46
Obrázek 12	Přerod původní myšlenky do obchodního modelu.....	48
Obrázek 13	Zájem v průběhu času - celosvětové vyhledávání od roku 2011 po současnost	49

Obrázek 14 Zahraniční cestovní ruch ČR dle platební bilance ČNB: devizové příjmy a výdaje (v mld.Kč)	51
Obrázek 15 Průměrné výdaje zahraničního turisty v Kč na osobu a den	52
Obrázek 16 Struktura výdajů zahraničního turisty v procentech.....	52
Obrázek 17 Průměrné výdaje zahraničního turisty za druhé čtvrtletí roku 2015 v Kč na osobu a den	58
Obrázek 18 Mapa konkurenčního ringu	64
Obrázek 19 Umístění substitučních provozoven v blízkosti adresy podnikatelské myšlenky	66
Obrázek 20 Ilustrační obrázek prvního podlaží bytu.....	69
Obrázek 21 Ilustrační obrázek druhého podlaží bytu	69
Obrázek 22 Denní sazba Airbnb v Praze, dle počtu hostů Obrázek 23 Denní sazba Airbnb v Praze, dle typu ubytování	71
Obrázek 24 Efekt rozjasnění jako nástroj propagace služby	74

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příjmy, výdaje a saldo z cestovního ruchu (2010-2016)	51
Tabulka 2 Přehled počtu hostů v hl.m.Praze podle jednotlivých čtvrtletí 2013-2016.....	53
Tabulka 3 Ceník pro turistickou sezónu 2017	72
Tabulka 4 Ganttův diagram činností předcházejících pronájmu	77
Tabulka 5 Návrh rozpočtu na částečnou rekonstrukci	80
Tabulka 6 Počáteční výdaje před realizací první ubytovací služby	80
Tabulka 7 Fixní režijní náklady na ubytovací jednotku	81
Tabulka 8 Výdaje na 1 cyklus praní	83
Tabulka 9 Předpokládané výdaje na čisticí prostředky	83
Tabulka 10 Variabilní náklady na jednu noc ubytování	84
Tabulka 11 Realistická varianta.....	85
Tabulka 12 Předpokládaný vývoj tržeb následujících pěti let realistické varianty.....	86
Tabulka 13 Nákladový plán realistické varianty	86
Tabulka 14 Cash flow realistické varianty leden až červen 2017.....	87
Tabulka 15 Cash flow realistické varianty červenec až prosinec 2017	88
Tabulka 16 Cash flow ročně – realistická varianta	89
Tabulka 17 Bod zvratu.....	90
Tabulka 18 Optimistická varianta obsazenosti	91
Tabulka 19 Předpokládaný vývoj tržeb následujících pěti let optimistické varianty	91
Tabulka 20 Cash flow ročně – optimistická varianta	92
Tabulka 21 Pesimistická varianta obsazenosti.....	93
Tabulka 22 Předpokládaný vývoj tržeb následujících pěti let pesimistické varianty	93
Tabulka 23 Cash flow ročně – pesimistická varianta	94
Tabulka 24 SWOT matice	95

1 Úvod

Cestovní ruch se stal nedílnou součástí životního stylu a potřeb obyvatel všech koutů planety, cestování je díky aspektům globalizace přístupnější stále většímu počtu lidí. Příčinu nelze paušalizovat na stále zvyšující se životní úroveň, významně na jeho rozvoj působí i nové technologie – především vysokorychlostní internet se svou propracovanou sítí distribučních soustav.

Prostřednictvím výše jmenovaného komunikačního kanálu lze jednoduchým způsobem prezentovat své zkušenosti, sdílet názory, umožnit ostatním uživatelům nahlížet do svého soukromí či podělit se o své zážitky. Důkazem tohoto tvrzení je rostoucí popularita nejrůznějších blogů, fór, sdílených videí, stejně jako šíření principu nezávislého cestování stále větší skupiny lidí do stále exotičtějších destinací, od polárních krajín a pobytů v iglú po tropické džungle a ubytování v korunách stromů. Ústřední postavení ve sféře cestovního ruchu zaujímají internetové rezervační platformy, které nabízejí své produkty koncovým zákazníkům v reálném čase, bez katalogů či brožur, s ohledem na aktuální dostupnost letadla či ubytovací kapacity, aniž je nucen opustit místo svého bydliště.

V souladu s mottem „naš zákazník náš pán“ se vše přizpůsobuje přáním koncového uživatele, což vede k neustálé snaze zlepšovat dojem z celkové služby s důrazem na bezchybný servis. Se zvyšujícími se nároky konzumentů cestovního ruchu roste počet turistů, jimž nevyhovují unifikované služby, a hledají odlišné způsoby trávení své dovolené. Zajímavou alternativu ke klasickému pobytu v hotelích či penzionech respektovaný cestovatelskou komunitou lze spatřit ve sdíleném ubytování, které je cenově dostupné pro široké spektrum lidí. Osobní přístup a péče, která je hostům věnována, dělá tuto službu v očích potenciálního návštěvníka unikátní. Neboť skutečnost, že cestujete do cizí země, kde jste srdečně přijat jiným hostitelem, ve Vás vyvolá pocit jedinečnosti.

Hotel představuje útočiště v Praze stejně tak jako kdekoliv jinde na světě ve většině případů bez jakékoliv autentičnosti v jakési izolaci od okolního světa. V kontrastu tohoto stereotypu se rozvíjí možnosti sdíleného ubytování, která transformuje způsob a myšlení lidí, jakým chtějí cestovat. Touha prožívat silné zážitky, poznávat nejlepší místa, ochutnávat místní speciality a být přitom v kontaktu s lidmi je natolik atraktivní, že sdílená ekonomika generuje významné finanční prostředky jejím uživatelům a její vliv každým dnem roste. Možnost angažovat se v dané oblasti je obsahem podnikatelského plánu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je formulovat návrh na postup realizace podnikatelského plánu na zvoleném příkladu. Stěžejním cílem bude tvorba opory, která pomůže při realizaci podnikatelské myšlenky.

Dílčí cíle práce: ještě budu modifikovat dle závěru

- Ověřit potenciál realizace podnikatelského plánu;
- Zjistit finanční návratnost této investice;
- Zisk vstupního kapitálu pro pořízení další nemovitosti v optimální výši 600 000 Kč.

Najít odpovědi na následující otázky:

- Jaká služba je nabízena a jaká je její přidané hodnota?
- Jaký je aktuální stav trhu krátkodobého ubytování v Praze?
- Jaký je tržní podíl konkurence a její očekávaný vývoj?
- Jaké budou celkové tržby z prodeje služby (odhad) a jaký vývoj lze očekávat?
- Jaká je výše počátečního kapitálu a na co konkrétně je potřeba?

2.2 Metodika práce

Teoretický rámec podnikatelského plánu je dán studiem odborné literatury z oblasti podnikání, marketingu, managementu, investičního rozhodování, řízení projektů a práva. Charakteristika a analýza metod tvorby teoretického rámce práce bude vycházet z poznatků sekundárních informačních zdrojů, jakými jsou například odborná a vědecká periodika a publikace, zdroje oficiálních institucí, relevantní internetové články a právoplatná legislativa.

Praktická část bude svou strukturou do značné míry kopírovat teoretickou část práce. Úvodem bude představen popis podnikatelské příležitosti, jeho iniciátor a investor, a dílčí cíle projektu. Prostřednictvím dostupných dat Českého statistického úřadu a České centrály cestovního ruchu se realizuje analýza odvětví, díky které lze lépe identifikovat vlivy trendů jednotlivých makroekonomických či mikroekonomických faktorů na trh. Dále budou primární externí analýzou PEST, provedenou na základě studia odborných článků, příslušné legislativy, ekonomických ukazatelů a statistik incomingové turistiky, prověřeny politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty podnikatelského záměru. Pomocí

analýzy Porterova modelu 5F bude vyhodnocena současná situace, a na základě porovnání a vzájemného působení sil, odhadnut stav budoucího vývoje. Klíčové pro tuto analýzu budou znalosti incomingové turistiky a získaný přehled o daném odvětví z iniciátorova působení v prostředí českého hotelového řetězce. Získané poznatky z pozice obchodního manažera a konzultací s ambasadorem Airbnb pro Českou republiku budou využity pro sestavení vhodného marketingového plánu. Stěžejní částí tvorby podnikatelského plánu bude finanční plán, do kterého lze zahrnout analýzu bankovních produktů a komparaci nabídek jednotlivých bankovních subjektů, kalkulaci fixních a variabilních nákladů dle aktuálního vývoje, odhad obsazenosti ubytování, plán tržeb, bod zvratu a výpočet cash-flow při různých scénářích – pesimistický, realistický, optimistický. Prostřednictvím výkazů cash-flow lze ověřit potenciál realizace podnikatelského plánu. Na základě výstupů z předešlých analýz bude snazší definovat případné hrozby a slabé stránky projektu prostřednictvím analýzy SWOT a navrhnout možná opatření k jejich zmírnění. Závěrečná kapitola bude obsahovat celkové shrnutí a krátké vyhodnocení projektu.

2.2.1 Podkladová data

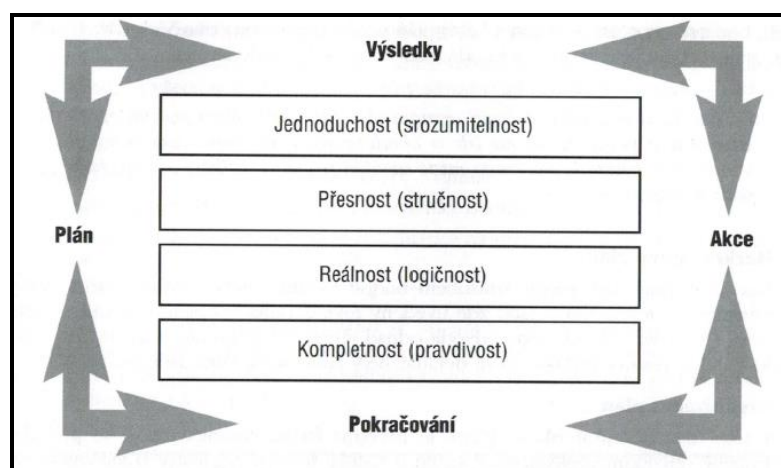
- roční působení v centrále české hotelové sítě na pozici obchodního manažera
sídlo společnosti: Czech Inn Hotels, s.r.o.
Hybernská 24, 110 00 Praha 1
- interní data a statistiky společnosti Czech Inn Hotels, s.r.o. poskytnuty se souhlasem odpovědných osob
- opakované schůzky s ambadorskou společností Airbnb se slečnou Markovou
- konzultace investičního plánu s hypotéčním analytikem Ing. Rudolfem Schindlerem

3 Teoretická východiska

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodu jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011)

Začínající podnikatelé si mnohdy neuvědomují důležitost formulace klíčových myšlenek prostřednictvím tvorby návrhu na realizaci. Vystačí si s pocitem, že nosí své nápady v hlavě a je jim vše zřejmé. Kouzlo sepsání podnikatelského plánu spočívá v tom, že při jeho vzniku má realizátor možnost vidět své záměry a představy v ucelené formě, díky které lze lépe identifikovat, že některé myšlenky jsou vysněnou představou bez potenciálu na realizaci či životaschopnost. (Veber a kol., 2012)

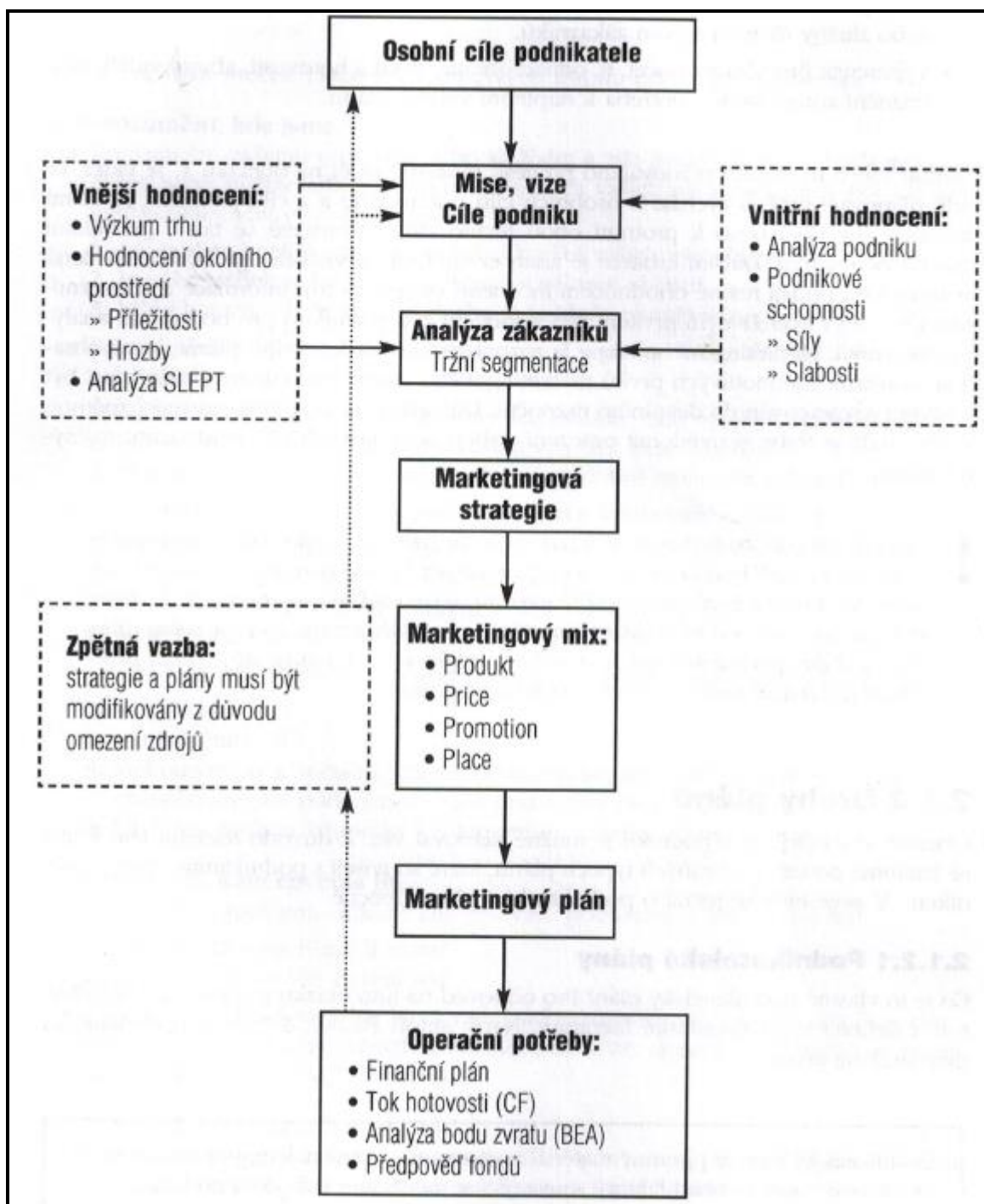
Obrázek 1 Podnikatelský plán jako součást procesu plánování



zdroj: (Koráb, 2007)

Obsahem podnikatelského plánu musí být srozumitelná a přehledná formulace podnikatelské příležitosti, cílů firmy a vlastníků, potenciálních trhů, analýzy konkurenčního ringu, marketingové a obchodní strategie, finančního plánu, předpokladů úspěšnosti a rizika viz diagram na další straně. (Veber a kol., 2012) Vymezením výše uvedených sfér získá realizátor přehled o tom, jaké kroky musí v daných oblastech podniknout, aby bylo možné projekt označit jako životaschopný. Svépomocí podnikatel nalezne odpovědi na následující otázky: *Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout?* (Srpová a kol., 2011)

Obrázek 2 Schéma plánovacího procesu



zdroj: (Koráb, 2007)

Podnikatelský plán není nástrojem pouze pro vlastní potřebu, který slouží jako plánovací a kontrolní mechanismus, a podklad pro rozhodování, ale slouží i pro externí subjekty. Mezi ústřední motivy, proč podnikatel zvažuje tvorbu podnikatelského plánu, patří potřeba získat chybějícího investora či společníka. Zejména začínajícímu podnikateli se naskýtá příležitost, ověřit si prostřednictvím jeho formulace, celkové množství

finančních prostředků nutných k realizaci jeho projektu, potřebu cizích aktiv a možnosti jejich zhodnocení. Podnikatelský plán by měl dát potencionálnímu investorovi odpovědi na následující otázky: *Co podnikatel dělá? Co podnikatel nabízí? Co podnikatel potřebuje?* (Srpková a kol., 2011)

„Značnou pozornost je třeba věnovat zejména finančnímu plánu. Ten je možná nejdůležitější částí podnikatelského plánu. Mnohým podnikatelům často nechybí nápady, ale s jejich realizací mají problémy. Nemají totiž dostatek finančních prostředků na profinancování daného projektu nebo nemohou sehnat vhodného investora. Bohužel, podnikatelský plán je často podnikateli sestavován pouze pro účely žádosti o úvěr.“ (Veber a kol., 2012)

Koráb, Peterka a Řežňáková (2007) rámcově vymezují plánovací proces do následujících kroků, které mají vést k jeho úspěšnosti:

- *vyjasnění si očekávání* – co a proč plánujeme, o jaký plán jde a k čemu má vést;
- *vymezení si vlastního podnikání* tj. podnikatelských aktivit;
- *zhodnocení a vydefinování současného stavu*;
- *zhodnocení externích faktorů* – vydefinování tržních podmínek, konkurence a reálné tržní pozice;
- *definování strategických cílů*;
- *navržení a definování proveditelné strategie*;
- *identifikace rizik (hrozeb)* a vytvoření alternativních strategických scénářů omezujících rizika a využívajících zmíněných příležitostí;
- *rozpracování a doladění základní strategie* do podoby konkrétních funkčních plánů
- *projekce finančních toků, nákladů a výnosů*;
- *finalizace plánu a příprava na implementaci*;
- *praktické využívání plánu*, práce s plánem v průběhu jeho realizace. (Koráb, 2007)

Zpracování podnikatelského plánu by mělo být nedílnou součástí přípravy na každou budoucí podnikatelskou činnost. Předejde se tím rizikovým aspektům v podobě nenadálých investic či nepředpokládané konkurence aj.

3.1 Struktura podnikatelského plánu

V České republice neexistuje závazná legislativní norma upravující náležitosti podnikatelského plánu. „V literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.“ (Koráb, 2007)

Podnikatelský plán může být například strukturován takto: obsah, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, potenciální trhy, okolí firmy a konkurence, prodej, výroba, personální otázky, finanční plán, rizika podnikatelského plánu, přílohy. (Veber a kol., 2012)

Rozhodujícími faktory pro tvorbu plánu jsou odvětví a obor podnikatelské činnosti. Plánovaná osnova by měla vycházet ze zamýšleného oboru podnikání, některé kapitoly je vhodné do struktury začlenit, jiné lze z důvodu jejich nadbytečnosti vynechat. Na základě studia odborných literárních zdrojů zvolil autor práce níže uvedenou strukturu plánu, která odpovídá potřebám jeho podnikatelského záměru:

- Titulní list;
- Popis podnikatelské příležitosti;
- Cíle firmy a vlastníků;
- Analýza trhu;
- Marketingová a obchodní strategie;
- Realizační projektový plán;
- Finanční plán – samostatná kapitola;
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
- Přílohy (Srpová a kol., 2011)

3.1.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Cílem níže uvedených obecně platných doporučení není bránit autorovi práce v kreativě. Jejich účelem je formulovat podnikatelovi myšlenky takovým způsobem, aby zvyšovaly celkový rating v očích externích subjektů. Z tohoto důvodu je vhodné věnovat pozornost následujícím doporučením:

- *srozumitelnost* – užívat jednoduchá a věcná sdělení, zbytečně neplýtvat mnoha myšlenkami v jedné větě. Uvážlivě pracovat s přídavnými jmény, není třeba jejich

nadbytečného používání. Pro usnadnění přehlednosti využívat tabulek či diagramů. Svá tvrzení podložit konkrétními čísly či výpočty.

- *logický rámec* – musí mít racionální návaznost, tvrzení si nesmí vzájemně odporovat a veškeré skutečnosti je doporučeno podložit fakty.
- *uvážená stručnost* – stručné a jasné formulace čtenář práce snáze pochopí.
- *pravdivost a reálnost* – je žádoucí dodržovat, vzhledem k potenciálním hodnotitelům či jiným vnějším subjektům, které do projektu podnikatele mohou vstoupit.
- *respektování rizika* – vzhledem k proměnlivosti vnějších i vnitřních faktorů je vhodné brát v potaz možná rizika, neboť respektování, identifikace či řešení případných krizových situací budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu. (Veber a kol., 2012)

Srpová a Řehoř přidávají další zásadu – *inovativnost*. „Musíme prokázat, že přinášíme unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, že náš výrobek nebo služba bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe než dosud a také lépe než naše konkurence.“ (Srpová, Řehoř, 2010)

3.1.2 Titulní strana

Úvodní strana slouží k identifikaci podnikatelské příležitosti. Nutnou součástí titulní strany zůstává název podnikatelského plánu, jméno autora včetně kontaktních údajů, klíčové osoby ovlivňující vznik této práce, požadovaný kapitál, datum vyhotovení apod. Z důvodu zajištění ochrany autorských práv se zde doporučuje uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována, nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“ (Srpová a kol., 2011)

3.1.3 Popis podnikatelské příležitosti

Účelem popisu je přesvědčit čtenáře o exkluzivitě naší myšlenky a ideálním okamžiku pro její realizaci, a že právě my disponujeme jedinečnými vlastnostmi, které nám dopomůžou k jejímu úspěšnému vyhotovení. (Srpová a kol., 2011)

V rámci popisu podnikatelské příležitosti se doporučuje soustředit pozornost zejména na tyto oblasti:

- *popis produktu (výrobku nebo služby)*
- *konkurenční výhodu produktu;*
- *užitek produktu pro zákazníka.* (Srpová a kol., 2011)

Popisujeme-li službu, je vhodné vyzdvihnout její vlastnosti a vymezit je vůči konkurenci. Lze uvést způsob jejího pojetí, a co služba obnáší. Je žádoucí též ilustrovat, jakým způsobem bude služba poskytována a která vybavení či prostředky vyžaduje. (Srpová a kol., 2011)

Za Konkurenční výhodu v sektoru služeb lze označit výjimečnost jejího provedení či nadstandardního servisu spojeného s poskytováním této služby (např. zajímavější koncepcí, familiárním způsobem komunikace se zákazníky aj.) (Srpová a kol., 2011)

Podnikatelský plán má potenciál uspět tehdy, je-li si realizátor projektu vědom, jaký užitek nabízená služba zákazníkovi přináší. „Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás a ne od konkurence. To přirozeně předpokládá, že budeme vědět, kdo jsou naši zákazníci, resp. na které trhy se chceme orientovat a jaký je jejich růstový potenciál.“ (Srpová a kol., 2011)

3.1.4 Cíle firmy a vlastníků

Touto kapitolou se čtenář seznamuje s jasnou vizí podnikatelovi myšlenky, jakým směrem se bude ubírat, a kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Pomocí vize lze lépe odvodit konkrétní cíle firmy, které by měly odpovídat charakteristice SMART. Z počátečních písmen anglického výrazu smart lze odvodit příznačné vlastnosti, které by každý vytyčený cíl měl splňovat.

- Specific – specifické, přesně popsané;
- Measurable – měřitelné;
- Achievable – atraktivní, akceptovatelné;
- Realistic – reálné;
- Timed – termínované. (Srpová a kol., 2011)

U klíčových osob, které jsou do plánu zainteresovány, je vhodné uvést, jakou roli v našem projektu zastávají a jak se jejich postavení bude měnit s výhledem budoucích období. „Investoři a další společnosti poskytující kapitál se domnívají, že o úspěchu či

neúspěchu firmy rozhoduje především její vedení. Jednotlivé produkty, technologie nebo trhy mají též obrovský význam, avšak o úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti managementu.“ (Srpová, 2011)

3.1.5 Analýza trhu

na kterém produkt či služba nalezne své uplatnění a odběratelskou skupinu spotřebitelů, a je-li ho podnikatel schopný vhodně vymezit. (Srpová a kol., 2011) Philip Kotler spolu s Fernandem Trias de Bes popisují trh jako „soubor osob, které aktuálně nebo potenciálně uspokojují v určitých situacích daným výrobkem nebo službou jednu nebo několik potřeb.“ Důkladnou analýzou podnikatelského prostředí daného oboru lze prokazatelně doložit přítomnost těchto potenciálních trhů. K rozklíčování jejich existence slouží údaje o velikosti trhu a možnostech jeho růstu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznicích. Součástí podnikatelského plánu jsou údaje o:

- *celkovém trhu;*
- *cílovém trhu.* (Srpová a kol., 2011)

Úkolem podnikatele je zřetelně definovat celkový trh a v jeho sféře stanovit konkrétní cílový trh, na který soustředí svoji pozornost. V rámci analýzy trhu je vhodné se orientovat na zákaznický segment, který:

- *má z výrobku nebo služby značný užitek;*
- *má k výrobku či poskytované službě snadný přístup;*
- *je ochotný za produkt či službu zaplatit.* (Srpová a kol., 2011)

„Znamená to, že vymezíme cílový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe se nám to podaří, tím lépe můžeme výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím většího úspěchu můžeme dosáhnout.“ (Srpová a kol., 2011)

Segmentace trhu

Výrobky či služby mají potenciál na úspěch pouze tehdy, dokážou-li vyhovět konkrétním potřebám jejich spotřebitelů. Snáze lze tyto potřeby identifikovat, jsou-li klíčoví zákazníci rozděleni podle určitých kritérií do takzvaných segmentů. (Srpová a kol., 2011) „Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich. Segmenty se mohou lišit svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.“

(Jakubíková, 2013)

Způsoby segmentace na spotřebním trhu: geografická, demografická, geodemografická, podle životního stylu, podle chování, hodnotová, podle užití produktu, podle nákupních příležitostí, uživatelského statusu, frekvence užití produktu, jedinečných výhod, které zákazník od produktu vyžaduje, aj. (Jakubíková, 2013) Podle Kotlera a Triase de Bes lze za aktuální metody segmentace trhu označit členění podle:

- *ziskovosti;*
- *hodnot, které zákazníci vyznávají;*
- *loajality zákazníků k firmě.*

Je třeba poukázat na skutečnost, že vzhledem k dynamice trhu se tržní segmenty v průběhu let mění, proto je vhodné proces segmentace periodicky opakovat. „Správná segmentace zákazníků je základem pro úspěšné plánování a určování vhodných marketingových a obchodních strategií a postupů. Špatně provedená segmentace zákazníků bývá často příčinou neúspěchu podnikatelských záměrů.“ (Jakubíková, 2013)

PEST analýza

Vliv vnějšího prostředí, v kterém podnik působí, lze spolu s trendy a riziky, kterým je podnikatelský záměr vystaven, určit pomocí externí analýzy PEST. Prostřednictvím této studie bude mít podnikatel možnost najít způsoby, jak jim lze čelit, či jak je při svém plánování zohlednit. (Blažková, 2007)

Mezi zkoumané faktory analýzy PEST (podle počátečních písmen českých a anglických názvů) lze zařadit:

- *Politicko-právní faktory* – politická stálost; stabilita vládních stran; vlivy politických stran; činnost lobbistických skupin, zájmových sdružení a svazů; členství země v různých politicko-hospodářských uskupeních; fiskální politika; sociální politika; vízová politika; legislativa regulující podnikatelskou činnost; daňové zákony aj. (Jakubíková, 2013) „Tyto faktory tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.“ (Blažková, 2007)
- *Ekonomické faktory* – vývoj HDP; fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura); stav platební bilance státu; měnová politika ČNB a EU; vládní výdaje; míra nezaměstnanosti; míra inflace případně deflace; průměrná výše

důchodů obyvatelstva; kupní síla a koupěschopnost; výše daňové zatížení aj. (Jakubíková, 2013) „Tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu.“ (Blažková, 2007)

- *Socio-kulturní faktory:*
 - *kulturní* - spotřební zvyky; kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku či služby; vnímání (sebe sama, ostatních, firem a organizací, společnosti atp.); jazyk; řeč těla; osobní image; chování žen a mužů (charakteristika jejich spotřebního chování); regionální rozdíly. (Jakubíková, 2013)
 - *sociální* – sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy); sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů; příjmy; majetkové vlastnictví; vývoj životní úrovně; životní styl; úroveň vzdělání; mobilita obyvatel aj. (Jakubíková, 2013)
- *Technologické faktory* – trendy ve výzkumu a vývoji; rychlost technologických změn; výrobní; dopravní; skladovací; komunikační; informační; sociální technologie. (Jakubíková, 2013)

Tato analýza si klade za cíl identifikovat pouze dílčí faktory, které jsou pro danou podnikatelskou myšlenku klíčové. Důležitá je maximální koncentrace na predikci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnikatelský záměr.

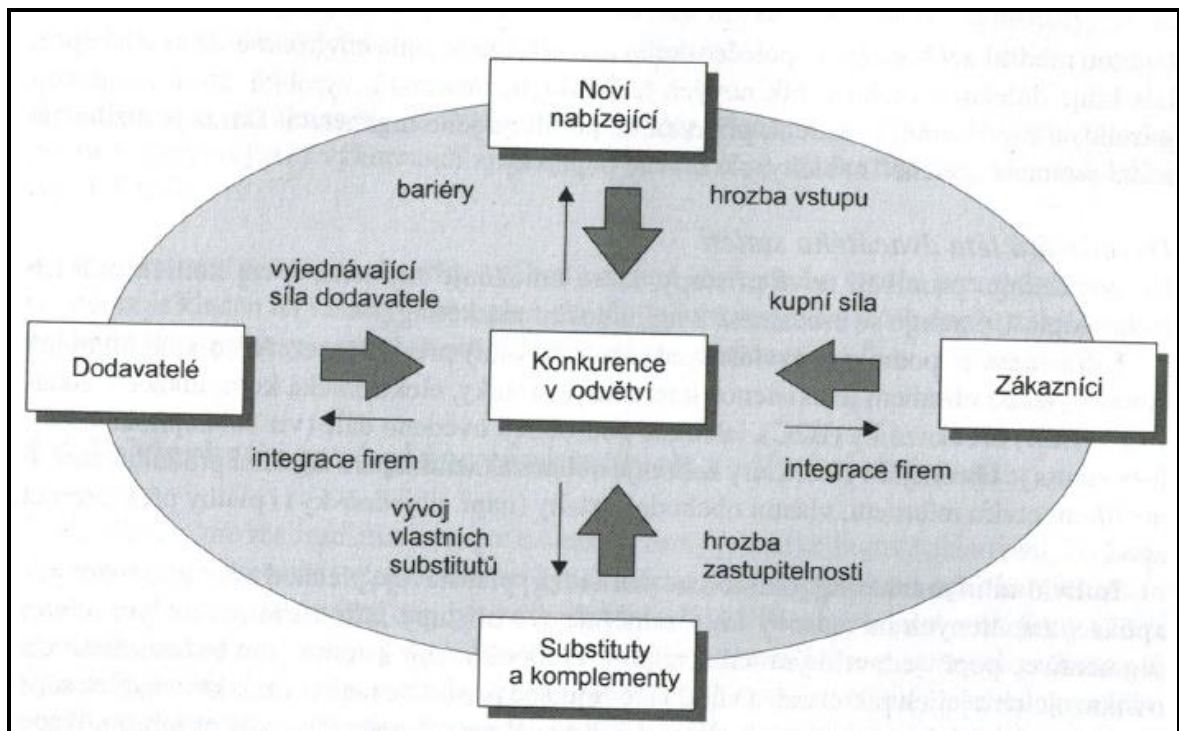
Porterův model pěti sil

Účelem analýzy mikroprostředí je charakterizovat hlavní hybné síly, které hrají v daném odvětví ústřední roli a významným způsobem ovlivňují činnost podniku. (Jakubíková, 2013)

Chování podniku není podmíněno pouze chováním konkurence, ale taky odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciální hrozbou vstupu nových hráčů na daný trh. Těchto pět hlavních vlivů na působení podniku v určité sféře je vyjádřeno takzvaným Porterovým modelem pěti sil zachyceným na obrázku č. 3. (Jakubíková, 2013)

- *vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers);*
- *vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers);*
- *hrozba substitutů (threat of substitutes);*
- *rivalita firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry);*
- *hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry).*

Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil [Five-Forces Model]



zdroj: (Veber a kol., 2012)

Kovář uvádí, že Porterův model 5F „umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.“ (Kovář, 2003)

Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele lze označit každou firmu, organizaci či jednotlivce, poskytujícího za úplatu vstupní kapitál pro tvorbu výrobku či produkci dané služby. Trh nabízí celou řadu dodavatelů, mezi které lze zařadit například *dodavatelé zdrojů do procesu výroby* (materiálů a surovin, energií a paliv, polotovarů, dílů a součástí, technologií, informací, pracovních sil aj.), *poskytovatelé služeb* (telekomunikační služby a internetové připojení, finanční instituce, pojišťovny, poskytovatelé právní ochrany, výzkumné kanceláře a reklamní agentury apod.) a *dodavatelé dalších pomůcek potřebných pro výkon určité činnosti* (např. Vybavení pracovišť aj.). (Jakubíková, 2013)

Vyjednávací pozice dodavatelů se dle Keřkovského zvyšuje tehdy, nastane-li na trhu některá z níže uvedených situací:

- *je-li dodavatel na daném trhu velkým (především z hlediska jeho nabídky);*
- *je-li významným dodavatelem a na daném trhu existuje pouze jejich omezený počet;*

- *je-li dodavatel vzdálen volné konkurenci* (čím více je vzdálen, tím více je monopolista a tím větší má sílu ovládnout trh);
- *není-li nakupující podnik důležitým odběratelem pro dodavatele.* (Keřkovský, 2006)

„Firmy obvykle při analýze dodavatelů zajímá jejich postavení na trhu, úroveň kvality, komplexnost, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, finanční zajištění, ceny a kontrastní podmínky, inovační potenciál, technologická pružnost aj.“ (Jakubíková, 2013)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou jednotlivci i právnické osoby – koncoví spotřebitelé, výrobci, obchodníci, distributoři, stát i zahraniční subjekty, přičemž jejich motivace ke koupi je rozličná. „Nikdo nemůže s jistotou předvídat chování zákazníka, to, jak bude reagovat v konkrétní situaci. Nákupní rozhodování chování zákazníka přirovnáváme k modelu černé skříňky. Na základě změny vstupů pozorujeme změnu chování zákazníka. Pro firmy jsou důležití loajální zákazníci.“ (Jakubíková, 2013)

Zákazník má vůči poskytovateli výrobku či služby silnou výchozí pozici tehdy, nastane-li na trhu některá z níže uvedených situací:

- *zákazník je pro podnik klíčový z hlediska objemu poptávaného množství;*
- *zákazník má nízké náklady přestupu – snadný přechod ke konkurenci;*
- *zákazník má potřebné tržní informace – dobře se orientuje v dané problematice;*
- *existence snadno dostupných substitutů;*
- *dané zboží či služba má vysokou cenovou elasticitu poptávky;*
- *nevnímá-li zákazník rozdíl mezi zbožím či službou ostatních dodavatelů;*
- *kvalita zboží či služby není v daném případě rozhodujícím faktorem;*
- *zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady.* (Keřkovský, 2006)

Mezi rozhodující faktory spokojenosti zákazníka lze zařadit: *image; očekávání zákazníka; vnímaná kvalita zákazníkem; vnímaná hodnota; spokojenost zákazníka; loajalita zákazníka; stížnosti zákazníka.* (Jakubíková, 2013)

Hrozba substitutů

Pakliže trh disponuje celou řadou výrobků či služeb, které dokážou vhodně nahradit náš produkt, může to výrazným způsobem ovlivnit postavení našeho podniku. Substituční produkty omezují potenciál růstu tržeb, neboť udávají cenový strop daného výrobku či

služby. (Porter, 2008)

Hrozba substitutů je nižší tehdy, nastane-li na trhu některá z níže uvedených situací:

- *firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady;*
- *firmy nabízející substituty mají omezenou nabídku výrobků či služeb;*
- *náklady přestupu k substitutu jsou vysoké;*
- *cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele atraktivní.* (Keřkovský, 2006)

Rivalita firem působících na daném trhu

Přistoupivší či působivší subjekty by si měly s ohledem na konkurenční tlaky zodpovědět následující otázky: *Koho lze vnímat jako stávající konkurenci? Kdo by se mohl stát dalším konkurentem? V jaké oblasti firmě konkurují? Jaké jsou jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky? Za konkurenci nelze považovat pouze podniky produkující identické zboží či služby pod jinou značkou.* (Jakubíková, 2013)

„Firmám se doporučuje provést analýza každého z jejich hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a tak určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům.“ (Jakubíková, 2013)

Konkurenci lze hodnotit hned z několika hledisek: *finanční zdroje; strategické cíle; celkové dispoziční zdroje; výše zisku; tržní obrat; marketingová koncepce; tržní pozice; tržní podíl; růst firmy; cílový segment zákazníků; zákaznické povědomí o výrobku či službě; obory podnikání; výrobní kapacity; technologická úroveň; inovační schopnost; flexibilita; kvalita managementu; kvalifikace pracovníků; nesporná konkurenční výhoda* aj. (Jakubíková, 2013)

Kotler v souvislosti s vyhotovením analýzy konkurence rozlišuje následující typy:

- *konkurent následovatel* – monitoruje konkurenci a uplatňuje potenciál svých silných stránek ke konkurenčnímu boji;
- *laxní konkurent* – reakce na aktivity ostatních konkurentů je rozvášná;
- *vybíravý konkurent* – volí aktivity svých konkurentů, na které chce reagovat;
- *konkurent tygr* – reakce na aktivity ostatních konkurentů jsou úderné a hbité.

Konkurenční boj firem působících na daném trhu může být značný, nastane-li některá z níže uvedených situací:

- *jedná se o velmi málo rostoucí trh;*

- *jedná se o nové lukrativní podnikatelské prostředí;*
- *v odvětví působí významný počet subjektů;*
- *vysoké fixní náklady tlačí na užívání všech výrobních kapacit;*
- *v odvětví existuje opakující se nadprodukce;*
- *ziskovost odvětví je nízká - podniky se řídí strategií přežití;*
- *výrobky či služby vykazují homogenní znaky;*
- *bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké. (Keřkovský, 2006)*

Hrozba vstupu nových konkurentů

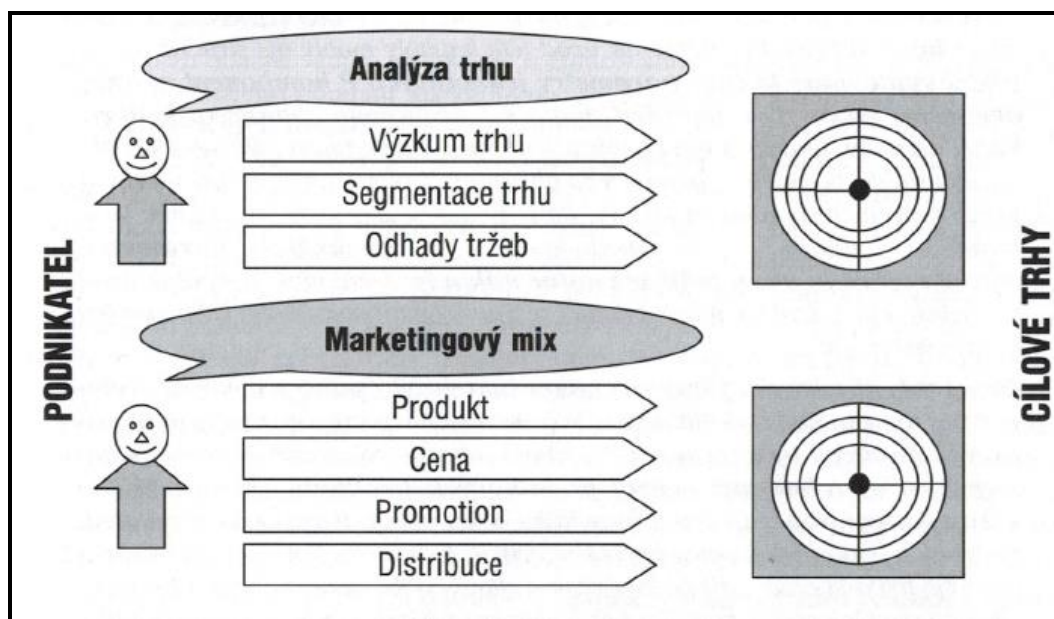
Pravděpodobnost vstupu nových hráčů do daného odvětví se snižuje tehdy, nastane-li některá z níže uvedených situací:

- *vysoké fixní náklady pro vstup do odvětví;*
- *vykazuje-li dané odvětví znaky monopolu (distribuce elektřiny, plynu aj);*
- *existují-li vhodné podmínky pro čerpání úspor z rozsahu výroby;*
- *vysoká diferenciací výrobků či služeb;*
- *jsou-li náklady přestupu, jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem vysoké;*
- *je-li vysoce obtížné napojit se na již existující distribuční kanály;*
- *jedná-li se o odvětví s velkým množstvím regulačních mechanismů. (Keřkovský, 2006)*

3.1.6 Marketingová a obchodní strategie

Prodej je z velké části podmíněn marketingovou strategií, která má rozhodující vliv na budoucí úspěch podnikatelské myšlenky. Klíčové je její zakomponování do podnikatelského plánu, z důvodu zřejmé snahy přesvědčit čtenáře o její kvalitě. (viz obrázek číslo 4 uvedený na další straně)

Obrázek 4 Marketingové aktivity podnikatele



zdroj: (Koráb, 2007)

Marketingová strategie bere v patrnosti tři typy rozhodnutí:

- *výběr cílového trhu* (více bod 1.2.7);
- *určení tržní pozice* (více bod 1.2.7);
- *rozhodnutí o marketingovém mixu*. (Srpková a kol., 2011)

Marketingový mix zohledňuje zvolený tržní segment a jemu odpovídající tržní pozici. Klasický marketingový mix se skládá ze čtyř nástrojů tzv. 4P, které lze navzájem vhodně kombinovat:

- *produkt (product)*;
- *cena (price)*;
- *distribuce (place)*;
- *propagace (promotion)*. (Kotler, 2013)

Z krátkodobého hlediska je pro firmu výhodnější zařadit mezi své proměnné například cenu, počet pracovních jednotek či výdaje na reklamu. Vývoj nových produktů či změna distribučních cest se doporučuje pouze v případě dalšího časového hlediska, z tohoto důvodu firmy upřednostňují menší množství příležitostných krátkodobých změn marketingového mixu, než by mohl naznačovat počet proměnných, o nichž lze rozhodovat. (Kotler, 2013)

„Koncept 4P představuje názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění kupců. Z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl

prospěch zákazníkovi. Robert Lauterborn řekl, že 4P prodejců korespondují se 4C spotřebitele.“ (Kotler, 2013)

- *řešení potřeb zákazníka (customer solution);*
- *výdaje zákazníka (customer cost);*
- *dostupnost řešení (convenience);*
- *komunikace (communication).*

Stále častěji se lze setkat s adaptací klasického marketingového mixu na tzv. 7P rozšířeno o oblasti politicko-společenské (politics), veřejného mínění (public opinion) a lidských zdrojů (people). (Srpová a kol., 2011)

V dalším textu bude pozornost soustředěna na tradiční marketingový mix 4P aplikovaný na sektor služeb.

Produkt služba

„Služba je složitý produkt, který můžeme definovat jako: soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží nebo kombinace všech tří výstupů.“ (Vašítková, 2014)

Podle Sasser (1978) v sobě služba kumuluje tyto tři složky:

- *materiální prvek* – hmotný element, který výkon služby doprovází či má vliv na její poskytnutí. Kadeřnice se neobejde bez sušáku v místnosti, kde službu provozuje aj.
- *smyslový požitek* – vjemy působící na naše smysly při vykonávání dané činnosti. (zvuky, ticho, vůně, barvy, teplota atp.)
- *psychologické výhody nabídky* – „určení této výhody je subjektivní a pro každého zákazníka jiné. Proto je management nabídky služeb tak složitý.“ (Vašítková, 2014)

Plánovanou koncepci nabízené služby je nutné přiblížit její reálné podobě. Již při samotném procesu zpracování služby je potřeba soustředit svou pozornost na zajištění její životaschopnosti, způsob její distribuce a konzumace. Součástí tohoto postupu je budování strategie navázání vztahu mezi klientem a službou a vytvoření image služby. Důvodem koupě služby jsou její elementární vlastnosti. Klíčovou rolí v rozhodování spotřebitele může sehrát takzvaný periferní produkt, který je mimoděk poskytován v souvislosti s konáním dané služby a přidává jí dodatečnou hodnotu. (Vašítková, 2014)

Cena služby

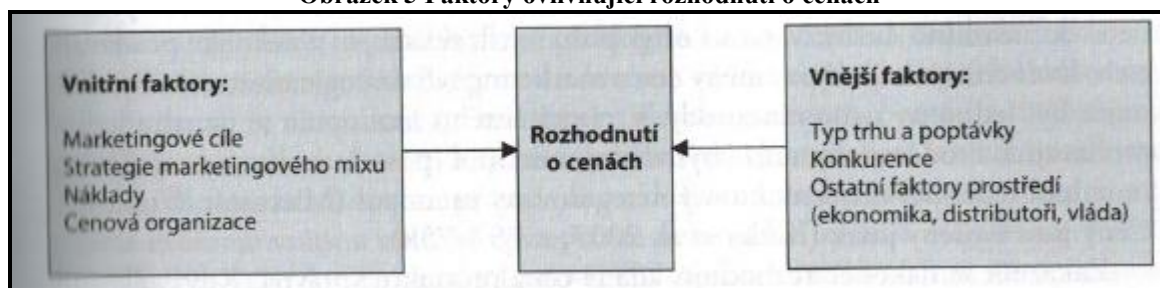
„Cena je peněžní částka za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“ (Kotler, 2007)

Pouze jeden prvek marketingového mixu generuje výnos, a tím je cena, zbylé složky reprezentují náklady. Jedná se o variabilní složku, která je charakteristická svou flexibilitou. V rukou zkušených obchodníků se z ní stává všestranný nástroj v boji proti konkurenci, který dlouhodobě ovlivňuje postavení firmy na trhu. Cenová politika zřetelným způsobem ovlivňuje celkový zisk společnosti. Současně působí na rozhodování spotřebitelů i na psychologické reakce zákazníků. (Vašítková, 2014)

Vnitřní faktory ovlivňující rozhodování o cenách – strategie přežití; maximalizace současného zisku; maximalizace tržního podílu; prvenství v kvalitě produktů; nízké ceny z důvodu potencionální hrozby vstupu nového subjektu na trh; přizpůsobení cen konkurenci za účelem stabilizace trhu. (Vašítková, 2014)

Vnější faktory ovlivňující rozhodování o cenách – dokonalé konkurenční prostředí na cílovém trhu; monopolistická konkurence; oligopol; ekonomické podmínky; vláda a sociální otázky. (Vašítková, 2014)

Obrázek 5 Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách



zdroj: (Vašítková, 2014)

Faktory ovlivňující ceny služeb dle Vašítkové (2014):

- *Nehmotnost služeb* – Z nehmotnosti služeb mohou plynout i jisté výhody. Zvědavost zákazníků na její provedení může být důležitým elementem, který jej přiměje ke koupi. Spotřeba služby a její prodej probíhá simultánně, tudíž lze pominout náklady vynaložené na skladování zásob. Určitou nevýhodu představuje nejistota z jejího vyhotovení, neboť zákazník nemusí mít konkrétní představu o tom, jakou kvalitu bude mít její průběh. Reklamace služeb nízké kvality je spojena z hlediska její vymahatelnosti se značnými obtížemi.

- *Neoddělitelnost a z toho plynoucí blízkost ke kupujícímu* – Náklady na transfer služby k zákazníkovi je nutné zohlednit v celkové ceně nebo jej musí zákazník dodatečně vynaložit v souvislosti s cestováním za jejím poskytovatelem.
- *Distribuce* - „jedním z faktorů navyšování ceny je skutečnost, že poskytování služeb klade vysoké nároky na zaměstnance, kteří by měli být školeni a kvalifikováni. Náročnost poskytování služeb, jejich jedinečnost, malé možnosti standardizace snižují produktivitu práce, zvyšují jednicové náklady a zvyšují i ceny služeb. (Vašítková, 2014)
- *Heterogenita služeb* – Diferenciace služeb a intenzivní účast lidského kapitálu na jejich poskytování je jednou z příčin neschopnosti patentové ochrany produktů služeb. Produkty vykazující podobné znaky zvyšují citlivost na výši ceny. Výše její hranice může dosahovat poměrně nízké úrovně, což má za následek nebezpečí takzvaných cenových válek.
- *Zbytný charakter* – disponuje-li zákazník omezenými finančními prostředky, zvažuje, zdali spotřebu zbytných služeb neodloží na budoucí období (dovolená, restaurace, kulturní vyžití, kosmetické služby aj.). (Vašítková, 2014)

V cenové strategii musí být zohledněny následující faktory – náklady, konkurence a hodnota služeb pro zákazníka. „Náklady představují základ ceny, kterým lze ocenit určitou službu, zatímco hodnota, kterou služba představuje pro zákazníka, je strop, který je zákazník ochoten zaplatit. Ceny stejných nebo podobných konkurenčních služeb mohou určovat místo, jaké cena služby zaujme na cenové škále vytvořené mezi cenovým základem a cenovým stropem.“ (Vašítková, 2014)

Vašítková (2014) doporučuje si v souvislosti s taktikou cenotvorby odpovědět níže uvedené otázky:

- *Jaká má být výše ceny za určitou službu?* Při formulaci odpovědi je potřeba zohlednit následující faktory: výše nákladů; elasticitu poptávky; konkurenční ceny; nabídky slev a důvody k jejich poskytnutí; psychologické aspekty.
- *Jaká je zvolená základna cenové tvorby?* Může jí být například platba za určitý úkon; platba za přístup do určitého zařízení nebo možnost jeho užití; platba za jednotku času; platba za překonání geografické vzdálenosti aj.
- *Jakým způsobem dojde k uskutečnění platby za poskytnutou službu?* Úhrada probíhá zpravidla v hotovosti případně bankovním převodem, kreditní kartou či šekem.

Stále populárnější se stává způsob platby prostřednictvím internetového bankovníctví. (Vašítková, 2014)

Distribuce služby

Produkty-sloužby je potřeba umístit do povědomí zákazníků, jinými slovy zajistit jejich distribuci, a to takovým způsobem, který bude pro firmu přínosem a zákazníkům splní očekávání a jejich užíváním získají odpovídají hodnotu. (Jakubíková, 2008) „Distribuce podle P. Kotlera a kolektivu jsou veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.“ (Kotler, 2007)

O zajištění zpřístupnění služeb zákazníkovi se stará distribuční politika společnosti. Jedná se o nejméně variabilní složku marketingového mixu. Nízká flexibilita tohoto nástroje je dána její finanční náročností, změna strategie distribuční politiky se vzhledem k její riskantnosti nedoporučuje. Obvykle se změna projeví až s dalším časovým odstupem. (Vašítková, 2014)

Distribuční kanály lze vést přímým spojením (od poskytovatele ke koncovému spotřebiteli) nebo způsobem nepřímého spojení, kde mezi poskytovatele a koncového zákazníka vstupuje mezičlánek (prostředníci, zprostředkovatelé). Úkolem zprostředkovatelů je zpřístupnit zákazníkovi službu v dané lokalitě. Vzhledem k jejich finanční motivaci vynakládají nemalé prostředky na investice do propagace výrobku či služby, podporují prodej a též fungují jako konzultanti v souvislosti s nákupem daného produktu či služby. Do jejich portfolia lze zařadit širokou škálu nabízených služeb, včetně konkurenčních nabídek, což vyvolává určitý tlak na zlepšování jejich kvality. Spotřebitel si v této souvislosti rozšiřuje obzory a získává větší přehled o fungování daného trhu.

S ohledem na každodenní kontakt zprostředkovatele s koncovým zákazníkem jsou primárním zdrojem informací pro poskytovatele služeb. Získané informace lze zakomponovat do uvažované marketingové strategie. (Vašítková, 2014)

Propagace služby

Prostřednictvím vhodně zvolené komunikační strategie lze stimulovat poptávku k realizaci nákupu, poskytovat informace o přítomnosti statku na daném trhu nebo ovlivnit spotřebitelovo vnímání a zajistit preference k určitému produktu.

Pomocť si lze jednotlivými složkami komunikačního mixu:

- *reklamou;*
- *podporou prodeje;*

- *public relations*;
- *osobním prodejem*;
- *přímý marketingem*. (Srpová a kol., 2011)

„Protože neexistuje jeden komunikační nástroj nebo přístup, který je nejlepším řešením pro všechny organizace a všechny situace, musí marketingoví pracovníci kombinovat různé nástroje a pečlivě koordinovat strategie jejich využití, aby o své organizaci a jejich produktech-sluzbách vypovídali jasně, důsledně a přesvědčivě.“ (Vašítková, 2014)

Klíčovou roli v sektoru služeb hraje internet – interaktivní médium s globálním dosahem, které zajišťuje obousměrnou komunikaci. Užíváním internetu jako primárního komunikačního prostředku lze ušetřit značné finance, neboť náklady na komunikaci nejsou přímo závislé na vzdálenosti, na níž se komunikuje. Tento způsob je jednoznačně efektivnější než jiné kombinace. Internet umožňuje přesně zacílení na určitý zákaznický segment, snadnou měřitelnost reakce spotřebitelů, nepřetržitou možnost působení na zákazníky prostřednictvím reklamních sdělení a vysokou flexibilitu. Determinujícím faktorem může být působení komunikačního nástroje pouze na uživatele internetu, a určitou bariéru též tvoří přetrvávající nedůvěra zejména na straně příjemců sdělení. (Vašítková, 2014)

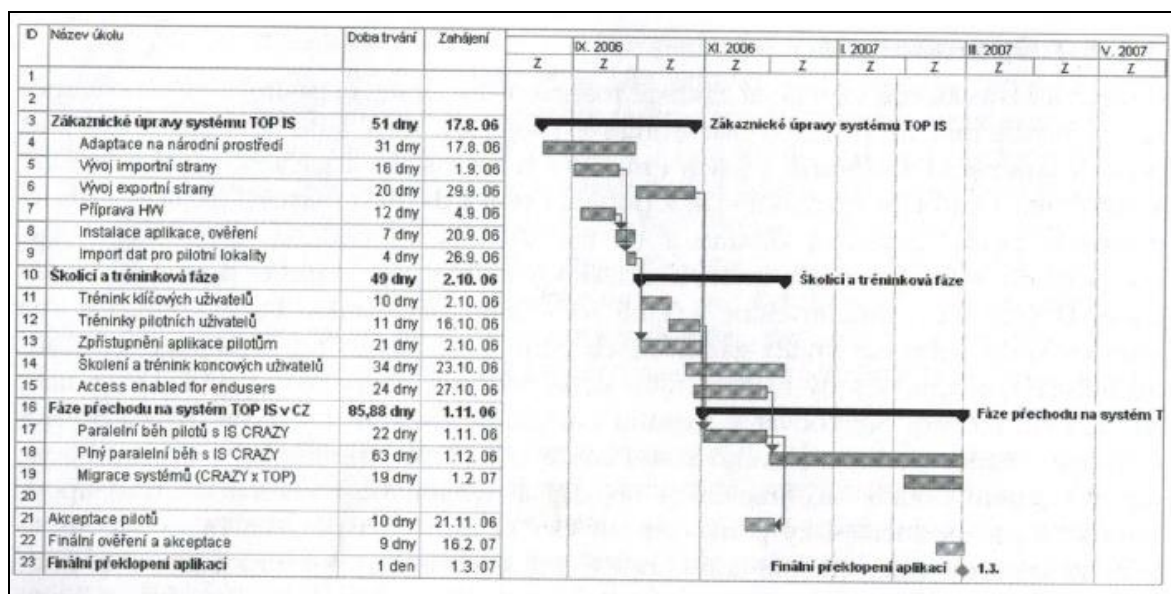
3.1.7 Realizační projektový plán

Plánování podnikatelského záměru je podmíněno sestavením časového harmonogramu, sledu všech navazujících činností a přiřazením odpovídajících zdrojů pro jejich zajištění. Smyslem je přednostně identifikovat důležité kroky a aktivity, které je nutné v souvislosti s realizací projektu zajistit, významné události, jež chceme uskutečnit, a termíny, které je nutné v souvislosti s jejich dosažením splnit. Vhodným nástrojem pro sestavení časového plánu podnikatelského záměru je například takzvaný úsečkový diagram. (Srpová a kol., 2011)

Úsečkový diagram (též známý jako *Ganntův diagram*) lze doporučit z důvodu jeho praktičnosti, neboť kumuluje výhody pro plánování průběhu projektu i pro řízení jeho realizační části, na rozdíl od síťových diagramů. Harmonogram je užíván zejména pro účely plánování budoucích činností a evidenci prováděných prací, vzhledem k těmto okolnostem lze přiřadit jedné aktivitě dva i více řádků (plán vs. skutečnost). Vycházíme-li

při kontrole plnění úkolů z obou údajů, lze zjistit případné pozitivní či negativní odchylky. V případě významných odchylek mezi realitou a plánem lze provést opatření k jejich eliminaci. Úspěšnost užívání této metody závisí na četnosti průběžných kontrol a zkušeností manažera. Z úsečkového diagramu lze též odvodit výše a termín investičních a osobních výdajů. (Němec, 2002)

Obrázek 6 Příklad Ganttova diagramu - projektového plánu v MS Project



zdroj: (Koráb, 2007)

3.1.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Byť sebelepší vyhotovení analýzy, která je nutnou součástí podnikatelského plánu, není schopno garantovat nulovou odchylku od očekávaného scénáře. Nese v sobě určitou míru nejistoty v odlišnostech reálných výsledků od plánovaných. Užívaným nástrojem je v této souvislosti analýza rizika, která si klade za cíl zohlednit rizikové faktory příslušného záměru a zamezit negativním dopadům jejich potenciálního vývoje. Obecně platí, že čím preciznější provedení analýzy rizika, tím perspektivnější plánování, měřeno například kvalitou výsledného plánu a jeho použitelnosti jako skutečného manažerského nástroje. (Koráb, 2007)

Dle Korába existují čtyři klíčové kroky řízení rizika:

Identifikace rizikových faktorů

„Vhodnou integrující metodou v rámci prevence je SWOT analýza. Její název je odvozen od počátečních písmen čtyř anglických slov. SWOT analýza zkoumá vzájemné vazby silných stránek (S – Strengths) a slabých (W – Weaknesses), které jsou výsledkem

interní analýzy, a příležitostí (O – Opportunities) a hrozeb (T – Threats), jež vycházejí z externí analýzy.“ (Veber a kol., 2012) SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace již provedených analýz a lze ji též užívat při hledání možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí. Pro identifikaci hrozeb a příležitostí lze využít například poznatky získané z analýzy Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy.(Jakubíková, 2013) Náměty pro hledání silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb viz příloha č. 1.

Kvantifikace rizika

Účelem SWOT analýzy není vytvořit vyčerpávající seznam možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podnikatelské myšlenky, nýbrž určit pouze ty významné. Veber doporučuje vybrat z každé kategorie maximálně pět oblastí, které je vhodné z důvodu lepší přehlednosti uspořádat do tabulky (řádek = silné a slabé stránky, sloupec = příležitosti a hrozby), přičemž jim lze přiřadit odpovídající hodnoty („+, - , 0“) dle kritérií uvedených níže:

- „+“ silná stránka umožní využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu
slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí
- „-“ silná stránka bude redukována změnou v okolí
slabá stránka zabrání firmě vyhnout se ohrožení
slabá stránka bude změnou okolí ještě zvýrazněna
- „0“ neexistuje vztah nebo jedná-li se o tzv. ambivalentní vztah (daná kombinace může vyvolat pozitivní i negativní důsledek zároveň). (Jakubíková, 2013)

Koráb upřednostňuje kvantifikaci pomocí selského rozumu například odhadem pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a odvozením možných důsledků viz obrázek č. 7. (Koráb, 2007)

Obrázek 7 SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

zdroj: (Jakubíková, 2013)

Plánování krizových scénářů

„Vývoj a ex ante příprava strategií, plánů, postupů, politik a procedur podniku v případě eskalace rizikového faktoru, tedy jeho nežádoucího negativního vývoje. Součástí procesu tvorby a výběru krizových scénářů by měla být vždy jednoduchá finanční analýza dopadů různých variant na podnik. Finanční hledisko umožní přímočarý adekvátní výběr „správného“ krizového scénáře z množiny možných postupů.“ (Koráb, 2007)

Monitoring a „řízení“

Součástí implementace, tedy prováděcí fáze plánu či záměru. Představuje průběžnou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících předvídatelných, ale i obecně neočekávaných vlivů zejména externího prostředí. Následně je potřeba zaujmout stanovisko o aktivaci a učinění odpovídajících kroků směřujících k eliminaci či zmírnění negativních dopadů. (Koráb, 2007)

3.1.9 Přílohy

Rozsah příloh se odvíjí od potřeb konkrétního podnikatelského plánu a není kvantitativně omezen. Doporučuje zde uvést například: *životopisy klíčových osobností; výpis z obchodního rejstříku; podklady k analýze trhu; zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu; podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za poslední roky; obrázky výrobků a prospekty; technické výkresy; důležité smlouvy aj.* (Srpová a kol., 2011)

3.2 Finanční plán

Transformací předchozích částí do číselné podoby lze verifikovat, zdali je podnikatelský plán z ekonomického hlediska života schopný. Cílem finančního plánu může být následující výčet ukazatelů: plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj., které mají schopnost přesvědčit investora o jeho rentabilitě. (Srpová, 2011)

Koráb výše uvedenou teorii rozvíjí o další aspekt, konstatuje, že: „finanční plán nemá jen pasivní roli sumarizace výstupů dílčích plánů, ale aktivně na ně působí, a tím i na celý reprodukční proces podniku. Tuto úlohu plní tím, že určuje disponibilní finanční zdroje pro financování podnikových aktivit.“ (Koráb, 2007)

Plánování realizace návrhu by měla předcházet úvaha o výši počáteční investice na zahájení podnikatelské činnosti, potenciální finanční náročnost pořízení dlouhodobého majetku a předpokládané prostředky na obstarání oběžného majetku, s ohledem na zajištění provozních nákladů do doby, než se uvažovaný záměr zhodnotí první tržbou. Nutnou součástí finančního plánu je i návrh na financování projektu. Jsou-li předpokladem úspěšné realizace podnikatelské činnosti cizí zdroje, je žádoucí uvést jejich odpovídající výši, lhůtu jejich splatnosti, a podmínky, za kterých budou poskytnuty. (Srpová, 2011)

Veber za těžiště finančního plánu označuje stranu potřeb, která sumarizuje konkrétní prostředky zajišťující fungování podnikatelské činnosti v daném roce, a stranu zdrojů, ze které bude vyplývat původ jejich financování. Struktura finančního plánu sestává ze dvou složek:

- *plán investic* – určení potenciálního rozsahu realizace investiční činnosti a zdrojů jejího opatření (vlastní zdroje, úvěry, leasing).
- *plánování výnosů a nákladů vyplývajících z provozní činnosti firmy.* (Veber, 2012)

Práce na tvorbě finančního plánu vyžaduje schopnost predikce možných variant budoucího vývoje. Vhodnými nástroji modelace jsou tabulkové editory například excel, s jeho pomocí lze snadno a rychle provést kalkulaci jakékoliv změny výchozích parametrů a promítnout ji do celkových peněžních toků. (Koráb, 2007)

3.2.1 Základy finančního plánování

Uvažovaná podniková strategie je stěžejním zdrojem pro sestavení finančního plánu. Podle délky časového horizontu se sestavuje s dlouhodobou perspektivou (strategický) nebo krátkodobou (operativní) finanční plán. (Koráb, 2007)

Dlouhodobý finanční plán

Definuje souhrnné cílové ukazatele, na které je třeba se v období tří až pěti let zaměřit. Samotné konkretizaci strategického finančního plánu předchází podrobná finanční analýza podniku a jeho okolí, jejímž účelem je zhodnotit dosažitelnost návrhu z hlediska pokrytí nutných zdrojů a způsobu prevence možných rizik. Dlouhodobý finanční plán by měl zohlednit níže uvedené aspekty:

- *vymezení finančních cílů pro zvolený časový horizont* – podnik by se měl orientovat směrem k ukazatelům provozní výnosnosti (výši dosahovaných tržeb, výši zisku, objemu investic, ziskovosti marže, výnosnosti investovaného kapitálu, návratnosti

investovaných zdrojů apod.).

- *stanovení finančních politik* – mezi které lze zařadit následující principy: cenová *politika*; úvěrová *politika*; dluhová *politika*; zásobovací *politika*; investiční *politika* apod. Smysl jejich určení lze spatřit v zabezpečení realizovatelnosti stanovených cílů.
- *prognóza vývoje prodeje* – nejdůležitější východisko tvorby finančního plánu.
- *plán investiční činnosti* – budoucí příjmy podniku jsou podmíněny dnešními investičními rozhodnutími. Plán musí pružně reagovat na predikci vývoje poptávky a možnosti inovace.
- *plán dlouhodobého financování* – bere v patrnost budoucí potřebu finančních zdrojů a způsob jejich nabytí. (Koráb, 2007)

Krátkodobý finanční plán

Rozsah plánovacího horizontu je omezen na krátké časové období (maximálně v délce jednoho roku). Krátkodobý finanční plán se vyznačuje vysokou mírou podrobnosti, neboť je vypracován formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. Je důležité provádět pravidelné kontroly jeho plnění a v případě změn přijmout patřičná opatření k jeho dosažení, případně plán korigovat.

Finanční plán s výhledem jednoho roku zajišťuje tyto výstupy:

- *plán výnosů, nákladů a tvorby zisku*;
- *rozvahu*;
- *plán peněžních toků*;
- *plán rozdělení zisku*;
- *plán externího financování*. (Koráb, 2007)

3.2.2 Plán výnosů a příjmů

Za výnos v ekonomii podniku lze označit finanční výsledky z veškerých činností vyjádřené peněžní jednotkou za určité období (měsíc, pololetí, rok) bez ohledu na to, zdali v tomto období došlo k jejich úhradě. Výnosy podniku jsou zpravidla tvořeny:

- *provozními výnosy z provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej)*;
- *finančními výnosy z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí*;
- *mimořádnými výnosy (například prodejem odepsaných strojů)*. (Růčková, 2012)

„Hlavní složkou výnosů výrobního podniku jsou tržby za prodej výrobků a služeb. U obchodního podniku je to obchodní marže (rozpětí), tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou.“ (Koráb, 2007)

Reálně získané peněžní prostředky za prodané výrobky či služby jsou příjmy. Cílem každého podnikatele by měla být včasná rentabilita příjmů z již uskutečněných prodejů (Srpková, 2011)

3.2.3 Plánování nákladů a výdajů

Spotřeba výrobních prostředků, zajišťující plynulý chod podnikatelské činnosti vyjádřena peněžní jednotkou, představuje nákladovou složku firmy. S financemi na jejich úhradu by se mělo hospodařit účelně a s rozvahou. Náklady nejsou synonymem pro výdaje. Výdaj značí úbytek peněžních prostředků firmy a není s ním automaticky spojená tvorba hodnot. Vstoupí-li do procesu výroby či poskytování služby jednotka, s kterou byly bezprostředně spojené výdaje, stává se tímto okamžikem součástí nákladové položky. (Srpková, 2011)

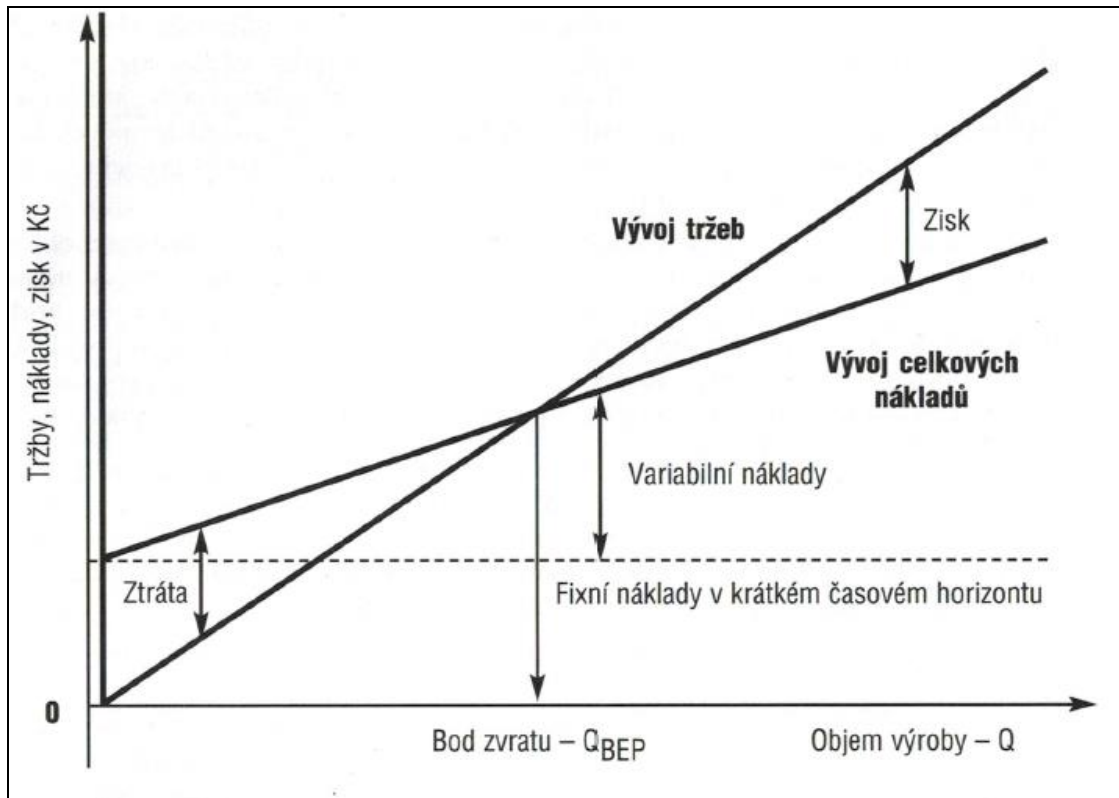
Náklady lze strukturovat dle:

- *druhu (materiálové, mzdové, energetické, opisy apod.)* - lze provést komparaci s příbuznými podniky;
- *účelu (útvary, výkonu)* – vhodné pro výpočet a kontrolu kalkulací;
- *činností (provozní, finanční, mimořádné);*
- *závislosti na změnách objemu produkce (variabilní a fixní).* (Srpková, 2011)

Z hlediska finančního účetnictví lze finančními náklady pojmenovat nákladové položky spojené s úrokovou mírou, daněmi, cenou investic a amortizací. Náklady podniku v nákladovém účetnictví lze členit do dvou kategorií. Náklady vynaložené na jednotku výkonu, které lze rozpočítat mezi zbylé, a režijní náklady, které nelze přepočítat na jednu jednotku dané činnosti. (Růčková, 2012)

Rozdělení nákladů na variabilní a fixní ocení zejména manažeři podnikových financí. Ze znalosti variabilních a fixních nákladů lze snáze odvodit výpočet bodu zvratu. Bodu zvratu je dosaženo, když se cena rovná průměrným nákladům. (Synek, 2011)

Obrázek 8 Grafické vyjádření bodu zvratu



zdroj: (Koráb, 2007)

Variabilní náklady se mění s objemem výroby například přímou spotřebou materiálu, udělováním mezd, spotřebou energií, obalů a podobně. Oproti tomu zůstávají fixní náklady se změnou objemu produkce do určité míry neměnné. Jedná se například o odpisy budov, výrobní zařízení, telefonní či poštovní poplatky atd. Překročí-li objem produkce takzvanou prahovou hranici, dojde k výraznému navýšení fixních nákladů. Tato situace může nastat například v souvislosti s novou investiční činností například pořízením další budovy, výrobního zařízení apod. (Srpová, 2011)

3.2.4 Finanční analýza

Jedinec pověřený finančním řízením projektu hodnotí pomocí finanční analýzy a finančního plánování výkonnost podniku a vytváří ucelené výstupy o celkové hospodářské situaci firmy. Cílem důkladného finančního rozboru je kontinuální zkoumání vykazované ekonomické činnosti podniku, která je výsledkem působení ekonomických, ale i neekonomických faktorů a na vlivy těchto činitelů poukázat při její celkové interpretaci. Dílčími vlastnostmi finanční analýzy jsou predikční schopnosti, odhad budoucího vývoje ekonomických veličin, jejich případné změny a předpoklad vývoje jejich trendových

funkcí. Její součástí je identifikace silných stránek podniku po ekonomické stránce, ale především pomáhá detekovat potenciální poruchy ve finančním hospodaření. (Růčková, 2012)

Předkládá-li podnikatel odhadovaný finanční rámec investorovi či bance, externí subjekt očekává též přítomnost finančních výkazů, mezi kterými by neměl chybět plán peněžních toků, očekávaný výkaz zisků a ztrát a plánovaná rozvaha. V této problematice se velmi dobře orientují a oceňují její zpracování do celkového podnikatelského návrhu. (Srpková, 2011)

„Vygenerované a zjištěné výsledky a poznatky z finanční analýzy slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování všech finančních aspektů v různých časových horizontech.“ (Růčková, 2012)

Plán peněžních toků

Plán peněžních toků ekvivalent anglického pojmu cash-flow zohledňuje budoucí příjmy a výdaje související s poskytováním dané činnosti, přičemž počáteční fáze by měla být s ohledem na její kapitálovou náročnost zpracována obsáhlejší formou (doporučuje se alespoň v rozsahu prvních šesti měsíců). (Srpková, 2011)

Peněžním tokem lze označit takovou veličinu, která znázorňuje přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při hospodářské činnosti účetní jednotky za určité časové období (zpravidla roční, kvartální, měsíční). Udává způsob nabytí a užití finančních prostředků a peněžních ekvivalentů, nebo jejich odchylku. Pomocí výkazu cash-flow podnikatel snadněji identifikuje příčinu platební neschopnosti společnosti, proč dochází ke zvyšování nedostatku peněžních prostředků, přestože jednotka vykazuje z účetního hlediska ziskovost. Nejčastěji tato situace nastává v důsledku nesouladu výnosů s příjmy a výdajů s náklady. Nezanedbatelnou nevýhodou je skutečnost, že cash-flow není schopné plně obsáhnout všechny podnikové operace, které souvisí s příjmy nebo výdaji. (Růčková, 2012)

Zákonnou povinnost vykazovat svoji hospodářskou činnost prostřednictvím přehledu peněžních toků mají podnikatelé podléhající povinnému auditu. Cash-flow obvykle monitoruje peněžní toky provozní, investiční a finanční oblasti. (Koráb, 2007)

- „V rámci *provozního cash-flow* se sleduje pohyb peněz související s hlavní činností podniku tj. s jeho každodenním provozem.
- *Investiční cash-flow* sleduje změny v dlouhodobém majetku, tj. výdaje na pořízení,

případně příjem z prodeje nadbytečného dlouhodobého majetku.

- *Finanční cash-flow* sleduje získávání finančních zdrojů a jejich splácení, jako i výplaty podílů na hospodaření vlastníkům.

K sledování peněžních toků je možné použít přímý nebo nepřímý způsob vykazování (viz následující tabulka).“ (Koráb, 2007)

Obrázek 9 Výpočet cash-flow nepřímou metodou

Počáteční stav peněžních prostředků
+ zisk (po úhradě úroků a zdanění)
+ odpisy (snížily vykazovaný zisk, ale nejsou peněžní výdaj)
+/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávají pohyb peněz
CF z provozní činnosti
- přírůstek fixního majetku, nakoupených akcií, dluhopisů, ...
CF z investiční činnosti
+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů, výplata podílu ze zisku, získání dotací apod.
CF z finanční činnosti
Konečný stav peněžních prostředků

zdroj: (Koráb, 2007)

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát známý též jako výsledovka zobrazuje dosažený hospodářský výsledek podniku za sledované a minulé období. Dle zákona o účetnictví je povinnou složkou účetní závěrky. Její čtenář získá ucelenou představu o hospodaření společnosti, velikosti tržeb, nákladů a výši zisku dle rozdělení na provozní, finanční a mimořádné. (Růčková, 2012)

Stupňovité členění výkazu umožňuje zachytit údaje o konkrétní činnosti, která je strůjcem hospodářského výsledku. „Výkaz zisku a ztráty zachycuje pohyb výnosů a nákladů a je možné zde získat komplexní pohled na to, jak položky výkazu zisku a ztráty ovlivňují výsledek hospodaření. Informace získané z tohoto výkazu jsou tedy významným podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti.“ (Růčková, 2012)

Výsledovka je strukturována obligatorně. Na základě údajů zde obsažených lze pozorovat:

- *obrat firmy*;
- *přidanou hodnotu* (přidaná hodnota = tržby – náklady za nakupované suroviny, materiály a služby);
- *externí náklady v druhovém členění* (spotřeba materiálu a energie, služby, osobní

náklady, odpisy atd.);

- *provozní, finanční a mimořádné výnosy a náklady;*
- *provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření;*
- *rentabilitu tržeb, rentabilitu nákladů;*
- *základ pro vypracování daňového přiznání (daňovou povinnost).* (Veber, 2012)

Na základě výsledovky má podnikatel během celého roku zběžnou představu o efektivnosti jeho hospodaření za předpokladu, že si provádí pečlivou evidenci nákladů a výnosů v průběhu celého účetního období. V praxi často dochází k tomu, že řada položek bývá doučtovávána až koncem roku, čímž dochází k výraznému zkreslení výsledků provozní činnosti. (Veber, 2012)

3.3 Legislativní podmínky pro poskytování služeb v ČR

Úvodem je nutné podotknout, že příslušné právní normy jsou často novelizovány, změna právního předpisu může následovat v krátkém časovém sledu i v řádu několika měsíců od nabytí účinnosti původního zákona. Legislativní rámec, který je součástí kapitoly, je platný k datu vzniku této práce. V případě dalšího časového odstupu autor doporučuje se o aktuálním znění konkrétních právních předpisů přesvědčit například na elektronickém informačním centru pro podnikání www.bussiness.center.cz, kde poskytovatel na základě praktických zkušeností uvádí relevantní příklady z praxe doplněné o aktuální znění odpovídajících zákonů a novel publikované s odborným komentářem.

3.3.1 Základní legislativní rámec

Poskytování služeb v cestovním ruchu a oprávnění k výkonu podnikatelské činnosti týkající se této oblasti je upraveno právoplatnou legislativou podléhající především režimu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Tato právní norma je platná pro celou řadu dalších oblastí nesouvisející s tímto oborem činnosti, některé zvláštnosti vyplývající z podnikatelské činnosti v cestovním ruchu jsou tak zohledněny ve sbírce zákonů č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, ve znění pozdějších předpisů. (Kulhánek, 2006).

3.3.2 Zákon o živnostenském podnikání

Živností zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání rozumí soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. Výše uvedená definice se do značné míry shoduje se znaky formulace pro podnikání s tím rozdílem, že živnost je podnikáním podnikatele, který má živnostenské oprávnění. (Kulhánek, 2006) Příslušný zákon upravuje, co lze chápat za právoplatnou podnikatelskou činnost a co naopak za živnostenské podnikání označit nelze (např. **pronájem objektu jako jeden z jednoduchých způsobů poskytování ubytovací služby**). (Ryglová a kol., 2011)

Zákon rozlišuje dvě skupiny živnosti:

- *ohlašovací* – při splnění zákonem vymezených podmínek nabývá oprávnění k výkonu tohoto typu živnosti účinnosti již v den, kdy tzv. ohlášení podnikatel uskuteční. (Ryglová a kol., 2011)
- *koncesované* – žadateli o tento typ oprávnění musí být při splnění povinností ze zákona vyplývajících uděleno na základě rozhodnutí živnostenského úřadu povolení tzv. koncese. (Ryglová a kol., 2011)

Zákonné podmínky pro získání živnostenského oprávnění

- splnění ohlašovací povinnosti u příslušného živnostenského úřadu vyplněním náležitých formulářů
- dosažení věku 18-ti let věku
- doklad prokazující způsobilost k právním úkonům
- doložení bezúhonnosti - výpis z evidence trestů nebo rovnocenný doklad vydaný příslušným soudním nebo správním orgánem ČR
- doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor - k doložení tohoto důvodu postačí písemné prohlášení vlastníka nemovitosti, bytu nebo nebytového prostoru, kde jsou prostory umístěny, že s umístěním souhlasí.
- doklad o zaplacení správního poplatku dle zákona č. 634/2004 Sb. o správních poplatcích. (§ 46, zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

3.3.3 Zákon o územním plánování a stavebním řádu

„Tento zákon upravuje ve věcech stavebního řádu zejména povolování staveb a jejich změn, terénních úprav a zařízení, užívání a odstraňování staveb...“ (§ 1, zákon č. 183/2006

Sb., o územním plánování a stavebním řádu)

Pro účely této práce je klíčová pasáž o stavebních úpravách pro tzv. ubytování v soukromí. **Poskytovatel ubytování v soukromí není nucen měnit dle platného znění zákona bytové prostory na nebytové.** „Při úpravách a provozování ubytovacích prostor pro ubytování v soukromí stačí dodržovat pouze ustanovení o parametrech bytových prostor, přesto je vhodné při plánování i realizaci stavebních úprav znát parametry ubytovacích zařízení dle vyhlášky č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavbu, a dle možností se jimi řídit.“ (Ryglová a kol., 2011)

3.3.4 Daň z příjmu

Dle platného znění zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, tato právní norma harmonizuje příslušné předpisy Evropské unie a upravuje:

- daň z příjmů fyzických osob
- daň z příjmů právnických osob

Dle § 3 zákona č. 586/1992 Sb. jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob:

- příjmy ze závislé činnosti (§ 6) – příjmy, které vyplácí zaměstnavatel zaměstnancům na základě platné pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce)
- příjmy z podnikání či jiné samostatně výdělečné činnosti (§ 7),
- příjmy z kapitálového majetku (§ 8),
- **příjmy z nájmu** (§ 9) – zejména příjmy z pronájmu (například chat, chalup či jiných samostatných ubytovacích zařízení). Pronájem nemovitosti lze chápat jako základní ubytovací službu spojenou s poskytováním tepla, vody, elektřiny, plynu a telefonu.
- ostatní příjmy (§ 10) - přičemž příjmem ve smyslu tohoto odstavce se rozumí příjem peněžní i nepeněžní dosažený i směnou.

„Předmětem daně z příjmu právnických osob jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem (dále jen „příjmy“), není-li dále stanoveno jinak. (Ryglová a kol., 2011)

3.3.5 Daň z nemovitosti

Pro daň z nemovité věci je rozhodující doba nabytí jejího vlastnictví a je upravena zákonem č.338/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Její výše se určuje na základě druhu a výměry pozemku nebo zastavěné plochy, počtu podlaží a způsobu využití stavby. Nabyvší majitelé bytů, domů či pozemků podávají (a daň platí) finančnímu úřadu, pod který spadá katastrální území, v němž se nemovitost nachází. (Ryglová a kol., 2011)

Pro účely této práce je třeba vyzdvihnout dvě kritéria:

- obytné domy (§ 11a) - 2Kč za 1 m² zastavěné plochy; u ostatní budovy tvořící příslušenství k budově obytného domu z výměry přesahující 16 m² zastavěné plochy 2 Kč za 1 m² zastavěné plochy.
- stavby užívané pro podnikatelskou činnost (§ 11d) - 10 Kč za 1 m² zastavěné plochy nebo upravené podlahové plochy. (zákon č.338/1992 Sb.)

Sazba daně se zvyšuje s každým dalším nadzemním podlažím. Její vyměřovací základ se dále odvíjí od násobku základní sazby a koeficientu dle velikosti obce, který si obecně závaznou vyhláškou sama stanovuje. Přičemž zákon rozlišuje, zdali je v obytném domě provozována podnikatelská činnost. V případě, že je vykonávána na převažující části podlahové plochy nadzemních částí stavby, řídí se celá tato stavba výpočtem užívaným pro daň z nemovitosti pro podnikatelskou činnost. (Ryglová a kol., 2011)

3.3.6 Registrace k DPH a účetnictví

Dle zákona č. 235/2004 Sb., je povinností podnikatele odvádět daň z přidané hodnoty při dosažení obratu z příjmu 1 milion Kč za období dvanácti po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Daňová praxe zná v sektoru cestovního ruchu dvě procentuální výše sazeb z přidané hodnoty:

- 21% základní sazba pro zboží a služby
- 15% snížená sazba pro ubytovací služby, leteckou dopravu atp.

Registraci k dani lze provést ve spolupráci s finančním úřadem, který podnikateli přidělí takzvané daňové identifikační číslo (zkráceně DIČ).

Pro segment cestovního ruchu vyšla v platnost stěžejní zákonná norma o elektronické evidenci tržeb, která nabude účinnosti ke dni 1. 12. 2016. Subjektem evidence tržeb je dle §3 odst. 1 ZoET poplatník daně z příjmů fyzických osob a poplatník daně z

příjmů právnických osob. „Elektronická evidence tržeb spočívá v tom, že je evidována každá platba a zákazník obdrží od obchodníka účtenku s unikátním kódem. Postup bude takový, že nejpozději při uskutečnění evidované tržby odešle obchodník datovou zprávu prostřednictvím internetového připojení na server Finanční správy, kde budou informace uloženy, a bude vygenerován unikátní kód. Tento kód bude ihned odeslán zpět obchodníkovi na jeho koncové zařízení, které jej vytiskne na účtenku.“ (O co jde, 2016)

3.3.7 Koncesionářské poplatky

Koncesionářské poplatky jsou definovány zákonem č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích. Neméně významný právní předpis, který autor považuje za vhodné v této souvislosti zmínit, je zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání. Právo vymáhat a nakládat s tímto poplatkem je uděleno veřejnoprávním médiím České televizi a Českému rozhlasu.

Mezi zákonné plátce koncesionářských poplatků patří:

- Fyzická nebo právnická osoba, která vlastní, případně aspoň 1 měsíc používá televizní/rozhlasový přijímač. Domácnosti přísluší poplatek ve výši jednoho zařízení, zatímco firma odvádí odpovídající finanční prostředky za každý svůj přijímač, který v souvislosti s podnikatelskou činností užívá.
- Za jistých okolností musí televizní a rozhlasový poplatek hradit každý odběratel elektřiny, připojený k distribuční soustavě.

Pozoruhodnou skutečností je fakt, že od platební povinnosti vůči veřejnoprávním médiím jsou oprostěni diváci a posluchači, kteří sledují ČT nebo poslouchají ČRo přes jejich „streamové“ internetové vysílání. Výše poplatku je zákonem stanovena v případě televizních přijímačů částkou 135Kč u rozhlasového vysílání činí 45Kč. (Woff, 2016)

3.3.8 Legislativa pro ubytovací služby

Pronajímání jako živnost

Pojme-li podnikatel ubytovací službu jako svou živnost, musí tak učinit v souladu s právoplatnými ustanoveními nařízenými živnostenským zákonem. Podnikatel zažádá o vydání živnostenského oprávnění, jehož předmět činnosti bude obsahovat obor 55 – ubytovací služby.

Ubytovací službu lze dle přílohy č. 4 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb. chápat jako

„poskytování ubytování ve všech ubytovacích zařízeních (například hotel, motel, kemp, ubytovna) a v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. V případě ubytování v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci s kapacitou do 10 lůžek (včetně přistýlek) podávání snídaní ubytovaným hostům.“ (Samostatná příloha č. 4 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních živností volných podle jednotlivých činností)

Poskytování ubytovacích služeb se řídí pravidly pro udělování ohlašovací živnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o takzvanou volnou živnost, není nutné prokázat svou odbornou způsobilost či získat speciální oprávnění pro výkon této činnosti. (Kulhánek, 2006)

Provozování takzvaného pronájmu

Základní vztahy upravuje občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.). V § 2215 a následujících (nájemní smlouva), v § 2235 (nájem obytných místností v zařízeních určených k trvalému bydlení) občanský zákoník upravuje rovněž pronájem nemovitostí, bytů a prostoru sloužícího podnikání. „Provozování tzv. pronájmu může být jeden ze způsobů, jak nabízet nejjednodušší ubytovací služby, pokud podnikatel nehodlá poskytovat další služby. Podle zákona o daních z příjmu se nejedná o podnikatelskou činnost, a není tedy nutné mít živnostenský list, platit odvody na zdravotní a sociální pojištění. Platí se pouze daň dle skutečně dosaženého příjmu (po odpočtu výdajů, prokázaných nebo stanovených paušálně), případně místní poplatky.“ (Ryglová a kol., 2011). Obecné zásady poskytování přechodného ubytování v ubytovacích zařízeních definuje občanský zákoník § 2326 – 2331.

Příjmy z nájmu

Majiteli bytu je dána možnost výběru mezi dvěma způsoby odvodu daně z příjmu. V prvním případě bývají uplatňovány skutečné náklady. Jedná se o náročnější způsob odvodu, neboť vyžaduje pečlivou evidenci všech výdajů spojených s dosažením, zajištěním a údržbou nemovitosti s ohledem na časovou osu a ty pak odečíst od základu daně. Tento způsob též umožňuje odepsat dlouhodobý hmotný majetek i pořizovací cenu bytu. Výše sazby daně z pronájmu činí 15%.

Druhý způsob je vnímán jako komfortnější a jednodušší, neboť nevyžaduje notnou dávku pečlivosti při vedení celkové evidence. Majitel odvádí daň pomocí výdajového paušálu, jehož procentuální sazba je zákonem stanovena ve výši 30%. Nutné poznamenat,

že stejně jako v případě poskytování ubytovacích služeb na živnost, má tento způsob danění limit příjmů z nájmu ve výši 2 000 000 Kč ročně. Majitel, jehož příjem z nájmu se dá označit jako příležitostný výdělek, neboť nepřesáhne 30 000 Kč ročně, je od této daně oprostěn.

Poplatky místní

Krátkodobý pronájem objektu jako jeden z jednoduchých způsobů poskytování ubytovací služby ve smyslu § 9 o dani z příjmu též podléhá povinnosti o platbě místních poplatků vyplývajících se zákona č. 565/1990 Sb. § 3 odst. 1 uvádí: „poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt platí fyzické osoby, které přechodně a za úplaty pobývají v lázeňských místech a v místech soustředěného turistického ruchu za účelem léčení nebo rekreace, pokud tyto osoby neprokáží jiný důvod svého pobytu.“ Výjimku z výše uvedeného nařízení mají osoby pobývající v ubytovacím zařízení za účelem pracovní cesty, držitelé průkazu ZTP/P, osoby mladší 18 let a starší 70 let. „Poplatek vybírá pro obec poskytovatel ubytovací služby, a je tedy plátcem tohoto poplatku a ručí za něj. Pro účely evidence a následnou úhradu slouží kniha hostů, jež musí být archivována po dobu šesti let od posledního zápisu. Místní poplatky spadají do samostatné působnosti dané obce, která stanoví podrobnosti obecně závaznou vyhláškou.“ (Ryglová a kol., 2011)

Zastupitelstvo hlavního města Prahy se usneslo dne 27. 11. 2003 uvést v platnost vyhlášku č. 27/2003, která území hl.m.Prahy pojímá jako místo soustředěného turistického ruchu podléhající zákonu o místních poplatcích, přičemž jeho výši kvantifikuje s konečnou platností na 15,- Kč za osobu a za každý i započatý den pobytu.

Informační a registrační povinnost

Poskytovatel ubytovací služby je ze zákona o pobytu cizinců či zákona o místních poplatcích nucen vést průběžnou evidenci osobních údajů o ubytovaných i v případě, že se host v jeho prostorách zdrží pouze část dne. Nedílnou součástí procedury přihlašovací evidence je kontrola totožnosti dle platného cestovního dokladu. V případě, že host cestuje ze země podléhající vízové povinnosti, musí provozovatel přezkoumat povolenou délku pobytu, ke které turistu jeho platné vízum zmocňuje. (Ryglová a kol., 2011)

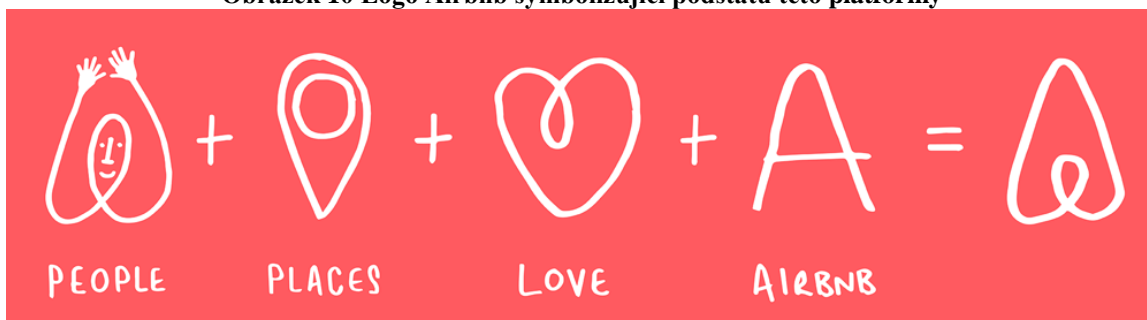
Zákon o pobytu cizinců na území České republiky (č. 326/1999 Sb.) mimo jiné upravuje oznamovací povinnost ubytovatele o poskytnutých ubytovacích službách cizincům policii ČR, a to nejpozději do tří pracovních dnů po jejich ubytování. Domovní knihu musí být ubytovatel schopen kdykoliv na vyzvání orgánu činného v trestním řízení

předložit ke kontrole. Shledá-li policie ČR v evidenci pochybení, může být ze zákona stanovených pravidel udělena pokuta. Vše výše uvedené musí být poskytovatelem ubytování vedeno v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů. (Ryglová a kol., 2011)

Dokument postihující konkrétní praktické postupy pro zabezpečení provozu po stránce hygieny, bezpečnosti, protipožární ochrany, pracovněprávních podmínek i ochrany spotřebitele, zákonem definovaný jako vnitřní řád provozovny, není nutnou součástí bytových prostor, které jsou určeny pro krátkodobý pronájem. (Ryglová a kol., 2011)

4 Vlastní zpracování

Obrázek 10 Logo Airbnb symbolizující podstatu této platformy



zdroj: oficiální webové stránky společnosti Airbnb

POŘÍZENÍ BYTU ZA ÚČELEM PRONÁJMU PŘES PLATFORMU AIRBNB

Umístění podnikatelské příležitosti:	Roháčova, Praha 3 – Žižkov
Realizátor:	Bc. Pospíšilová Kateřina
Předpokládaná výše počáteční investice:	4 500 000 Kč
Vlastní krytí zdrojů:	400 000 Kč na pořízení nemovitosti 250 000 Kč na vybavení bytové jednotky
Výše cizích prostředků:	1. úvěr 3 400 000 Kč 2. úvěr 450 000 Kč
Předpokládaný termín zahájení činnosti:	leden 2016
www:	www.airbnb.com/můjbyt
e-mail:	katepos92@gmail.com

V Praze, dne 25. 11. 2016

.....
Pospíšilová Kateřina

4.1 Popis podnikatelské příležitosti

Celá řada nových technologických start-upů těží z implementace myšlenky sdílení věci do obchodního modelu. Princip sdílení funguje již celá staletí, ale fenomén internetu ho posunul do jiné dimenze. Dle slov amerického ekonoma Jeremyho Rifkina stojí za masivním úspěchem sdílené ekonomiky nulové náklady na rozšiřování služby. Mobilní aplikace skýtají neomezené možnosti pro podnikatelské příležitosti s vynaložením zanedbatelných počátečních nákladů. (Dotyk: Byznys [online], 2016)

Obchodní myšlenka modelu ekonomiky sdílení je banální. Co nejjednodušším způsobem propojit uspokojení spotřebitelových potřeb s jedním z poskytovatelů, přičemž subjekt, který vstupuje do směny jako prostředník, profituje z poplatků, provizí či reklamy.

Potenciál podnikatelské příležitosti potvrzuje i průzkum renomované poradenské společnosti PwC z června roku 2015 v Německu a Spojených státech amerických. Téměř dvě třetiny respondentů čtvrté největší ekonomiky světa uvedly, že jsou konzumenty služeb sdílené ekonomiky, nebo je plánují v blízké době vyzkoušet. Podobný trend vývoje lze spatřit i trhu Spojených států amerických, tři čtvrtiny mladých lidí ve věku 18 až 24 let preferuje zkušenosti a zážitky před materialistickými hodnotami konzumního životního stylu. Dle slov analytika PwC Matta Hobbse bude právě tato generace motorem růstu sdílené ekonomiky. Zatímco v současné době tento model generuje 15 miliard dolarů ročně, do roku 2025 by mělo ekonomické odvětví půjčování a pronájmů globálně pokrýt 335 miliard dolarů dle odhadu banky Credit Suisse. (E15.cz, 2015)

Obrázek 11 Seznam největších firem, které tvoří sdílenou ekonomiku

Název	Hodnota firmy	Obor	Pořadí mezi jednorožci
Uber	51 mld. USD	Osobní doprava	1.
Airbnb	25,5 mld. USD	Ubytování	3.
Didi Kuadidi	15 mld. USD	Osobní doprava	6.
WeWork	10 mld. USD	Pronájem kanceláří	11.
Lufax	10 mld. USD	Finanční služby P2P	12.

zdroj: fortune.com, data k srpnu 2015, vychází ze seznamu jednorožců¹

¹ Jednorožec = start-up, jehož hodnota přesahuje 1 mld. USD

V roce 2014 služba Airbnb ubytovala v průměru 425 tisíc lidí každou noc, celkově 155 milionů hostů za celý rok. Síť hotelů Hilton za stejnou dobu poskytla ubytování celkem 127 milionů hostů. Sdílená ekonomika bude generovat stovky miliard dolarů, tvrdí studie společnosti PwC. (PwC, 2015a)

Možnost realizovat se prostřednictvím této ubytovací platformy právě v Praze potvrzuje skutečnost, že Airbnb potřebuje v hlavním městě podpořit nárůst ubytovacích nabídek, který zaostává za poptávkou návštěvníků. Společnost v tomto směru vynakládá nemalé finanční prostředky na podporu podnikatelské myšlenky a šíření principu sdílení. (Marková [rozhovor], 2016)

Podle generálního manažera Airbnb pro střední a východní Evropu Andrewa Verbitského má Praha mnohonásobný potenciál růstu ubytovacích kapacit. “Poptávka roste v Praze rychleji než nabídka. Nabídka roste meziročně o nějakých 85 procent, poptávka o více než 100 procent.” Vhodnou příležitost pro zahájení této činnosti ilustruje na příkladu Paříže, kde Airbnb se svými službami začalo o několik let dříve. Zatímco Paříž navštíví celkově asi 13 milionů návštěvníků ze zahraničí ročně, tedy více než dvojnásobek šesti milionů návštěvníků Prahy, je v české metropoli ubytovacích nabídek Airbnb devětkrát méně. (Cvrček, 2016)

4.1.1 Co je Airbnb?

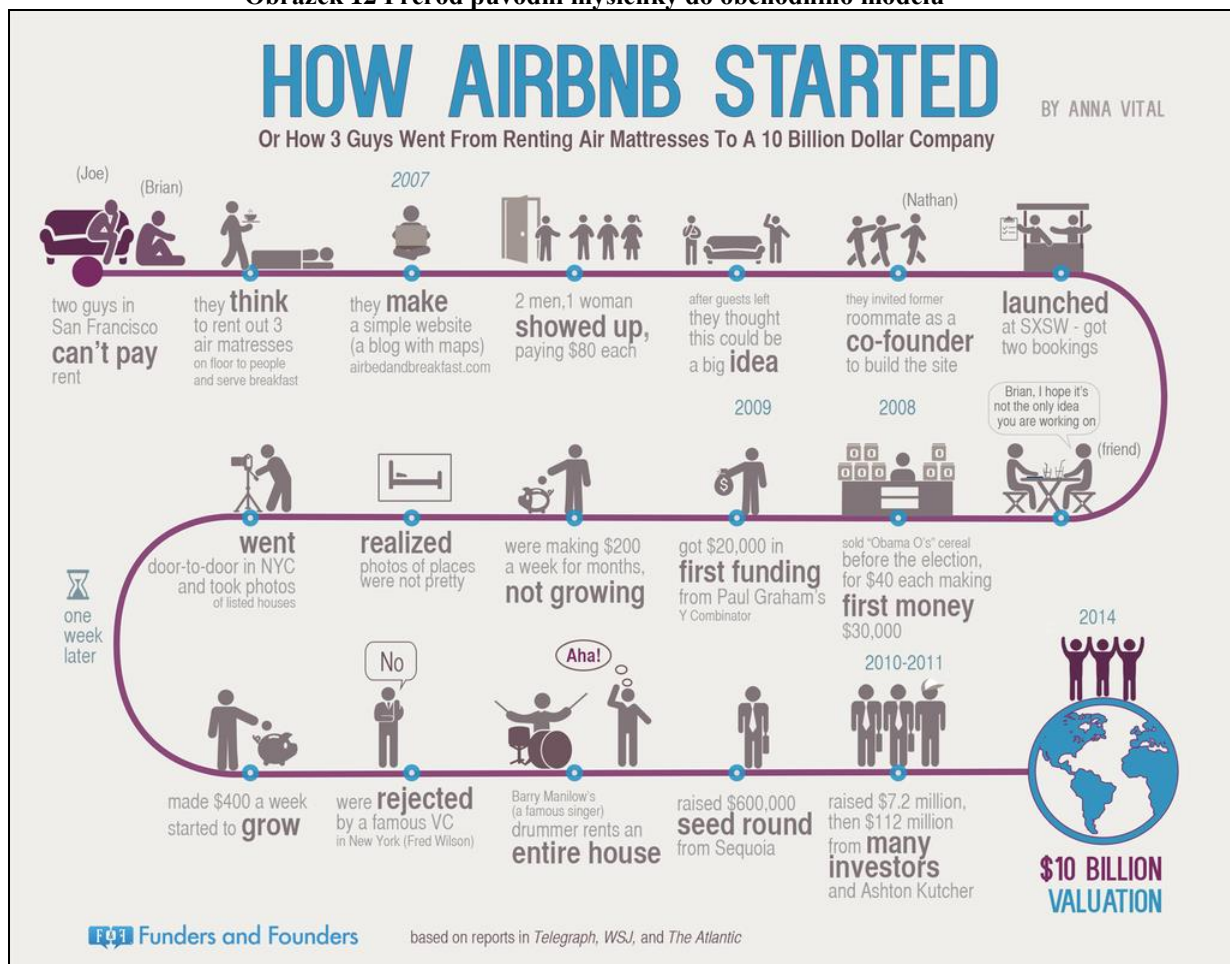
Zrození podnikatelské myšlenky předchází nedostatek finančních prostředků na úhradu nájemného dvou spolubydlících. Pronájem části společných bytových prostor jim má umožnit generovat potřebné finance. Počínaje tímto okamžikem začíná transformace nezištného nápadu, jak si obstarat chybějící finanční prostředky na pokrytí existenčních výdajů, v jednu z nejúspěšnějších start-upových společností.

Kouzlo sdíleného pohostinství a pocit sounáležitosti jsou klíčovými nositeli myšlenky, díky kterým se stal start-upový projekt založený v americkém San Franciscu roku 2007 společností s mezinárodním rozsahem. Airbnb zaujímá celosvětově v sektoru cestovního ruchu dominantní postavení. Dnes působí v celkem 192 zemích a 35 000 městech. Její portfolio obsahuje přes 2 miliony bytů či pokojů, což pro srovnání nemá žádný hotelový řetězec na světě. Z pozice cestovatele máte možnost pronájmu ubytování kteréhokoliv typu téměř po celém světě a naopak jako hostitelé můžete poskytnout své

ubytování ostatním cestovatelům. Hodnota společnosti Airbnb stoupla v letošním roce na téměř 30 miliard amerických dolarů. (E15.cz, 2015)

Přerod původní myšlenky sdílení ubytování do obchodního modelu lze demonstrovat prostřednictvím níže uvedeného obrázku:

Obrázek 12 Přerod původní myšlenky do obchodního modelu



zdroj: Anna Vital, na základě článku v Telegraph, WSJ, and The Atlantic, dostupné z: <http://fundersandfounders.com/how-airbnb-started/>

4.1.2 Airbnb v České republice

Tuzemská podpora úspěšného amerického start-upu začala aktivně působit až v letošním roce. Do té doby fungovala spolupráce prostřednictvím webového rozhraní, přesto si touto cestou našla bezmála 10 500 ubytovacích kapacit, což představuje meziroční růst ve výši 86% oproti začátku roku 2015. Nejvíce nabídek generuje dle očekávání Praha a to konkrétně okolo 8000, velmi aktivní je ale také Brno, Liberec nebo Karlovy Vary. (Marková [rozhovor], 2016)

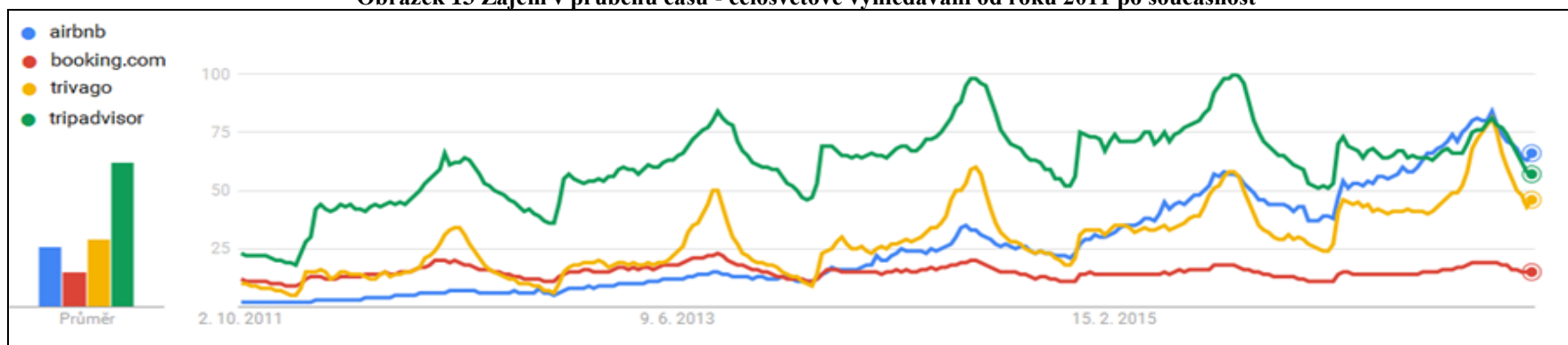
4.1.3 Výhody krátkodobého pronájmu přes platformu Airbnb

Pro stoupající počty uživatelů kalifornské internetové aplikace je historická metropole čtvrtou nejžádanější destinací v Evropě. Což byl jeden z důvodů, proč Airbnb pojal Prahu pro rok 2016 jako svůj strategický trh, a přistoupivší pronajímatelé pražských nemovitostí motivovala k dosažení 2500 Kč odměny za realizaci první hostitelské služby. (Marková [rozhovor], 2016)

Cena pronájmu dvoupokojového bytu v širším centru Prahy přes platformu Airbnb se pohybuje v průměru kolem 1 600 Kč za noc. (Pronajmu se, 2016) Jednoduchým výpočtem lze zjistit, že aby příjmy z Airbnb překonaly výši průměrného tržního nájmu v dané lokalitě cca 18 500 Kč (Realitymix.centrum.cz, 2016), je třeba mít obsazenost alespoň 12 nocí v měsíci, každá další noc generuje zisk navíc. Smysl krátkodobého pronájmu je v tomto ohledu jasný, pokud si investor opatří byt v dobré lokalitě, roční výnos se může odhadem pohybovat řádově mezi osmi až dvanácti procenty, při dlouhodobém pronájmu většinou výnos nepřekročí hranici pěti procent.

Airbnb má jako jediný start-upový projekt sdílející ubytování potenciál konkurovat celosvětovým vyhledávačům ubytovacích kapacit jakými jsou Booking.com, Expedia či stále populárnějšímu webovému rozhraní Trivago či cestovatelskému portálu Tripadvisor. Výše uvedené tvrzení lze doložit i statistikami Google Trends, které monitorují vývoj ve vyhledávání různých témat, viz graf.

Obrázek 13 Zájem v průběhu času - celosvětové vyhledávání od roku 2011 po současnost



zdroj: vlastní zpracování na základě údajů dostupných v aplikaci Google Trends (100 představuje nejvyšší popularitu výrazu, 0 popularitu nižší než 1 %)

4.1.4 Principy fungování platformy Airbnb

Pro začátek je nutná registrace a vytvoření profilové stránky ubytování. Zadání nabídky na Airbnb je zproštěno od všech vstupních poplatků. Poskytovatel ubytování hradí servisní poplatek ve výši 3% z každé rezervace, který se pohybuje výrazně pod průměrem zprostředkovatelských provizí jiných internetových portálů zajišťujících ubytování, což potvrzuje realizátorova obchodní zkušenost. (cca 15 %).

Tvorba hostitelské nabídky zahrnuje lokalizování polohy, popis objektu včetně dispozičních možností, dostupnost přítomných zařízení (TV, internet, vytápění, klimatizace aj.), nahrání odpovídajících fotografií, nastavení rezervační a cenové politiky.

Dostupnost a domácí pravidla nabídky si určuje každý hostitel dle vlastního uvážení. Nástroje pro hostitele a nastavení kalendáře usnadňují pronájem. Aplikace dále umožňuje nastavit restriktce, jakými jsou například minimální délka pobytu, dostupnost nabídky, čas na přípravu či víkendovou tarifkaci pobytu.

Systém též disponuje funkcí, kdy má hostitel možnost zvolit způsob potvrzení rezervace, a ovlivnit tak, komu své ubytování poskytne. Okamžitá rezervace je ihned po jejím provedení potvrzená. Další možností je akceptace rezervací pouze od hostů, kteří souhlasí s domácími pravidly, nebo byli doporučeni ostatními hostiteli. Posledním způsobem je potvrzení či zamítnutí každé příchozí rezervace do 24 hodin od vytvoření poptávky.

Airbnb obhospodařuje správu veškerých plateb, hostiteli odpadá povinnost řešit úhradu pobytu před příjezdem nebo během pobytu. Způsob vyplácení si volí každý sám, možností je několik prostřednictvím platební brány PayPal, přímým vkladem či mezinárodním bankovním převodem. Výplata je automaticky odeslána 24 hodin po příjezdu hosta.

4.2 Cíle vlastníků

Cílem tohoto projektu, je investovat do nemovitosti v centru města za účelem krátkodobého pronájmu a prostřednictvím tržeb z provozování této činnosti umořovat splátky hypotéčního úvěru. V případě, že by příjem z nájmu generovat značné finanční prostředky pořídit další bytovou jednotku za účelem podnikání do doby splacení úvěru, poté by mohl být sloužit jako startovací byt pro případné potomstvo realizátora.

Finanční cíl projektu: Zisk vstupního kapitálu pro pořízení další nemovitosti v optimální výši 600 000 Kč.

4.3 Analýza trhu

4.3.1 dle vývoje příjmů z cestovního ruchu

Cestovní ruch vykázal v první polovině roku 2016 o 5,3 % nárůst příjmů v porovnání s prvním pololetím loňského roku 2015, jak ilustruje níže uvedená tabulka (ČNB, 2016). Příjmy z příjezdového cestovního ruchu dosáhly výše 73,6 miliard korun. Výrazný nárůst zaznamenala Česká národní banka na základě dat o vývoji platební bilance hlavně během prvního čtvrtletí (meziročně + 12,2 %).

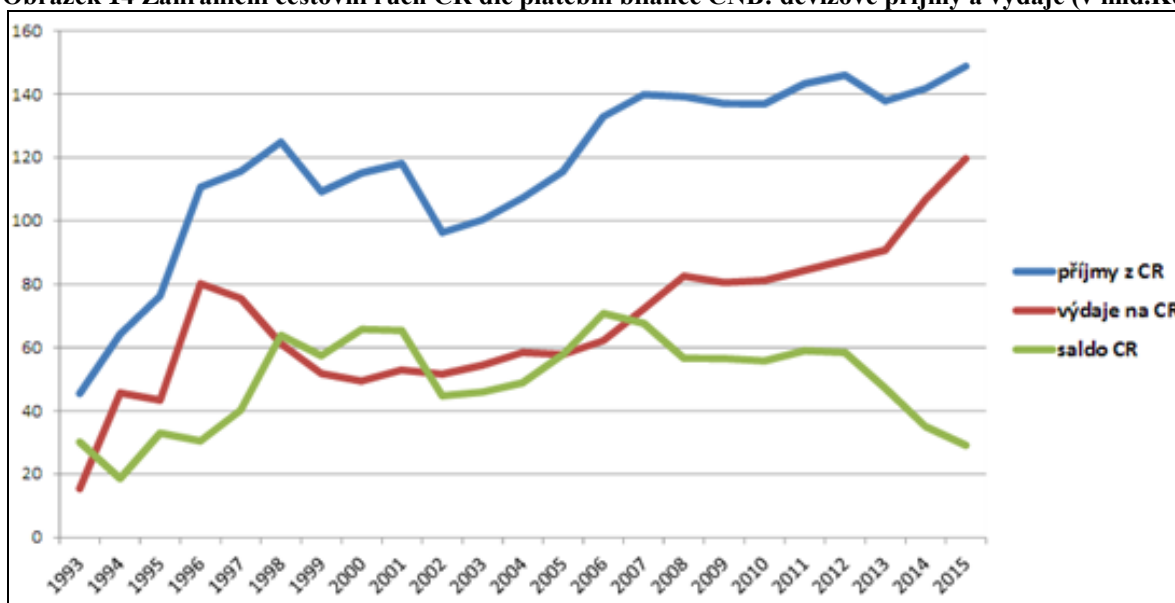
Vliv na vývoj zahraniční poptávky mohl mít vstup nových leteckých společností, zejména hned dvě přímá letecká spojení mezi Českou republikou a Čínou. Důležitým aspektem je také vnímání Česka zahraničními návštěvníky jako bezpečné destinace. Do pozitivního vývoje příjmů se též promítla rostoucí kvalita služeb a příznivý poměr cena/výkon pobytů v ČR.

Tabulka 1 Příjmy, výdaje a saldo z cestovního ruchu (2010-2016)

	Příjmy z cestovního ruchu		Výdaje z cestovního ruchu		Saldo z cestovního ruchu	
	v mld. Kč	meziroční index	v mld. Kč	meziroční index	v mld. Kč	meziroční index
rok 2010	136,9	99,9%	81,2	100,8%	55,8	98,7%
rok 2011	143,3	104,7%	84,4	104,0%	58,9	105,7%
rok 2012	146,0	101,8%	87,6	103,8%	58,4	99,0%
rok 2013	137,8	94,4%	90,8	103,6%	47,1	80,6%
rok 2014	141,8	102,9%	106,7	117,6%	35,1	74,5%
rok 2015	148,8	105,5%	119,7	114,4%	29,1	78,2%
½ rok 2016	73,6	-	-	-	-	-

zdroj: vlastní zpracování dle údajů platební bilance ČNB

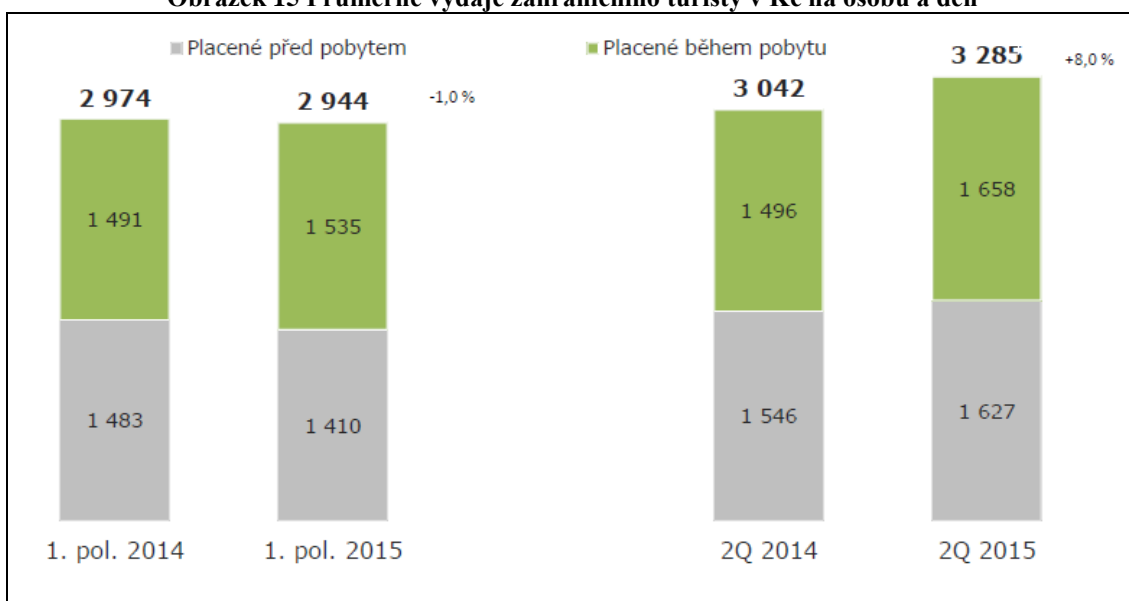
Obrázek 14 Zahraniční cestovní ruch ČR dle platební bilance ČNB: devizové příjmy a výdaje (v mld.Kč)



zdroj: MMR ČR dle údajů ČNB k 15. 03. 2016

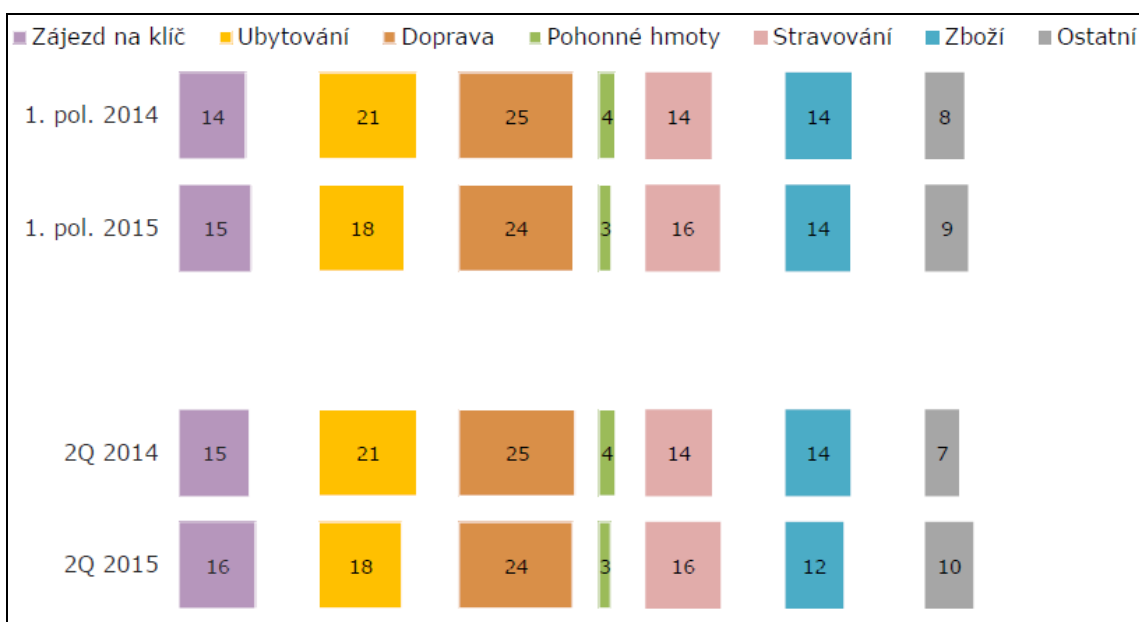
Platební bilance zobrazuje příjmy cestovního ruchu jako celek, nikoliv strukturovaně dle jejich nabytí. Odpověď lze zprostředkovaně poskytnout prostřednictvím reprezentativního vzorku 21 250 respondentů oslovených agenturou STENMARK, která provedla v období dubna 2015 až května 2016 šetření, jehož výsledky dokumentují níže uvedené grafy. Průměrné výdaje charakterizují ochotu zahraničních turistů utrácet a způsob užití těchto finančních prostředků během jejich pobytu, přičemž druhou nejnákladnější položkou je hned po dopravě právě ubytování. (STEM/MARK, 2015)

Obrázek 15 Průměrné výdaje zahraničního turisty v Kč na osobu a den



zdroj: (STEM/MARK, 2015)

Obrázek 16 Struktura výdajů zahraničního turisty v procentech



zdroj: (STEM/MARK, 2015)

4.3.2 dle vývoje počtu návštěvníků Prahy

V roce 2014 překročila návštěvnost hlavního města Prahy hranici 6 000 000 ubytovaných turistů. Trend nárůstu pokračuje i v prvním pololetí roku 2016, oproti stejnému období roku 2015 se počet nocujících zvýšil o 198,2 tisíc návštěvníků (tj. +6,7 %), což potvrzuje stále rostoucí oblibu této destinace. Dá se předpokládat, že na celkovém vývoji se toho do konce roku mnoho nezmění, neboť jak vyplývá z tabulky číslo 2, hodnota zdaleka nedosáhla pomyslného bodu nasycení, nejvíce hostů lze očekávat v průběhu třetího kvartálu tj. během tradičně nejnavštěvovanějších měsíců července až září. (Tabulka 2, 2016)

Data o návštěvnosti sledovaného období též korespondují s počtem přenocování. Domácí i zahraniční hosté strávili během šesti měsíců letošního roku v pražských hromadných ubytovacích zařízeních celkem 7 335 970 nocí, což bylo o 4,1 % více než ve stejném období roku 2015. Skutečnost může být ale podstatně vyšší než udávají statistiky ČSÚ, neboť zde není zohledněna podstatná část ubytovaných v soukromí. (ČSÚ, 2016)

Tabulka 2 Přehled počtu hostů v hl.m.Praze podle jednotlivých čtvrtletí 2013-2016

	2013			2014			2015			2016		
	Celkem	Zahraniční	Rezidenti	Celkem	Zahraniční	Rezidenti	Celkem	Zahraniční	Rezidenti	Celkem	Zahraniční	Rezidenti
1.Q	1 075 304	871 481	203 823	1 042 920	869 577	173 343	1 131 268	941 838	189 430	1 288 136	1 065 647	222 489
2.Q	1 604 539	1 385 376	219 163	1 662 435	1 469 150	193 285	1 806 567	1 579 500	227 067	1 847 945	1 594 954	252 991
3.Q	1 766 000	1 563 128	202 872	1 850 347	1 660 447	189 900	2 018 461	1 803 892	214 569	-	-	-
4.Q	1 453 787	1 227 971	225 816	1 540 313	1 315 880	224 433	1 649 480	1 389 605	259 875	-	-	-
ROK	5 899 630	5 047 956	851 674	6 096 015	5 315 054	780 961	6 605 776	5 714 835	890 941	3 136 081	2 660 601	475 480

zdroj: vlastní zpracování dle dostupných údajů na stránkách ČSÚ

Praha dosahuje v oblasti incomingu každoročně již od roku 2012, od kterého existují relevantní časové řady, významných nárůstů, jednak v počtu ubytovaných hostů, jednak v počtu jejich přenocování. Naopak průměrná délka přenocování v hromadných ubytovacích kapacitách zůstává již řadu let konstantní tj. 2,5 noci, což je výrazný rozdíl oproti 4 nocím dle statistik počtu přenocování společnosti Airbnb.(data dostupná z ČSÚ a Airbnb, 2016)

Nejvíce zahraničních návštěvníků cestuje v souladu s dlouhodobým trendem ze sousedního Německa. V důsledku propadu ruského rublu a v návaznosti na ekonomický vývoj v zemi na začátku roku 2015 pokračuje výrazný úbytek návštěvníků z Ruska. Propad ruské klientely může mít negativní vliv na vývoj průměrné délky přenocování, neboť průměrná délka pobytů u příslušníků tohoto národa činila v průměru 4,8 dní. Ztráty v příjezdech z jedné oblasti jsou však plynule nahrazovány zvyšováním počtu návštěvníků z ostatních regionů, přičemž opravdu výraznou dynamiku meziročního růstu vykazují Asiaté, zejména Jižní Korea (+51,8 %) a také Čína (+33,1 %). Vzhledem k nižšímu průměru délky pobytu oproti ostatním národům (o 1 noc kratší) je Česká republika pro tyto země spíše tranzitivní zemí nebo další z mnoha zastávek po jejich celoevropském poznávání. (Kuřitková, 2016)

4.3.3 dle vývoje počtu ubytovacích kapacit v Praze

Dle údajů českého statistického úřadu se počet ubytovacích zařízení od roku 2000 zvýšil o necelou jednu čtvrtinu. V porovnání s meziročními nárůsty počtu ubytovacích zařízení v letech 2000-2007 se zdá, že jejich počet v ČR narazil na pomyslnou hranici, která je v aktuálních hospodářských podmínkách země možná. Otázkou je, zdali se nejedná o důsledek trendu ubytování v soukromí, neboť zvyšující se počty jejich nabídek korespondují s obdobím stagnace růstu počtu hromadných ubytovacích zařízení.

Nejvyšší relativní nárůst byl zaznamenán u čtyřhvězdičkových hotelů. Na úbytek zájmu turistů si nemohou stěžovat ani majitelé luxusních hotelů, počet pětihvězdičkových ubytovacích zařízení totiž v posledních letech též výrazně stoupá, naopak ubývají levnější poskytovatelé ubytovacích služeb. Návštěvníci poptávají v posledních letech zejména čtyř a více hvězdičkové hotely, což může být způsobeno snížením cen u některých čtyřhvězdičkových hotelů, které jsou pro řadu lidí z hlediska poměru výkon/cena atraktivnější než tříhvězdičkové hotely. Cenový rozdíl mezi tříhvězdičkovými a

čtyřhvězdičkovými provozovny není zdaleka tak markantní (cca 10-20%, na základě cenové obchodní strategie společnosti Czech Inn Hotels). (ČSÚ, 2015)

4.3.4 dle průměrných cen za ubytování v Praze a vývoje obsazenosti ubytovacích zařízení

Dle studie PwC Trendy evropského hotelnictví 2015 a 2016 se v letošním roce očekává obsazenost hromadných ubytovacích zařízení ve výši 72 %, svou teorii společnost zakládá na jejím procentuálním nárůstu v uplynulých letech, v roce 2015 byla překročena pomyslná hranice 70 %, což je nejvíce od roku 2007. (PwC, 2015b) Uvedené předpoklady lze porovnat s hodnotami obsazenosti provozoven pražské hotelové sítě, pro kterou realizátor řadu let pracoval. Z výsledků šetření vyplývá, že prostor pro zvyšování obsazenosti ubytovacích kapacit stále existuje, neboť lze z časové řady hotelové sítě vyčíst trend průměrné obsazenosti pohybující se v intervalu 85,66 – 88,90 %. (příloha č. 3)

Rozložení návštěvnosti do jednotlivých měsíců lze označit v souladu s dlouhodobým vývojem jako nekonzistentní. Prázdninové měsíce se dlouhodobě těší značné oblibě mezi turisty. Vysokou procentuální návštěvnost vykazují též květen a září. Výrazné výkyvy se dají očekávat v zimním období, mezi dlouhodobě nejslabší měsíce z hlediska obsazenosti i příjmů patří leden, únor a březen (v závislosti na termínu konání Velikonoc). (příloha č. 3)

Dle studie PwC dosáhla v loňském roce průměrná cena hotelové pokoje v Praze částky 1 982 Kč, pro letošní rok predikují nárůst o necelá 2 % a překročení 2 000 Kč. (PwC, 2015b) Při interpretaci tohoto předpokladu se nelze nechat ovlivnit pouze tímto ukazatelem, neboť může být do značné míry determinován cenou ubytovacích služeb luxusních zařízení. Za tímto účelem bylo realizátorkou práce provedeno šetření vývoje průměrných cen pražského hotelového řetězce, přičemž v průměru se cena hotelového pokoje tříhvězdičkového zařízení pohybuje v rozmezí 1 069 – 1 198 Kč bez DPH v závislosti na daném měsíci. Uvedená hodnota má relevantní vypovídací schopnost, neboť výsledné šetření zohledňuje 12 ubytovacích kapacit, které disponují bezmála 1 200 lůžky. (příloha č. 3) Jak vyplývá z předchozích komentářů, cena za ubytování koreluje s obsazeností ubytovacích provozoven, potažmo s počtem návštěvníků Prahy v jednotlivých měsících.

4.3.5 volba cílového trhu

Cena pobytu přes Airbnb převyšuje průměrnou cenu hromadných ubytovacích zařízení. Nejvyšších hodnot dosahují městské části Praha 1-3, v průměru 1 675 Kč (Pronajmu se, 2016) Nejvíce poptávanou oblastí na platformě Airbnb je samotné centrum Prahy, značné oblibě se dle slov ambasadora Airbnb těší Žižkov, atraktivní je též Karlín a Letná (Marková [rozhovor], 2016) Tuto skutečnost dokládají též interní statistiky realitní společnosti RE/MAX. „Investiční byty pro krátkodobý pronájem se nejčastěji kupují v centru, které následuje Praha 2 nebo Žižkov. Lidé preferují především oblast za hlavním nádražím a část sousedící s Vinohrady,“ komentuje spolumajitel RE/MAX Center Daniel Kotula. (Váchal, 2016)

4.3.6 PEST analýza

politicko-právní faktory

Směrodatný je postoj vlády a ostatních parlamentních stran k principu ekonomiky sdílení. Rozhodující úlohu mohou sehrát zájmová sdružení a svazy zastoupené Hospodářskou komorou či lobbistické skupiny hoteliérů, kteří proti současné podobně modelu vedou již nějakou dobu negativní kampaň. Airbnb je jimi vnímáno jako nekalá konkurence.

Systematickou činnost začal vykazovat obor evropských záležitostí a vnitřního trhu Ministerstva průmyslu a obchodu, jehož předmětem zkoumání se stalo odvětví sdílené ekonomiky České republiky. Stalo se tak v souvislosti s politicko-právním děním v Německu a Španělsku, které služby, jako je Airbnb, různě omezuje a reguluje. Česká republika se rozhodla zaujmout shovívavější postoj, neboť dává moderní platformě prostor realizovat se, a až poté se zaměřit na to, zdali některé oblasti nevyžadují legislativní zásah. Shodné stanovisko zastává také Úřad vlády, kde vzniká velká právní analýza, jež přezkoumá, jak by mohl rozvoj sdílené ekonomiky zasáhnout například do ochrany spotřebitele, daňových pravidel nebo pracovního práva. "Musíme si dát pozor na to, abychom "nepřeregulovali" něco, co právě začíná," říká Tomáš Prouza, vládní zmocněnec pro evropské záležitosti, který má na úřadu zároveň na starosti digitální agendu. (Skoupá, 2016)

Ke sdílené ekonomice se nedávno vyjádřila také Evropská unie prostřednictvím Evropské komise – členským státům vyslala vzkaz, aby byly k těmto příležitostem otevřenější, neboť vnímá jejich ekonomický potenciál. Komise odhaduje celkový hrubý výnos z tohoto byznysu za loňský rok na 28 miliard eur, přitom by podle propočtů mohl do budoucna přinést až přes 500 miliard eur. „Přístup komise je takový, že členským státům poskytne vodítka a bude monitorovat vývoj," uvedl Jan Michal, vedoucí Zastoupení Evropské komise v České republice. (Skoupá, 2016)

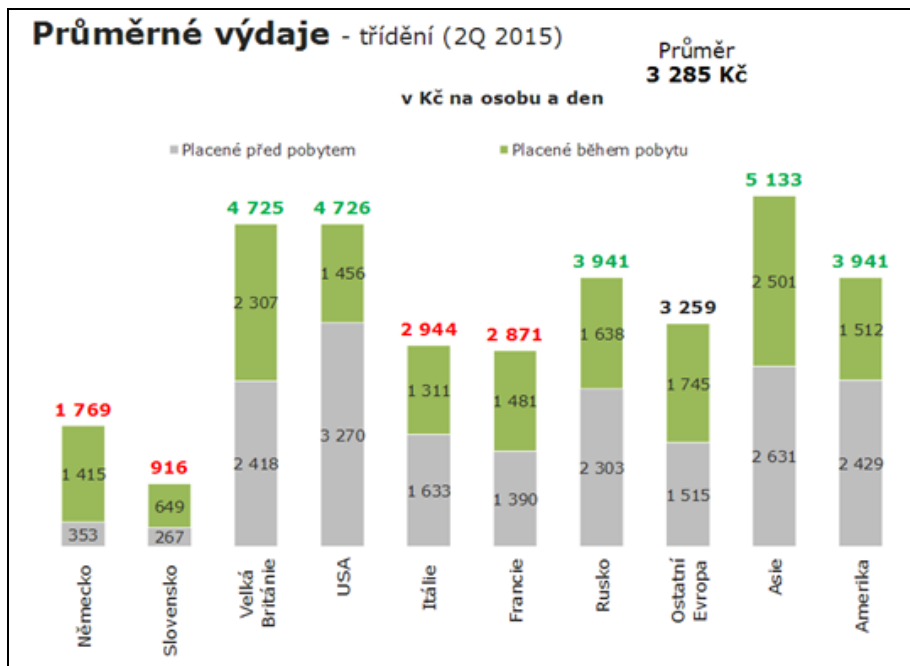
Za další neméně důležitý faktor lze označit problematiku daní a úhradu všech poplatků spojených s pronájmem bytu. Plnění zákonných povinností soukromými subjekty poskytující ubytování je nutností, neboť jak deklarují obchodní podmínky platformy Airbnb, veškerou administrativu spojenou s lokální legislativou si řeší hostitel sám. Do kompetencí pronajímatele spadá správa daních z příjmu, případně DPH, městských poplatků, koncesionářských poplatků, hlášení na cizineckou policii a povinnost evidence knihy hostů, v případě, že by hostitel pronajímal na živnostenský list, týkala by se ho od 1. 12. 2016 i elektronická evidence tržeb.

Podstatným aspektem může být také společná vízová politika členských států schengenské spolupráce a eskalace napětí v souvislosti s uprchlickou krizí. Bezpečnostní situace v evropských zemích výrazným způsobem ovlivňuje cestovní ruch. Se vzrůstající hrozbou teroristického útoku klesá ochota turistů do těchto destinací cestovat.

Vnější prostředí je též formováno českou zahraniční politikou směrem k ostatním zemím. Tento faktor lze demonstrovat na partnerských vztazích s Čínou. Díky politickému sbližení došlo k nárůstu počtu přímých leteckých spojení mezi Českou republikou a Čínou, od nových spojů si země slibuje větší zájem čínských turistů o evropskou metropoli i užší obchodní spolupráce.

ekonomické faktory

Obrázek 17 Průměrné výdaje zahraničního turisty za druhé čtvrtletí roku 2015 v Kč na osobu a den



zdroj: (STEM/MARK, 2015)

Hlavním zdrojem příjmů podnikatelské myšlenky jsou spokojení turisté, kteří utrácejí své peníze v cílové destinaci. Jak vyplývá z grafu uvedeného na předchozí stránce, největší ochotu utrácet vykazují Asiaté, Američané, Britové a Rusové, přičemž ubytování zaujímá zhruba 20-ti procentní podíl (tj. cca 1 000 Kč/den) na celkových výdajích. Lze předpokládat, že právě ekonomická situace těchto zemí je pro realizátora klíčová.

Makroekonomická čísla Číny pro rok 2016 se nejeví příliš optimisticky. Dle ankety zpravodajské stanice CNN mezi ekonomy, má ekonomický růst Číny za rok 2016 dosáhnout 6,5 % HDP, což lze vnímat v porovnání s předchozími lety, které jsou reprezentovány dvoucifernými hodnotami, jako počátek stagnace. Vykazovat tuto hodnotu dlouhodobě může za předpokladu, že například sektor služeb země, obor vzdělávání a cestování, poroste rychleji než průmyslová výroba. Stimulační opatření vlády představují několikrát opakovaná snížení úrokových sazeb, snížení objemu povinných minimálních rezerv pro banky a urychlení projektů v oblasti infrastruktury. Oslabením měny úřady podpořily exportéry k vyšším vývozům. Inflation osciluje kolem dvou procentních bodů. Nezaměstnanost je v této zemi netržní, pohybuje se v úzkém pásmu 3,9 – 4,3 %. Důležitý je trend nárůstu mezd. Platy se posledních dvacet let zvyšují, což se projevuje i v kupní síle obyvatel i růstu jejich bohatství. Průměrná mzda v zemi je dnes v přepočtu necelých

20 000 Kč. Čína patří mezi velmi málo zadlužené země, výše veřejného dluhu činí 22 %. Lze předpokládat, že čínští turisté budou i nadále bonitními návštěvníky naší země. (Daniel, 2015)

Prognózy ruské ekonomiky nejsou příznivé. Mezinárodní měnový fond v dubnu předpověděl, že HDP v letošním roce klesne o 1,8 %. Ruská ekonomika se v poslední době potýká s negativními dopady způsobenými prudkými poklesy ceny ropy. Hospodářskou situaci navíc komplikují sankce uvalené západními zeměmi v souvislosti s ukrajinskou krizí. V loňském roce ruský statistický úřad zaznamenal propad o 3,7 %, což lze hodnotit jako nejvýraznější pokles od globální finanční krize v roce 2009. (ČT 24, 2016) Ekonomové predikují příznivější vývoj ve druhé polovině roku 2017. Únorová data ruského statistického úřadu sice přinesla mírný útlum dynamiky růstu cen, avšak kvůli rublu, který byl v lednu rekordně slabý, bude muset zřejmě ruská centrální banka s uvolněním měnové politiky počkat. Dle dostupných dat z ruského statistického úřadu (Rosstat) se nezaměstnanost na začátku tohoto roku pohybovala kolem 6 %, přičemž pokles reálných mezd v lednu dosáhl 6,1 % (srovnatelně se stejným měsícem v roce 2015), reálné disponibilní důchody Rusů se meziročně snížily o 6,3 %. Z výše uvedených ekonomických ukazatelů lze odvodit, že počet ruských turistů bude v příštím roce nadále klesat, mírný optimismus může přinést přelom roku 2017/2018 (Putna, 2016)

Ekonomika Spojených států amerických vykazuje stabilní pozitivní vývoj, změna může nastat v souvislosti s výměnou osobností na pozici hlavy státu. Určité obavy panují ohledně vývoje britské ekonomiky v souvislosti s jejím odchodem z Evropské unie.

Za klíčový aspekt lze označit devizovou politiku centrální banky. Intervence z roku 2013 přispěla k oslabení koruny vůči ostatním měnám, což v praxi generovalo cenově dostupnější ubytování pro zahraniční návštěvníky. Předpovědi analytiků pro rok 2016 jsou takové, že vzhledem k výměně křesel na postu guvernéra ČNB, končí současný guvernér Singer a prezident Zeman již do funkce jmenoval Jiřího Rusnoka, lze očekávat postupnou regulaci zásahů do měnového kurzu. Otazník stále visí nad termínem vstupu České republiky do eurozóny, což by se též výrazným způsobem promítlo do ekonomiky země. (České noviny, 2016)

sociokulturní faktory

Spotřební chování a kulturní faktory mající vliv na užívání služby vykazují u západních civilizací similární znaky. Ve východní filozofii je zřejmá snaha nalézt harmonii, jistý konsenzus a udržovat vše ve vyrovnaném vztahu. Strůjci myšlenky sdíleného ubytování dokonale vystihli, jakým směrem se budou ubírat cestovatelské trendy. Filozofii společnosti lze demonstrovat jejím mottem tj. belong anywhere - patřit kamkoliv. Airbnb do jisté míry přetváří stereotypní způsob cestování. Lidé využívající jeho služeb chtějí prožívat silné zážitky, poznávat místní kolorit, ochutnávat tamější speciality a obklopovat se přítom lidmi. (Komínová, 2016)

Lidé, kteří hledají ubytování přes Airbnb, se nechovají jako klasičtí turisté. Hledají odlišný způsob trávení své dovolené a ustupují od unifikovanosti hotelových služeb. Turisté navštěvující hotelová zařízení zde tráví v průměru 2,5 dne na rozdíl od cestovatelů využívající platformu Airbnb, ti v destinaci zůstávají až 4 dny. Přijíždějí na delší dobu a hledají jinou zkušenost. Mnohem častěji vyhledávají blízkost místní komunity. Jedná se o odlišnou skupinu cestovatelů, která vytváří vlastní poptávku, a do jisté míry tím transformuje současnou podobu odvětví cestovního ruchu. (Komínová, 2016)

technologické faktory

Nabídku služeb cestovních kanceláří a agentur, které nabízely zprostředkování ubytování v rámci zájezdového balíčku, vytěsnilly internetové rezervační systémy. Mezi důležité hráče tohoto segmentu patří například v České republice velmi rozšířený konsolidátor nabídek booking.com. V dnešní době existuje celá řada mobilních aplikací, které zákazníkům usnadňují orientaci na trhu s ubytovacími kapacitami, jež využívají jak tradiční ubytovací zařízení, tak provozovatelé bytů ke krátkodobému užívání. Otázkou je, jakým směrem se bude transformovat vývoj těchto technologických platforem sdílejících službu, a zdali je rozumné jejich prostřednictvím cílit pouze na uživatele internetu či mobilních zařízení, neboť zdaleka ne všichni konzumenti cestovního ruchu mají přístup k internetu, což lze v konečném důsledku označit jako konkurenční výhodu cestovních kanceláří.

4.3.7 Porterův model 5F

vyjednávací síla dodavatelů

Technologickou platformu Airbnb lze v tomto podnikatelském modelu označit za strategického dodavatele, neboť výhradně jejím prostřednictvím nabízí realizátor možnost ubytování, a je tedy na ní do značné míry závislý. Problémy mohou nastat tehdy, změní-li se radikálním způsobem pravidla obchodního vztahu, nebo musel-li by hostitel splňovat s ohledem na charakter pronájmu ubytovací služby nějaké zvláštní podmínky. V tomto případě by měl realizátor zvážit, zdali by se mu vyplatila případná změna ubytovací platformy, nutno zohlednit skutečnost, že Airbnb má největší pokrytí v Praze a tudíž zajišťuje největší odbyt zákazníků. Vyjednávací výchozí pozice dodavatelů se vzhledem k jejich významnosti zvyšuje.

Na trhu funguje řada poskytovatelů sdíleného ubytování nabízející obdobné služby, výše servisních poplatků se však značně liší, nemají tak dobré reference jako Airbnb a nejsou zdaleka tak rozšířené. Z těch známějších lze jmenovat například HomeAway, 9flats.com či housetrip.com, všechny zde uvedené mají servisní poplatek vyšší než Airbnb.

Autorka práce přidává v této souvislosti vlastní zkušenost. Vzhledem k velkému množství disponibilních velkokapacitních provozoven zaujímá booking.com výhradní pozici na trhu zprostředkovatelů ubytování a z tohoto postavení dokáže velmi dobře těžit. Ubytovací zařízení mohou přes jeho webové rozhraní oslovit širší okruh zákazníků a docílit vyšší obsazenosti svých kapacit než při spolupráci s tradiční cestovní agenturou nebo prostřednictvím vlastních komunikačních kanálů. V případě nenadálých událostí a vzniklých nepříjemností se však booking.com staví výhradně na stranu hosta a vůči ubytovacímu zařízení zaujímá spíše restriktivní politiku. Ve snaze bránit spotřebitelova práva za každou cenu, mnohdy i na základě neopodstatněných stížností, staví provozovatele hotelů či penzionů do slepé uličky a poskytuje jim omezený vyjednávací prostor. Opačnou politiku zastává platforma Airbnb, která považuje roli hostitele za stejně důležitou jako roli hosta, a uvědomuje si, že jeden bez druhého by nemohl existovat.

vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mají vůči poskytovatelům ubytovacích služeb silnou výchozí pozici a jsou schopni vytvářet tlak na snížení ceny. Nízké náklady na změnu poskytovatele dané služby umožňují snadný přechod ke konkurenci. Prostřednictvím webového rozhraní si potenciální návštěvník jednak rezervuje ubytování, jednak rozšiřuje přehled o dalších

možnostech, které mu nabízejí konkurenční subjekty. Zákazník získává potřebné tržní informace, které usnadňují orientaci v dané problematice. Určitou hrozbu představuje existence snadno dostupných substitutů například hotelových zařízení či penzionů. V případě, kdy je zákazník nucen minimalizovat svoje náklady, upřednostňuje levnější variantu ubytování a příliš nedbá na kvalitu dané služby.

rivalita subjektů působících na daném trhu

Airbnb pokrývá v tuto chvíli zhruba 5200 nabídek ubytování v Praze, přičemž na těchto profilech byla za posledních třicet dní zaznamenána aktivita. Do celkových statistik tak nejsou zahrnuti neaktivní uživatelé.

konkurenční prostředí z hlediska tří nejzobrazovanějších nabídek v Praze

- **Cozy central studio with breakfast; ul. Žitná, Praha**

popis: Studio je situováno v historické budově z 19. století, součást hotelového komplexu s non-stop recepcí a lobby barem. V apartmánu není k dispozici kuchyňský kout. Návštěvníci mohou během svého pobytu využívat bezplatné snídaně, služby recepce, trezor pro úschovu cenností či možnosti úschovy zavazadel. Hostům je též k dispozici bezdrátový internet.

hodnocení: 5/5 (celkem 319 hodnotitelů); index odpovědi 100 % (do jedné hodiny)

počet zobrazení/týden: 153 (3572 uživatelů si toto místo uložilo na seznam přání)

rezervační podmínky: mírné; záloha ve výši 2704,-Kč; možnost rezervovat si 1 noc

cena: průměrná cena cca 1500,-Kč/noc; víkendová cena 1865,-Kč/noc

členství v Airbnb: od září 2011 (celkový počet nabízených ubytování: 5)

- **Cozy room – Prague centre Old Town; ul. U Dobřenských, Praha**

popis: Soukromý pokoj je součástí bytové jednotky hostitele. Blízká vzdálenost k pražským pamětihodnostem (nedaleko Karlova mostu). Sdílený prostor kuchyně a koupelny. Vysokorychlostní internet k dispozici.

hodnocení: 5/5 (celkem 321 hodnotitelů); index odpovědi 100% (do jednoho dne)

počet zobrazení/týden: - (1294 uživatelů si toto místo uložilo na seznam přání)

rezervační podmínky: mírné; záloha ve výši 2704,-Kč; možnost rezervovat si 1 noc

cena: průměrná cena cca 1400,-Kč/noc

členství v Airbnb: od dubna 2010 (status superhostitele)

- **Romantic cozy Old Town studio; ul. Dlouhá, Praha**

popis: Budova je chráněna Ministerstvem kultury jako národní dědictví, součástí

objektu je též galerie. Vybavený kuchyňský kout, jídelní prostor a koupelna jsou součástí jedné místnosti. Privátní WC je separátně umístěno ve vzdálenosti cca 6 metrů od vstupních dveří do ubytovací jednotky. Bezdrátový internet k dispozici.

hodnocení: 4,5/5 (celkem 298 hodnotitelů); index odpovědi 100% (do jedné hodiny)

počet zobrazení/týden: 54 (2568 uživatelů si toto místo uložilo na seznam přání)

rezervační podmínky: mírné; možnost rezervovat si 1 noc

cena: průměrná cena cca 1350,-Kč/noc

členství v Airbnb: od listopadu 2012 (celkový počet nabízených ubytování: 3)

Za klíčovou konkurenční výhodu těchto nabídek lze považovat celkový počet hodnotitelů a rating těchto hodnocení, neboť jeho stav je pro potenciálního návštěvníka směrodatný faktor. Důležitou roli hraje též profil hostitele včetně uživatelské fotografie, procentuální vyjádření jeho ochoty reagovat na poptávku včetně četnosti jeho odpovědí. Optimálním nastavením se zdají být dle bližšího popisu nabídek mírné storno podmínky a možnost provedení rezervace i na jednu noc.

Jak vyplývá z výše uvedených charakteristik, vliv na popularitu v komunitě Airbnb, má dozajista i doba členství v této platformě. Hostitelé, kteří jsou součástí této společnosti již řadu let, disponují s velkou pravděpodobností již několika ubytovacími zařízeními.

konkurenční nabídky ubytování v blízkosti umístění podnikatelské myšlenky

Konkurenty ve sféře hostitelů jsou bezesporu ubytovatelé pronajímající celou nemovitost prostřednictvím hned několika rezervačních platform (Airbnb, Booking.com, HomeAway.com, 9flats.com, Housetrip.com, Interhome.com aj.) Na základě znalostí tržního prostředí poskytovatelů ubytování byl vybrán reprezentativní vzorek konkurenčních nabídek společností Booking.com a Airbnb, které bezprostředně sousedí se zamýšlenou lokalitou, viz obrázek č. 18 Mapa konkurenčního ringu.

Podrobnou charakteristikou konkurenčních nabídek byly zjištěny disponibilní faktory, které hostitelům ubytovatelé garantují, a které mohou do značné míry ovlivnit potenciální návštěvníky při jejich konečném rozhodování. (viz příloha č. 4) Dále lze pomocí analýzy bezprostřední konkurence ověřit průměrnou cenu poskytovaného ubytování tj. cca 1 885,-Kč/noc. (Airbnb, lokalita Žižkov průměrná cena 1 313,- Kč)

Obrázek 18 Mapa konkurenčního ringu



zdroj: vlastní zpracování, na základě dat dostupných na Booking.com a Airbnb za použití mapy internetového vyhledávače Seznam.cz

hrozba vstupu nových konkurentů

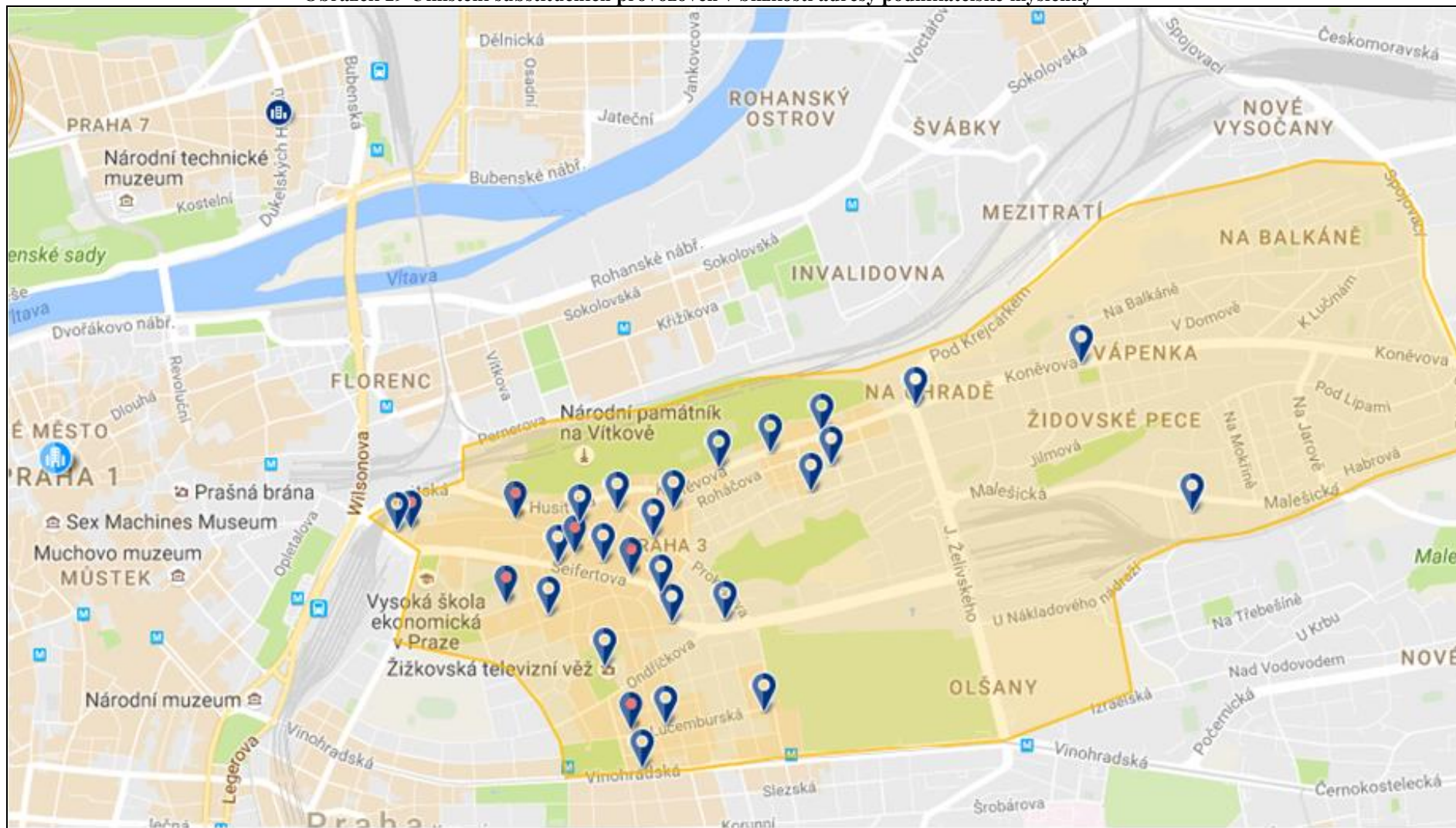
Potenciální konkurenci nových uživatelů ubytovací platformy Airbnb lze rozdělit do dvou celků. První tvoří majitelé bytů, kteří vnímají, jako podnikatelskou příležitost pronájem nevyužitých bytových prostor tzn. privátní pokoj, lůžko či gauč, díky kterému umoří část svých nákladů na bydlení. Jejich bariéra vstupu je poměrně nízká, neboť byt nevlastní primárně za účelem podnikatelské činnosti, ale za účelem vlastního bydlení. Provozní režie se v těchto případech dělí mezi administrativní poplatky a náklady na provoz bytové jednotky. Každý, kdo disponuje volnými prostory a je ochoten je za úplatu pronajímat stejným způsobem jako realizátor, je pro podnikatelskou příležitost do jisté míry hrozbou, neboť činnost, kterou v souvislosti s pronájmem části bytových prostor vykazuje, není zdaleka tak riziková jako pronájem celé samostatné bytové jednotky.

Bude-li hodnocena bariéra vstupu samostatných ubytovacích zařízení z pohledu režijních nákladů, které musí majitel v souvislosti s touto podnikatelskou činností vynaložit, výsledkem bude podstatně vyšší překonání překážek a současně větší míra rizika spojená s hypotečním úvěrem, administrativními náklady a výdaji na vybavení a údržbu bytu. Nově přistoupivší subjekty mohou nasadit nižší ceny oproti stávající konkurenci, což může upoutat pozornost značné části budoucích návštěvníků, na druhou stranu bude hendikepem absence recenzí a doporučení ostatních hostů, na kterých jsou hostitelé do značné míry závislí.

hrozba substitutů

Za substitut ubytovací služby v soukromí lze považovat hotelové provozovny či penziony. Centrum Prahy nabízí prostřednictvím portálu Booking.com bezmála 350 možností ubytování všech kategorií. Konkurenční výhody těchto substitutů lze spatřit v nepřetržité provozní době zařízení včetně garantovaného servisu recepce 24 hodin denně, možnostech stravování během pobytu, bezplatné pokojové službě atp. Velkokapacitní hotelová zařízení disponují též wellness službami, bazénem, posilovnou, díky kterým mohou nabízenou službu učinit v očích zákazníka atraktivnější. Nespornou výhodou substitutů jsou též nižší náklady na poskytování dané služby díky úsporám z rozsahu. Hotely preferují přísnou obchodní politiku se 100% předplatbou za objednané služby bez možnosti vrácení peněz na úkor nižší ceny, ale obtížněji zachovávají očekávanou kvalitu služeb. (průměrné hodnocení v lokalitě Žižkov na Booking.com 6,7/10)

Obrázek 19 Umístění substitučních provozoven v blízkosti adresy podnikatelské myšlenky



zdroj: vlastní zpracování, na základě dat dostupných na Booking.com za použití Google Maps

shrnutí 5F analýzy

Z obavy nově přistoupivších subjektů na trh realizátor doporučuje sledovat trendy v pronajímání, zachovávat nastavené standardy služby na odpovídající úrovni a pracovat na jejich případném zlepšení, dbát na zpětnou vazbu ze strany návštěvníků s důrazem na kladné reference. Pokud budou nově vstupující subjekty na trh tlačit ceny dolů, podnik se musí soustředit na zachování určitého segmentu cestovatelů například hostů za účelem pobytu služební cesty. Airbnb za tímto účelem vytvořilo balíček airbnbbusiness pro správu obchodních nabídek, pro hostitele se tímto otevírá příležitost, jak najít stálou klientelu pro své služby.

Realizátor by měl věnovat svou pozornost novým technologiím, a v případě, že by se na daném trhu vyskytla nová ubytovací platforma, zvážit tuto příležitost a vyhodnotit její potenciál. Komplikace by mohli nastat tehdy, došlo-li by zásadním způsobem ke změně obchodních podmínek umožňujících pronájem bytu přes Airbnb. Řešením by byl přechod na jinou platformu, pokud by se dané změny netýkaly pronajímání plošně. V případě, že by taková situace skutečně nastala, musel by podnikatel ukončit činnost pronajímání přes webové rozhraní, a zvážit například dlouhodobý pronájem bez zprostředkovatele, za vhodnou alternativu lze považovat pronájem zahraničním studentům či diplomatům.

Substituty v podobě hotelů a penzionů primárně ohrožují podnikatelský záměr v oblasti ubytovacích kapacit a doplňkových služeb. Hostitel musí dbát na pohodlí zákazníků, kteří ocení domácí atmosféru a autentické poznání místní komunity.

Hlavní a jediný zdroj příjmu generují ubytování hosté. Aby měli zákazníci důvod se i nadále vracet, je třeba pracovat na zachování jejich spokojenosti a vhodným způsobem je stimulovat k další návštěvě. Snahou je docílit pocitu, že zákazník vždy dostal něco navíc, co nebylo součástí hostitelovi nabídky, což nutí ostatní konkurenty reagovat. Stávající konkurence vytváří tlak na zvyšování kvality služeb a s tím souvisí i případné zdražování. (Marková [rozhovor], 2016)

4.4 Marketingová a obchodní strategie

4.4.1 Produkt

Za produkt realizátorovi činnosti lze označit pronájem objektu jako jeden z jednoduchých způsobů poskytování ubytovací služby. Slunný mezonetový byt o velikosti 2+kk a podlahové ploše 63m² je situován na lukrativní adrese: Praha 3, Žižkov, ulice

Roháčova. Byt se nachází v sedmém patře činžovního domu s nádherným výhledem na Prahu v docházkové vzdálenosti od stanice tramvaje Lipanská (linky číslo 5, 9, 15, 26, 55, 58) a autobusové zastávky Rokycanova (linky číslo 136 a 175). Objekt je ve velmi dobrém stavu, neboť dům prošel v roce 2006 rozsáhlou rekonstrukcí včetně nového výtahu. Vlastníkům bytových jednotek je též k dispozici renovovaný vnitroblok, který je možné využívat k pomyslnému útěku před ruchem velkoměsta. (možnost grilu k zapůjčení).

Ve spodním podlaží bytu je v obývací místnosti s kuchyňským koutem plně vybavená kuchyňská linka (vestavěná lednice, sklokeramická deska, myčka a horkovzdušná trouba), součástí budou i základní kuchyňské a čistící potřeby, rychlovarná konvice, toustovač, mikrovlnná trouba a náročnější hosté ocení i přítomnost domácího kávovaru. V kuchyňské části pod centrálním oknem bude umístěn malý stolek se dvěma židlemi, pro možnost posezení u jídla s výhledem na Prahu. Obývací část místnosti bude disponovat pohodlným gaučem a TV stěnou s kamenným obkladem. Úložné prostory jsou umístěny pod schody do druhého patra.

Předsíň bytu je vybavena vestavěnou skříní po celé délce jedné stěny a podložkou na obuv. Dále zde bude dlouhé zrcadlo, na dveřích bezpečnostní zámek a řetízek. Skříně je vhodná na úschovu zavazadel a oblečení, současně v ní bude uskladněno žehlicí prkno s žehličkou, deštník a dětská postýlka k případnému zapůjčení. Součástí prvního podlaží je též separátní koupelna s toaletou, která je dostatečně prostorná, aby se do ní vměstnala také pračka se sušičkou.

Ve vrchním podlaží hosté naleznou prostornou klimatizovanou ložnici. Postel bude disponovat pohodlnou matrací, která bude potažena jejím chráničem z důvodu eliminace případného poškození. Na posteli budou dva polštáře a dvě peřiny střední výhřevnosti, aby bylo možné je používat jak v létě i v zimě. Povlečení bude voleno z příjemných savých materiálů (například z bavlny). Všechny lůžkoviny budou z hypoalergenního materiálu k celkové spokojenosti hosta a zachování jeho pohodlí při spánku. Kvalitní spánek je základem odpočinku, tudíž se nevyplatí v této oblasti šetřit, doporučuje se upřednostnit kvalitu na úkor vyšších nákladů.

Pokoj je příčkou oddělen od mírně vyvýšeného patra, které realizátor využije jako relaxační místnost s rozkládacím gaučem, bio-krbem, závěsným houpacím křeslem z umělého ratanu a knihovnou s cizojazyčnou literaturou a cestovatelskými průvodci.

V druhém podlaží hosté naleznou také plnohodnotnou koupelnu s rohovou vanou a

toaletou. Vana bude uzpůsobena též na sprchování, neboť její součástí bude skleněná zástěna, nad umyvadlem bude toaletní skříňka se zrcadlem. Hostům budou k dispozici ručníky a osušky spolu s kosmetickými a toaletními pomůckami. Návštěvníci budou moci využívat připravené mýdlo na ruce, sprchový gel, šampon a fén. Pod umyvadlem v koupelnové skříňce nebudou chybět čisticí prostředky, hadr na běžné použití, hadr na podlahu a smetáček a lopatka. Na stěnách bude dostatek háčků na pověšení ručníků. Koupelna bude odvětrávaná a budou zde umístěna bodová světla, koupelnový strop bude se sníženým pohledem. Na oknech nebudou chybět moderní záclony a tmavé zatahovací závěsy (tzv. black-out), po jejichž zatažení bude v prostorách ložnice absolutní tma.

Obrázek 20 Ilustrační obrázek prvního podlaží bytu



zdroj: sreality.cz

Obrázek 21 Ilustrační obrázek druhého podlaží bytu



zdroj: sreality.cz

Součástí bytových prostor je též úložiště s plynovým kotlem, který zajišťuje

vytápění celého bytu. Pokoje jsou orientovány na SZ a JV. Energetická náročnost budovy nebyla do této chvíle stanovena, proto je dle zákona provizorně označena třídou “G“. Celková výše poplatků bytové jednotky včetně elektřiny a plynu byla odhadem vyčíslena na 4700,-Kč/měsíc. Jedná se o bezproblémovou a vyhledávanou lokalitu s výbornou dopravní dostupností.

Občanská vybavenost a dopravní dostupnost

Nákupní možnosti: Supermarket Tesco a diskont Lidl (cca 10 minut, 800 metrů);
nákupní středisko Flóra (cca 10 minut, linka 136 každých 8 minut);

Autobusové nádraží: Florenc (cca 10 minut, linka 207 každých 6 minut)

Vlak: Praha hlavní Nádraží (cca 20 minut, linky 9, 15, 26 každé 2 minuty);

Letiště: Václava Havla (cca 50-60 minut městskou hromadnou dopravou);

Dále v okolí:

Park Parukářka: 5 minut chůze Národní památník na Vítkově: 10 minut chůze

Riegrovy sady: 20 minut chůze Žižkovská televizní věž: 20 minut chůze

Pražské pamětihodnosti:

Karlův most: 30 minut MHD Petřínská rozhledna: 45 minut MHD

Václavské náměstí: 20 minut MHD Zoologická zahrada: 35 minut MHD

Staroměstské nám.: 20 minut MHD

Restaurace a možnosti stravování v pěší vzdálenosti (do 10min.), Tripadvisor doporučuje:

Bibimpab Korea: asijská, vhodná pro vegany a vegetariány (4,5 z 5*, 36. ze 4496 zařízení)

Restaurace Lavička: česká a mezinárodní kuchyně (4,5 z 5*, 223. ze 4496 zařízení)

Restaurace OLSE: česká a střeoevropská kuchyně (4,5 z 5*, 235. ze 4496 zařízení)

Bankomat: cca 5 minut pěší chůze Česká spořitelna

Směnárna: cca 10 minut pěší chůze v ulici Seifertova

Stav objektu viz příloha č.3

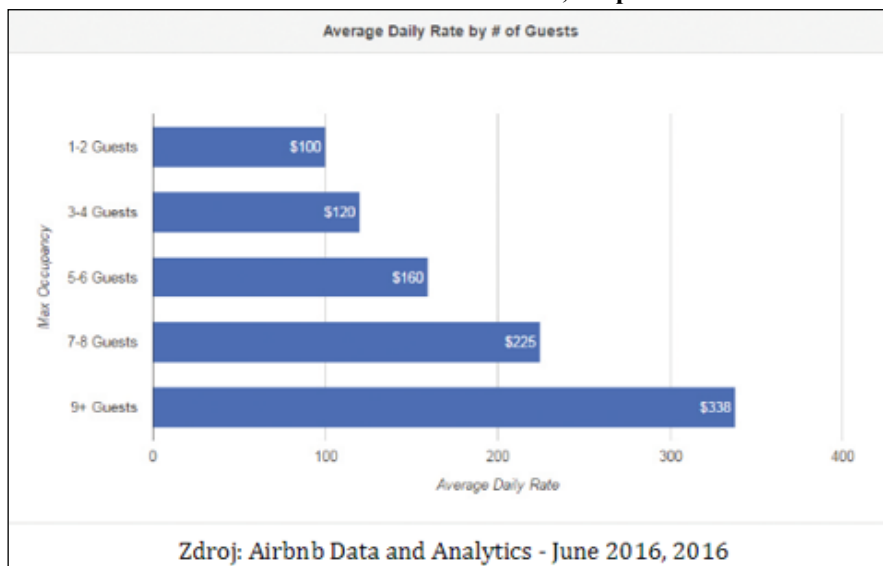
Byt je disponibilní vzhledem ke své velikosti na pronájem pro 2 - 4 osoby. Ubytovací jednotka bude před každým příjezdem hostů uklizená a připravená pro realizaci dovolené či služební cesty. Bezpečnost v bytě zajistí detektor kouře, hasicí přístroj umístěný v chodbě a malá lékárnička umístěná v koupelně. Součástí ubytovacího balíčku budou uvítací desky hostitele pro jeho návštěvníky se všemi důležitými informacemi, jednak k provozním záležitostem, jednak různá doporučení.

4.4.2 Cena

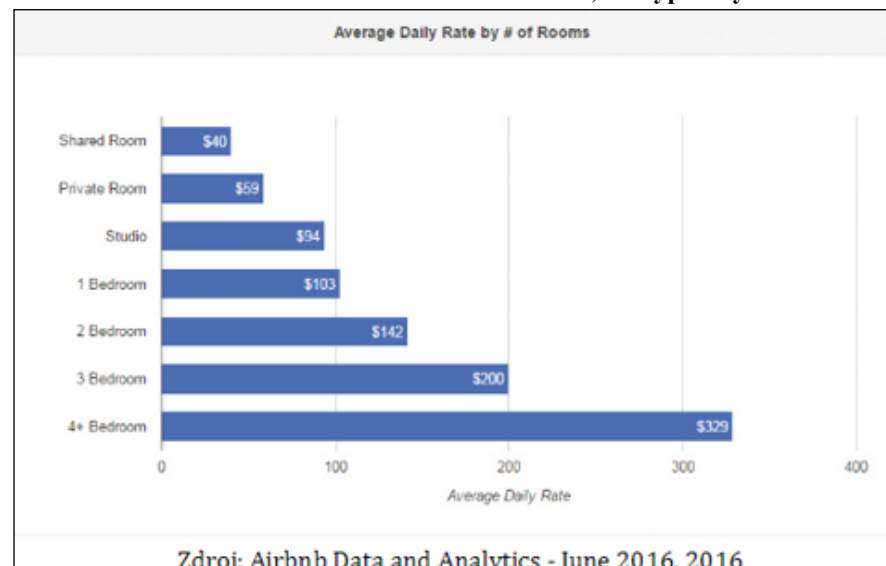
Cena pronájmu bude stanovena na základě situace na trhu s ubytovacími kapacitami, tj. dle průměrných cen hotelových zařízení na základě analýzy příloha č.3 s přihlédnutím na jejich sezónní vývoj za poslední čtyři roky a pronájmů bytů přes Airbnb v Praze.

Lze předpokládat, že jedno z kritérií, podle kterého budou potenciální zákazníci nabídky filtrovat, bude bezesporu cena. Trendem je zobrazovat v profilové nabídce ubytování základní cenu, která upoutá, až posléze při volbě konkrétního termínu, jsou hostovi též do celkové ceny kalkulovány ostatní servisní poplatky např. taxa za úklidové služby. Ačkoliv se tento přístup nevyznačuje férovým přístupem vůči potenciálnímu návštěvníkovi, realizátor doporučuje se touto politikou inspirovat, neboť hlavně na začátku jeho činnosti budou tyto proměnné rozhodovat. Cena je tím pádem pro potenciálního zákazníka konkurenceschopnější a roste tím možnost obsazení ubyt. jednotky.

Obrázek 22 Denní sazba Airbnb v Praze, dle počtu hostů



Obrázek 23 Denní sazba Airbnb v Praze, dle typu ubytování



Průměrná cena pokoje obývaného jedním až dvěma hosty vyplývá z grafu na předchozí stránce 100\$/den tj. v přepočtu 2 480,-Kč². Byt odpovídá typu ubytování dvou až tří pokojovému, kde se cena jedné noci pohybuje v rozmezí 142\$ -200\$ tj. v přepočtu rozmezí 3 522 – 4 960,-Kč³(ceny zahrnují servisní poplatky jako například úklid, ale nezohledňují příplatky za osobu navíc, berou cenu takovou, jakou zákazník zaplatil).

Realizátor preferuje nastavit na počátku podnikatelské činnosti nižší cenovou sazbu, která má potenciál oslovit zákazníky, a vytvořit si případný prostor pro odstranění možných nedostatků. Po úspěšné realizaci prvních hostitelských služeb a získání několika kladných referencí, lze uvažovat o případném postupném navyšování ceny.

Klíčový faktor, který bude při tvorbě ceny zohledněn, je sezónnost. Realizátor vychází z obchodní praxe českého hotelové řetězce, a na základě získaných znalostí cenové politiky hotelů, se inspirovala průměrnými cenami v jednotlivých měsících, jejich procentuální obsazeností, a vytvořila ceník pro nadcházející turistickou sezónu.

vedlejší sezóna: 02.01.-31. 03., 01.11.-30. 11. 2017;

střední sezóna: 01.04.-27. 04., 01.10.-31. 10., 01.12.-27.12.2017;

hlavní sezóna: 28.04.-30.09.2017.

TOP TERMÍN A: Velikonoce,1.Máj, Německé státní svátky: Nanebevzetí J.Krista, Svatodušní pondělí, Boží tělo, Nanebevzetí p.Marie, Den německé jednoty, Silvestr.

TOP TERMÍN B: adventní víkendy, Vánoce, Nový Rok, Ruské Vánoce, mezinárodní kulturní a sportovní akce (Pražský Maraton, mistrovství světa v ledním hokeji, každoroční Prague Pride festival, celosvětové konference či kongresy například Herbalifu atp.)

Tabulka 3 Ceník pro turistickou sezónu 2017

	Nízká sezóna	Střední sezóna	Hlavní sezóna	Top termín A	Top termín B
užití jednou osobou	1090,-Kč	1490,-Kč	1690,-Kč	2190,-Kč	1990,-Kč
dvěma osobami	1190,-Kč	1550,-Kč	1750,-Kč	2250,-Kč	2050,-Kč
příplatek za 3.a 4. osobu	350,-Kč/os.	350,-Kč/os.	350,-Kč/os.	500,-Kč/os.	500,-Kč/os.
příplatek za děti 3 až 15 let	100,-Kč/os.	150,-Kč/os.	200,-Kč/os.	350,-Kč/os.	350,-Kč/os.
Příplatek za víkend	250,-Kč/den	250,-Kč/den	250,-Kč/den	300,-Kč/den	300,-Kč/den

Zdroj: vlastní zpracování, na základě získaných znalostí cenové politiky hotelů a jejich obsazenosti

² Dle aktuálního kurzu ČNB 1 USD / 24,80 CZK ke dni 03. 11. 2016

³ viz poznámka 2

Výsledné hodnoty prodejních cen byly určeny na základě váženého průměru cen pokojů hotelové sítě v daných měsících s délkou časové řady čtyř posledních let a s přihlédnutím k vývoji cen ubytovacích jednotek prodávaných přes Airbnb navýšeny o 30 %. Lze předpokládat, že na základě dobrých referencí od ubytovaných, bude prostor pro postupné meziroční navýšování ceny v plánované výši 5 %. Konkurenční výhodou oproti cenám hotelových pokojů je skutečnost, že prodej této ubytovací jednotky je zajištěn pouze jedním prodejním kanálem, tudíž potenciální zákazníci nemají možnost srovnání s konkurenčními on-line prodejci, kteří vyvíjejí v rámci konkurenčního boje tlak na snížení ceny hotelových pokojů.

Distribuce služby

Od pronajímateli k nájemci se ubytovací služba dostane prostřednictvím Airbnb platformy. Jedná se o jedinou platformu, kterou realizátor plánuje při svém podnikání využívat.

4.4.3 Propagace služby

Prostřednictvím vhodně zvolené komunikační strategie lze stimulovat poptávku k realizaci nákupu. Služba se musí dostat vhodným způsobem do povědomí zákazníků, musí oslovit způsob její prezentace, a musí v zákazníkovi vyvolat potřebu po jejím uskutečnění. Vzhledem k tomu, že za cílovou skupinu lze označit všechny uživatele platformy Airbnb, je klíčové zaujmout právě prostřednictvím optimalizace hostitelova profilu. Užíváním internetu jako primárního komunikačního prostředku lze ušetřit značné finance, neboť náklady na komunikaci nejsou přímo závislé na vzdálenosti, na níž se komunikuje.

Realizátor by se měl na svém hostitelském profilu vyvarovat nepravdivým či zavádějícím údajům nebo informacím zabarvených ve svůj prospěch. V tomto směru lze hostiteli doporučit po realizaci několika krátkodobých pronájmů zaujmout transparentnější cenovou politiku (zobrazovaná cena bude bez dalších skrytých poplatků). Není vhodné nabízet servis či kvalitu, kterou není schopen hostitel garantovat. Hlavním cílem realizátorova snažení je spokojený zákazník, což se pravděpodobně nestane, pokud za své peníze nedostane to, co se domnívá, že si objednal. Jakákoliv nesrovnalost mezi prezentací ubytovací služby a realitou se může negativně projevit na referencích, které jsou pro hostitele důležitou vizitkou. Prostřednictvím pravidelného nahlížení do kalendáře cen a dostupnosti ubytovací jednotky, který je součástí hostitelova profilu, lze zajistit lepší

výchozí pozici ve vyhledávači nabídek ubytování na Airbnb. (Marková [rozhovor], 2016)

Na základě osobní schůzky s ambasadorkou společnosti Airbnb byla realizátorovi udělena následující doporučení na vhodné nastavení hostitelské stránky.

- **Profil hostitele** – Potenciální zákazníci preferují hostitelské nabídky, kde profilové fotografii dominuje obrázek decentně upravené ženy (není vhodná fotografie působící lascivně či vyzývavě), rodiny s dětmi, až poté samotní muži. Z psychologického hlediska lépe působí na vjemy potenciálního návštěvníka jako hostitelka žena, neboť se jí nebojí navštívit jednak muži, jednak rodiny s dětmi a jednak samotné ženy cestovatelky. Jako vhodná varianta profilové fotografie se osvědčila žena v kombinaci se zvířetem. Optimalizace tohoto faktoru se ukázala jako jedno z nejdůležitějších kritérií, které prodává. (Marková [rozhovor], 2016)
- **Titulek profilové stránky** – důležitou součástí hostitelova profilu tvoří název obchodní nabídky. Čím věcnější titulek pro ubytovací službu autor zvolí, tím větší pravděpodobnost existuje, že si potenciální návštěvník zobrazí právě hostitelovu nabídku. Efektivní je též přítomnost klíčových slov, která jsou potenciálními zákazníky hledána a zlepšují pozici ve výsledcích vyhledávače, například wi-fi, parking, city center užívané ve spojitosti s vhodným přídatným jménem. Jelikož lze předpokládat, že ubytování budou poptávat převážně cizinci, je žádoucí zvolit název v angličtině, realizátorem byl zvolen následující titulek:
„Sunny duplex apartment with beautiful view over Prague center“
- **Fotografie** – Z interních statistik společnosti Airbnb vyplývá, že profesionálně nafocené nabídky jsou rezervovány dvakrát častěji než ty ostatní. Autor práce preferuje odborné nafocení exteriéru i interiéru s důrazem na detaily, za tímto účelem využije bezplatný servis fotografa poskytovaného přímo Airbnb podporou. Také se doporučuje na některých fotografiích přidat efekt rozjasnění (viz obrázek).

Obrázek 24 Efekt rozjasnění jako nástroj propagace služby



zdroj: dostupné na webové stránce [www. zdechovan.cz](http://www.zdechovan.cz)

Další informace, které je třeba brát na zřetel:

- **Okolí** – které akce a kulturní události se konají v blízkosti, kde je host ubytován. Zákazník si jistě dopředu zjistí pár zajímavostí, nicméně nikdy není na škodu mu nabídnout nějaké informace navíc a prezentovat mu je jako tajemství, které sdělujeme pouze jemu samotnému, podtrhuje to pocit jeho výjimečnosti. Realizátor se ve svých ubytovacích deskách zaměří na doporučení, která nejsou běžně nabízena v průvodcích a cestovních kancelářích, a které sám host nemůže tak snadno dohledat.
- **Transparentnost** – je potřeba nastavit zákazníkům jasná pravidla, ve kterých se budou snadno orientovat. Aby majitel předešel případným nedorozuměním, je dobré mít všechny důležité věci uvedeny na profilu bytu. Realizátor zvolí mírné storno podmínky, znamená to, že pokud zákazník do 5 dní před příjezdem zruší rezervaci, bude mu kromě poplatků vrácena celá část zpět. (viz příloha č. 11) Ambasadorka doporučuje dbát zvýšené opatrnosti v nastavení domácích pravidel. Doporučuje jejich formulaci například tímto způsobem: během svého pobytu se můžete veselit či pořádat domácí večírky, je nutné však v souladu s městskou vyhláškou respektovat noční klid po 22té hodině, toto omezení se týká všech budov v Praze. Předejde tím případným nepříjemnostem, které mohou být s pobytem návštěvníků spojené a zároveň touto restriktivní politikou neztratí potenciální zájemce, neboť toto nařízení se týká všech budov na území města. (rušení nočního klidu atp.)
- **Aktualizace** – je důležité dbát na aktuálnost všech uvedených informací. Inovuje-li majitelka vybavení bytu, nebo se v okolí vyskytnou nové možnosti trávení volného času, zkrátka objeví-li se cokoliv, co by stálo za propagaci, majitelka o této skutečnosti musí okamžitě informovat na profilové stránce ubytování potenciální návštěvníky, neboť mohou představovat skrytou konkurenční výhodu oproti jiným nabídkám.

4.4.4 Další faktory

Za důležitý aspekt marketingové koncepce lze považovat i úlohu hostitele, neboť bude mimo jiné zastávat níže uvedené role:

- **administrativní pracovník** (správa hostitelského profilu, potvrzování rezervací, kniha návštěv, administrace městského poplatku);
- **recepční** (check-in, check-out)
- **klientská podpora** (v případě potřeby být hostům k dispozici)
- **pokojská** (úklid bytu po odjezdu hosta a následná příprava na další pobyt)

Přístup hostitele vyžaduje zodpovědnost a flexibilitu, neboť v jeho kompetenci je sled hned několika činností, bez kterých by se realizace služby neobešla. Hostitel musí pružně reagovat na přání a potřeby zákazníků tak, aby byly včas uspokojeny. Osobnost podnikatele je zde klíčovým faktorem. Je důležité, jak rychle bude schopen reagovat na dotazy či řešit nastalé problémy.

Dalším důležitým „P“ marketingového mixu je veřejné mínění. V rámci této podnikatelské myšlenky jím rozumíme zpětnou vazbu, která probíhá formou referencí z již realizovaných pobytů. Není povinností ji napsat automaticky, je tedy žádoucí si tato hodnocení po skončení pobytu vyžádat. Spokojený zákazník je nejlepší možnou reklamou, kterou realizátor může své nabídce udělat, neboť pozitivní hodnocení prodávají. Spokojených zákazníků lze docílit vhodnou optimalizací výše zmíněných složek. Realizátor si chce ke kladným referencím pomoci osobitým přístupem, proto pro své hosty připravil překvapení. Benefit, o jehož existenci nebude mít zákazník povědomí, neboť s ním bude obeznámen až při samotném pobytu, přičemž náklady na jeho realizaci budou kalkulovány do celkové ceny za ubytovací službu.

- pobyt méně než tři noci a více jak 1 noc drobný dárek dle uvážení hostitele
- méně než sedm nocí a více jak 3 noci nárok na dva dospělé vstupenky na Žižkovskou věž
- více jak 7 nocí poukaz na konzumaci v nekuřácké kavárně s terasou v Národním památníku na Vítkově v celkové hodnotě 500,- Kč

4.5 Harmonogram projektu

Před uskutečněním prvního krátkodobého pronájmu je nutné realizovat tyto dílčí činnosti v níže uvedené časové souslednosti.

1. Zajištění hypotéčního úvěru, nákup bytové jednotky a zápis do katastru nemovitostí;
2. Částečná rekonstrukce a interiérové úpravy;
3. Přihlášení nového vlastníka (elektřina, plyn, správní poplatky);
4. Nákup vybavení bytu včetně dovezení, rozmístění a instalace;
5. Závěrečný úklid;
6. Fotografování a profesionální úprava;
7. Registrace profilu na Airbnb;
8. Zahájení hostitelské činnosti;
9. Počátek úhrad závazků vůči bankovním a úvěrovým institucím.

Tabulka 4 Ganttův diagram činností předcházejících pronájmu

Činnost	Začátek	Počet dní	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Leden
1	1.9.2016	60						
2	1.11.2016	7						
3	1.11.2016	14						
4	7.11.2016	14						
5	20.11.2016	7						
6	26.11.2016	7						
7	2.12.2016	1.7						
8	1.1.2017	30						
9	1.1.2017							

zdroj: vlastní zpracování

4.6 Finanční plán

4.6.1 Analýza hypoték

Konečnému výběru úvěrující instituce předcházel vlastní průzkum žadatele na internetu a v bankovních a nebankovních domech. Avizované úrokové sazby propagované na internetu či v reklamních prospektech často neodpovídají skutečnosti, na kterou žadatel reálně dosáhne. (příloha č. 12 konkurenční modelace hypotéčních úvěrů) Z tohoto důvodu byla problematika opakovaně konzultována s konkrétním nezávislým hypotéčním analytikem. Volné finanční prostředky ve výši 400 000 Kč použity ze stavebního spoření jako vlastní krytí zdrojů uvažované investice, o jejichž návratnosti realizátor neuvažuje.

Zbylé finanční prostředky budou kryty z poskytnutého úvěru. Neboť příjmy žadatele nedosahují 85 % hodnoty z avizované částky 4 250 000 Kč (tento model neuvažuje o poskytnutí 100 % hypotéky z důvodů blížících se restriktivních opatření), přichází v úvahu kombinace dvou úvěrů.

Obecné faktory ovlivňující výběr úvěrující instituce

- **Věk žadatele** – delší doba splácení umožňuje nižší splátku úvěru. Standardem je dle průzkumu žadatele 70 let.
- **Příjem žadatele** – některé banky požadují v důsledku rizikovosti klienta vyšší příjem, díky kterému jsou ochotny poskytnout nižší výhodnější úrokovou sazbu.
- **Úroková sazba** – nižší úrokové sazby jsou dle předešlého průzkumu žadatele často podmíněny skrytými poplatky například životním pojištěním; poplatky za čerpání úvěru, za vyřízení hypotéky, za znalecký posudek ceny nemovitosti, za správu úvěru, za vedení kreditní karty, za mimořádnou splátku, nebo poplatkem za předčasné splacení hypotéky, díky kterým se hypotéční úvěr neúměrně prodražuje. Vyšší úroky přináší vyšší daňovou úsporu. Při porovnávání hypotéčních úvěrů lze doporučit spolupráci s odborníkem, neboť parametry se mohou podstatně lišit, a jejich optimální nastavení neznamená nejnižší míra úrokové sazby, na kterou bankovní domy dle průzkumu žadatele, lákají potenciální klienty. Výše uvedené tvrzení lze demonstrovat na níže uvedeném příkladu:

Banka A:

- Výše úrokové sazby 3,9 %. Poplatek za vyřízení hypotéky 2 900 Kč a poplatek za vedení účtu 150 Kč/měsíc (1 800 Kč ročně). Výše poplatků za uvažovanou lhůtu pěti let činí 11 900 Kč (2 900 Kč + 9 000 Kč).
- Při úrokové sazbě 3,9 % zaplatí klient bance za úvěr 1 700 000 Kč za 24 let celkem 2 620 507 Kč (9 098,98 Kč x 12 měsíců x 24 let).
- Na úrocích bude zapláceno celkem 309 587 Kč, celkové vedlejší náklady budou činit 11 900 Kč. Celkem tedy 321 487 Kč. Současně je však třeba zohlednit daňovou úsporu ve výši 46 438 Kč. Celkem jsou veškeré náklady v první variantě **275 049 Kč** (321 487 Kč – 46 438 Kč).

Banka B:

- Výše úrokové sazby 3,8 %. Poplatek za vyřízení hypotéky 0,8 % z výše úvěru a poplatek za vedení účtu 150 Kč/měsíc (1 800 Kč ročně). Výše

poplatků za uvažovanou lhůtu pěti let činí 22 600 Kč (13 600 Kč + 9 000 Kč).

- Při úrokové sazbě 3,8 % zaplatí klient bance za úvěr 1 700 000 Kč za 24 let celkem 2 593 941 Kč (9 006,74 Kč x 12 měsíců x 24 let).
- Na úrocích bude zaplacen celkem 301 389 Kč, celkové vedlejší náklady budou činit 22 600 Kč. Celkem tedy 323 989 Kč. Současně je však třeba zohlednit daňovou úsporu ve výši 45 208 Kč. Celkem jsou veškeré náklady v první variantě v prvních pěti letech **278 781 Kč** (323 989 Kč – 45 208 Kč).
- **Historie žadatele** – výše povinné splátky úvěru má vliv na klientovu bonitu v příštím období. S přihlédnutím k realizátorovým cílům je nutné uvažovat nad budoucím vývojem a možnostmi dalšího čerpání úvěru za účelem pořízení druhé nemovitosti.
- **Zástava** – banky mohou stanovit minimální výši zástavy, která vychází z odhadu ceny nemovitosti. V praxi často dochází k situaci, kdy je odhadovaná cena nižší. Všechny banky a stavební spořitelny vyžadují pojištění zástavy.
- **Mimořádné splátky**

Raiffeisenbank stavební spořitelna byla vybrána z následujících důvodů:

- doba splatnosti úvěru do 76 let v kombinaci s nízkým věkem žadatele snižují výši povinné splátky. Nižší hodnota minimální výše plnění má pozitivní vliv na bonitu žadatele.
- Možnost mimořádných splátek bez poplatků.
- Pojištěním neschopnosti splácet docílíme snížení úrokové sazby.
- Možnost odstoupení od úvěrové smlouvy až po splacení celého překlenovacího úvěru se sankcí 5 %, v případě Raiffeisenbank stavební spořitelny však do maximální výše 30 000 Kč. S ohledem na případný pesimistický vývoj se jedná o sofistikované řešení, díky kterému lze například změnit obor činnosti podnikání.
- příloha číslo 13 modelace zvoleného úvěru 3 400 000 Kč
- příloha číslo 14 modelace úvěru 450 000 Kč

4.6.2 Předpoklady

počáteční výdaje

Počáteční náklady budou financovány z **vlastních úspor 250 000 Kč**, které má v danou chvíli realizátor k dispozici. Na základě osobní prohlídky s odborným dohledem byl řemeslníkem vyčíslen odhad ve výši **30 975 Kč** na drobné opravy a částečnou rekonstrukci před zahájením první ubytovací služby (tj. tapetování, kamenný obklad, montáž závěsného houpacího křesla, instalace garnýží, nový obklad kuchyňského koutu, montáž stropních světel, snížení podhledů). Výše rozpočtu na vybavení bytové jednotky a pořízení interiérových doplňků byla realizátorem stanovena částkou **200 000 Kč**.

Tabulka 5 Návrh rozpočtu na částečnou rekonstrukci

Položka	Cena
renovace obkladů kuchyňského koutu	1 500.00 Kč
přetapetování	8 800.00 Kč
kamenný obklad	15 000.00 Kč
montáž závěsného houpacího křesla	500.00 Kč
instalace garnýží	500.00 Kč
montáž stropních světel	1 000.00 Kč
snížení podhledů	3 675.00 Kč
Celkem	30 975.00 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě odborné kalkulace

Tabulka 6 Počáteční výdaje před realizací první ubytovací služby

Položka	Cena
vyřízení hypotéky	5 780.00 Kč
návrh na vklad do katastru	1 000.00 Kč ⁴
odhad ceny nemovitosti a daň z jejího nabytí	5 000.00 Kč
částečná rekonstrukce a drobné opravy	30 975.00 Kč
vybavení bytu	200 000.00 Kč
Celkem	242 755.00 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě odborné kalkulace

fixní náklady na byt

Výše měsíční splátky hypotéčního úvěru byla zvolena na základě předchozí analýzy (viz kapitola 4.6.1 Analýza hypoték). Výběru vhodného pojištění nemovitosti přecházelo

⁴podle položky č. 120 přílohy k zákonu č. 634/2004 Sb. O právních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

srovnání konkurenčních produktů aktuálně dostupných na trhu.

Celkové režijní náklady včetně elektřiny a plynu byly prodejcem bytu vyčísleny na cca **4 700 Kč**, což koresponduje s níže uvedenými předpoklady realizátora. Zálohy na vodné a stočné byly kalkulovány dle aktuálních cen pro okres Praha tj. sazba prodejce vody francouzského koncernu VEOLIA: PVK činí 85, 16 Kč/m³. (Pravda o vodě, 2016) Průměrná denní spotřeba vody na osobu je dle statistik 106 litrů a roční spotřeba pitné vody se průměrně pohybuje kolem 39/m³ na obyvatele. (PVK, 2016). Vodné a stočné bylo vypočítáno s přihlédnutím na průměrný počet návštěvníků ubytovací jednotky tj. 2,35 na 7804,91 Kč ročně, měsíční režie této položky se rovná částce **650 Kč**. Záloha za elektřinu a teplo byla na základě předešlé kalkulace určena částkou **2 500 Kč**, přihlédně-li se k osobní zkušenosti majitelky, lze její výši označit za dostačující. (Ceny energie, 2016) Příspěvek na správu domu a poplatek do fondu oprav v celkové výši **1 000 Kč** byl ověřen u prodejce nemovitosti. Poplatek za odběratelské služby internetu u společnosti UPC, s.r.o. činí **550 Kč**, v této souvislosti nelze opomenout úhradu koncesionářského poplatku.

Jelikož realizátor kalkuluje cenu za ubytování na noc, je žádoucí všechny režijní náklady zajišťující provoz jednotky, rozpočítat na jednu noc užívání, pro zjednodušení kalkulace byl zaokrouhlen počet dní v měsíci na 30. Přestože lze položky vodné, stočné, elektřinu a teplo označit vzhledem k jejich proměnnému charakteru za variabilní, a odhadnout spotřeba návštěvníků je velmi obtížné, majitel bude úhradu jejich záloh provádět s pravidelnou měsíční frekvencí, tudíž bude s těmito režijními náklady kalkulovat jako s fixními.

Tabulka 7 Fixní režijní náklady na ubytovací jednotku

Položka	Cena
splátka hypotéky s pojištěním	10 830.00 Kč
splátka úvěru	6 130.00 Kč
pojištění domácnosti a nemovitosti	1 000.00 Kč
vodné a stočné	650.00 Kč
záloha za elektřinu a teplo	2 500.00 Kč
správa domu a fond oprav	1 000.00 Kč
Internet	550.00 Kč
koncesionářské poplatky	180.00 Kč
celkem/měsíc	22 840.00 Kč
celkem/den	761.33 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě přechozí kalkulace

variabilní náklady

- **opotřebení bytu a malování** - uskutečnit celkovou rekonstrukci realizátor plánuje za 15 let od konání posledních výraznějších interiérových úprav, tj. na rok 2031. Náklady na rekonstrukci lze rozpočítat do patnácti let užívání bytu, tj. 200 000 Kč /měsíc, **36,50 Kč/den**. Frekvence potřeby malování byla odvozena na základě osobní zkušenosti z hotelového provozu na 1x ročně. Cena výmalby bytové jednotky včetně materiálu byla řemeslníkem vyčíslena částkou 10 000 Kč. (tzn. **27,40 Kč/den**)
- **opotřebení vybavení** - životnost části vybavení bytových prostor při jeho každodenním užívání lze dle provozní zkušenosti realizátora odhadem vyčíslit na 5 let, přičemž hodnota jejich opotřebení přepočtená na den činí **27,40 Kč/den**.
- **výdaje na cestování** - realizátor předpokládá 280 uskutečněných nocí, přičemž průměrná délka pobytu v hromadných ubytovacích zařízeních činí 2,5 noci (dle údajů českého statistického úřadu), a v bytových jednotkách pronajímaných přes Airbnb dosahuje výše 4 nocí (dle statistik společnosti), z toho lze odvodit orientační délku pobytu 3 noci, dle které byl kalkulován průměrný počet uskutečněných pobytů za měsíc tj. odhadem 8 pobytů. Neboť cestu za účelem úklidu bytových prostor před realizací hostitelské služby, přivítání hostů a předání klíčů lze spojit do jedné návštěvy, předpokládaný počet realizovaných cest je osm. Amortizaci vozidla či náklady na jeho servis lze opomenout, neboť realizátor užije pro tyto účely služební vozidlo, které splácí pravidelnými měsíčními splátkami jeho současnému zaměstnavateli. Režijní náklady za účelem cestování do centra Prahy lze paušalizovat na úhradu pohonných hmot. Cena benzínu při průměrné spotřebě vozidla 7,5 l/100 km činí 2,25 Kč na 1 km, což je 27 Kč na jednu cestu dlouhou 12 km⁵. V případě osmi realizovaných pobytů bude činit celkový počet najetých kilometrů 192 tj. náklady na benzín ve výši 5 184,- Kč (**14,20 Kč / noc**). Uvedená částka může být nižší vzhledem ke skutečnosti, že ne vždy hostitelka pro svou cestu zvolí osobní automobil, může využít služeb městské hromadné dopravy, neboť si pro své osobní účely každoročně hradí jízdné.

⁵ cena benzínu ve výši 30 Kč určena dle sazby čerpací stanice OMV ke dni 19/10/2016

- **praní prádla** – součástí bytových prostor bude plně automatizovaná pračka se sušičkou, neboť musí být zajištěna plynulá obnova lůžkovin (pořizovací cena součástí kalkulace vybavení bytu). Výrobce uvádí roční spotřebu vody 11 400 l a spotřebu energie 952 kWh při praní i sušení. Realizátor předpokládá celkem 200 cyklů/rok (jednak po odjezdu hosta, jednak v průměru jedno praní a sušení uskutečněné hostem). Pračka má záruku 10 let, nebude tedy počítáno s opotřebením pračky, neboť součástí pořizovací ceny je též záruční a pozáruční servis.

Tabulka 8 Výdaje na 1 cyklus praní

Praní	Spotřeba	Cena za m ³ / kWh/ balení	Cena celkem	Cena / cyklus	Cena / noc
voda	11 400	85.16 Kč	970.82 Kč	4.85 Kč	2.66 Kč
energie	952	4.83 Kč	4 598.16 Kč	22.99 Kč	12.60 Kč
prací prostředek	2.5	339.00 Kč	997.50 Kč	4.99 Kč	2.73 Kč
			Celkem	32.83 Kč	17.99 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě údajů výrobce, průměrné spotřeby a aktuálních cen

- čisticí prostředky - realizátor odhaduje předpokládanou cenu úklidových potřeb na 700 Kč měsíčně. Celková částka byla kalkulována na základě běžné spotřeby hygienických a úklidových potřeb dvou členné domácnosti.

Tabulka 9 Předpokládané výdaje na čisticí prostředky

Položka	Cena / celkem
čisticí prostředky na úklid, toaletní papír	3670.00 Kč
houbičky na mytí	30.00 Kč
čisticí utěrky	120.00 Kč
sáčky do odpadkového koše	75. 00 Kč
tablety do myčky	500.00 Kč
čisticí prostředky do myčky	560.00 Kč
sprchový gel v tubě 30 ml	1610.00 Kč
šampon v tubě 30 ml	1610.00 Kč
Celkem / rok	8175.00 Kč
Celkem / noc	22.70 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě aktuálních cen na trhu a běžné spotřeby domácnosti

- **městský poplatek** – realizátor kalkuluje s průměrným počtem ubytovaných osob ve výši 2,35 (údaj získán z interních statistik hotelové sítě). Aktuální hodnota poplatku odváděného městu činí 15 Kč, tj. předpokládané výdaje na noc jsou **35,25 Kč**.
- **Benefity pro hosty** – realizátor předpokládá průměrný počet tří realizovaných nocí, což odpovídá kategorii dvou vstupenek na Žižkovskou věž (200 Kč/dospělá osoba dle aktuálního ceníku), při plánovém počtu osmi průměrných pobytů na měsíc tj. 3200 Kč (**106.70 Kč / noc**).

Tabulka 10 Variabilní náklady na jednu noc ubytování

Položka	Cena za noc
opotřebení bytu	36.50 Kč
malování	27.40 Kč
opotřebení vybavení	27.40 Kč
náklady na cestování	14.20 Kč
náklady na praní	17.99 Kč
čisticí prostředky	22.70 Kč
městské poplatky	35.25 Kč
výdaje na benefity pro hosty	106.70 Kč
celkem	288.14 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě přechozích výpočtů

4.6.3 Uvažované scénáře podnikatelského plánu

realistická varianta

V první řadě byla uvažována varianta na základě předpokladu průměrné obsazenosti platformy Airbnb pro Prahu 3. (Pronajmu se, 2016) Standardní návštěvnost této lokality se pohybuje kolem 77 %, přičemž vykazuje značné sezónní výkyvy, které jsou též zohledněny v realizátorově níže uvedené kalkulaci, viz následující tabulka.

Tabulka 11 Realistická varianta

měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
obsazenost	62%	68%	71%	77%	81%	80%	84%	84%	81%	81%	71%	80%
počet dní	19	19	22	23	25	24	26	26	25	25	22	24

zdroj: vlastní tvorba, na základě statistických údajů dostupných z webové stránky Pronajmu se.cz

Plán předpokládaných tržeb byl vytvořen na základě ceníku pro nadcházející turistickou sezónu (viz kapitola 4.4.2 Marketingová a obchodní strategie), přičemž bylo uvažováno s průměrným počtem **2,35 ubytovaných** (interní statistiky společnosti Czech Inn Hotels, s.r.o), a vynásoben počtem předpokládaných nocí. Koeficient počtu hostů byl vypočítán v případě nízké sezóny následovně: 2,35 ubytovaných tj. dvě dospělé osoby **1 190 Kč** a vážený součet za příplatek dospělých a dětí, na které připadá 0,35% tj. $(100 \text{ Kč/příplatek dítě} \times 0,20 + 350/\text{příplatek dospělá osoba} \times 0,15) = 20 + 53 \text{ Kč} = \mathbf{73 \text{ Kč}}$, celkem $1190 \text{ Kč} + 73 \text{ Kč} = \mathbf{1263 \text{ Kč}}$, identickým způsobem byl výpočet proveden i ve zbývajících sezónách. (viz kapitola 4.4.2 Marketingová a obchodní strategie)

Na základě realizátorovi osobní zkušenosti z hotelové provozy lze předpokládat 100% obsazenost takzvaných top termínů a víkendových pobytů. Výsledné částky byly poníženy o 3 %, které si strhává Airbnb jako svůj servisní poplatek. Počínaje rokem 2018 kalkuluje realizátor s meziročním navýšením tržeb o 5% oproti předcházejícímu roku.

Modelový příklad kalkulace tržeb měsíce ledna:

2 x top termín (Nový rok, Ruské Vánoce) 2123 Kč + 6 x víkend 1513 Kč + zbývající počet dní nízké sezóny tj. 11 x 1263 Kč = 26 400 Kč

Tabulka 12 Předpokládaný vývoj tržeb následujících pěti let realistické varianty

tržby	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2017	26 400 Kč	25 220 Kč	29 135 Kč	41 880 Kč	48 090 Kč	44 865 Kč	48 160 Kč	47 915 Kč	46 635 Kč	41 300 Kč	28 890 Kč	43 700 Kč
2018	27 720 Kč	26 480 Kč	30 115 Kč	42 430 Kč	50 490 Kč	46 100 Kč	49 510 Kč	49 660 Kč	47 805 Kč	41 885 Kč	29 930 Kč	44 920 Kč
2019	29 575 Kč	27 740 Kč	31 620 Kč	43 060 Kč	48 530 Kč	47 275 Kč	51 100 Kč	51 230 Kč	49 155 Kč	41 990 Kč	30 850 Kč	45 615 Kč
2020	31 200 Kč	28 000 Kč	32 170 Kč	45 210 Kč	49 175 Kč	48 625 Kč	52 670 Kč	52 670 Kč	50 655 Kč	42 580 Kč	31 465 Kč	46 770 Kč
2021	32 260 Kč	30 260 Kč	33 780 Kč	48 790 Kč	48 730 Kč	50 040 Kč	54 060 Kč	54 280 Kč	52 160 Kč	42 680 Kč	32 325 Kč	47 795 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě ceníku pro nadcházející turistickou sezónu, přičemž bylo uvažováno s průměrným počtem 2,35 ubytovaných

Tabulka 13 Nákladový plán realistické varianty

náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2017	28 315 Kč	28 315 Kč	29 179 Kč	29 467 Kč	30 044 Kč	29 755 Kč	30 332 Kč	30 332 Kč	30 044 Kč	30 044 Kč	29 179 Kč	29 755 Kč
2018	28 881 Kč	28 881 Kč	29 763 Kč	30 057 Kč	30 644 Kč	30 350 Kč	30 938 Kč	30 938 Kč	30 644 Kč	30 644 Kč	29 763 Kč	30 350 Kč
2019	29 459 Kč	29 459 Kč	30 358 Kč	30 658 Kč	31 257 Kč	30 957 Kč	31 557 Kč	31 557 Kč	31 257 Kč	31 257 Kč	30 358 Kč	30 957 Kč
2020	30 048 Kč	30 048 Kč	30 965 Kč	31 271 Kč	31 882 Kč	31 577 Kč	32 188 Kč	32 188 Kč	31 882 Kč	31 882 Kč	30 965 Kč	31 577 Kč
2021	30 649 Kč	30 649 Kč	31 584 Kč	31 896 Kč	32 520 Kč	32 208 Kč	32 832 Kč	32 832 Kč	32 520 Kč	32 520 Kč	31 584 Kč	32 208 Kč

zdroj: vlastní tvorba, Σ fixních a variabilních nákladů vynásobena uvažovaným počtem nocí (variabilní náklady kalkulovány s meziroční inflací ve výši 2 %)

Tabulka 14 Cash flow realistické varianty leden až červen 2017

2017	1	2	3	4	5	6
Počáteční stav	250 000.00 Kč	5 330.34 Kč	2235.68 Kč	2191.60 Kč	14 604.38 Kč	32 650.88 Kč
Příjmy	26 400.00 Kč	25 220.00 Kč	29 135.00 Kč	41 880.00 Kč	48 090.00 Kč	44 865.00 Kč
Pronájem bytu	26 400.00 Kč	25 220.00 Kč	29 135.00 Kč	41 880.00 Kč	48 090.00 Kč	44 865.00 Kč
Výdaje	271 069.66 Kč	28 314.66 Kč	29 179.08 Kč	29 467.22 Kč	30 043.50 Kč	29 755.36 Kč
Vyřízení hypotéky	5 780.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Návrh na vklad do katastru	1 000.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Odhad ceny nemovitosti	5 000.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Rekonstrukce a drobné opravy	30 975.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Vybavení bytu	200 000.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Splátka hypotéky s pojištěním	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč
Splátka úvěru	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč
Pojištění nemovitosti	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč
Vodné a stočné	650.00 Kč	650.00 Kč	650.00 Kč	650.00 Kč	650.00 Kč	650.00 Kč
Záloha za elektřinu a teplo	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč
Správa domu a fond oprav	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč
Internet	550.00 Kč	550.00 Kč	550.00 Kč	550.00 Kč	550.00 Kč	550.00 Kč
Koncesionářské poplatky	180.00 Kč	180.00 Kč	180.00 Kč	180.00 Kč	180.00 Kč	180.00 Kč
∑ variabilních nákladů	5 474.66 Kč	5 474.66 Kč	6 339.08 Kč	6 627.22 Kč	7 203.50 Kč	6 915.36 Kč
Konečný stav	5 330.34 Kč	2 235.68 Kč	2191.60 Kč	14 604.38 Kč	32 650.88 Kč	47 760.52 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě předešlých výpočtů a kalkulací

Tabulka 15 Cash flow realistické varianty červenec až prosinec 2017

2017	7	8	9	10	11	12
Počáteční stav	47 760.52 Kč	65 588.88 Kč	83 172.24 Kč	99 718.74 Kč	110 975.24 Kč	110 686.16 Kč
Příjmy	48 160.00 Kč	47 915.00 Kč	46 635.00 Kč	41 300.00 Kč	28 890.00 Kč	43 700.00 Kč
Pronájem bytu	48 160.00 Kč	47 915.00 Kč	46 635.00 Kč	41 300.00 Kč	28 890.00 Kč	43 700.00 Kč
Výdaje	30 331.64 Kč	30 331.64 Kč	30 043.50 Kč	30 043.50 Kč	29 179.08 Kč	29 755.36 Kč
Vyřízení hypotéky	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Návrh na vklad do katastru	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Odhad ceny nemovitosti	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Rekonstrukce a drobné opravy	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Vybavení bytu	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč	0.00 Kč
Splátka hypotéky s pojištěním	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč	10 830.00 Kč
Splátka úvěru	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč	6 130.00 Kč
Pojištění nemovitosti	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč
Vodné a stočné	650.00 Kč	650.00 Kč	650.00 Kč	650.00 Kč	650.00 Kč	650.00 Kč
Záloha za elektřinu a teplo	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč	2 500.00 Kč
Správa domu a fond oprav	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč	1 000.00 Kč
Internet	550.00 Kč	550.00 Kč	550.00 Kč	550.00 Kč	550.00 Kč	550.00 Kč
Koncesionářské poplatky	180.00 Kč	180.00 Kč	180.00 Kč	180.00 Kč	180.00 Kč	180.00 Kč
Suma variabilních nákladů	7 491.64 Kč	7 491.64 Kč	7 203.50 Kč	7 203.50 Kč	6 339.08 Kč	6 915.36 Kč
Konečný stav	65 588.88 Kč	83 172.24 Kč	99 718.74 Kč	110 975.24 Kč	110 686.16 Kč	124 630.80 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě předešlých výpočtů a kalkulací

V případě realistické varianty lze předpokládat na konci 1. roku provozování ubytovací služby zůstatek ve výši **124 630.80 Kč**. 100 000 Kč realizátor považuje za optimální výši pojistky v případě nenadálých provozních výdajů, z tohoto důvodu by si rád tuto částku ponechal jako disponibilní zůstatek v případě potřeby. Dále musí uvažovat o dostatku finančních prostředků na odvod daně z příjmu v březnu roku 2018, neboť jak demonstruje tabulka předpokládaných tržeb, příjmy ze začátku roku nejsou dostačující. Realizátor si během prvního roku činnosti nevytvořil potřebnou finanční rezervu k poukázání mimořádných splátek na umoření překlenovacího a hypotéčního úvěru.

Tabulka 16 Cash flow ročně – realistická varianta

Realistická varianta	2018	2019	2020	2021
PS peněžních prostředků	124 630.80 Kč	200 239.52 Kč	277 736.73 Kč	360 185.67 Kč
Příjmy	487 042.28 Kč	497 727.65 Kč	511 183.34 Kč	527 161.75 Kč
Pronájem bytu	487 042.28 Kč	497 727.65 Kč	511 183.34 Kč	527 161.75 Kč
Výdaje	411 433.56 Kč	420 230.44 Kč	428 734.40 Kč	437 677.25 Kč
Splátka hypotéky s pojištěním	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč
Splátka úvěru	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč
Pojištění nemovitosti	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč
Vodné a stočné	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč
Záloha za elektřinu a teplo	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč
Správa domu a fond oprav	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč
Internet	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč
Koncesionářské poplatky	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč
Suma variabilních nákladů	87 774.00 Kč	95 011.00 Kč	102 393.00 Kč	109 923.00 Kč
Daň z příjmu	49 579.56 Kč	51 139.44 Kč	52 261.40 Kč	53 674.25 Kč
KS peněžních prostředků	200 239.52 Kč	277 736.73 Kč	360 185.67 Kč	449 670.17 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě předešlých výpočtů a kalkulací

Z předchozí tabulky vyplývá, že oproti uvažovanému cash flow za rok 2017, přibyla položka daně z příjmu. Příjmy z nájmu podléhají závazku vůči finančnímu úřadu dle § 9, Zákona o daních z příjmů. Zdanění bude realizátor provádět na základě nákladového paušálu tj. pravidelně k 30. březnu odvádí daň ve výši 15 % ze 70 % příjmů z nájmu. Pro přehlednost příjmů z pronájmu si realizátor aktivuje separátní účet, kde bude možné snadno sledovat příchozí a odchozí platby spojené s ubytovací činností, což značně zjednoduší orientaci, neboť jako výplatní metodu zvolil zasílání peněz od Airbnb přímo na jeho účet po uskutečnění ubytovací služby. Upřednostní takovou variantu, která splňuje předpoklady minimálních poplatků za vedení účtu.

S ohledem na výši disponibilního zůstatku lze užít část finančních prostředků na úhradu překlenovacího úvěru pomocí takzvaných mimořádných splátek. O této variantě lze uvažovat až od druhého roku podnikatelské činnosti, v případě realistického scénáře se optimální výše této splátky jeví částka 100 000 Kč po dobu čtyř let. S její pomocí lze docílit snížení uvažované doby splatnosti na 25 let a 9 měsíců a suma zaplacených úroků (překlenovacího i stavebního) bude činit 1 274 712 Kč. (viz příloha č. 15)

Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu je nutné definovat hodnoty fixních a variabilních nákladů. Mezi průměrné variabilní náklady lze zařadit výčet dílčích závazků viz tabulka č. 10, neboť jejich výše je úměrně závislá na obsazenosti bytové jednotky tj. 288,14 Kč / den. Fixní náklady jsou vyčísleny tabulkou č. 7, přičemž hodnota jejich součtu činí 22 840 Kč.

- Realistická varianta kalkuluje s průměrnou roční obsazeností 280 dní.
- Výše variabilních nákladů na jednu noc činí 288,14 Kč
- Průměrná cena ubytování v prvním roce je 1690 Kč
- Roční fixní náklady lze vyčíslit na $22\,840 \times 12 = 274\,080$ Kč
- Výpočet bodu zvratu tedy bude: $274\,080 / (1690 - 288,14) = 196$ nocí

Tabulka 17 Bod zvratu

Bod zvratu pro x-tý rok	Průměrná cena	Počet nocí
druhý rok	1 739 Kč	189 nocí
třetí rok	1 777 Kč	184 nocí
čtvrtý rok	1 825 Kč	178 nocí
pátý rok	1 882 Kč	172 nocí

zdroj: vlastní zpracování

optimistická varianta

V druhém případě byla uvažována varianta na základě předpokladu průměrné obsazenosti pražského hotelového řetězce. (viz. příloha č.3) Standardní návštěvnost jejich zařízení se pohybuje kolem 85%, přičemž vykazuje značné sezónní výkyvy, které jsou též zohledněny v kalkulaci níže.

Tabulka 18 Optimistická varianta obsazenosti

měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
obsazenost	71%	71%	81%	87%	90%	90%	94%	94%	93%	90%	80%	87%
počet dní	22	22	25	26	28	27	29	29	28	28	24	27

zdroj: vlastní tvorba, na základě průměrné obsazenosti pražského hotelového řetězce

Tabulka 19 Předpokládaný vývoj tržeb následujících pěti let optimistické varianty

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2017	30 075 Kč	28 890 Kč	32 810 Kč	46 605 Kč	53 390 Kč	50 170 Kč	53 465 Kč	53 220 Kč	51 940 Kč	46 020 Kč	31 345 Kč	48 425 Kč
2018	31 580 Kč	30 340 Kč	33 970 Kč	47 390 Kč	56 060 Kč	51 675 Kč	55 080 Kč	55 230 Kč	53 375 Kč	46 610 Kč	32 505 Kč	49 875 Kč
2019	33 615 Kč	31 780 Kč	35 670 Kč	48 255 Kč	53 835 Kč	53 110 Kč	56 935 Kč	57 065 Kč	54 990 Kč	46 710 Kč	33 545 Kč	50 810 Kč
2020	35 425 Kč	32 230 Kč	36 400 Kč	50 665 Kč	54 480 Kč	54 725 Kč	58 770 Kč	58 770 Kč	56 760 Kč	47 300 Kč	34 285 Kč	52 200 Kč
2021	36 675 Kč	34 670 Kč	38 215 Kč	54 495 Kč	54 040 Kč	56 400 Kč	60 425 Kč	60 650 Kč	58 525 Kč	47 400 Kč	35 265 Kč	53 460 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě ceníku pro nadcházející turistickou sezónu, přičemž bylo uvažováno s průměrným počtem 2,35 ubytovaných

Tabulka 20 Cash flow ročně – optimistická varianta

Optimistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
PS peněžních prostředků	250 000.00 Kč	168 756.85 Kč	290 514.85 Kč	426 719.46 Kč	569 903.66 Kč
Příjmy	526 355.95 Kč	543 684.37 Kč	556 320.67 Kč	571 997.87 Kč	590 222.75 Kč
Pronájem bytu	526 355.95 Kč	543 684.37 Kč	556 320.67 Kč	571 997.87 Kč	590 222.75 Kč
Výdaje	607 599.10 Kč	421 926.37 Kč	421 930.96 Kč	428 813.67 Kč	432 385.78 Kč
Počáteční výdaje	242 755.00 Kč	-	-	-	-
Splátka hypotéky s pojištěním	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč
Splátka úvěru	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč
Pojištění nemovitosti	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč
Vodné a stočné	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč
Záloha za elektřinu a teplo	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč
Správa domu a fond oprav	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč
Internet	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč
Koncesionářské poplatky	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč
Suma variabilních nákladů	90 764.00 Kč	92 579.00 Kč	94 431.00 Kč	96 320.00 Kč	98 246.00 Kč
Daň z příjmu	-	55 267.37 Kč	57 086.86 Kč	58 413.67 Kč	60 059.78 Kč
KS peněžních prostředků	168 756.85 Kč	290 514.85 Kč	426 719.46 Kč	569 903.66 Kč	727 740,63 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě předešlých výpočtů a kalkulací

S ohledem na výši disponibilního zůstatku lze umožnit překlenovací úvěr pomocí mimořádných splátek. V případě optimistického scénáře se optimální výše této splátky jeví částka 100 000 Kč po dobu dvou let a následně 200 000 Kč po dobu dalších dvou let. S její pomocí lze docílit snížení uvažované doby splatnosti na 21 let a 7 měsíců a suma zaplacených úroků bude činit 1 079 111 Kč. (příloha č.16)

pesimistická varianta

V posledním případě byla uvažována varianta na základě předpokladu průměrné obsazenosti platformy Airbnb pro Prahu 3 poníženou 20%.

Tabulka 21 Pesimistická varianta obsazenosti

měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
obsazenost	48%	54%	58%	60%	65%	63%	68%	68%	65%	65%	60%	63%
počet dní	15	15	18	18	20	19	21	21	20	20	18	19

zdroj: vlastní tvorba, na základě průměrné obsazenosti platformy Airbnb pro Prahu 3 poníženou 20%

Tabulka 22 Předpokládaný vývoj tržeb následujících pěti let pesimistické varianty

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2017	21 500 Kč	20 315 Kč	24 235 Kč	34 010 Kč	39 245 Kč	36 025 Kč	39 320 Kč	39 075 Kč	37 790 Kč	33 425 Kč	23 990 Kč	35 830 Kč
2018	22 575 Kč	21 335 Kč	24 965 Kč	34 165 Kč	41 210 Kč	36 820 Kč	40 225 Kč	40 375 Kč	38 520 Kč	34 015 Kč	24 785 Kč	36 650 Kč
2019	24 185 Kč	22 350 Kč	26 215 Kč	34 400 Kč	39 690 Kč	37 550 Kč	41 375 Kč	41 505 Kč	39 430 Kč	34 115 Kč	25 460 Kč	36 955 Kč
2020	25 560 Kč	23 070 Kč	26 595 Kč	36 120 Kč	40 335 Kč	38 445 Kč	42 500 Kč	42 500 Kč	40 490 Kč	34 705 Kč	25 830 Kč	37 720 Kč
2021	26 380 Kč	24 380 Kč	27 925 Kč	39 290 Kč	39 890 Kč	39 430 Kč	43 450 Kč	43 670 Kč	41 550 Kč	34 810 Kč	26 445 Kč	38 350 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě ceníku pro nadcházející turistickou sezónu, přičemž bylo uvažováno s průměrným počtem 2,35 ubytovaných

Tabulka 23 Cash flow ročně – pesimistická varianta

Pesimistická varianta	2017	2018	2019	2020	2021
PS peněžních prostředků	250 000.00 Kč	53 383.78 Kč	68 717.09 Kč	91 771.60 Kč	124 636.47 Kč
Příjmy	384 762.14 Kč	395 640.59 Kč	403 220.13 Kč	413 876.34 Kč	425 561.26 Kč
Pronájem bytu	384 762.14 Kč	395 640.59 Kč	403 220.13 Kč	413 876.34 Kč	425 561.26 Kč
Výdaje	581 378.36 Kč	380 307.28 Kč	380 165.62 Kč	381 011.47 Kč	382 080.37 Kč
Počáteční výdaje	242 755.00 Kč	-	-	-	-
Splátka hypotéky s pojištěním	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč	129 960.00 Kč
Splátka úvěru	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč	73 560.00 Kč
Pojištění nemovitosti	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč
Vodné a stočné	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč	7 800.00 Kč
Záloha za elektřinu a teplo	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč	30 000.00 Kč
Správa domu a fond oprav	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč	12 000.00 Kč
Internet	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč	6 600.00 Kč
Koncesionářské poplatky	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč	2 160.00 Kč
Suma variabilních nákladů	64 543.00 Kč	65 827.00 Kč	67 144.00 Kč	68 487.00 Kč	69 856.00 Kč
Daň z příjmu	-	40 400.28 Kč	41 542.26 Kč	42 338.11 Kč	43 457.01 Kč
KS peněžních prostředků	53 383.78 Kč	68 717.09 Kč	91 771.60 Kč	124 636.47 Kč	168 117.36 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě ceníku pro nadcházející turistickou sezónu, přičemž bylo uvažováno s průměrným počtem 2,35 ubytovaných

4.7 Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu

Tabulka 24 SWOT matice

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• realizátorova znalost konkurenčního prostředí• strategická destinace uvažovaného distribučního kanálu• realizátorova znalost cenotvorby hotelového řetězce• optimální volba marketingové strategie od zahájení činnosti• vyšší cenová hladina uvažované oblastí• nízké náklady na změnu podnikatelské činnosti• autenticita, pocit výjimečnosti hosta	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• náročnost na operativní úkony• roste počet nových neznámých subjektů na uvažovaném trhu• nízká likvidita, vysoké krytí pomocí cizích zdrojů• klesající diverzita blízkého okolí• nízká diverzifikace podnikatelského plánu
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none">• růst cen nemovitostí v souvislosti s nárůstem bytů užívaných ke krátkodobému pronájmu• umístění uvažované investice• kladný postoj Evropské komise k ekonomice sdílení• nejsou dominantní hráči uvažovaného distribučního kanálu• poptávka převyšuje aktuální nabídku• dostupné a finančně výhodné hypotéky	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none">• úspory z rozsahu hromadných ubytovacích zařízení• nízké bariéry vstupu do odvětví• nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenčním nabídkám• sezónní výkyvy v poptávce• případné legislativní zásahy• bezpečnostní situace a její vývoj• legislativní zásahy• změna tržních a ekonomických podmínek• vysoce konkurenční prostředí• negativní externality – růst cen komplementů (doplňkových služeb), hluk, nepořádek atp.

zdroj: vlastní zpracování, na základě předchozích analýz

5 Závěr

V rámci teoretické části práce byl čtenář seznámen se základními definicemi, pojmy a postupy, jejichž formulace si kladla za cíl usnadnit postup tvorby podnikatelského návrhu na zvoleném příkladu. Stěžejním cílem pak byla tvorba nosné kostry teoretických východisek, kterou lze využít při uvedení podnikatelské myšlenky do praxe.

Smysl sepsání podnikatelského plánu spočívá v tom, že má při jeho vzniku realizátor možnost vidět své záměry a představy v ucelené formě, díky které lze lépe identifikovat důležitost uvažovaných myšlenek a eliminovat případná rizika. Za tímto účelem byla vytvořena struktura podnikatelského plánu, jejíž obsahem byl složen z popisu příležitosti, cílů, potenciálních trhů, analýzy konkurenčního ringu, marketingové a obchodní strategie, finančního plánu, legislativy, předpokladů úspěšnosti a rizika projektu. Vymezením výše uvedených sfér získal realizátor přehled o tom, jaké kroky musí v daných oblastech podniknout, aby bylo možné projekt označit jako životaschopný.

Na základě legislativních východisek, které jsou obsahem závěru teoretické části práce, je žádoucí se vymežit vůči stále častěji inzerovaným článkům v médiích ohledně povinnosti vést elektronickou evidenci tržeb u krátkodobých pronájmů přes platformu Airbnb, které mystifikují širokou veřejnost. Jednak lze vůči tomuto tvrzení argumentovat charakterem zamýšlené činnosti tj. pronájmem objektu jako jednoho z jednoduchých způsobů poskytování ubytovací služby, jednak příslušný zákon rozlišuje, zdali provozovatel serveru vystupuje jako poskytovatel ubytovací služby a majitel nemovitosti je pouze jeho subdodavatelem. Osvobozující pojistku před touto povinností představuje též skutečnost, že majitel inkasuje peníze za pronájem převodem na účet, u pronajímatele za těchto podmínek povinnost vést EET nevzniká.

Celá řada nových technologických startupů těží z implementace myšlenky sdílení věci do obchodního modelu, což koresponduje se skutečností, že roste počet turistů, jimž nevyhovují unifikované služby, a hledají odlišné způsoby trávení své dovolené právě prostřednictvím platform poskytujících sdílené ubytování. Možnost realizovat se prostřednictvím platformy Airbnb právě v Praze potvrzuje skutečnost, že společnost potřebuje v hlavním městě podpořit nárůst ubytovacích nabídek, který zaostává za poptávkou návštěvníků a vynakládá v tomto směru nemalé finanční prostředky na podporu

podnikatelské myšlenky a šíření principu sdílení. Přestože zapsání se do povědomí zákazníků a získání recenzí od již ubytovaných hostů vyžaduje určitý čas, výhodou může být absence dominantních hráčů uvažovaného distribučního kanálu. Předpoklad realizátora, že obor sdílené ekonomiky generuje značné finanční prostředky, potvrzuje shovívavý pohled Evropské komise. Vědoma si jejich ekonomického potenciálu vyslala jasný signál zaujmout otevřenější postoj vůči těmto příležitostem, poskytnout jejich uživatelům vodítka a monitorovat vývoj, nikoliv zvolit restriktivní politiku.

Analýza trhu též potvrdila smysl angažovat se v oblasti cestovního ruchu. Příjmy z příjezdové turistiky dosáhly v uplynulém roce výše 73,6 miliard korun. Roste ochota zahraničních turistů utrácet a užití těchto finančních prostředků během jejich pobytu plyne z velké části do ubytování. Praha dosahuje v oblasti incommingu každoročně již od roku 2012, od kterého existují relevantní časové řady, významných nárůstů, jednak v počtu ubytovaných hostů, jednak v počtu jejich přenocování. Stagnují meziročními nárůsty počtu hromadných ubytovacích zařízení v důsledku trendu ubytování v soukromí, neboť zvyšující se počty jejich nabídek korespondují s obdobím útlumu růstu počtu hromadných ubytovacích zařízení. Obsazenost ubytovacích zařízení v Praze osciluje kolem 70 %, časová řada hotelové sítě s průměrnou obsazeností pohybující se v intervalu 85,66 až 88,90 % demonstruje předpoklad, že stále existuje prostor pro případný nárůst.

Na základě analýzy PEST a Porterova modelu byly identifikovány hrozby a slabá místa podnikatelského záměru. Autorova snaha byla tyto vlivy minimalizovat či úplně eliminovat. Proti snadno překonatelným bariérám vstupu do odvětví a nízkým nákladům na přechod zákazníka ke konkurenčním nabídkám lze bojovat pomocí realizátorovi znalosti tržního prostředí a optimální volby marketingové strategie od zahájení činnosti, která byla zvolena na základě opakovaných schůzek s ambasadorkou Airbnb pro Českou republiku. Důsledky sezónních výkyvů lze zmírnit, neboť znalostí cenotvorby hotelového řetězce a klíčových termínů vysoké obsazenosti lze maximalizovat tržby z krátkodobého pronájmu a vytvořit si dostatečnou finanční rezervu pro období vedlejší sezóny.

Realistický scénář, modelovaný na základě předpokladu průměrné obsazenosti platformy Airbnb pro Prahu 3 pohybující se kolem 77 %, zajišťuje dostatečným způsobem úhradu cizího kapitálu a za dobu pěti let je schopný generovat 400 000 Kč na poukázání mimořádných splátek překlenovacího úvěru. S její pomocí lze docílit snížení uvažované doby splatnosti na 25 let a 9 měsíců a suma zaplacených úroků (překlenovacího i

stavebního) bude činit 1 274 712 Kč namísto původně kalkulovaných 1 700 182 Kč. Na základě bodu zvratu byla určeno minimální rozpětí obsazenosti tj. 47 až 53 %, které zajišťuje pokrytí plánovaných nákladů získanými příjmy. V případě zachování trendu stávajících tržních a legislativních podmínek lze uvažovat v pokračování krátkodobého pronájmu i po dobu dalších pěti let.

Pesimistický scénář vychází z modelace průměrné obsazenosti platformy Airbnb pro Prahu 3 poníženou 20%. Tato varianta generuje minimální volné finanční prostředky. Po uplynutí pěti let by bylo vhodné zvážit, zdali se realizátorovi vyplatí v činnosti pokračovat.

Optimistický scénář koresponduje s průměrnou obsazeností pražského hotelového řetězce. Za dobu pěti let lze dosáhnout volných finančních prostředků ve výši 600 000 Kč, které lze užít k umoření překlenovacího úvěru a snížit uvažovanou dobu splatnosti na 21 let a 7 měsíců a suma zaplacených úroků (překlenovacího i stavebního) bude činit 1 079 111 Kč namísto původně kalkulovaných 1 700 182 Kč, což představuje značnou finanční úsporu. Zisku uspokojivé výše vstupního kapitálu pro pořízení další nemovitosti bylo dosaženo pouze v optimistické variantě, za předpokladu, že volné finanční prostředky nebudou použity pro mimořádné splátky. V souvislosti s další investicí by se zvýšila náročnost na operativní úkony, na druhou stranu by obhospodařováním dvou bytových jednotek mohly vzniknout dílčí úspory z rozsahu. Z legislativního hlediska by bylo nutné zřízení živnostenského oprávnění, které by se dalo využít k rozšíření služeb tj. poskytování snídaní, sdílení výletů atp., které generují další příjmy. Výše uvedené možnosti by se staly předmětem zkoumání další studie.

Za podmínek uvedených v této práci je plán realizace schopný v případě nastání jakéhokoliv scénáře tzn. realistického, optimistického i pesimistického, neboť nízké náklady na změnu podnikatelské činnosti umožňují realizátorovi práce případné hrozby eliminovat přechodem k jinému modelu pronájmu například k dlouhodobému pronájmu či pronájmu zahraničním studentům. Komparace těchto dvou příležitostí nabízí prostor pro další studii. Růst cen nemovitostí způsobuje nárůst poptávky po bytech za účelem krátkodobého pronájmu, což lze označit za další pádný argument, že v tuto chvíli je ideální doba pro zahájení této činnosti a realizace této podnikatelské myšlenky. Umístění uvažované investice a vyšší cenová hladina nemovitostí v uvažované oblasti do jisté míry garantují výnosnost této investice i v případě změny podnikatelské činnosti či v případě

prodeje bytové jednotky. Za značnou přidanou hodnotu uvažovaného podnikatelského plánu lze označit realizátorovu zainteresovanost v cestovním ruchu na obchodní pozici a znalost cenotvorby pražského hotelového řetězce. Klíčovou vazbu, kterou realizátor získal, lze spatřit v ambasadorce Airbnb pro Českou republiku, která se již několik let angažuje v komunitě krátkodobých pronajímatelů, a s kterou realizátor navázal užší spolupráci a opakovaně s ní vedl dialog.

6 Seznam použitých zdrojů

knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. C.H.Beck, 2006. ISBN 978-80-717-9453-0.

KORÁB, V., PETERKA, J., ŘEZŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Vyd.1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 978-80-247-0392-0.

PORTER, Michael E. *On competition*. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Pub., 2008. ISBN 978-14-221-2696-7.

RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. Vyd.1. Praha: Grada, 2011. 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.

SYNEK, M., a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. SBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

CVRČEK, Miroslav. Manažer české AirBnb: Turisty nekrademe, vytváříme vlastní.: Pronajměte i vy svůj gauč. Reflex [online]. 2016 [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.reflex.cz/clanek/rozhovory/71107/manazer-ceske-airbnb-turisty-nekrademe-vytvarime-vlastni-pronajmete-i-vy-svuj-gauc.html>

DANIEL, Pavel. Čtyři věci, které by investoři měli v Číně sledovat v roce 2016. *Patria Online* [online]. 2015 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3083558/ctyri-veci-ktere-by-investori-meli-v-cine-sledovat-v-roce-2016.html>

Kam kráčí ekonomika sdílení. Dotyk: Byznys [online]. 2016, (4.) [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: http://archiv.dotyk.cz/byz-04-2016/4_kam-kraci-ekonomika-sdileni

KOMÍNOVÁ, Jana. *Fenomén Airbnb: z pohledu úspěšného Airbnb hostitele*. Praha [online]. 2016. Dostupné také z: www.airbnbporadenstvi.cz

KUŘITKOVÁ, Martina. *Praha - Příjezdový cestovní ruch v roce 2015: celkové zhodnocení* [online]. Pražská informační služba - Prague City Tourism, 2016 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://cestovnuruch.praha.eu/jnp/cz/pruzkumy_a_statistiky/rok_2015/ctvrte_ctvrtleti/index.html

NOVOTNÝ, Radek. Unikátní mapa aktuálních cen vody v okresech ČR. Pravda o vodě. [online]. 21.10.2016 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <http://pravdaovode.cz/cena-vody/>

ORLÍK, T. Strategie a podnikatelský plán MSP (přednáška) Praha: VŠE, 2011

Pražské vodovody a kanalizace. Spotřeba vody. Pražské vodovody a kanalizace. [online]. 21.10.2016 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/vse-o-vode/pitna-voda/spotreba-vody/>

Pronajmu se. Pronajmu se. [online]. 23.10.2016 [cit. 2016-10-23]. Dostupné z: <https://www.pronajmuse.cz/prague-czech-republic>

PUTNA, Michal. Inflace v Rusku zpomalila, zřejmě však pouze přechodně. *Patria Online* [online]. 2016 [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3144477/inflace-v-rusku-zpomalila-zrejme-vsak-pouze-prechodne.html>

ČSÚ. PŘENOCOVÁNÍ ve 2. čtvrtletí 2016 v hl. m. Praze PODLE ZEMÍ. *Český statistický úřad* [online]. 27.09.2016 [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: http://cestovnuruch.praha.eu/jnp/cz/pruzkumy_a_statistiky/rok_2016/x2_ctvrtleti/index.html

CZECHTOURISM. *Příjezdový cestovní ruch 2. čtvrtletí 2015: Zahraniční turisté* [online]. Databáze výzkumů a analýz agentury CzechTourism: STEM/MARK, 2015 [cit. 2016-11-07].

PWC. Room for growth: European cities hotel forecast for 2015 and 2016 for 20 gateway cities from Amsterdam to Zurich. In: Pwc [online]. 2015b [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/industries/hospitality-leisure/room-for-growth-european-cities-hotel-forecast-2015-and-2016.html>

Ruská ekonomika klesla méně, než se čekalo, pomáhá jí růst cen ropy. *ČT 24* [online]. 2016 [cit. 2016-10-18].

Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1788029-ruska-ekonomika-klesla-mene-nez-se-cekalo-pomaha-ji-rust-cen-ropy>

Rusnok novým guvernérem ČNB, ukončení intervencí nechystá. *České noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/rusnok-novym-guvernerem-cnb-ukonceni-intervenci-nechysta/1353767>

Sdílená ekonomika bude generovat stovky miliard dolarů, tvrdí studie. *E15.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://e-svet.e15.cz/it-byznys/sdilená-ekonomika-bude-generovat-stovky-miliard-dolaru-tvrdi-studie-1183830>

SKOUPÁ. Služby Airbnb nebo BlaBlaCar mohou změnit definici podnikání: Vláda se chystá na sdílenou ekonomiku. *Server aktualne.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/sluzby-airbnb-nebo-uber-mohou-zmenit-definici-podnikani-vlad/r~cb5c7f38531c11e6a77e002590604f2e/?redirected=1478552184>

Statistika nemovitostí: Průměrná cena pronájmu – měsíc/byt 60 m². *Realitymix.centrum.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://realitymix.centrum.cz/statistika-nemovitosti/byty-pronajem-prumerna-cena-pronajmu-mesic-byt-60m2.html>

Tab. 1.4 Počet hromadných ubytovacích zařízení: podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech. In: Český statistický úřad: *Archiv 2000 - 2012 - Cestovní ruch - časové řady* [online]. Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru10a_cr

Tarifomat, s.r.o. Kalkulačka cen elektřiny a plynu . *Ceny energie*. [online]. 21.10.2016 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/kalkulacka/>

The Sharing Economy: Consumer Intelligence Series. In: Pwc [online]. 2015a [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: pwc.com/CISsharing

VÁCHAL, Adam. V Praze roste počet lidí, kteří chtějí pronajímat byt zahraničním turistům. Hos-podářské noviny [online]. 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://www.pressreader.com/czech-republic/hospod%C3%A1%C5%99sk%C3%A9-noviny/20160920/281947427320529>

Rozhovory

Téma: působení Airbnb v České republice, polostrukturovaný rozhovor s ambasadorem Janou Markovou

Téma: zajištění cizích zdrojů za účelem pořízení nemovitosti, rozhovor s hypotéčním analytikem Ing. Rudolfem Schindlerem

Legislativa

NAŘÍZENÍ vlády č. 278/2008 Sb., Nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-278>

VYHLÁŠKA č. 27/2003, Obecně závazná vyhláška o místním poplatku za lázeňský nebo rekreační pobyt. In: Vyhlášky hlavního města Prahy. Dostupné z: http://www.praha.eu/jnp/cz/test/vyhledavani_v_pravnich_predpisech/rok_2003-vyhlaska_cislo_27_ze_dne_27_11_2003.html

VYHLÁŠKA č. 268/2009 Sb., Vyhláška o technických požadavcích na stavby. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-268>
ZÁKON č. 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ZÁKON č. 183/2006 Sb., Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>

ZÁKON č. 159/1999 Sb., Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159>

ZÁKON č. 231/2001 Sb., Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-231>

ZÁKON č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

ZÁKON č. 326/1999 Sb., Zákon o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-326>

ZÁKON č. 338/1992 Sb., Zákon České národní rady o dani z nemovitých věcí. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-338>

ZÁKON č. 348/2005 Sb., Zákon o rozhlasových a televizních poplatcích a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-348>

ZÁKON č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ZÁKON č. 565/1990 Sb., Zákon České národní rady o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-565>

ZÁKON č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ZÁKON č. 634/2004 Sb., Zákon o správních poplatcích. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-634>

7 Přílohy

Příloha 1 Možné příležitosti a hrozby podniku

NÁMĚTY PRO HLEDÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Procesy • Management • Obchod a marketing • Personál • Jiné znalosti a dovednosti • Zkušenosti • Průmyslové vlastnictví • Areál podniku • Výroba • Informační technologie • Finance 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká produktivita práce • Víze, „tah na branku“ • Perfektní zakázky, prodeje • Loajální a nadšený tým • Skvělý vývojový potenciál • Znalost trhu a trendů • Značka, patenty • Perfektní lokalita, poloha • Špičkové výrobní vybavení • Skvělé řízení informací • Solidní cash-flow 	<ul style="list-style-type: none"> • Doba uvádění na trh • Není strategické řízení • Není znalost trhu • Závislost na jedné profesi • Problematický servis • Nekompetentní pracovníci • Uplynutí patentových práv • Špatná nájemní smlouva • Zastaralé výrobní linky • Zastaralý, poruchový IS • Předlužení, nízká likvidita

Tab. 5: Možné zdroje silných a slabých stránek podniku

NÁMĚTY PRO IDENTIFIKACI PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB PODNIKU

Oblast	Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Trh • Typ podnikání • Normy, standardy • Pracovní trh • Technologický rozvoj • Ekonomické trendy • Legislativa • Politika • Globalizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Rychle rostoucí trh • Nejsou dominantní „hráči“ • Přesah požadavků norem • Dostatek volných zdrojů • Nové tržní niky (výklenky) • Růst HDP, životní úroveň • Zákon rozšířil náš trh • Snížení daní, dotace • Rozšíření trhů 	<ul style="list-style-type: none"> • Zanikající trh • Silná, rostoucí konkurence • Náklady na certifikace • Legislativa, sociální dávky • Nároky na znalosti • Pokles poptávky • Složitost zákonů, náklady • Investiční pobídky • Nová konkurence

zdroj: (Koráb, 2007)

Příloha 2 Vzorová šablona podnikatelského plánu
VZOROVÁ ŠABLONA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Vlastní podnikatelský plán	Přílohy podnikatelského plánu
<ul style="list-style-type: none"> • Titulní strana plánu • Obsah plánu • Kontaktní informace • Definice pojmů a zkratk • Řízení dokumentu • Exekutivní souhrn • Základní údaje o podniku • Vize podniku • Historie podniku • Organizace podniku * • Manažerský tým * • Podniková infrastruktura * • Produkty a služby • Trhy podniku • Konkurence podniku • Obchodní strategie • Útvarové (funkční) strategie • Produktové strategie • Operační plán • Odhady tržeb • Finanční plán • Hodnocení rizik 	<ul style="list-style-type: none"> • Detailní finanční podklady • Projektované tržby • Výkazy CF historické • Výkazy CF projektované • Výsledovky historické • Výsledovky projektované • Rozvahy historické • Rozvahy projektované • Analýza bodu obratu (BEP) • Kapitálová struktura podniku • Struktura nákladů • Podklady k analýze rizik • Další detailní informace • Historie podniku • Organizační struktura • Profesní curriculum vitae manažerů • Produktové informace • Patenty, certifikáty, ... • další podklady v závislosti na typu podnikání a účelu plánu

zdroj: (Koráb, 2007)

Příloha 3 Průměrná obsazenost a průměrná cena společnosti Czech Inn Hotels, s.r.o. (2013-2016)⁶

	2013		2014		2015		2016	
	Ø obsazenost	Ø cena	Ø obsazenost	Ø cena	Ø obsazenost	Ø cena	Ø obsazenost	Ø cena
leden	74,30%	816,50 Kč	73,68%	918,29 Kč	66,79%	797,52 Kč	69,25%	875,73 Kč
únor	82,79%	683,24 Kč	78,04%	684,23 Kč	75,93%	685,00 Kč	75,82%	696,43 Kč
březen	87,82%	905,89 Kč	78,28%	923,26 Kč	79,60%	914,35 Kč	84,51%	1 058,96 Kč
duben	91,23%	1 036,13 Kč	91,36%	1 352,75 Kč	87,31%	1310,58 Kč	85,08%	1 281,50 Kč
květen	94,93%	1 268,38 Kč	89,13%	1 426,80 Kč	88,67%	1498,81 Kč	92,89%	1 465,82 Kč
červen	89,66%	1 062,60 Kč	92,58%	1 061,71 Kč	92,34%	1174,73 Kč	94,69%	1 208,50 Kč
červenec	95,97%	1 046,03 Kč	94,46%	1 081,05 Kč	95,03%	1178,45 Kč	96,96%	1 306,68 Kč
srpen	98,01%	1 171,38 Kč	97,97%	1 222,75 Kč	95,18%	1301,59 Kč	95,64%	1 432,75 Kč
září	96,53%	1 114,64 Kč	96,05%	1 273,16 Kč	92,99%	1296,96 Kč	96,80%	1 455,74 Kč
říjen	91,13%	1 070,40 Kč	90,03%	1 215,97 Kč	87,84%	1211,96 Kč	-	-
listopad	80,84%	735,47 Kč	86,91%	704,67 Kč	79,88%	779,87 Kč	-	-
prosinec	93,55%	964,89 Kč	87,55%	958,18 Kč	86,30%	1094,34 Kč	-	-
ROK	88,90%	989,63 Kč	88,00%	1068,57 Kč	85,66%	1103,68 Kč	87,96%	1198,01 Kč

zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat a statistik společnosti Czech Inn Hotels, s.r.o.

⁶ Uvedené ceny jsou bez DPH

Příloha 4 Konkurenční nabídky ubytování v blízkosti umístění podnikatelské myšlenky, část 1.

název zařízení	průměrná cena	hodnocení	rezervační podmínky	disponibilní faktory
Comfy 2 Bedroom Apartment	1 757,-Kč	9,1/10	pouze < 2 noci, bezplatné storno	kuchyň, parking
HomeLike Apartment Prague	2 027,-Kč	9,6/10	bezplatné storno, bez předplatby	kuchyň, terasa, parking, fitness, sauna
Apartment Na Parukarce	1 595,-Kč	-	bezplatné storno do 14 d., bez předplatby	kuchyň, parking
Studio Central Park	1 757,-Kč	9,8/10	částečné flexibilní podmínky storna	kuchyň, parking, terasa, klimatizace
Lovely Apartment	1 300,-Kč	5/5	pouze < 2 noci, storno podm. mírné	kuchyň
Residence Central Park Prague	1 824,-Kč	7,6/10	bezplatné storno do 14 d., bez předplatby	kuchyň, parking, terasa/balkón
Apartment Harmony	2 270,-Kč	9,8/10	bezplatné storno do 3 dnů, bez předplatby	kuchyň, parking, balkón, klimatizace
Apartment Jeseniova	1 324,-Kč	9,4/10	bezplatné storno do 30 dní, pouze < 2 noci	kuchyň, balkón
Apartment Jeseniova 2	1 622,-Kč	9,6/10	částečné flexibilní podmínky storna	kuchyň, parking, terasa
Elen's Aparthotel Prague	1 000,-Kč	8,6/10	Bez možnosti vrácení peněz	kuchyň, parking, terasa
Apartment Hajkova 6	1 545,-Kč	-	bezplatné storno, bez předplatby	kuchyň, parking
I'M Hostels & Apartments	1 000,-Kč	8,1/10	Bez možnosti vrácení peněz	kuchyň, parking
Magical Apartments in Prague	1 811,-Kč	9,3/10	bezplatné storno do 7 dní, bez předplatby	kuchyň, parking, balkón, klimatizace
Elen's Apartments Prague	1 608,-Kč	8,9/10	bez možnosti vrácení peněz	kuchyň, parking, balkón, klimatizace
Apartment House Žižkov	1 508,-Kč	7,2/10	bez možnosti vrácení peněz, pouze < 2 noci	kuchyň, parking
Limes Apartments	1 219,-Kč	9,4/10	částečně flexibilní storno, pouze < 3 noci	kuchyň, parking
Downtown Suites Chlumova	1 432,-Kč	8,8/10	bezplatné storno do 3 dnů, bez předplatby	kuchyň, parking
Ruterra Apartment with Garage	1 350,-Kč	8,2/10	částečně flexibilní storno, pouze < 3 noci	kuchyň, parking, balkón

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Konkurenční nabídky ubytování v blízkosti umístění podnikatelské myšlenky, část 2.

název zařízení	průměrná cena	hodnocení	rezervační podmínky	benefity
Royal Comfort 2BDR Loft by Ruterra	2 000,-Kč	8,7/10	částečně flexibilní storno, pouze < 2 noci	kuchyň, parking, balkón, klimatizace
Silver Apartment	1 239,-Kč	4,5/5	pouze < 2 noci, storno podm. mírné	kuchyň
Cozy apartment near the city center	1 239,-Kč	5/5	pouze < 2 noci, storno podm. flexibilní	kuchyň, balón
Design flat-great view and parking	3 617,-Kč	4,5/5	pouze < 2 noci, storno podm. mírné	kuchyň, parking, terasa, klimatizace, posilovna, gril
Cozy flat close to the city centre	1 200,-Kč	5/5	pouze < 2 noci, storno podm. flexibilní	kuchyň, balón
Romantic STUDIO with JACUZZI	2 673,-Kč	4,5/5	pouze < 2 noci, storno podm. mírné	kuchyň, terasa, klimatizace, vířivka, bezpečnostní karta, parking
Wonderful apartment nearby center	2 379,-Kč	4,5/5	Pouze < 3 noci, storno podm. flexibilní, kauce na pobyt ve výši 5000,-Kč	kuchyň, parking
Royal Apartment Jeseniova	4 010,-Kč	-	pouze < 2 noci, storno podm. přísné	kuchyň, parking, až pro 7 lidí (celkem tři ložnice)
New modern flat with roof terrace	2 097,-Kč	5/5	pouze < 2 noci, storno podm. mírné	Kuchyň, kávovar, terasa, gril
Royal Apartment Jeseniova 2	4 010,-Kč	-	pouze < 2 noci, storno podm. přísné	kuchyň, parking, až pro 7 lidí (celkem tři ložnice)
Duplex apt with 2 BDRM and terrace	3 150,-Kč	5/5	pouze < 2 noci, storno podm. flexibilní	kuchyň, krb, kávovar, terasa
New Apartment No. 26 at Žižkov	1 472,-Kč	-	storno podmínky mírné	kuchyň
New Apartment No. 27 at Žižkov	1 398,-Kč	4,5/5	storno podmínky mírné	kuchyň

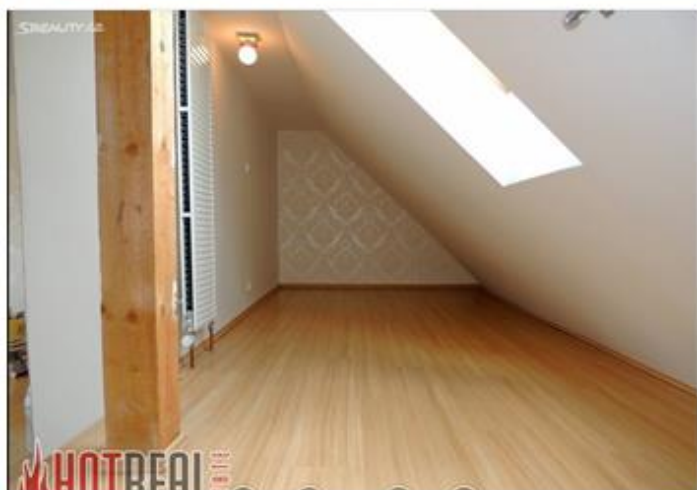
zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Detail uvažované bytu č. 1



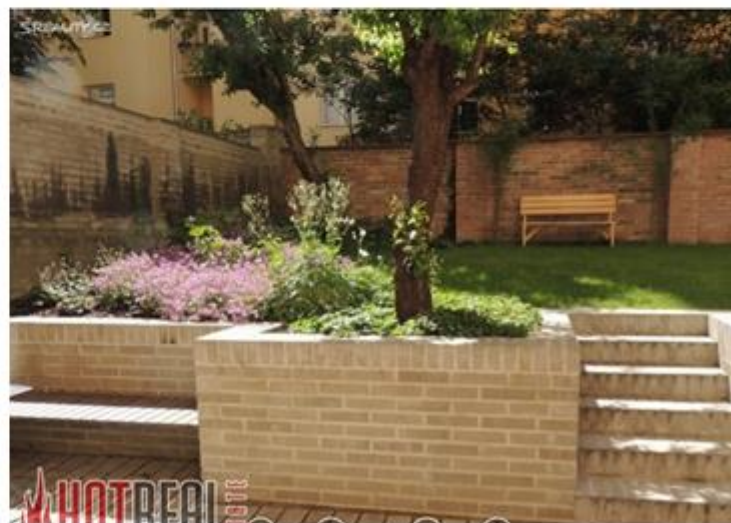
zdroj: Sreality.cz

Příloha 7 Detail uvažované bytu č. 2



zdroj: Sreality.cz

Příloha 8 Detail uvažované bytu č. 3



zdroj: Sreality.cz

Příloha 9 Popis bytové jednotky

Prodej bytu 2+kk 63 m²

Roháčova, Praha 3 - Žižkov  [Panorama](#)

4 250 000 Kč

Nabízíme k prodeji krásný, slunný, mezonetový byt v osobním vlastnictví, nástavbu na činžovním domě s nádherným výhledem na Prahu, z roku 2006 o dispozici 2+kk a podlahové ploše 63 m² v 6.patře na lukrativní adrese vhodné k investici: Praha 3, Žižkov, ulice Roháčova. Dům je po celkové rekonstrukci vč. nového výtahu. Vnitroblok domu je též po rekonstrukci a úpravě, který je možno využívat k příjemné a nerušené relaxaci. V bytě je použita jako podlahová krytina plovoucí podlaha v pokojích, jinak je v ostatních prostorách dlažba. Ve spodním podlaží bytu je v pokoji s kuchyňským koutem plně vybavená kuchyňská linka (lednice, sklokeramická deska, horkovzdušná trouba ...), předsíň s vestavěnými skříněmi a toaletou, která je dostatečně rozměrná, aby se v ní umístila pračka. Do patra se dostaneme po schodech pod kterými je velké množství úložných prostorů. Ve vrchním podlaží je prostorný a klimatizovaný pokoj z kterého se dostaneme do plnohodnotné koupelny s rohovou vanou a toaletou. V pokoji je příčkou oddělené mírně zvýšené patro, které lze využít jako ložnici s šatnou. V bytě jsou prostorné úložné prostory, které nejsou na první pohled viditelné (za koupelnou a zvýšeném patře, kde je umístěn plynový kotel, který zajišťuje vytápění bytu). Orientace pokojů je na SZ a JV. Jelikož energetická třída není v současné době stanovena, uvádíme dle zákona energetickou třídu "G". Celková měsíční nákladovost bytu vč. elektřiny a plynu je cca 4.700,-. Jedná se o bezproblémovou a vyhledávanou lokalitu s výbornou dopravní dostupností. HYPO lze - rychlé a bezstarostné vyřízení. Ohledně doplňujících informací či zájmu o prohlídku mě neváhejte kdykoliv kontaktovat.

zdroj: Sreality.cz

Příloha 10 Stav bytové jednotky

Celková cena:	4 250 000 Kč za nemovitost	Rok rekonstrukce:	2006
Poznámka k ceně:	bez odměny zprostředkovatele, právní servis zdarma	Voda:	Dálkový vodovod
ID zakázky:	N2635	Topení:	Lokální plynové
Aktualizace:	26.09.2016	Plyn:	Plynovod
Stavba:	Cihlová	Telekomunikace:	Telefon, Internet, Kabelová televize
Stav objektu:	Velmi dobrý	Elektřina:	230V
Vlastnictví:	Osobní	Doprava:	Silnice, MHD, Autobus
Umístění objektu:	Centrum obce	Energetická náročnost budovy:	Třída G - Mimořádně nevhodná
Podlaží:	7. podlaží z celkem 7	Vybavení:	Částečně
Užitná plocha:	63 m ²	Výtah:	✓
Plocha podlahová:	63 m ²		

zdroj: Sreality.cz

Příloha 11 Mírné storno podmínky Airbnb

Flexibilní **Mírné** Přísné Velmi přísné, 30 dní Velmi přísné, 60 dní Dlouhodobé

Mírné: Plná náhrada do 5 dní před příjezdem, s výjimkou poplatků

- Poplatky za úklid jsou vráceny vždy, pokud host nebyl ubytován.
- Servisní poplatek Airbnb je nevratný.
- Pokud má jedna ze stran stížnost, musí ji předat Airbnb do 24 hodin po ubytování.
- V případě potřeby může být Airbnb prostředníkem a má poslední slovo ve všech sporech.
- Rezervace je oficiálně zrušena ve chvíli, kdy host klikne na tlačítko "Zrušit" na stránce "Potvrzení zrušení". Tu najde na Palubovce > Tvé cesty > Změnit nebo Zrušit.
- Storno podmínky mohou být nahrazeny podmínkami odškodnění hosta, zrušením rezervace z bezpečnostních důvodů nebo polehčujícími okolnostmi. Prosíme, prohlédni si pozorně tyto výjimky.
- Příslušné daně budou strženy a uhrazeny.

5 dní před Příjezd Odjezd

Příklad	Ne, 26 Čvn 15:00	Pá, 01 Čvc 15:00	Po, 04 Čvc 11:00
	Pro získání plné náhrady musí dojít ke zrušení ubytování plných pět dní před dohodnutým místním časem příjezdu (nebo do 15:00, pokud není čas uveden), v plánovaném dnu příjezdu. Například, pokud je příjezd plánován na pátek, storno musí proběhnout nejpozději do předchozí neděle před časem příjezdu.	Pokud host zruší rezervaci méně než 5 dní předem, první noc je nevratná, ale ze zbývajících nocí mu bude 50% ceny vráceno.	Pokud host přijde a rozhodne se odcestovat dříve, bude mu vráceno 50% ceny z nocí, které zde nestrávil 24 hodin po zrušení.

zdroj: oficiální stránky ubytovací platformy Airbnb

114

Příloha 1 Možné příležitosti a hrozby podniku	105
Příloha 2 Vzorová šablona podnikatelského plánu	106
Příloha 3 Průměrná obsazenost a průměrná cena společnosti Czech Inn Hotels, s.r.o. (2013-2016)	107
Příloha 4 Konkurenční nabídky ubytování v blízkosti umístění podnikatelské myšlenky, část 1.	108
Příloha 5 Konkurenční nabídky ubytování v blízkosti umístění podnikatelské myšlenky, část 2.	109
Příloha 6 Detail uvažované bytu č. 1	110
Příloha 7 Detail uvažované bytu č. 2	111
Příloha 8 Detail uvažované bytu č. 3	112
Příloha 9 Popis bytové jednotky	113
Příloha 10 Stav bytové jednotky	113
Příloha 11 Mírné storno podmínky Airbnb	114
Příloha 12 Konkurenční modelace hypotéčních úvěrů.....	115
Příloha 13 Modelace zvoleného úvěru 3 400 000 Kč.....	117
Příloha 14 Modelace úvěru 450 000 Kč.....	118
Příloha 15 Realistická varianta s mimořádnými splátkami.....	119
Příloha 16 Optimistická varianta s mimořádnými splátkami.....	121