

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán – založení cestovní agentury

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Sandra Bezoušková / MF 13

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. et Ing. Josef Krause, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: v Praze dne 1. 5. 2016

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení cestovní agentury.

#### Dílčí cíle:

Definovat základní pojmy dle sekundárních zdrojů.

Vytvoření struktury podnikatelského plánu, na základě které bude plán zpracován.

### 2. Výzkumné metody:

V první části práce byl čtenář seznámen s teoretickým popisem jednotlivých pojmů potřebných pro diplomovou práci. Popis této teoretické části probíhal na základě informací ze sekundárních zdrojů a internetu. Praktická část byla založena na vytvoření komplexního podnikatelského plánu pro založení cestovní agentury. Struktura plánu vycházela z informací uvedených v části teoretické. Vzhledem k tomu, že se jedná o nový podnikatelský záměr, bylo v praktické části využito modelů, které predikují předpokládaný budoucí vývoj zakládané cestovní agentury.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Byl vytvořen úvod podnikatelského plánu. Následně byl popsán produkt, který bude agentura nabízet. Byla provedena analýza PEST, mikrookolí, Porterova modelu pěti hybných sil a SWOT. V další části byl sestaven marketingový mix, který se zaměřil vzhledem k povaze služby, především na propagaci a distribuci. Poté byl vytvořen finanční plán, konkrétně stanovení prvotních nákladů na založení agentury, výkazy zisků a ztrát, přehledy o peněžních tocích a rozvahy. Byl vypočítán bod zvratu a investiční ukazatele, jako čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti investice. Výsledkem těchto výkazů a ukazatelů bylo potvrzení ziskovosti plánovaného podnikatelského záměru.

### 4. Závěry a doporučení:

Závěrem práce je vyhodnocení skutečnosti, že daný podnikatelský plán je životaschopný a agentura může na trhu fungovat. K tomu je nezbytné, aby majitelka agentury měla dostatek zákazníků, budovala svou pozici na trhu a používala marketingové nástroje tak, aby byl vytvářen co nejvyšší zisk.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán  
Finanční plán  
Cestovní agentura  
Marketingový mix služeb

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The goal is to build a business plan for the establishment of travel agency.

#### Sub-objectives:

Define basic terms from secondary sources.

Create a business plan structure, under which the plan will be executed.

### 2. Research methods:

In the first part, the reader is acquainted with the theoretical description of the concepts necessary for a thesis. Description theoretical part conducted on the basis of information from secondary sources and the Internet. The practical part was based on creating a comprehensive business plan for the establishment of travel agency. The structure of the plan was based on information given in the theoretical part. Since it is a new business idea, the practical is utilized by models that predicts anticipated future developments founded a travel agency.

### 3. Result of research:

The introduction was created on the introduction of a business plan. It was subsequently described product, which will offer agency. PEST analysis was conducted, microenvironment, Porter's model of five drivers and SWOT. In another part of a marketing mix, which focused due to the nature of the service, on the promotion and distribution. Then the financial plan, particularly the initial cost of establishing the agency, profit and loss statements, cash flow statement and balance sheet. Was calculated turning point and investment indicators such as net present value, internal rate of return and payback period. The result of these reports and indices, confirming the profitability of the planned business plan.

### 4. Conclusions and recommendation:

Conclusion of this work is to evaluate the fact that the business plan is viable and the agency can operate in the market. To do this it is necessary that the owner of the agency have enough customers, built our market position and used marketing tools so as to create the highest profit.

## KEYWORDS

Business plan  
Financial plan  
Travel agency  
Marketing mix of services

## JEL CLASSIFICATION

M13: New Firms, Startups  
M21: Business Economics



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Sandra Bezoušková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 13
Název DP:	Podnikatelský plán – založení cestovní agentury
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Vymezení základních pojmů – podnik, podnikání</li><li>2.2 Právní formy podnikání v ČR – výhody/nevýhody jednotlivých právních forem</li><li>2.3 Podnikatelský plán – vymezení podstaty a účelu podnikatelského plánu; charakteristika jednotlivých částí</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Exekutivní souhrn – shrnutí klíčových prvků podnikatelského plánu</li><li>3.2 Charakteristika podniku – základní údaje o podniku, datum založení podniku, právní forma</li><li>3.3 Produkt – popis poskytovaných produktů zakládané cestovní agentury a jejich hodnota pro zákazníka</li><li>3.4 Analýza okolí podniku – výsledky analýzy okolí</li><li>3.5 Marketingová a obchodní strategie – cenová strategie, organizace odbytu</li><li>3.6 Finanční plán – plánované rozvahy, VH a CF</li><li>3.7 Hodnocení rizika – identifikace a eliminace rizik</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• SRPOVÁ, J. et al. <i>Podnikatelský plán a strategie</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.</li><li>• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.</li><li>• SYNEK, M. a kol. <i>Podniková ekonomika</i>. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.</li><li>• SOUČEK, Z. <i>Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny</i>. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 11. 2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 12. 2015</li><li>• Zpracování výsledků do 29. 2. 2016</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2016</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. et Ing. Josef Krause, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 4.11.2015



# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko – metodologická část práce.....	2
2.1	Vymezení základních pojmů .....	2
2.1.1	Podnikání.....	2
2.1.2	Podnik.....	3
2.2	Právní formy podnikání v ČR.....	3
2.2.1	Fyzická osoba .....	4
2.2.2	Společnost s ručením omezením .....	5
2.3	Podnikatelský plán.....	6
2.3.1	Titulní list .....	7
2.3.2	Obsah.....	7
2.3.3	Úvod, účel a pozice dokumentu .....	7
2.3.4	Shrnutí .....	8
2.3.5	Produkt .....	8
2.3.6	Analýza okolí .....	9
2.3.7	Marketingová a obchodní strategie .....	13
2.3.8	Finanční plán .....	16
2.3.9	Rizika projektu a jejich eliminace.....	19
2.4	Metodika práce .....	20
3	Praktická část.....	22
3.1	Exekutivní souhrn.....	22
3.2	Charakteristika podniku.....	23
3.2.1	Titulní list .....	23
3.2.2	Obsah podnikatelského plánu.....	24
3.2.3	Úvod, účel a pozice dokumentu .....	24
3.3	Produkt.....	24
3.4	Analýza okolí podniku.....	26
3.4.1	PEST analýza .....	27
3.4.2	Analýza mikrookolí.....	30
3.4.3	Porterův model pěti sil .....	32
3.4.4	SWOT analýza .....	34
3.5	Marketingová a obchodní strategie.....	36
3.6	Finanční plán .....	39
3.6.1	Prvotní náklady na založení cestovní agentury .....	39
3.6.2	Zahajovací rozvaha .....	41
3.6.3	Předpokládané výnosy.....	42



3.6.4	Bod zvratu .....	43
3.6.5	Počet prodaných zájezdů .....	43
3.6.6	Výkazy zisků a ztrát .....	44
3.6.7	Cash Flow .....	46
3.6.8	Konečná rozvaha .....	47
3.6.9	Investiční ukazatelé .....	47
3.7	Hodnocení rizika.....	48
4	Závěr.....	51



## Seznam zkratk:

a. s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
CA	Cestovní agentura
CK	Cestovní kancelář
CF	Cash flow
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
IČO	Identifikační číslo osoby
Kč	Koruna česká
MMS, a. s.	Media Marketing Services, a. s.
MVCR	Ministerstvo vnitra České republiky
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OV	Optimistická varianta
PV	Pesimistická varianta
RV	Realistická varianta
s. r. o.	Společnost s ručením omezením



## Seznam tabulek, obrázků a grafů:

Tabulka 1 Možné struktury podnikatelského plánu	7
Tabulka 2 Náklady na založení CA	40
Tabulka 3 Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2016 – RV, OV, PV	42
Tabulka 4 Počet prodaných zájezdů – OV	43
Tabulka 5 Počet prodaných zájezdů – RV a PV	43
Tabulka 6 Výkaz zisku a ztrát RV	44
Tabulka 7 Výkaz zisku a ztrát OV	45
Tabulka 8 Výkaz zisku a ztrát PV	45
Tabulka 9 Konečná rozvaha k 31. 12. 2016 RV	47
Obrázek 1 Porterův model pěti sil	11
Obrázek 2 SWOT analýza	13
Obrázek 3 Komplexní produkt a jeho tři úrovně	15
Graf 1 HDP důchodovou metodou v ČR	28
Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR	29



# 1 Úvod

Každý začínající podnikatel by se před realizací svého podnikatelského nápadu měl zamyslet, zda jeho produkt či služba bude skutečně mít na trhu úspěch. Proto by měl nejprve zformulovat své myšlenky a představy do konkrétní, ideálně písemné, podoby. Důležité je promyšlení všech fází vedoucích k založení podniku, od právní formy podnikání, přes analýzu trhu, na kterém působí mnoho neovlivnitelných faktorů, až po vnitřní procesy uvnitř podniku, jakými mohou být určení marketingové strategie, volba spolupracovníků, sestavení finančních plánů nebo identifikace hrozících rizik a jejich možná eliminace. Právě k tomuto účelu slouží podnikatelský plán, který zahrnuje všechny nutné kroky a fáze přípravy vedoucí k reálnému uskutečnění zamýšleného záměru, čímž tak dokáže mnohdy odhalit možné nedostatky plánu již na samém počátku. V podnikatelském plánu je potřeba co nejpřesněji propočítat náklady související se založením nového podniku a s jeho následným provozem. Je současně nutné predikovat tržby a stanovit zisk, který má podnikateli přinést. Současně musí podnikatel myslet i na dobu, po kterou mu, především v úvodu podnikání, podnikání nebude zisk generovat a mít tedy připravený dostatek finančních prostředků i pro toto období.

Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení cestovní agentury. K dosažení hlavního cíle byly stanoveny cíle dílčí. Nejprve musí být definovány základní pojmy na základě sekundárních zdrojů. Poté musí být vytvořena struktura podnikatelského plánu, na základě které bude plán vytvořen. Následně musí být vypracovány jednotlivé části podnikatelského plánu, aby bylo možné v závěru práce určit, zda je podnikatelský plán reálný a zakládaná cestovní agentura by byla na trhu cestovního ruchu životaschopná.

Práce je členěna do dvou hlavních částí, a to teoreticko-metodologické a praktické. Teoretická část nabízí vysvětlení několika zásadních základních pojmů, která s podnikatelským záměrem souvisí. Konkrétně se jedná o definování pojmů jako je podnik a podnikání a dále popsání dvou nejdůležitějších právních forem podnikání, tedy fyzické osoby a společnosti s ručením omezením. Nejvíce pozornosti je však v této kapitole věnováno celkové struktuře a obsahu podnikatelského plánu. Jsou zde popsány vybrané položky z mnoha podob podnikatelského plánu tak, aby vzniklá struktura co nejlépe vyhovovala praktické části a hlavně podnikatelskému plánu samotnému. Teoretická část práce poskytne základní přehled o řešeném tématu a zároveň poskytne základ pro pochopení praktické části práce. V závěru teoretické části je pozornost věnována metodice, kde je uveden postup zpracování celé diplomové práce.

Praktická část vychází ze struktury podnikatelského plánu nastíněného v části teoretické. Je vymezen druh podnikání, počátek podnikání, dále je zvolena právní forma podnikání a jsou doplněny další informace potřebné k sestavení podnikatelského plánu. Následuje popis nabízeného produktu a analýza okolí za pomoci PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy. V další části práce je sestaven marketingový mix služeb, jehož obsah je z povahy zakládané cestovní agentury zaměřen především na distribuci a propagaci. Předposlední položkou je finanční plán, který se skládá především z finančních výkazů a hodnocení vložené investice. V této části práce jsou zohledněny tři možné vývoje podnikání, a to v pesimistické, realistické a optimistické variantě. V závěru podnikatelského plánu jsou zhodnocena možná rizika související s podnikatelským záměrem. Klíčovým prvkem k úspěchu podnikatele je zvládnout a zhodnotit všechny výše popsané aktivity co nejrealističtěji a nejpřesněji.

## 2 Teoreticko – metodologická část práce

Teoretická část je základem pro následné zpracování části praktické. Jsou v ní vysvětleny pojmy, které úzce souvisí se zpracovávaným tématem. Tyto pojmy vychází ze sekundárních existujících zdrojů, jejich obsah souvisí s náležitostmi podnikatelského plánu. Nejprve jsou vymezeny základní pojmy, následuje popis dvou hlavních právních forem podnikání a výčet jejich výhod a nevýhod. Nejvíce prostoru je věnováno struktuře a obsahu samotného podnikatelského plánu. V závěru je shrnuta metodika práce, jejímž obsahem je popis literatury, zvolená metoda práce a způsob zpracování praktické části práce.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Každý člověk se může svobodně rozhodnout, zda se nechá zaměstnat či bude podnikat. Pokud se rozhodne podnikat, je třeba, aby se seznámil se základními pojmy z oblasti podnikání. Primárně jsou to pojmy podnik a podnikání.

#### 2.1.1 Podnikání

Jak uvádí Veber, Srpová et al. (2012, s. 14), pojem podnikání má mnoho definic a interpretace tak není jednoduchá. Autoři se zmiňují o pojetí ekonomickém, psychologickém, sociologickém či právnickém. Právní definici podnikání původně určoval zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Tento zákon říkal, že podnikáním se rozumí soustavná činnost, která je prováděna samostatně podnikatelem, a to vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Nově byl zákon upraven, konkrétně se jedná o zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v aktuálním znění a zákon 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v aktuálním znění. Podnikání v těchto zákonech není přímo definováno. Definice se zaměřuje na podnikatele, proto bude popsána níže.

Podnikání lze podle Synka (2015, s. 3) charakterizovat následujícími rysy:

- motivem podnikání je dosažení zisku;
- zisku se docílí uspokojováním potřeb zákazníků;
- podnikatel čelí na trhu riziku, které je třeba minimalizovat;
- na počátku podnikání je třeba do podniku vložit vlastní či vypůjčený kapitál, jehož výše se odvíjí od předmětu a rozsahu podnikání.

Než člověk začne podnikat, musí si uvědomit, jaké změny ho oproti zaměstnaneckému poměru budou čekat. Jak uvádí Srpová, Řehoř et al. (2010, s. 32) nelze očekávat, že podnikání je bezproblémové a bezrizikové. Podnikání přináší povinnosti účetní, daňové, v případě zaměstnávání dalších osob také odpovědnost za ně, za jejich mzdu. Obvykle také nelze očekávat pravidelnou pracovní dobu. Autoři dále zmiňují nutnost podpory blízkého okolí, protože malý a střední podnikatel má své podnikání silně spjato s osobním životem. Podnikatel v sobě musí také nést určité předpoklady pro podnikání, protože se ho bude týkat mnoho zákonných povinností, které v případě nedodržení mohou přinést citelné sankce.

Dle zákona 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v aktuálním znění, § 420 a § 421 je podnikatelem:

- „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele;

- *pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele;*
- *za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon;*
- *má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenskou nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“*

Podnikatel musí být schopen rozpoznat příležitost a potenciál, kterého je třeba využít. Současně musí být schopen rozhodovat za nejistoty, orientovat se a reagovat během různého hospodářského vývoje (Veber, Srpová et al., 2012, s. 14). Stejně tak autoři zmiňují, že podnikatel musí mít dobrý zdravotní stav, a to jak fyzický, tak psychický, protože je třeba zvládat stresové situace, které podnikání obecně přináší.

### 2.1.2 Podnik

Pojem je možné interpretovat více způsoby. Podle Srpové, Řehoře et al. (2010, s. 35) lze podnik obecně chápat jako subjekt, ve kterém jsou vstupy přeměněny na výstupy, obsáhleji je podnik popsán jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníků za vzniklé výsledky podnikání a s právní samostatností je třeba si uvědomit možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty. Posledním pohledem na podnik je podle Srpové, Řehoře et al. (2010, s. 35) pohled právní. Právně je podnik definován jako soubor hmotných i nehmotných složek podnikání. K podniku tak náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které jsou ve vlastnictví podnikatele a souvisí s provozováním podniku.

Jak uvádí Srpová, Řehoř et al. (2010, s. 36) lze podnik dělit na malý, střední a velký, třemi způsoby, a to podle doporučení Evropské komise, podle statistického úřadu Evropské unie nebo podle České správy sociálního zabezpečení. Každá varianta zohledňuje jiná kritéria, ale jedno mají společné, a tím je počet zaměstnanců. V případě použití tohoto kritéria lze podniky členit následovně (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 37):

- malé – do 50 zaměstnanců;
- střední – do 250 zaměstnanců;
- velké – 250 zaměstnanců a více.

Cílem malého podniku podle Synka (2015, s. 66) je sice maximalizace hodnoty firmy, ale u podnikatele spíše převládají jiné cíle, a to např. časová flexibilita, seberealizace, pokračování v rodinné tradici, apod.

## 2.2 Právní formy podnikání v ČR

Jelikož na výběr právní formy podnikání působí mnoho faktorů, je třeba mít ve chvíli finální volby rozmyšleny všechny představy a připraveny všechny plány k podnikání. Právní formy lze během podnikání měnit, ale tyto změny s sebou nesou určité náklady, kterým je možné se vyhnout, pokud je na začátku rozhodnuto správně. V České republice je možné podnikat jako právnická či fyzická osoba. Právnické osoby se dělí na osobní a kapitálové společnosti.

Dále budou v práci zmíněny pouze dvě právní formy podnikání, které se dotýkají zvoleného tématu diplomové práce.



### 2.2.1 Fyzická osoba

Podnikání jako fyzická osoba se řídí zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jedná se o tzv. podnik jednotlivce (Synek, 2015, s. 80), který je vlastněn jednou osobou a má obvykle formu živnosti. Podle zákona o živnostenském podnikání se živností rozumí „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“.

V této souvislosti je třeba se seznámit s pojmem „osoba samostatně výdělečně činná“ neboli OSVČ, což je osoba, která podniká na základě živnostenského či jiného oprávnění (Srpová, Řehoř, 2010, s. 67). Aby mohla daná osoba začít podnikat jako fyzická osoba, musí však splnit podmínky, které jsou dané v živnostenském zákoně (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání; § 6):

- dosažení věku 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost.

Pokud tyto podmínky daná osoba nesplňuje, nemůže podnikat.

Následně je však nutné vybrat takový typ živnosti, který je vhodný pro daný obor podnikání. Dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání existuje několik variant:

- živnost ohlašovací – tyto živnosti vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení, jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku;
- živnost koncesovaná – živnosti smějí být provozovány až na základě získané koncese od orgánu státní správy, nestačí je pouze ohlásit.

Ohlašovací živnosti jsou v České republice nejrozšířenější a dále se dělí na živnosti řemeslné, vázané a volné (Synek, 2015, s. 80). U řemeslných živností se předpokládá určitá odborná znalost (dovednost nějakého řemesla), stejně tak u živností vázaných je třeba odborné způsobilosti, je však navíc třeba ještě průkazu způsobilosti. U volných živností není odborná způsobilost stanovena, předmětem podnikání je výroba, obchod a služby, které nepatří mezi řemeslné a vázané (Synek, 2015, s. 80). Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (2015) uvádí, že v České republice je nejrozšířenější živností živnost volná, která k 30. 9. 2015 tvoří téměř 60 % všech vydaných živnostenských oprávnění.

Mezi výhody fyzické osoby patří (Veber, Srpová et al., 2012, s. 71):

- rychlé a snadné zřízení;
- nízké náklady na založení;
- možnost podnikat hned po ohlášení (platí pro ohlašovací živnosti);
- není vyžadován počáteční kapitál;
- možnost použití paušálních nákladů;
- snadné přerušení či ukončení činnosti.

Mezi nevýhody fyzické osoby patří (Veber, Srpová et al., 2012, s. 71):

- neomezené ručení podnikatelem za dluhy společnosti;
- omezený přístup ke kapitálu;
- vnímán jako podřadný obchodní partner;
- komplikace v případě dlouhodobé nemoci podnikatele;
- omezená životnost firmy daná délkou života majitele (Synek, 2015, s. 80).

Výčet jednotlivých výhod a nevýhod je poměrně velký. Ten, kdo se rozhodne podnikat jako OSVČ si musí uvědomit, jaké výhody a nevýhody jsou relevantní k jeho oboru podnikání. Pokud však převládají nevýhody, je vhodné se zamyslet, zda nezvolit jinou právní formu podnikání.

## 2.2.2 Společnost s ručením omezením

Společnost s ručením omezením (dále jen s. r. o.) je kapitálovou společností, jejíž základní kapitál je tvořen vklady všech společníků, kteří ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku (Mulačová, Mulač, 2013, s. 32). Jak dále autoři uvádí, jedná se o nejoblíbenější formu obchodní společnosti, její hlavní výhodou je oddělení kapitálu od osobního majetku společníků. Právní úprava s. r. o. vychází převážně ze zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, konkrétně hlava IV, § 132 a následující. Podle tohoto zákona *„společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění“*.

Dle Synka (2015, s. 82) s. r. o. může být založena fyzickými i právnickými osobami, či jen jednou osobou. Společnost se zakládá podepsáním společenské smlouvy, pokud je založena dvěma nebo více zakladateli. Pokud společnost zakládá pouze jeden zakladatel, pak sepisuje zakladatelskou listinu. Jak uvádí Josková et al. (2015), společenská smlouva nebo zakladatelská listina s. r. o. musí mít formu veřejné listiny. Pokud se tak nestane, je smlouva neplatná. Od roku 2014 je nově stanovena minimální výše základního kapitálu na 1 Kč, do této doby to bylo 200 000 Kč (Josková et al., 2015). Zásadními částmi společenské smlouvy je obchodní firma a sídlo, předmět podnikání, jednatelé a způsoby jejich jednání, určení společníků, obchodních podílů a výše upsaných a splacených vkladů při vzniku dané společnosti v souladu s ustanoveními o základním kapitálu a rozsahu jeho splacení (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 75).

Společnost s ručením omezeným musí ze zákona vytvářet orgány. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem je jednatel či jednatelé, volitelným orgánem, pokud tak určí společenská smlouva, je dozorčí rada volena valnou hromadou (Synek, 2015, s. 82). Autor dále zmiňuje, že s. r. o. je ve srovnání s akciovou společností založení a správa mnohem jednodušší.

Mezi výhody s. r. o. patří (Veber, Srpová et al., 2012, s. 74):

- omezené ručení společníků;
- do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad;
- přístup k cizím zdrojům;
- možnost předání společnosti jednateli či dalším společníkům, případně její prodeje.

Mezi nevýhody s. r. o. patří (Veber, Srpová et al., 2012, s. 74):

- větší administrativa při založení;
- vyšší zřizovací náklady;
- povinnost vést podvojně účetnictví;
- není možné uplatňovat paušály;
- zdlouhavá procedura při rušení společnosti.

Pokud se podnikatel rozhodne založit společnost s ručením omezením, musí se seznámit se všemi právními náležitostmi a povinnostmi, které jsou s ní spojeny. Jedná se o náročnější proces založení i následného provozu.

### 2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je pojem, který bezprostředně souvisí s podnikatelem a jeho podnikatelskou činností. Definice tohoto pojmu, resp. co podnikatelský plán je a k čemu slouží, se různí. Podle Janišové, Křivánka (2013, s. 252) je podnikatelský plán základní dokument pro začátek fungování nové firmy či její nové části, je to nástroj pro řízení a realizaci podnikání. Veber, Srpová et al. (2012, s. 95) pak uvádí, že podnikatelský plán je písemný dokument, který je zpracován podnikatelem a popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti nebo fungováním existující firmy. Srpová et al. (2011, s. 14) zmiňuje, čím je podnikatelský plán přínosný, a to jak pro podnikatele samotného, tak pro případného investora. Podnikatel si během tvorby plánu ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na jakých trzích chce nabízet svůj produkt, jaká je konkurence, zda je třeba zaměstnanců, čímž si odpoví na otázky jako: Kde se nyní nacházím? Kam se chci dostat? Jak toho chci dosáhnout?

Výhody vytvoření podnikatelského plánu pro podnikatele (Janišová, Křivánek, 2013, s. 252):

- ušetří čas a peníze („je levnější dělat chyby na papíře než na trhu“);
- tvoří mapu budoucnosti, na základě které se pak podnikatel orientuje;
- pomáhá plánovat výdaje, půjčky, leasingy;
- umožňuje srovnávat realitu s plánem a rozpoznat odchylky;
- v případě potřeby rizikového kapitálu slouží plán k přesvědčení banky či investora o návratnosti investice.

Podnikatelský plán nemá přesně danou strukturu. Každý podnikatelský plán může vypadat jinak a to především v tom, na co se autor v plánu více zaměří, ať již je to kvůli danému produktu, rozsahu, či pro koho je plán připravován (Srpová et al., 2011, s. 14). V tabulce 1 jsou uvedeny tři možné struktury od různých autorů.

Tabulka 1 Možné struktury podnikatelského plánu

<b>Struktura 1</b>	<b>Struktura 2</b>	<b>Struktura 3</b>
titulní list	titulní strana	obsah
obsah	executive summary	shrnutí
úvod, účel, pozice	popis společnosti	popis příležitosti
shrnutí	produkt/služba	klíčové osobnosti
popis příležitosti	analýza trhu	produkty
cíle firmy a vlastníků	strategie a implementace	potenciální trhy
potenciální trhy	tým	okolí firmy a konkurence
analýza konkurence	finanční analýza	prodej
marketing, obch. strategie	přílohy	výroba
realizační projektový plán		personální otázky
finanční plán		finanční plán
předpoklad úspěchu, rizika		rizika plánu
přílohy		příloha

Zdroj: Srpová et al. (2011), Podpora rozvoje podnikání s.r.o. (2015), Veber, Srpová et al. (2012)

Struktura podnikatelského plánu je následně sepsána tak, aby co nejlépe vyhovovala praktické části práce, a bude tedy čerpáno ze všech tří variant výše zmíněných typů struktur podnikatelského plánu.

### 2.3.1 Titulní list

Na titulní stranu je nezbytné uvést nejdůležitější informace o překládaném podnikatelském záměru a informace o autorovi. Mezi základní informace podle Srpové et al. (2011, s. 15) patří jména autora, jména dalších osob podílejících se na plánu, zakladatelé společnosti, informace o společnosti a další související informace. Zde je důležité, aby po formální stránce bylo vše v pořádku. Na titulní stránce se doporučuje uvést prohlášení, které obsahuje sdělení o důvěrnosti informací obsažených v dokumentu, zákaz reprodukce, kopírování či ukládání jak v tištěné, tak elektronické podobě bez souhlasu autora (Srpová et al., 2011, s. 15).

### 2.3.2 Obsah

Veber, Srpová et al. (2012, s. 98) se zmiňují, že zařazení obsahu bývá často opomíjeno, ačkoliv je obsah ideální pro orientování a dohledání určité informace v poměrně dlouhém písemném dokumentu. Je tedy vhodné jej zařadit na začátek a omezit na první tři úrovně nadpisů.

### 2.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Po titulním listu a obsahu následuje úvod, který má v podnikatelském plánu zabránit nedorozumění mezi autorem a čtenářem ohledně účelu daného plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, celistvosti apod. (Srpová et al., 2011, s. 15). Autorka dále doporučuje v úvodu uvést, pro koho je plán určen. Plán pak může být tvořen i ve více verzích a jeho obsah se tak může částečně lišit, jelikož pro investora budou zásadní jiné části plánu než např. pro banku, tudíž budou podrobněji rozepsány jiné části plánu. Plán může být také ve zkrácené verzi pouze v prezentaci nebo naopak v mnohastránkovém dokumentu.

Plán však může být ve více verzích i z důvodu časového nesouladu, kdy je například ve verzi 1.1 vynechána určitá část, protože se na ní stále aktuálně pracuje a následně je dodána ve

verzi následující (Srpková et al., 2011, s. 15). V tomto případě se pak jedná právě o pozici dokumentu.

#### 2.3.4 Shrnutí

Shrnutí neboli executive summary, je, co se týče zaujetí čtenářů, nejdůležitější složkou podnikatelského plánu (Podpora rozvoje podnikání s.r.o., 2015). Nesmí být však chápáno jako úvod, ale spíše jako zkrácený podnikatelský plán, který stručně a jasně popisuje nejdůležitější body podnikatelského záměru, čímž vtahuje a vzbuzuje pozornost čtenáře. Je třeba shrnutím čtenáře přesvědčit o myšlence, nápadu celého podnikatelského plánu (Veber, Srpková et al., 2012, s. 99). Právě z důvodu informací obsažených ve shrnutí je vhodné jej napsat, až když je hotová finální verze podnikatelského plánu.

Aby bylo shrnutí co nejefektivnější, mělo by obsahovat tyto body (Podpora rozvoje podnikání s.r.o., 2015):

- jméno, místo podnikání;
- obchodní koncept;
- poskytovaný produkt;
- konkurenční výhoda;
- klíčové faktory úspěchu;
- ziskovost;
- aktuální situace;
- účel podnikatelského záměru;
- finanční informace - potřeba investice, schopnost splácení apod.;
- komentář k trhu a tržním trendům (Srpková et al., 2011, s. 16);
- klíčové osobnosti (Srpková et al., 2011, s. 16).

V každém podnikatelském plánu budou tyto jednotlivé body různě obsáhlé. Záleží totiž, jaký produkt či službu plán popisuje. V praxi se dá říci, že neexistuje univerzální návod jak sepsat ideální podnikatelský plán, je však nezbytné držet se základních prvků, které by každý, kvalitní, podnikatelský plán měl obsahovat.

#### 2.3.5 Produkt

V této části podnikatelského plánu je třeba podrobněji popsat produkty, které přinesou podniku obrát (Veber, Srpková, et al., 2012, s. 101). Jak dále autoři uvádí, je podstatné prezentovat hlavní oblasti použití produktu.

Úspěšnost podnikání zásadně závisí na nabízené službě či produktu, je tedy důležité si uvědomit, zda daná služba (produkt) poskytne zákazníkům užitek, zvýší jejich kvalitu života, v ideálním případě se po zkušenosti s danou službou (produktem) mohou stát loajálními zákazníky ke společnosti (Podpora rozvoje podnikání s.r.o., 2015). Oba dosud zmíněné zdroje popisují situaci, kdy se v podnikatelském plánu mohou objevit technologické informace, u kterých není vhodné volit odbornou terminologii, protože jí čtenář nemusí rozumět. Proto je třeba zmínit hlavně podstatné rysy a následně popsat produkt z pohledu zákazníka (Veber, Srpková, et al., 2012, s. 101). I obyčejný nápad, který je neobyčejně provedený, může být velmi úspěšný.

Jednotlivé body, které by neměly být vynechány, jsou (Podpora rozvoje podnikání s.r.o., 2015):

- vyjmenovat a popsat hlavní rysy produktu/služby;
- popsat vylepšení dosavadních služeb nebo zcela nový objev;
- vysvětlit potřebu a problémy na trhu;
- jak docílit uspokojení potřeb a vysvětlení výhod pro zákazníka;
- zákazníkům důvod pro koupi;
- informace o budoucích produktech;
- konkurenční srovnání;
- informace o silných a slabých stránkách produktů;
- zmínit specifické rysy neboli odlišení se od konkurence;
- unikátnost a konkurenční výhoda.

Charakteristika produktu je velmi důležitou součástí plánu. Popis se bude zásadně lišit v tom, zda se bude jednat o službu nebo výrobek, protože všechny body nemusí být součástí popisu, neboť na daný výrobek či službu tyto body nelze použít.

### 2.3.6 Analýza okolí

Není možné, aby firma jako živý ekonomický organizmus existoval samostatně, jelikož na něj působí mnoho činitelů, které firma není schopna ovlivnit a které ale současně mohou ovlivnit její chování (Veber, Srpová, et al., 2012, s. 101). Jak dál autoři uvádí, firmy by měla tyto faktory znát, ale hlavně je neustále monitorovat, protože právě ve vnějším prostředí se nacházejí možné příležitosti, ale i hrozby.

Podle Jakubíkové (2013, s. 100) se pro analýzu vnějšího prostředí používá **PEST analýza**, kde zkratky znamenají politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Je možné využít také rozšířené analýzy PESTEL, kterou doplňují ještě faktory ekologické a legislativní. Obecně se jedná o vlivy makrookolí (Souček, 2015, s. 278).

**Politicko-právní faktory** se dotýkají hlavně aktuální politické situace země, míry její stability, svobody tisku, úrovně byrokracie a současně korupce, dále regulace a deregulace ekonomiky a pravděpodobných změn v politickém prostředí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10). Vládní politika tak může mít zásadní dopad na oblasti, které jsou pro podnikání důležité. V případě cestovního ruchu patří mezi zásadní podmínky jeho rozvoje příznivé politické klima a podporující legislativa (Jakubíková, 2012, s. 121).

U **ekonomických faktorů** je třeba si uvědomit, že se mohou měnit v průběhu času. Mezi takové faktory patří vývoj cen, fáze ekonomického cyklu a v neposlední řadě také hospodářská politika vlády (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11). Jak autoři dále uvádí, existují i ekonomické faktory relativně stabilní, což jsou úroveň, konkurenceschopnost, charakter a disponibilní zdroje ekonomiky. Cestovní ruch je zásadně ovlivněn aktuálním hospodářským cyklem, pokud je ekonomika v recesi, pak dochází celkově k omezení cestování, dochází k úbytku klientů, turisté upřednostňují pobyt ve své domácí zemi (Jakubíková, 2012, s. 122). Podle autorky vlastně ekonomické prostředí ovlivňuje cestovní ruch, ale stejně tak je to i naopak, což se následně projevuje v ekonomickém růstu, zvýšením zaměstnanosti, atd.

**Sociokulturní faktory** jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatel, kulturními a společenskými zvyky (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 131). Mezi sociální faktory



patří například majetek, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání či životní styl a mezi kulturní pak patří kulturní hodnoty, vnímání, jazyk, řeč těla či osobní image (Jakubíková, 2013, s. 100). Jakákoli změna v sociálních faktorech může mít vliv na změnu poptávky po produktech podniku.

**Technologické faktory** mají zásadní vliv na konkurenceschopnost podniku, proto je třeba tyto faktory pečlivě sledovat. Jak uvádí Dvořáček, Slunčák (2012, s. 14), k těmto faktorům patří informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Podnik musí tyto faktory sledovat, aby se mu nestalo, že za ostatními zaostane. V cestovním ruchu lze tento faktor sledovat například v nabídce služeb hoteliérů, ať už jde o dostupnost Wi-Fi pro hosty, zavádění nových technologií při přípravě pokrmů, nebo rychlejší komunikace s online prodejci jejich služeb po celém světě (Jakubíková, 2012, s. 127).

Součástí analýzy okolí však není pouze makrookolí, ale také mikrookolí. **Mikrookolí** tvoří zejména zákazníci, konkurenti včetně substitutů a dodavatelé (Souček, 2015, s. 281). Autor dále zmiňuje navíc i banky, pojišťovny a stakeholdery, ale vzhledem k povaze tohoto podnikatelského plánu nebudou tyto faktory dále popisovány.

### **Zákazníci**

Poptávku podniku vytváří především zákazníci, proto je velmi důležité analyzovat a prognózovat jejich chování (Souček, 2015, s. 281). Jak autor dále zmiňuje, je nesmírně důležité v těchto analýzách definovat jednotlivé druhy a typy poptávky a následně je respektovat. Při analýze zákazníků je prováděna segmentace, kdy jsou jednotliví zákazníci rozděleni do jednotlivých skupin podle kritérií, která vycházejí ze spotřebitelského chování, což může být určeno příjmem zákazníků, rodinným statutem, zálibou či zaměstnáním (Souček, 2015, s. 281). Autor dále popisuje, že poptávka všech zákazníků zařazených do jednoho segmentu je určena podobnými faktory, tudíž podle vývoje těchto faktorů lze odvodit vývoj poptávky, což jsou pro podnik klíčové informace, neboť kvalita a aktuálnost těchto informací významně ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu. Dá se říci, že zákazníci jsou alfou a omegou úspěšného podnikání (Jakubíková, 2012, s. 130).

### **Konkurenti a substituty**

Je třeba si uvědomit, že v dnešním globalizovaném světě nemůže nikdo s určitostí tvrdit, že právě pro jeho výrobek či službu nebude existovat konkurence. S konkurencí je třeba počítat, ať již s existující či jen potenciální. Znalost aktuální situace a záměru konkurentů je pro podnik zásadní, ať jde o vývoj nových produktů, reklamní kampaň či expanzi na nový trh (Souček, 2015, s. 283). Autor dále uvádí, že při jakékoli analýze je třeba věnovat pozornost vzájemným vazbám a údaje vyhodnotit co nejobjektivněji. Pod tlakem konkurence se ostatní snaží zdokonalovat své produkty, snižovat náklady a volit takový marketingový mix, který zákazníky lépe osloví (Jakubíková, 2012, s. 131).

### **Dodavatelé**

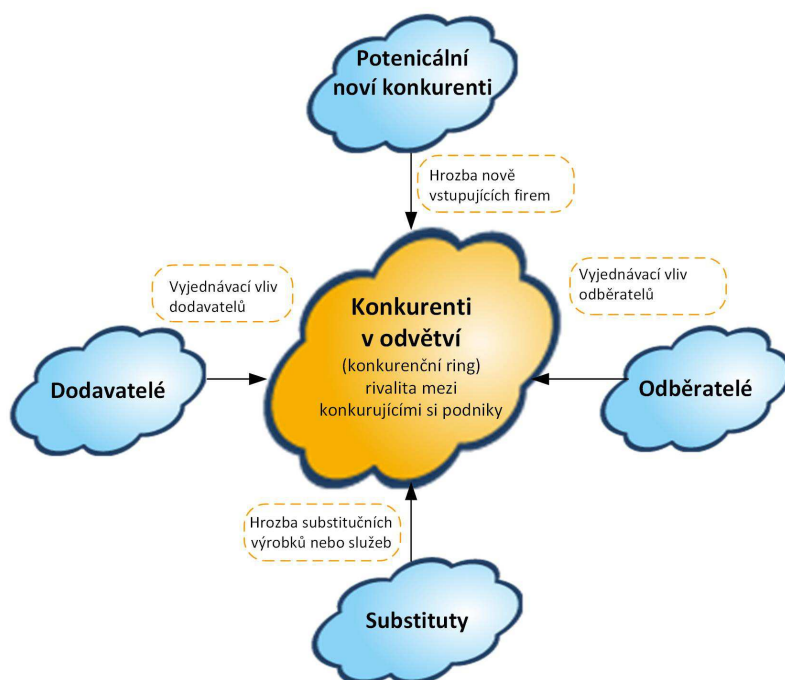
Podstatnou část nákladů tvoří výdaje na materiály, přístroje či služby potřebné k výrobě daného produktu, navíc jejich kvalita ovlivňuje finální produkt a schopnost reagovat na aktuální poptávku (Souček, 2015, s. 289). Stejný zdroj zmiňuje, že zásadním strategickým rozhodnutím v této oblasti je, které aktivity bude podnik provádět sám a které naopak nakoupí, neboli se rozhoduje na základě označení „make or buy“. U dodavatelů je třeba hodnotit jejich spolehlivost, kvalitu, cenu a ochotu ke spolupráci (Souček, 2015, s. 290).

Analýzou mikrookolí se zabývá tzv. **Porterův model pěti sil**, který se snaží analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti či ohrožení podniku, kterých je třeba využít, resp. jejich negativní vliv omezit (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 131). Cílem modelu je, aby bylo možné pochopit síly, které v prostředí působí a identifikovat ty, které mají z pohledu budoucího vývoje pro firmu největší význam (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 131). Jak dále autoři zmiňují, pro firmu, pokud chce dosáhnout úspěchu, je nutné tyto síly rozpoznat, reagovat na ně a ideálně změnit směr jejich působení co nejvíce ve vlastní prospěch. Jedná se o tyto síly (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 131):

- rivalita mezi konkurujícími si podniky;
- z hrozby substitučních výrobků;
- z hrozby vstupu nových konkurentů;
- z vyjednávací pozice dodavatelů;
- z vyjednávací pozice kupujících.

Všechny jmenované síly jsou přehledně graficky znázorněny na obrázku 1.

Obrázek 1 Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 2008, vlastní zpracování

### Rivalita mezi konkurujícími si podniky

Podniky v tzv. konkurenčním ringu si navzájem konkurují, čímž bojují o pozici na trhu a snaží se zaujímat pozice vyšší, než dosahují ostatní podniky (Magretta, 2012, s. 54-56). Jak dále autorka uvádí, při dosahování lepší pozice však podniky naráží na podobné snahy konkurentů, proto, pokud jeden podnik provede zásadní strategické rozhodnutí, lze očekávat reakci konkurentů, kteří mohou reagovat dílčí či celkovou strategií, tedy oblastí cenovou, marketingovou nebo výrobovou.



### **Hrozby vstupu nových konkurentů**

Mezi potenciální konkurenty lze zařadit podniky, které jsou aktuálně v jiném odvětví, ale disponují zdroji a dalšími možnostmi vstupu do odvětví, ačkoli jejich vstupu mohou bránit bariéry charakteristické pro dané odvětví, jakými mohou být kapitálová náročnost, dodavatelé, inovace, ale také loajalita zákazníků, know-how, logistika atd. (Magretta, 2012, s. 52-54). Autorka uvádí i možnost rizika vstupu do odvětví, kdy pokud trh neroste, se vstupem na trh snižují úspory z rozsahu všem podnikům, zvyšuje se nabídka produktů na trhu, což vede ke snížení cen a finálně dochází k snížení atraktivity daného odvětví.

### **Hrozby substitučních výrobků**

Substituty jsou takové dva výrobky, které může konzument při spotřebě zaměnit, tedy jeden druhým nahradit (Holman, 2011, s. 32). Pro podnik tedy existují hrozby, že zákazník opustí jeho výrobek a zamění jej za produkt podobný, tedy substitut podniku konkurenčního. Podle Magretta (2012, s. 50-52) může jít jak o substituty blízké, tak substituty z jiného odvětví, které mohou být založeny na zcela jiném postupu výroby, technologiích nebo zákaznických preferencích. Současně, což autor zmiňuje také, může obrovskou roli hrát cena substitutů a jejich vlastnosti. Obecně, čím nižší je cena substitutu a náklady na přechod a čím vyšší je kvalita substitutu, tím vyšší je hrozba ze strany substitutů (Magretta, 2012, s. 50-52).

### **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů se může projevovat především ve zvyšování cen či ve snižování kvality výrobků a služeb, což se dodavateli může dařit především ve chvíli, kdy se jedná o monopol nebo o obrovský podnik, který uplatňuje svou sílu na trhu (Magretta, 2012, s. 48-50). Autorka uvádí i další možnosti, kdy dodavatel využívá svou sílu, a to ve chvíli, kdy existují vysoké bariéry vstupu do odvětví dodavatelského odvětví, dodávaný produkt je jedinečný nebo odběratele nepovažuje za důležitého zákazníka, např. z důvodu jeho velikosti.

### **Vyjednávací pozice kupujících**

Odběratelé svou sílu vůči ostatním podnikům v odvětví projevují tlakem na ceny a dodacími podmínkami, což se projevuje v situacích, kdy odběratelé odebírají velké množství zboží, může si odběratel lehce zvolit jiného dodavatele, daný výrobek není pro odběratele zásadního významu či se v dodavatelském odvětví nachází pouze malé podniky (Magretta, 2012, s. 47-48).

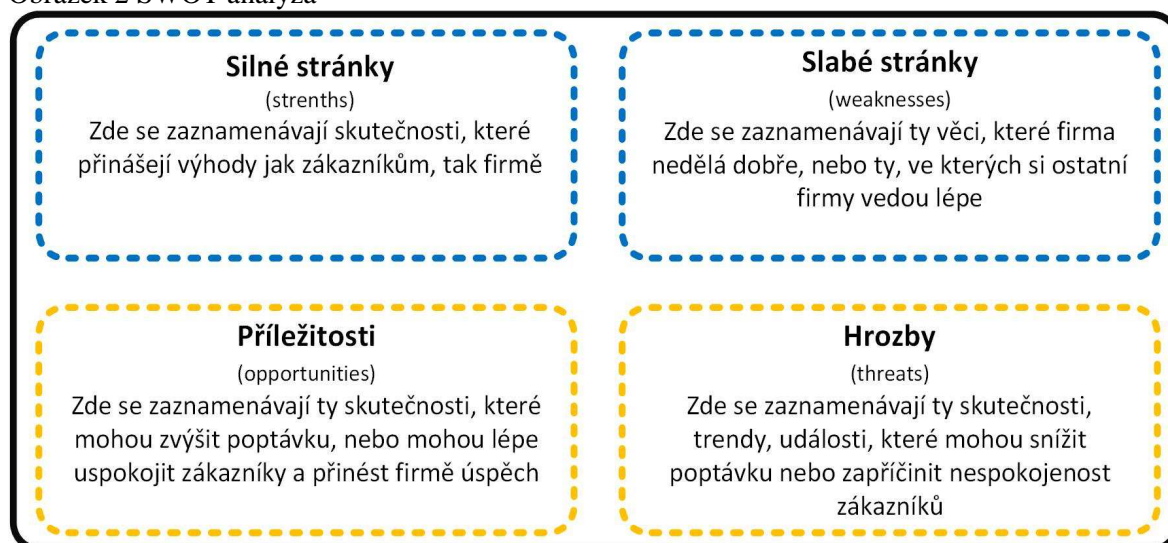
### **SWOT analýza**

SWOT analýza představuje jednu z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí, jejímž cílem je analyzovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Jakubíková, 2013, s. 129). Název SWOT je odvozený z prvních písmen anglických slov (Srpová et al., 2011, s. 31):

- S → strengths (silné stránky);
- W → weaknesses (slabé stránky);
- O → opportunities (příležitosti);
- T → threats (hrozby).

Tato analýza monitoruje vnější a vnitřní marketingové prostředí, mezi externí prostředí patří příležitosti a hrozby, zatímco mezi interní prostředí patří silné a slabé stránky (Kotler, Keller, 2013, s. 80). SWOT analýza je znázorněna na obrázku 2.

Obrázek 2 SWOT analýza



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129, vlastní zpracování

SWOT analýza je ceněná zvláště pro její jasné a přehledné výstupy, které slouží podniku a jako podklad k tvorbě marketingové strategie a také při hodnocení rizik podniku.

### 2.3.7 Marketingová a obchodní strategie

S marketingem se v dnešní době setkává téměř každý člověk, ač si to ani nemusí uvědomovat. Marketing se obrovskou mírou podílí na úspěšnosti firmy a je tak nezbytné v podnikatelském plánu sepsat její strategii (Srpková et al., 2011, s. 22). Cílem této části plánu je prokázat, jakým způsobem budou získáni zákazníci, kteří si produkt/službu zakoupí, proto nelze marketing považovat pouze za reklamu, ale spíše za nástroj, který v tržním prostředí pomáhá řešit situaci, kdy se na straně nabídky tvoří zástup konkurentů, kteří se uchází o zájem nedostatečného množství zákazníků (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 63). Marketingová strategie obecně řeší tři okruhy problémů (Srpková et al., 2011, s. 22):

- výběr cílového trhu;
- určení tržní pozice produktu;
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Při výběru cílového trhu je třeba určit, co je celkový trh a na který cílový trh v rámci celého trhu se chceme zaměřit, resp. je třeba cílový trh vymežit a popsat jeho charakteristické znaky. Pokud by se tak nestalo, je možné, že v rámci zpracování podnikatelského plánu může dojít k jeho přecenění či naopak podcenění (Srpková et al., 2011, s. 20). Autorka dále uvádí, že není vhodné výrobek či reklamu směřovat ke každému zákazníkovi, ale naopak je třeba potenciální zákazníky rozdělit podle zvolených kritérií do skupin, tzn. trh segmentovat (např. podle požadavků na cenu, regionu, oborů, atd.). Z takto vymezených tržních segmentů je nezbytné zvolit jeden či více nejzajímavějších, které pak tvoří cílový trh. Pokud je zvoleno více cílových trhů, pak je důležité, aby bylo identifikováno, co mají tyto cílové skupiny společného a v čem se naopak odlišují (Jakubíková, 2012, s. 156).

Jakmile je zvolen cílový trh, přichází na řadu rozhodnutí, jaké pozice má být na trhu zaujato. Tržní pozice produktu vyjadřuje postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Cílem je odlišit se od konkurence a dosáhnout specifického vnímání produktu zákazníky (Srpková et al., 2011, s. 22). Autorka následně uvádí, že při určování tržní pozice produktu musí být identifikovány konkurenční výhody produktu, na které, a to v souladu s marketingovým plánem firmy, bude postavena komunikace a propagace, díky které bude pozice postupně budována. Na velkém množství existujících trhů jsou nejperspektivnější malé segmenty, a to proto, že nalezení malých tržních mezer podniku pomůže zajistit nízkou konkurenci a lehčí vstup na trh, než v případě velkých trhů, které jsou plné konkurence (Jakubíková, 2012, s. 164).

Rozhodnutí o marketingovém mixu bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou pozici na trhu. Tento mix tvoří nástroje, které se navzájem kombinují. Jakubíková (2012, s. 186) definuje marketingový mix jako „*soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které vhodně zvolenou kombinací umožňuje firmě a organizaci dosáhnout svých cílů, prostřednictvím uspokojení potřeb, přání i řešení problémů cílového trhu.*“ Marketingový mix v klasickém pojetí je tvořen čtyřmi nástroji, tzn. 4P: product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace) (Mulačová, Mulač, 2013, s. 247).

V oblasti služeb cestovního ruchu jsou k těmto prvkům ještě přiřazeny prvky další, a to people (lidé), packaging (balíčky služeb), programming (tvorba programů), partnership (partnerství), process (procesy), physical evidence (fyzické charakteristiky), public opinion (veřejné mínění) a případně další „P“ (Jakubíková, 2012, s. 187).

Pohled ze strany podniku však není v současné době dostačující. Je třeba brát v potaz také pohled zákazníka, z toho důvodu byl vytvořen také tzv. zákaznický marketingový mix 4C, který zahrnuje customer (zákazník), cost (náklady na zákazníka), convenience (pohodlná dostupnost), communications (komunikace) (Srpková et al., 2011, s. 23). Každé z výše uvedených základních 4P je možné z hlediska kupujícího označit za jedno ze 4C.

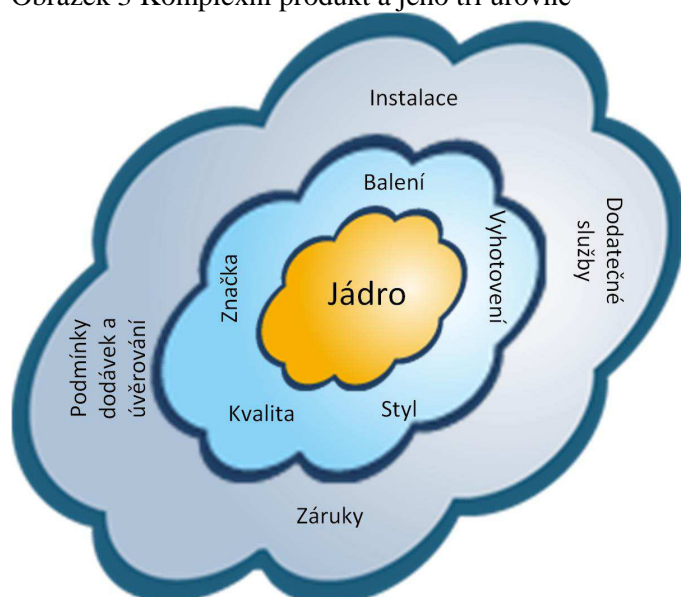
## **Produkt**

Hlavní složkou marketingového mixu je produkt, který tvoří podstatu nabídky a bezprostředně uspokojuje potřebu zákazníků, proto se dá říct, že produkt je jádrem marketingu (Srpková et al., 2011, s. 23). Za produkt lze považovat jakékoli fyzické zboží, ale současně i služby, informace, myšlenky či zážitky (Karlíček et al., 2013, s. 154). Podle Jakubíkové (2012, s. 192) je cestovní ruch řazen do odvětví služeb, čímž se od výrobků odlišuje v mnoha vlastnostech, jako nehmotnost, proměnlivost, neoddělitelnost od osoby poskytovatele nebo neskladovatelnost. Jak dále autorka uvádí, tyto vlastnosti říkají, že lidé účastníci se na produkci a dodávce služeb jsou součástí samotného produktu.

Jakubíková (2012, s. 193) popisuje pohled zákazníka na produkt následovně: „*Zákazník si nekupuje zájezd, ale relaxaci, zážitky, pohodu, příjemné naplnění volného času.*“

Produkt je složen z několika vrstev, kterými jsou jádro produktu, vlastní produkt a rozšíření produktu (Kotler, Armstrong, 2004, s. 387). Všechny tyto vrstvy jsou znázorněny na obrázku 3.

Obrázek 3 Komplexní produkt a jeho tři úrovně



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, s. 387, vlastní zpracování

Jádro produktu je to, co si zákazník skutečně kupuje, jedná se o splnění přání, řešení problému zákazníka, naplnění jeho očekávání a vyjadřuje tak základní užitek, který mu produkt přináší (Jakubíková, 2012, s. 194). Druhá vrstva je podle autorky soubor vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje, je výsledkem konkurenčního úsilí a zahrnuje takové znaky, jakými jsou například provedení, úroveň kvality, design, značka nebo obal. Rozšířený produkt je charakteristický doplňkovými službami a užitnou hodnotou, které zákazník jeho zakoupením získá (Jakubíková, 2012, s. 195). Autorka jako příklady uvádí možnost záručních lhůt, garančních oprav, poradenství či platby na splátky a současně zmiňuje, že konkurenční boj se odehrává právě v úrovni rozšířených služeb.

### Cena

Cena vyjadřuje hodnotu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, aby získali požadovaný produkt. Tvorbu ceny ovlivňuje velké množství parametrů. V případě tvorby ceny zájezdu musí pořadající cestovní kancelář zohlednit dílčí služby, kterými jsou ubytování, stravování, doprava, servis delegáta, svou marži, DPH, v případě prodeje přes provizní prodejce také jejich provizi (Jakubíková, 2012, s. 195). Cestovní agentury jsou povinné prodávat zájezdy za ceny stanovené pořádanou cestovní kanceláří, tudíž cenovou tvorbu neprovádějí.

### Distribuce

Distribucí se rozumí přesun produktu z místa vzniku na místo jeho prodeje tak, aby jej mohl zákazník koupit na požadovaném místě, v požadovaném čase, množství a kvalitě (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 213). Hlavním úkolem distribuce je tedy přiblížit službu či produkt zákazníkovi co nejvíce, a to prostřednictvím distribučních cest (Jakubíková, 2012, s. 218). Autorka distribuční cestu popisuje jako souhrn všech podniků a osob, které se podílejí na distribuci produktu konečnému spotřebiteli. U služeb cestovního ruchu ale často dochází k opačnému procesu, kdy se služba klientovi nedoručí, protože se klient musí dostavit za službou (Jakubíková, 2012, s. 220). Což autorka doplňuje příklady, kdy se cestující musí

doprovazet do odletové haly, aby mohl na dovolenou odletět. Distribuce služeb má formu přímou a nepřímou, kdy přímá cesta umožňuje poskytovateli přímý kontakt se zákazníky, zatímco nepřímá zajišťuje cestu služeb ke konečnému zákazníkovi díky tzv. mezičlánkům, které lze dělit na prostředníky a zprostředkovatele (Jakubíková, 2012. s. 220). Prostředníci podle autorky služby nakoupí od vlastníků a po nějakou dobu je vlastní sami, příkladem může být cestovní kancelář. Zprostředkovatelé pak podle autorky obchody pouze zprostředkovávají, službu nikdy nevlastní, příkladem je cestovní agentura. Nedílnou součástí distribuce služeb cestovního ruchu je v současné době internetový prodej, kde se v praxi jedná především o online rezervační systémy (Jakubíková, 2012. s. 225).

## **Komunikace**

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 516) je marketingová komunikace „*prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích nebo značkách, jež prodávají.*“ Jedná se pravděpodobně o nejviditelnější složku marketingového mixu (Srpková et al., 2011, s. 26). Autorka uvádí, že komunikace pomáhá plnit cíle ekonomické, informační a emocionální, k čemuž lze využít složky komunikačního mixu, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Reklama je forma placené a neosobní komunikace prostřednictvím nejrůznějších médií, a to především hromadného působení (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 219). Nákladově nejvýhodnější bývá reklama tam, kde je potřeba oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků (Srpková et al., 2011, s. 26). Pod podporou prodeje si lze představit krátkodobé obchodní podněty, které stimulují k okamžitému či objemnějšímu nákupu, ať již jde o formu motivace spotřebitele k prvnímu nákupu produktu nebo možnost odměnit zákaznickou věrnost (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 220). Současně autoři zmiňují, že je možné podporu prodeje zaměřit nejen na konečného spotřebitele, ale také na distribuční články, respektive zprostředkovatele, které tak motivují k většímu prodejnímu úsilí. Osobní prodej je považován za neefektivnější formu komunikace se zákazníkem, z důvodu výraznějšího psychologického působení na zákazníka s okamžitou zpětnou vazbou, tedy bezprostřední reakce spotřebitele (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 221). Osobní prodej je využíván hlavně při prodeji produktů, které jsou složité, rizikové a finančně náročné (Srpková et al., 2011, s. 27). Autorka však také zmiňuje, že jde o finančně nejnáročnější komunikaci. Přímý marketing je forma komunikace založená na budování stálého vztahu se zákazníky prostřednictvím různých komunikačních cest (Jakubíková, 2012, s. 266). Díky této formě je možné oslovit jednotlivé potenciální i současné zákazníky ve chvíli, kdy mají o nabídku skutečně zájem (Kotler, Keller, 2013, s. 576).

### **2.3.8 Finanční plán**

S každým podnikáním je třeba spojit nutnost potřeby finančních prostředků, které budou použity k zahájení a provozování podnikatelské činnosti. K podnikání patří časový nesoulad mezi výdaji a příjmy. Než podnikatel obdrží první tržby, musí již vydat prostředky na financování provozních nákladů. Aby se podnikatel nedostal do špatné finanční situace, je třeba sestavit finanční plán.

Podrobný finanční plán by měl zahrnovat předešlé kapitoly podnikatelského plánu v číselné podobě, jeho cílem je vyhodnocení reálnosti a realizovatelnosti podnikatelského záměru z ekonomického hlediska (Srpkové et al., 2011, s. 28). Jak autorka dále zmiňuje, mezi výstupy finančního plánu patří především plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, a další. Při tvorbě podnikatelského plánu je vhodné vytvořit více variant



finančního plánu. Obvykle se jedná o verze tři, a to realistickou, pesimistickou a optimistickou (Srpková et al., 2011, s. 31).

Rozjezd podniku je možné financovat ze zdrojů vlastních (vklady podnikatele a společníků) a cizích, což jsou především bankovní úvěry, půjčky a leasing (Veber, Srpková et al., 2012, s. 94). O čerpání jednotlivých zdrojů autoři zmiňují, že záleží na jejich dostupnosti, ale také na finanční náročnosti na jejich pořízení a splácení.

Cílem finančního plánu je sestavení (Janišová, Křivánek, 2013, s. 271):

- rozvaha;
- výkaz zisku a ztrát;
- peněžní toky (cash flow).

Tyto výkazy lze doplnit o rozvahu na konci jednotlivých období. Dále je vhodné do finančního plánu zahrnout bod zvratu a investiční ukazatele, jakými jsou čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti investice. Velmi důležitou součástí finančního plánu je plánování nákladů a výdajů.

### **Rozvaha**

Rozvaha je základním účetním výkazem, jejímž obsahem je evidence majetku firmy a zdrojů použitých k jeho financování (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 314). Jak autoři uvádí, z hlediska účetnictví se používá označení pasiva pro zdroje financování a aktiva pro majetek. Autoři také vysvětlují, že první rozvaha je tvořena při zakládání firmy a je souhrnným přehledem o majetku, který je do podnikání vložen, a zdrojích, ze kterých bylo pořízení majetku financováno. Je doporučováno, aby byla počáteční rozvaha sestavena za první pololetí podnikatelské činnosti a v dalších obdobích pak k 31. 12. daného období. Autoři uvádí, že na stranu aktiv patří oběžný a dlouhodobý majetek, který lze financovat vlastním nebo cizím kapitálem. Mezi pasiva patří dlouhodobé zdroje financování neboli kapitál, který může být vlastní nebo cizí, a dále také cizí krátkodobé zdroje financování (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 317).

### **Výkaz zisku a ztrát**

Tento výkaz vyčísľuje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech (Srpková et al., 2011, s. 29). Podle autorky dává výkaz informace o tom, jaký vznikne hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda bude podnik schopen splatit úroky, plánované splátky úvěru a jiné. Náklady jsou *"hodnotově vyjádřená spotřeba výrobních zdrojů, které firma účelně vynaložila na získání výnosů"* (Srpková, Řehoř, 2010, s. 319). Autoři zmiňují účetní dělení dle druhu, účelu vynaložení či objemu výroby. Výnosy pak autoři definují jako *"hodnotově vyjádřené výsledky činnosti firmy dosažené za určité období"*. Ve výkazu zisku a ztrát jsou výnosy i náklady členěny na provozní, finanční a mimořádné. Rozdíl mezi výnosy a náklady pak ukazuje výsledek hospodaření za účetní období (Srpková, Řehoř, 2010, s. 320).

### **Peněžní toky (cash flow)**

V podniku obvykle dochází k situacím, kdy v okamžiku spotřeby výrobních faktorů nedochází k platbě za jejich použití, nebo na druhé straně ve chvíli zvýšení výdajů nedochází k příjmům, dochází tak k rozdílům mezi náklady a výdaji na jedné straně a výnosy a příjmy na druhé straně (Srpková, Řehoř, 2010, s. 321). Podle autorů podnikatel tedy musí mít přehled o budoucích příjmech a výdajích a plánovat tak, aby se nedostal do situace, kdy sice bude tvořit účetně zisk, ale současně se dostane do platební neschopnosti. Díky přehledu

o peněžních tocích získá podnik informace, zda v jednotlivých obdobích bude mít dostatek finančních prostředků na realizaci plánovaných záměrů (Srpková et al., 2011, s. 29). Podle Srpkové a Řehoře (2010, s. 322) lze k sestavení výkazu cash flow použít dvě metody, a to přímou a nepřímou, kdy přímá metoda představuje sledování jednotlivých položek příjmů a výdajů za zvolené období.

### **Bod zvratu**

Bod zvratu je dalším doporučeným výpočtem, který by měl být v podnikatelském plánu proveden. Tento bod je takový objem produkce, kdy se celkové tržby rovnají celkovým nákladům, neboli je to takový objem výroby, při kterém je dosaženo nulového zisku (Srpková, Řehoř, 2010, s. 353).

Pro přímý výpočet bodu zvratu platí vzorec (Srpková, Řehoř, 2010, s. 353):

$$BZ = \frac{FN}{p-b},$$

kde (Srpková, Řehoř, 2010, s. 353):

*FN – celkové fixní náklady;*

*p – cena jednoho výrobku;*

*b – variabilní náklady na jeden výrobek.*

### **Plánování nákladů a výdajů**

Náklady firmy jsou spotřebou výrobních prostředků vyjádřenou v penězích a zásadou je, že by měly být vynakládány účelně a hospodárně (Srpková et al., 2011, s. 28). Náklady a výdaje nejsou totožné, jedná se o odlišné údaje. Zatímco výdaj je úbytek peněžních prostředků firmy a neznamena současně tvorbu hodnoty, výdaj se stává nákladem, až když bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku, nebo služby (Srpková et al., 2011, s. 28). Autorka zmiňuje několik druhů nákladů, resp. náklady lze rozdělit podle druhu, účelu, činností, závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní).

### **Čistá současná hodnota**

Čistá současná hodnota je chápána jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji (Srpková, Řehoř, 2010, s. 328). Tento ukazatel slouží k hodnocení efektivnosti investic, respektive řeší budoucí peněžní toky z dané investice. K výpočtu lze použít vzorec (Fotr et. al, 2012, s. 354):

$$\sum_{i=1}^n \frac{(\text{čisté peněžní toky})_i}{(1+r)^i},$$

kde (Fotr et. al, 2012, s. 354):

*r - diskontní sazba, která se stanoví na základě nákladů použitého kapitálu;*

*n - uvažovaný počet let provozu investice.*

V případě tohoto výpočtu bude diskontní míra určena na základě stavebnicového modelu stanovení WACC. Stavebnicový model stanovuje WACC metodou přírůzků za specifická rizika firmy (Scholleová, 2012, s. 71). Dle autorky jej lze spočítat jako:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{PS} + r_{FS},$$

kde (Scholleová, 2012, s. 71):

$r_f$  – bezriziková výnosová míra;

$r_{LA}$  – přírážka za malou velikost firmy;

$r_{PS}$  – přírážka za možnou nižší podnikatelskou stabilitu;

$r_{FS}$  – přírážka za možnou nižší finanční stabilitu.

### Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento vyjadřuje výnosnost projektu (Scholleová, 2012, s. 133). Dle autorky je definováno jako míra, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Vypočítá se (Scholleová, 2012, s. 133):

$$-IN + \sum_{i=1}^n \left( \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} \right) = 0,$$

kde (Scholleová, 2012, s. 132):

$IN$  – počáteční investiční výdaj;

$CF_i$  – cash flow v roce  $i$ ;

$n$  – počet let;

$IRR$  – vnitřní výnosové procento.

### Doba návratnosti

Další metodou hodnocení efektivnosti investice je doba návratnosti. Je to počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počátečním výdajům (Kislingerová, 2010, s. 302). Podle autorky podnik přijme právě takový projekt, jehož hotovostní toky co nejdříve uhradí kapitálové výdaje na něj, a to za období, které podnik určí. Jak autorka upozorňuje, tato metoda nezohledňuje časovou hodnotu peněz, proto se častěji používá varianta dynamická neboli doba diskontované návratnosti. Zde jsou diskontovány hotovostní toky, jejichž suma se má následně vyrovnat výši vynaložených nákladů. Rokem splacení investice je rok, kdy suma diskontovaných peněžních toků přesáhne počáteční kapitálový výdaj (Kislingerová, 2010, s. 302). Podle autorky je vhodné použít metodu založenou na době návratnosti u projektů s krátkou životností, vysokým rizikem nebo jako doplňující kritérium hodnocení.

#### 2.3.9 Rizika projektu a jejich eliminace

Riziko je neoddelitelnou součástí podnikání, je třeba jej chápat jako nebezpečí, kdy s určitou pravděpodobností dojde k odchylkám od předpokládaného vývoje, které dopadnou nepříznivě na chod podniku (Srpková et al., 2011, s. 31). Jak autorka dále zmiňuje, rizika mají své příčiny, tudíž je možné pomocí analýzy rizik navrhnout preventivní opatření, která pomohou významná rizika snížit.

Rizika je možné dělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější, podle věcné náplně, dále na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická a další (Srpková et al., 2011, s. 32). Autorka uvádí jako možné způsoby analýzy rizik expertní hodnocení nebo analýzu citlivosti.



Analýzu citlivosti je třeba provádět v případě kvantifikovatelných rizik, kdy je možné modelovat závislost finančních kritérií projektů na faktorech rizika a jiných ovlivnitelných proměnných (Fotr, Souček, 2011, s. 198). Tato analýza obvykle zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které jej ovlivňují (Srpková et al., 2011, s. 32). Autorka jako možné faktory uvádí vyšší poptávky, realizovatelná tržní cena produktů s ohledem na konkurenci a změny fixních nebo variabilních nákladů.

Fotr a Souček (2011, s. 198) uvádí, že v případě, kdy se jedná o riziko, které nelze kvantifikovat, případně jen obtížně, se k posouzení jeho významnosti používá expertní hodnocení, kde nástrojem této metody jsou matice hodnocení rizik. Podstatou expertního posuzování významnosti rizika při použití matice hodnocení rizik jsou dvě hlediska, prvním je pravděpodobnost výskytu rizika a druhým je intenzita dopadu tohoto rizika na projekt či firmu (Fotr, Souček, 2011, s. 198). Významnost rizika pak autoři určují pravděpodobností výskytu a intenzitou dopadu tohoto rizika pro případný dopad na projekt.

Pokud již byla rizika identifikována, je nezbytné u významných rizik navrhnout preventivní opatření, která je pomohou snížit (Srpková et al., 2011, s. 32). Mezi opatření na snížení rizika podle autorky patří diverzifikace (zahrnování produktů různé povahy), dělení rizika (mezi dva či více účastníků na projektu), transfer rizika na jiné subjekty (dodavatele, odběratele), pojištění (přesun rizika na pojišťovnu), etapový přístup k projektu (projekt se rozdělí do několika částí), vytváření rezerv a další.

## 2.4 Metodika práce

Práce je rozvržena do čtyř hlavních částí, a to úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru. Úvod nastiňuje téma a cíl práce. Teoreticko-metodologická část byla vypracována na základě teoretických poznatků z literárních a internetových zdrojů. K vyhledání vhodné odborné literatury bylo využito knihovny, databáze Google Books a Google Scholar. Převažuje zde metoda deskripce, kdy jsou v teoretické části popsány základní pojmy, jako je podnik a podnikání, dále byly definovány jednotlivé právní formy podnikání a nejvíce prostoru bylo věnováno popisu jednotlivých částí podnikatelského plánu. Součástí práce je kompilace jednotlivých informací z vícero zdrojů, na jejichž základě byla vytvořena teoretická část. Názory autorů jednotlivých publikací na danou problematiku byly komparovány. Autoři se často v definicích a postupech shodují, není zde tedy prostor pro rozpory, přesto bylo využito většího počtu autorů, kteří se vzájemně doplňují.

Praktická část se zabývá sepsáním kompletního podnikatelského plánu. Je vymezen druh podnikání, počátek podnikání, dále je zvolena právní forma podnikání a jsou doplněny další informace potřebné k sestavení podnikatelského plánu. Na základě informací uvedených v teoretické části je popsán nabízený produkt, provedena analýza okolí za pomoci PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy, poté je sestaven marketingový mix služeb, na který navazuje finanční plán a hodnocení rizik. V této části práce je využíváno především internetových zdrojů a interních informací získaných od společnosti MMS, a. s.

Produkt, který bude podnikatelkou nabízen, je popsán komplexně. Jsou uvedeni obchodní partneři, se kterými chce podnikatelka navázat spolupráci a tím vytvořit portfolio zájezdů, které bude moci nabízet. V této části je uvedeno, na základě jakých parametrů byly vybrány jednotlivé cestovní kanceláře, jejichž produkt bude agentura nabízet. Dále jsou popsány doplňkové služby, které budou společně se zájezdy klientům nabízeny.

PEST analýza hodnotí politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Všechny tyto faktory jsou popsány v kontextu cestovní agentury, a jak jí tyto faktory mohou ovlivnit. Porterův model pěti sil se zabývá analýzou konkurencí napříč všemi směry okolí podniku. Konkrétně je zde rozebrána konkurence mezi podobnými podniky, dále jsou popsány hrozby substitučních produktů a služeb, hrozby vstupu nových konkurentů a následně jsou vymezeny vyjednávací pozice dodavatelů a kupujících. SWOT analýza se zabývá určením silných a slabých stránek, příležitostmi a hrozbami pro podnikatelku.

V další části práce je sestaven marketingový mix, který se skládá z produktu, ceny, distribuce a propagace. Jelikož produkt byl popsán podrobně v předchozí části kapitoly a cenu určují pořádající cestovní kanceláře, je pozornost zaměřena především na distribuci a propagaci. Zde jsou popsány varianty možné komunikace s klientem, a to prostřednictvím webu, osobního setkání v kanceláři podnikatelky nebo online komunikačními kanály, jako je chat, email či Skype. Velmi důležitou roli zde také hraje tzv. "word of mouth", kdy klienti, spokojení se službami agentury, předávají pozitivní reference dál a tím agentura získává další zákazníky. Nejvíce prostoru je věnováno propagaci. Komplexně je popsána propagace na Facebooku, internetových stránkách, propojení s jinými internetovými portály, práce s katalogy jednotlivých cestovních kanceláří, včetně možnosti být uveden na seznamu kontaktů v katalogích. Dále je zde představena možnost podpory prodeje.

Finanční plán sestává z počáteční investice, zahajovací rozvahy, bodu zvratu, počtu prodaných zájezdů, výkazů zisků a ztrát, cash flow, konečné rozvahy a výpočtu čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a určení doby návratnosti investice. Finanční výkazy jsou vytvořeny vždy ve třech variantách, a to pesimistické, realistické a optimistické. V této části práce jsou provedeny všechny nezbytné výpočty, aby bylo možné říci, zda je podnikatelský plán životaschopný. Postupy jednotlivých výpočtů byly čerpány z odborné literatury a popsány v teoretické části práce. K veškerým výpočtům a k sestavení tabulek byl využit program MS Excel. Vzniklé výsledky a tabulky byly následně interpretovány.

Poslední část práce se zabývá vymezením rizik, která s daným podnikáním souvisí. Tato rizika jsou podrobně popsána a je uvedeno, jakým způsobem je možné tato rizika eliminovat.

### 3 Praktická část

V této části práce je popsán konkrétní podnikatelský plán, tedy založení cestovní agentury. Struktura podnikatelského záměru vychází z teoretické části práce. Výstupem bude zjištění, zda je založení podniku reálné a podnik bude životaschopný v konkurenčním prostředí všech cestovních kanceláří a agentur.

#### 3.1 Exekutivní souhrn

Podnikatelský záměr představuje založení nové cestovní agentury, která se bude zabývat prodejem zájezdů od vybraných cestovních kanceláří. Tento způsob prodeje funguje na principu provizního prodeje, kdy na základě smlouvy uzavřené s cestovní kanceláří může agentura prodávat její zájezdy a za tento prodej získá předem stanovenou výši provize. Jednotlivé cestovní kanceláře, se kterými chce podnikatelka navázat spolupráci, byly vybrány na základě vícero kritérií. Důležitá byla skladba portfolia cestovní kanceláře, její doba působení na trhu, kvalita co se týče referencí klientů a v neposlední řadě také výše provize, kterou agentuře nabízí.

Autorka podnikatelského plánu je současně i podnikatelkou, která chce předkládaný podnikatelský záměr zrealizovat. Její výhodou je, že má více než pět let praxe ve velké cestovní agentuře a díky tomu zná veškeré procesy, týkající se uzavírání spolupráce s cestovními kancelářemi, postupů prodeje a komunikace s klienty. Díky této praxi má také výborný přehled o produktech cestovních kanceláří a nabízených destinacích jako takových.

Místem podnikání je Dolní Rokytá 54, Mnichovo Hradiště, 295 01, protože se jedná o trvalé bydliště zakladatelky. Podnikatelka však chce mít provozovnu v centru Prahy, aby její kancelář byla dostupná pro klienty i v případě, pokud se budou chtít setkat osobně. Kancelář navíc bude působit, na všechny potenciální i skutečné klienty, důvěryhodněji. Majitelka však předpokládá, že prodej většiny zájezdů bude realizován online, na základě komunikace s klienty přes email, Facebook chat či Skype. Díky kanceláři a možnosti online prodeje, dá se říci odkudkoli a komukoli, je pro majitelku potenciální trh poměrně široký.

Aby mohla majitelka s klienty komunikovat online, je nutné, aby disponovala vlastními internetovými stránkami, kde budou všechny nabízené zájezdy. Vzhledem k náročnosti zpracování dat, která cestovní kanceláře agenturám zasílají, je nezbytné využít služeb externí firmy specializující se na zpracování těchto dat.

Vzhledem k tomu, že tento obor je vysoce konkurenční, je důležité se na trhu odlišit. Jelikož agentura musí prodávat zájezdy za ceny stejné jako cestovní kancelář, jedinou cestou je odlišení se na trhu přístupem k zákazníkům. Podnikatelka chce maximálně využít svých znalostí při komunikaci s klienty. Jejím cílem není prodat zájezd za každou cenu, ale klientovi vždy sdělit pozitiva i negativa daného zájezdu, aby se klient mohl rozhodnout na základě všech dostupných informací. Autorka věří, že díky tomuto přístupu k ní následně budou klienti loajální a hlavně budou její služby doporučovat dále.

Podnikání v tomto oboru se vyznačuje velkou sezónností. Většina zájezdů, u kterých autorka předpokládá jejich prodej, se budou konat v hlavní letní sezóně. Konkrétně tedy mezi květnem a zářím. V této době autorka očekává i nejvíce prodaných zájezdů, zatímco v zimních měsících bude poptávka i prodej nižší.

Autorka disponuje vlastním kapitálem ve výši 200 000 Kč, ze kterého chce plán financovat. Tato částka je dostačující na pokrytí veškerých vstupních výdajů a následnou rezervu pro případné nenadálé výdaje. Finanční plán je připraven ve verzích pesimistické, optimistické a realistické. Ve všech případech by se majitelka agentury neměla dostat do platební neschopnosti. V případě realistické verze, ze které autorka primárně vychází, lze očekávat na konci prvního roku ztrátu ve výši 25 311 Kč. Podnikatelka v průběhu prvních třech letech podnikání očekává pouze pozvolný nárůst počtu prodaných zájezdů, protože chce cestovní agenturu budovat na kvalitě, nikoliv na kvantitě. Pokud by bylo vydáno více prostředků na marketing a počet poptávek by se zásadně zvedl, není reálné, aby je majitelka všechny vyřešila sama a musela by zvažovat, zda se jí, z finančního pohledu, vyplatí najmout zaměstnance.

## 3.2 Charakteristika podniku

Cestovní agentura bude založena podnikatelkou Sandrou Bezouškovou a bude provozována na základě živnostenského oprávnění. Vzhledem k tomu, že zakladatelka již disponuje živnostenským oprávněním, musí pouze na Živnostenském úřadě ke svým aktuálním činnostem přidat provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu. Tento druh živnosti patří do kategorie živností volných, proto k jejímu provozování není třeba dodávání jakýchkoli dokumentů o způsobilosti či praxi. Podnikatelka bude agenturu provozovat jako osoba samostatně výdělečně činná a tato verze podnikatelského plánu nepředpokládá v prvních třech letech podnikání zaměstnání dalších osob podílejících se na provozování agentury. Podnikatelka bude využívat paušálních nákladů a nebude v prvních třech letech podnikání plátcem DPH. Zahájení provozu cestovní agentury je naplánováno ke dni 1. 1. 2016.

### 3.2.1 Titulní list

**Podnikatelský plán**  
Cestovní agentura Bezitour.cz  
*„Vaše osobní cestovní agentura“*

Jméno podnikatelky: Bc. Sandra Bezoušková  
Místo podnikání: Dolní Rokytá 54, Mnichovo Hradiště, 295 01  
Předmět podnikání: cestovní agentura  
Datum založení: 1. 1. 2016  
IČ: 88355934

Kontakt:  
Sandra Bezoušková  
Tel.: 602 886 226  
Email: sandra@bezitour.cz

Informace a údaje uvedené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část z tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována bez písemného souhlasu autora.

### 3.2.2 Obsah podnikatelského plánu

Tento podnikatelský plán je součástí diplomové práce, kde je uveden kompletní obsah celé práce, včetně tohoto podnikatelského plánu, proto zde nebude uveden.

### 3.2.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Tento dokument je vypracován pro účel diplomové práce a interní potřeby autorky. Podnikatelský plán chce autorka zrealizovat, ale vzhledem k jeho celkové podobě není určen pro potřeby banky ani potenciálního investora. Účel tohoto podnikatelského plánu je, aby autorka veškeré své představy přenesla do písemné podoby a dokázala s odstupem času vyhodnotit, zda je podnikatelský plán životaschopný. Tuto informaci potřebuje, aby nebyla vložená investice promarněna, stejně jako čas a energie vložené do neperspektivního podnikatelského záměru. Podnikatelský plán mapuje veškeré kroky, které musí být, ať už postupně či současně, provedeny, aby byl podnikatelský záměr úspěšný. Jedná se o první kompletní verzi obsahující veškeré informace o podnikatelském záměru.

## 3.3 Produkt

Hlavním produktem společnosti bude přeprava zájezdů od vybraných cestovních kanceláří. Není záměrem se zaměřovat na specializované zájezdy do konkrétních destinací či jen v určitém ročním období. Cílem je mít rozmanitou nabídku zájezdů, pro širokou cílovou skupinu zákazníků.

Cestovní agentura je oprávněna prodávat zájezdy cestovní kanceláře na základě smlouvy uzavřené mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou. Podmínky obchodní spolupráce jsou pro každou cestovní kancelář specifické. Některé cestovní kanceláře uzavírají provizní smlouvu s kterýmkoliv prodejcem, ale některé si prodejce velmi pečlivě vybírají. V tomto ohledu autorka očekává, že bude mít velkou výhodu, protože s mnoha zástupci jednotlivých cestovních kanceláří se osobně zná a realizace spolupráce s vybranými cestovními kancelářemi bude o to jednodušší. Pokud mají obě strany zájem o uzavření spolupráce, je nezbytný podpis smlouvy oběma stranami. Tato smlouva může mít více podob:

- smlouva o obchodní spolupráci (Alexandria s. r. o.);
- smlouva o obchodním zastoupení (Blue Style, k. s., Exim Tours, a. s.);
- smlouva o provizním prodeji (Fischer, a. s.).

Náležitosti jednotlivých smluv jsou však totožné. Úvodní stránka smlouvy tvoří údaje o smluvních stranách. Konkrétně se jedná o název firmy, kdo firmu zastupuje, IČO, DIČ, sídlo, údaje o provozovně a veškeré kontaktní údaje. Součástí je také prohlášení, zda je provizní prodejce plátcem DPH či nikoliv. Následně je v dokumentu uveden předmět smlouvy. Dále následuje klauzule o právech a povinnostech smluvních stran. Součástí smlouvy, či její přílohy, je výše provize, která náleží prodejci za každou uzavřenou smlouvu o zájezdu, pokud splní veškeré podmínky, včetně řádného uhrazení zájezdu na účet cestovní kanceláře. Výše provize a její výpočet se u jednotlivých cestovních kanceláří liší. Provize je v některých případech vypočítána z celkové ceny zájezdu, jiné stanovují určité procento za každou položku zvlášť (doprava, ubytování, dítě, cestovní pojištění). Některé cestovní kanceláře však motivují své prodejce tzv. superprovizí, která je prodejci přiznána pokud u dané CK prodá zájezdy v určité celkové hodnotě. Součástí smlouvy je také její platnost. Některé CK upřednostňují platnost na dobu určitou, obvykle na rok, jiné na dobu neurčitou. Součástí je však výpovědní lhůta z obou stran, která činí obvykle tři měsíce.



Autorka vybrala celkem 43 cestovních kanceláří, s kterými chce uzavřít smluvní vztah. Tyto cestovní kanceláře byly vybrány tak, aby cestovní agentura disponovala dostatečně širokým portfoliem zájezdů, ale zároveň, aby jich nebylo zbytečně mnoho. Je nezbytné mít v nabídce pouze spolehlivé cestovní kanceláře, které působí na trhu již několik let. Dalším kritériem byla výše provize, která je jedinou odměnou prodejci za prodaný zájezd. Posledním faktorem, na základě kterého byly CK vybrány, byla zkušenost autorky s jednotlivými CK co se týče vyřízení reklamací, stížností a obecně ochotou řešení negativních situací. Celkový výčet vybraných cestovních kanceláří je uveden v příloze 1.

Díky těmto vybraným CK bude mít cestovní agentura v portfoliu klasické letní, letecké zájezdy do středomoří, exotické letecké zájezdy, poznávací zájezdy, eurovíkendy, zájezdy vlastní dopravou po Evropě, včetně zájezdů po České republice. Velmi důležité jsou také zimní zájezdy do Alp a dalších lyžařských oblastí. Velmi důležité jsou taktéž zájezdy s německými cestovními kancelářemi, které budou v nabídce v případě uzavření smluvního vztahu s cestovní kancelář Rudolf Reisen (Velký Semerink, s. r. o.). Tato cestovní kancelář se specializuje na prodej zájezdů německých cestovních kanceláří a zprostředkovává možnost nabízet právě tyto zájezdy.

Vybrané cestovní kanceláře je možné rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou velké cestovní kanceláře, které na trhu působí mnoho let a nabídka destinací je široká. Mezi tyto cestovní kanceláře lze zařadit Exim Tours, a. s., Fischer, a. s., Čedok, a. s., Blue Style, k. s., Alexandria, s. r. o. nebo Thomas Cook, s. r. o. Druhou skupinou jsou menší cestovní kanceláře, které se obvykle specializují na jednu destinaci. Příkladem jsou cestovní kanceláře Viamare, s. r. o., Aeolus, s. r. o., Sardegna Travel, s. r. o. nebo Greece Tours Prague, s. r. o. Poslední skupinou jsou cestovní kanceláře, které se specializují na exotické zájezdy. Výhodou těchto cestovních kanceláří je i to, že přes ně lze klientům prodávat samostatné letenky. Těmito cestovními kancelářemi jsou například Blue Sky Travel, s. r. o., Caribe Tour, s. r. o., Snail Travel International, a. s., nebo Inex-cestovní kancelář, s. r. o. Se všemi jmenovanými autorka samozřejmě chce navázat spoluprací.

Je velmi důležité mít široké portfolio produktů, a to ze dvou důvodů. Jedním je samozřejmě různá poptávka lidí díky rozdílné představě o dovolené, ať už se jedná o destinaci, druhu stravování, typu dopravy či cenové relaci. Druhým, a v dnešní době velmi důležitým, důvodem je změna preferencí klientů na základě aktuálního vývoje na trhu. V posledním roce cestovní ruch velmi zasáhly teroristické útoky a poptávka klientů po arabských zemích výrazně klesla. Pokud by se cestovní agentura zaměřila pouze na tento segment, logicky by její prodeje byly nedostatečné pro bezproblémový chod agentury.

Cestovních kanceláří a agentur je velké množství. Je velmi důležité se na trhu odlišit, neboť cestovní agentury prodávají stejné produkty, jako cestovní kanceláře. Agenturu může odlišit jedině přístup ke klientům. Dá se říct, že to je přidaná hodnota, kterou agentura nabízí. Cílem autorky je odlišit se osobním přístupem. V tomto osobním přístupu lze spatřit mnoho pozitiv pro potenciální klienty. Autorka má velmi dobré znalosti z tohoto oboru, neboť v něm již více než pět let pracuje. Navštívila mnoho klasických letních destinací a je tedy klientům schopna poradit na základě vlastních zkušeností, což je pro klienta velkým přínosem. Zná portfolio vybraných cestovních kanceláří a má tedy přehled o nabízených destinacích, oblastech a hotelích. Stejně tak má přehled o nabídkách cestovního pojištění a je schopna klientům sdělit, jaké pojištění je dostatečné pro jejich typ dovolené. Má perfektní zeměpisné znalosti a na základě zadaných kritérií od klienta je schopna najít vhodnou dovolenou, které bude vyhovovat představám klienta. Autorka se nechce omezit pouze na běžnou pracovní dobu,

protože mnoho klientů má zájem řešit dovolenou až po své práci, tedy ve večerních hodinách. Autorka chce klientům umožnit vícero komunikačních kanálů, proto si klienti budou moci vybrat nejenom klasický telefon, osobní schůzku, nebo email, ale bude moci komunikovat prostřednictvím sociálních sítí jako je Facebook a komunikačními programy jako je Skype.

Vybrané cestovní kanceláře nabízí pro klienty i cestovní pojištění. Jedná se o doplňkovou, ale velmi důležitou službu. Cestovní agentura bude vždy klientům nabízet cestovní pojištění od pořádající cestovní kanceláře, neboť její delegáti jsou na toto pojištění vyškoleni a v případě vzniku jakékoliv události jsou schopni klientům poradit a pomoci. CK i z cestovního pojištění vyplácí svému prodejci provizi, což je druhým důvodem, proč nehledat vlastního partnera a nenabízet vlastní cestovní pojištění. Klientům však musí být vždy sděleno, jaké cestovní pojištění je pro ně vhodné a dostatečné, protože cestovní kanceláře obvykle nabízí více variant. Cestovní pojištění lze rozdělit na pojištění bez storna a se stornem. Neboli klient, který zruší dovolenou ještě před jejím konáním a není pojištěn, pak o vyčíslenou částku přijde. Pokud je pojištěn, pak se výše storna řídí dle Všeobecných pojistných podmínek dané pojišťovny. Klienti však musí počítat se spoluúčastí, která je u tohoto typu pojištění obvyklá.

Další doplňkový produkt, který bude klientům nabízen, je parkování na letišti. Cestovní kanceláře obvykle toto parkování nabízí v Praze, Brně, Ostravě a Bratislavě. V Praze se jedná o tři místa, a to GO parking, který se nachází cca 3 minuty jízdy od letiště, Air-parking v Buštěhradu a parkování přímo na pražském letišti. Cestovní kanceláře mají obvykle uzavřenou spolupráci pouze s jedním partnerem a nabízí tak obvykle pouze jedno místo na parkování, a to za zvýhodněnou cenu. Tato cena je nižší než kdyby si klient parkování na stejném místě zajišťoval sám. Cestovní kanceláře i v tomto případě svému prodejci za prodané parkování vyplácí určitou procentuální výši provize.

Doplňkovým produktem, který bude klientům možné nabídnout, je prodej letenek přes cestovní kanceláře, jak již bylo uvedeno výše. Pokud bude mít klient zájem o letenku, pak agentura poptá cestovní kanceláře, u kterých lze zařídit i samostatnou letenku. Cestovní kancelář pak stanoví cenu, za kterou letenku prodá, provizní prodejce si určí výši provize sám a za souhrnnou cenu pak nabídne letenku klientovi.

Posledním produktem, který by chtěla autorka klientům nabídnout, je pronájem aut v jednotlivých destinacích. Existuje poměrně mnoho lidí, kteří chtějí trávit dovolenou aktivně, a předpokládá se, že by tuto službu využili. Proto zapůjčení aut, skútrů či čtyřkolek je logickým doplňkem pro klienty, kteří by si jinak toto řešili až přímo na místě. Tato služba bude opět fungovat na základě provizního prodeje, kdy majitelka CA uzavře spolupráci se společností, která se pronájem aut zabývá. Tento produkt bude však doplněn až v průběhu podnikání a nelze očekávat, že se bude jednat o zásadní částky, který by výrazným způsobem zvýšily příjmy CA.

### 3.4 Analýza okolí podniku

Před vstupem na vybraný trh je vhodné jej nejprve důkladně analyzovat. Trh bude zhodnocen za pomoci PEST analýzy, mikrookolí, Porterova modelu pěti hybných sil a SWOT analýzy.

### 3.4.1 PEST analýza

Úkolem PEST analýzy je analyzovat vliv vnějšího prostředí na podnik. Tato metoda zkoumá vnější prostředí z politického, ekonomického, sociálního a technologického hlediska. V textu níže jsou podrobněji rozebrány jednotlivé faktory, jejich možný budoucí vývoj a dopad, který mohou na podnikání v nejbližší době mít.

#### **Politicko-legislativní**

Mezi politické faktory, které mohou mít vliv na fungování podniku, lze zařadit stabilitu politické scény v ČR a s ní související legislativní změny. S aktuální činností vlády Bohuslava Sobotky je podle Centra pro výzkum veřejného mínění (2016) nyní spokojeno 37% dotazovaných. Během posledních dvou let se spokojenost občanů snižuje, přesto je v porovnání s ostatními vládami v minulosti hodnocena velmi dobře. V případě spokojenosti občanů s vládou lze očekávat, že politická situace tak může být dlouhodobě stabilní a nemělo by docházet k velké míře legislativních změn.

Co se týče legislativní úpravy provozování cestovní agentury, jedná se o živnost volnou. Definice, charakteristika, založení a provozování cestovní agentury je obsaženo v zákonu č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Poslední novelou prošel tento zákon na konci roku 2015, kde jednou z důležitých informací pro agentury bylo, že budou muset u prodáváných zájezdů nově uvádět, která cestovní kancelář zájezd organizuje (C. O. T. media, s. r. o., 2015). Tato novela se dotkla i cestovních kancelářů, které na základě změn spojených s novelou zákona, musely upravit své smlouvy o zájezdu a všeobecné podmínky pořadatele zájezdu. Pro cestovní agenturu jsou tyto změny důležité také, protože musí používat pro vyplnění zájezdu správné formuláře a klientům předávat aktuální Všeobecné podmínky pořadatele zájezdu.

Cestovní agenturu však neovlivňují pouze politické faktory v České republice, ale také faktory v zemích, do kterých agentura zájezdy prodává. Klienti nebudou mít zájem cestovat do politicky nestabilních destinací, kde by se necítili bezpečně. Proto je nutné sledovat aktuální stav jednotlivých zemí.

Co se týče legislativních změn zemí, pro agenturu je nezbytné sledovat změny, jako jsou zavádění či rušení víz, ekologických daní nebo pobytových tax. Obvykle se jedná o poměrně nízké částky, přesto reálně pro klienta navyšují konečnou cenu dovolené a musí o těchto poplatcích být včas informován. Naposledy byla takto nově zavedena ekologická daň na Baleárských ostrovech, s účinností od 1. 7. 2016 (1.Distribuční spol. s r. o. - TTG Czech, 2016). V září roku 2015 byla naopak zrušena odletová taxa v Tunisku (Košílková, 2015).

Aktuálně je pro cestovní ruch velmi důležitá situace ohledně ilegálních migrantů, kteří cestují z Turecka přes Řecko do Evropy. Potencionální klienti jsou těmito zprávami velmi ovlivněni, zejména pro dovolené v Řecku. Země Evropské unie nedávno sjednaly dohodu s Tureckem o přesunu migrantů a tato dohoda by mohla mít pozitivní dopad na řecký turismus (C. O. T. media, s. r. o., 2016).

S účinností od 1. 1. 2016 bylo zrušeno vydávání cestovních pasů bez strojově čitelných údajů a bez nosiče dat s biometrickými údaji. Proto pokud někdo potřebuje urychleně vycestovat do zahraničí, musí zaplatit vyšší správní poplatek za plnohodnotný pas (MVCR, 2016). Majitelka agentury musí tyto znalosti mít, aby byla schopna klientovi poradit, v případě, že chce vycestovat do destinace, kde je nutný pas, ale klient jej aktuálně nemá. Navíc s pasovými povinnostmi se váže více pravidel. Existují země, které stanovují, jak dlouho musí mít osoba

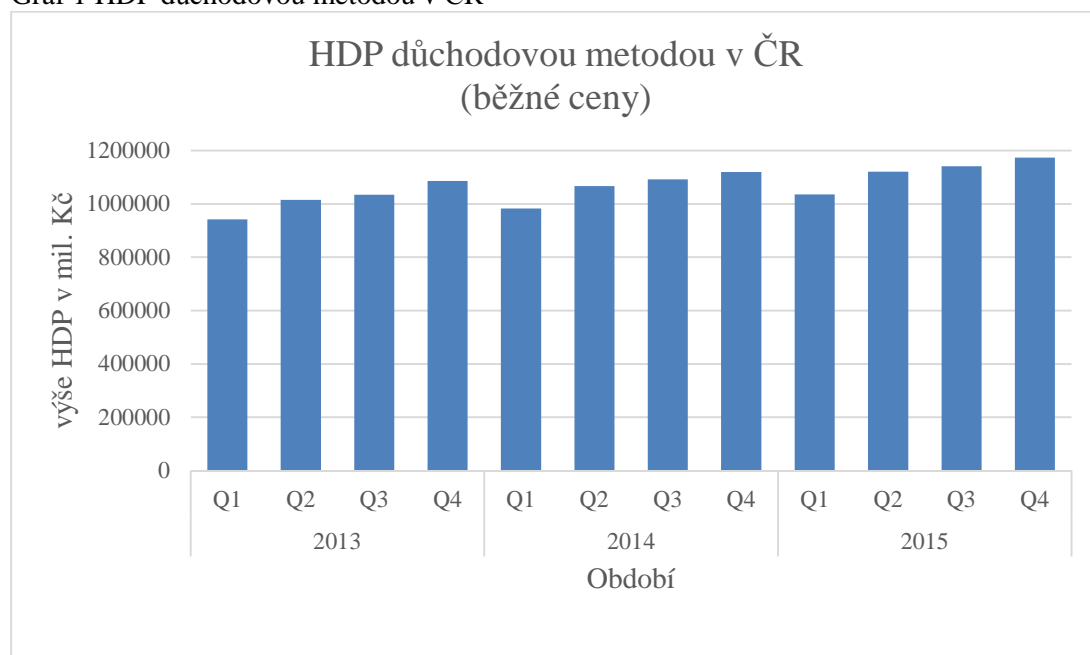


platný pas po návratu z dovolené. Například Egypt má takovou platnost 6 měsíců, Turecko 150 dní a Tunis 3 měsíce. Tyto informace musí osoby cestující do těchto zemí respektovat, jinak by se mohlo stát, že je do či ze země nepustí. Agentura musí tyto informace klientům včas sdělit.

## Ekonomické

Analýza ekonomických faktorů je pro podnikání velmi důležitá. V případě pozitivního ekonomického růstu je pro začínajícího podnikatele vstup na trh snadnější. Čím více budou osoby či rodiny bohatší, tím více budou poptávat dovolenou či dovolené během roku. Naopak pokud se lidem dařit nebude, dovolená bude pravděpodobně jedna z prvních činností, které si lidé odeprou a odloží ji například na další rok, případně se uchýlí k levnější variantě dovolené. Prvním takovým ukazatelem je vývoj HDP, který je zobrazen na grafu 1.

Graf 1 HDP důchodovou metodou v ČR

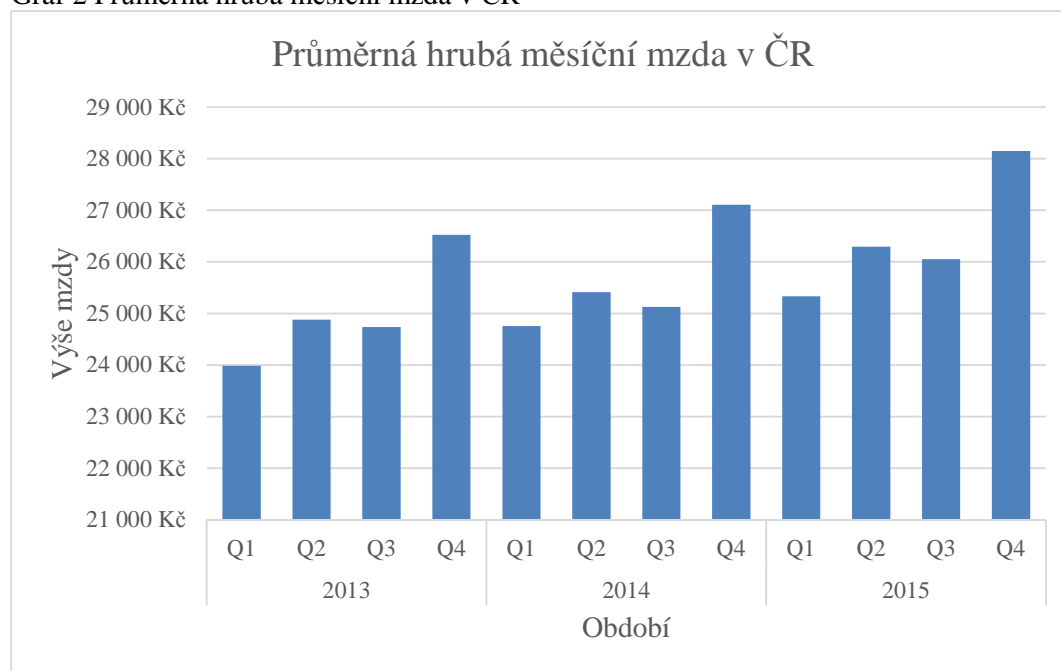


Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování

Na tomto grafu je zobrazen vývoj HDP v České republice od roku 2013 po jednotlivých kvartálech. Tento způsob zobrazení byl zvolen, aby byl vývoj lépe vidět. Z grafu lze vyčíst, že poslední tři roky HDP vykazuje stejný trend vývoje. V prvním kvartále HDP klesne, ale v dalších vždy roste. Posledním vyhodnoceným obdobím je čtvrtý kvartál za rok 2015, kdy došlo k nejvyššímu růstu. Podle České národní banky (2016) lze v roce 2016 dále očekávat meziroční růst reálného HDP. Tento růst však bude zpomalen, protože v roce 2016 bylo dosaženo růstu 4,7 %, ale v roce 2016 je předpokládán růst ve výši 2,7 % (ČNB, 2016). Toto je pro podnikatelku velmi dobrá zpráva, protože životní úroveň lidí v ČR by neměla být nijak narušena.

Dalším důležitým ukazatelem ekonomické situace je průměrná mzda občanů ČR. Vývoj průměrné mzdy za poslední tři roky je uveden na grafu 2.

Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR



Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování

Z tohoto grafu je patrné, že od roku 2013 průměrná hrubá mzda v České republice roste. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v posledním kvartále roku 2015. V případě srovnání jednotlivých let jako celku je evidentní, že nejvyššího nárůstu bylo dosaženo v roce 2015. Díky těmto informacím lze očekávat, že poptávka po zájezdech by neměla oproti ostatním rokům klesat.

Dalším důležitým faktorem jsou zákony v oblasti daní, respektive její výše. Osoby samostatně výdělečně činné musí v roce 2016 odvádět pojistné na důchodové pojištění ve výši 29,2 % z vyměřovacího základu, v případě hlavní samostatně výdělečné činnosti musí platit zálohy v minimální výši 1 972 Kč (ČSSZ, 2015). U zdravotního pojištění je vyměřovací základ u osob samostatně výdělečně činných 50 % jejich příjmu ze samostatné činnosti, a to po odpočtu výdajů vynaložených na jeho dosažení, zajištění a udržení (Tichý, 2015). Pojistné na zdravotní pojištění se vždy vypočítává jako 13,5 % z vyměřovacího základu. Minimální měsíční záloha na rok 2016 je stanovena na 1 823 Kč (Tichý, 2015). Příjmy osoby samostatně výdělečně činné budou v roce 2016 daněny 15 % sazbou.

Pro cestovní ruch jsou velmi důležité změny kurzů měn, protože pro české klienty mohou reálně zdražovat nebo zlevňovat dovolené. Mezi nejdůležitější měny patří Americký dolar a Euro, jelikož cestovní kanceláře v těchto měnách nakupují mnoho dílčích služeb a v cílových destinacích jsou od klientů právě tyto dvě měny nejčastěji požadovány.

### Sociokulturní

Poptávka po službách firmy se bude odvíjet také od sociální situace v zemi. V souvislosti se sociálními faktory je nejvíce spjata demografie. Jelikož se agentura bude zaměřovat na online prodej, pak pro ni skladba osob, co se týče pohlaví, věku či vzdělání, není zásadní. V rámci demografie bude pro agenturu velmi důležité, jakým způsobem se budou vyvíjet preference způsobu cestování mladých lidí. Zda budou upřednostňovat cestování po vlastní ose nebo budou naopak ve větší míře využívat služeb cestovních kanceláří a agentur. Podle ACK (2016) bylo uskutečněno v České republice v roce 2015 o 0,5 % méně zájezdů přes cestovní kanceláře než

v roce 2014. Dá se tedy říct, že za poslední dva roky bylo v ČR uskutečněno stejné množství zájezdů přes cestovní kanceláře. Lze tedy zatím říct, že zájem o zájezdy přes cestovní kanceláře neklesá. Zároveň však ACK (2016) tvrdí, že počet delších cest do zahraničí za účelem rekreace bylo v roce 2015 uskutečněno o 9 % méně než v roce 2014. Podle ACK (2016) ubylo v roce 2015 výjezdů do zemí s teplým mořem, a to nejen v souvislosti s incidenty v severní Africe, ale také v důsledku mimořádně horkého léta. Těmito incidenty jsou myšleny teroristické útoky, které se uskutečnily ve více zemích během celého roku 2015, a to i na jiných kontinentech. Tyto události velmi narušily strukturu navštěvovaných zemí klienty. Podle ACK (2016) při porovnání let 2014 a 2015 do Egypta cestovalo v roce 2015 o 37 % méně klientů, naopak výrazný růst zaznamenalo Slovensko, a to o 75 % ve srovnání s rokem 2014. Vzhledem k incidentu, který se naposled uskutečnil v roce 2016 v Bruselu, jsou klienti českých cestovních kanceláří vůči arabským zemím velmi opatrní, a proto v roce 2016 upřednostňují především evropské destinace. Z toho logicky těží země jako Chorvatsko, Španělsko, včetně Baleárských ostrovů, Řecko, Bulharsko či Kanárské ostrovy (C. O. T. media, s. r. o., 2016).

### **Technologické**

Na prodej zájezdů má v posledních letech největší vliv internet a informační technologie. Před několika lety bylo možné si zakoupit zájezd pouze osobně na pobočce, což bylo pro mnoho klientů časově náročné, protože se na pobočku museli dostavit a navíc mohli zájezd vybírat pouze na místě. S rozmachem internetu se možnosti pro klienty značně zvýšily. Klienti si mohou vybrat zájezd z pohodlí domova u svého počítače a na pobočce jen zájezd potvrdit zakoupením. Nebo mohou celý zájezd zakoupit online a s prodejcem se osobně vůbec nepotkat. Společnosti proto vytváří nebo zdokonalují své rezervační systémy, prostřednictvím kterých mohou jak klienti, tak přeprodeji zakoupit nejen zájezdy, ale i letenky, vstupenky a mnoho dalších produktů. Díky online komunikaci je pro klienty značně jednodušší se na cokoli zeptat a komunikovat tak s prodejcem ve chvíli, kdy mají čas zájezd řešit. Zakoupit si zájezd online a během pár dní či dokonce ještě tentýž den odletět je běžnou praxí.

S online komunikací bezprostředně souvisí online marketing. Společnost Ipsos, s. r. o. pro Asociaci malých a středních podniků v roce 2016 provedla výzkum, jehož cílem bylo zmapovat postoje, využívání a možnost dalšího vzdělávání v online marketingu mezi malými a středními firmami a OSVČ. Z výzkumu vyplynulo, že více než 80 % dotazovaných respondentů tvrdí, že je pro firmy důležité být na internetu a více než 75 % jich tvrdí, že je důležitá propagace vlastního podnikání online. Nejvyužívanějšími nástroji online marketingu jsou podle tohoto výzkumu webové stránky, umístění na mapách, sociální sítě a e-mailing.

### **3.4.2 Analýza mikrookolí**

Na základě teoretické části práce budou v rámci mikrookolí ve vztahu k cestovní agentuře analyzováni nejprve jednotliví dodavatelé a následně zákazníci. V rámci mikrookolí je nezbytné analyzovat také konkurenty včetně substitutů, ty jsou však následně řešeny v jiné analýze.

### **Dodavatelé**

Pro realizaci podnikatelského plánu budou potřeba tři typy dodavatelů. Jedná se o dodavatele produktu, tedy cestovní kanceláře, dále dodavatelé internetových stránek a online databáze zájezdů jednotlivých CK a v poslední skupině se nachází dodavatelé na dílčí práci.

## **Cestovní kanceláře**

Cestovní agentura by měla nabízet zájezdy pouze od renomovaných cestovních kanceláří. Tyto kanceláře by měly na českém trhu působit alespoň několik let a musí být pojištěny proti případnému úpadku. Toto pojištění musí cestovní kancelář doložit smluvenou pojistkou a zároveň je možné si tuto informaci ověřit u dané pojišťovny. Je nezbytné mít o cestovních kancelářích přehled co se týče jejich minulosti a jejich referencích z pohledu zákazníků. Výběr cestovních kanceláří závisí také na nabízeném produktu. Vzhledem k tomu, že autorka chce, aby cestovní agentura nabízela široké portfolio zájezdů, musí být cestovní kanceláře pečlivě vybrány, aby byl tento cíl splněn. S každou cestovní kanceláří musí být řádně sepsána smlouva, na základě které bude agentura oprávněna prodávat zájezdy dané cestovní kanceláře. Pro cestovní kanceláře je prodej zájezdů přes cestovní agentury pouze jednou z možných distribučních cest, jak zájezd prodat. Autorka tedy nepředpokládá jakékoli komplikace při oslovení vybraných cestovních kanceláří ohledně možné spolupráce. Velkou výhodou je naopak pro autorku fakt, že má již na kompetentní osoby ohledně provizního prodeje kontakty a pro cestovní kanceláře není neznámou osobou.

## **Internetové stránky a online databáze zájezdů**

Aby byl produkt agentury pro klienty lehce dosažitelný, musí být vytvořeny webové stránky, kde budou k dispozici zájezdy všech cestovních kanceláří, se kterými bude agentura spolupracovat. Klienti si nevyberou zájezd pouze na základě doporučení. Chtějí si prohlédnout obrázky a přečíst si o zájezdu co nejvíce informací. Vzhledem k obrovskému množství dat, které musí být zpracováno do jednotné podoby, je nutné zvolit společnost, která bude na web dodávat již zpracovaná data cestovních kanceláří. Cestovní kanceláře vytváří pro cestovní agentury data ve formátu XML, která pravidelně aktualizují, aby cestovní agentury měly nejnovější data. Součástí tohoto oboru je velmi častá změna cen ze strany cestovních kanceláří. V době last minute, tedy odletů během několika dnů, se tyto ceny mohou měnit i několikrát za den. Není v silách, ani velkých agentur, aby si data od cestovních kanceláří upravovala sama. Proto se na tuto oblast zaměřují samostatné společnosti. Na českém trhu jsou 4 hlavní společnosti, a to AnChoice CZ, s. r. o., Darkmay, s. r. o. - CeSYS Systém pro cestovní agentury, Open Travel, s. r. o. a Bluecity.cz, s. r. o. - Systém Whitney pro cestovní agentury a kanceláře. Všechny tyto společnosti agregují data od jednotlivých cestovních kanceláří a v jednotném formátu je předávají na webové stránky cestovních agentur. Autorka pro svou agenturu zvolila společnost AnChoice CZ, s. r. o., která pro její potřeby nabízí ideální kombinaci služeb za určitou cenu. AnChoice CZ, s. r. o. nabízí několik balíčků, jejichž obsah a cena se liší na základě několika parametrů. Díky programu AnCoice budou na webových stránkách agentury zájezdy od všech cestovních kanceláří, se kterými má agentura uzavřenou spolupráci. V rámci toho programu může uživatel nastavit vzhled webových stránek, spravovat marketingové nástroje, spravovat zde své rezervace, faktury za prodané zájezdy, atd. Pro autorku je však nejdůležitější, že bude mít na webových stránkách veškeré nabízené zájezdy a bude tak schopna při online komunikaci posílat klientovi vlastní odkazy na vybrané zájezdy. Je však důležité zmínit, že pro autorku není web a jeho následná návštěvnost hlavním zdrojem poptávek. Cílem je hledat klientům nabídky „na míru“, díky zkušenostem a web využívat pouze jako základní informační prostředek pro klienta. Důvodem je nepřesnost dat z online databáze zájezdů. Data, která cestovní kanceláře dodávají, nejsou nikdy všechna přesná. Proto způsob prodeje zájezdů nefunguje tak, že by si klient vše mohl na webových stránkách vyplnit sám, zaplatit zájezd kartou a na email obdržet obratem veškeré informace. Jelikož jsou v datech chyby, ať už, co se týče cen, nebo dostupnosti, je velmi pravděpodobné, že tímto způsobem ještě dlouho na českém trhu nebude možné si zájezd zakoupit.

## Další dodavatelé

Dalšími, pro agenturu vedlejšími, dodavateli budou grafik, společnost pronajímající agentuře kancelář, správce a poskytovatel internetových stránek. S těmito dodavateli bude probíhat spolupráce v malé míře, proto jejich případná výměna nijak zásadně neohrozí provoz agentury. Co se týče pronájmu kanceláře, bylo by samozřejmě vhodné, aby podnikatelka setrvala na jednom místě. Pokud by to však nebylo možné, najít jiné prostory v podobné lokalitě by neměl být problém.

## Zákazníci

Autorka chce, aby portfolio cestovní agentury nebylo úzce zaměřené, ale naopak aby oslovilo co nejvíce skupin potenciálních zákazníků. Přesto je možné tyto potenciální zákazníky vymezit. Cílovými zákazníky cestovní agentury budou osoby, které chtějí cestovat přes cestovní kancelář, nikoliv tedy na vlastní pěst. Dále bude pro tyto osoby charakteristické, že se nechtějí přebírat obrovskou nabídkou zájezdů, ale chtějí si nechat poradit od profesionála. Vzhledem ke skladbě portfolia agentury se může jednat jak o levné dovolené, tak o dovolené pro bonitnější klientelu. Klienti tedy mohou být rodiny s dětmi, páry, skupina přátel či senioři. Pokud se bude jednat o mimopražské klienty, pak je nezbytné, aby tito lidé měli přístup k internetu a tiskárně, aby byli schopni vyřešit veškerou administrativu online. Klienti, kteří se nachází v Praze, pak mohou vše vyřešit buď online, nebo na předem sjednané schůzce. Díky těmto variantám je opět rozšířena skupina potenciálních zákazníků, protože někteří preferují online komunikaci, jiní naopak tváří v tvář.

### 3.4.3 Porterův model pěti sil

Existuje více způsobů jak provést analýzu konkurence. Za jeden z nejkompexnějších modelů je považován model pěti sil Michaela Portera, který se dívá na konkurenci z několika úhlů pohledu.

#### Rivalita mezi konkurujícími si podniky

Konkurence je v této oblasti poměrně velká. Konkurencí jsou velké cestovní agentury jako je Invia, a.s. (invia.cz), Student Agency, s. r. o. (dovolena.cz), Agentura Zájezdy.cz, a. s. (zajezdy.cz) či MMS, a. s. (cestuj.cz)<sup>1</sup>. Tyto cestovní agentury patří mezi největší na českém trhu a mají mnoho společného, ale také se od sebe mírně odlišují. Invia, a. s. je největší ze všech jmenovaných agentur na českém trhu a působí mimo jiné i na Slovensku a v Maďarsku. Její velkou výhodou je, že se na trhu pohybuje nejdéle a vlastní širokou síť poboček a franšíz. Pojem Invia je na poli cestovního ruchu velmi známý. Student Agency, s. r. o. těží ze svých „žlutých autobusů“, protože při prodeji německých CK svým klientům nabízí těmito autobusy odvoz z ČR na letiště zdarma. Její výhoda také spočívá v tom, že disponuje samostatným programem, který jim umožňuje přímý prodej letenek klientům. Je nezbytné také zmínit, že se společností GO parking, s. r. o. mají uzavřenou nejvýhodnější smlouvu ohledně prodeje parkování na letišti, protože zatímco ceníková cena parkování u tohoto provozovatele na 8 dní činí 900 Kč a CK mají toto parkování za zvýhodněnou cenu 800 Kč, pak cena Student Agency, s. r. o. je pro koncového zákazníka 299 Kč. Společnost MMS, a. s., která provozuje portál cestuj.cz, je součástí jednoho z největších mediálních domů v ČR, a to Media Bohemia. Portál cestuj.cz tedy využívá mediální síly, kterou má, díky vlastní společnosti, za zády. A to, co se týče rádiových spotů, bannerů na mnoha webech či kampaních v tisku. V cestuj.cz vhodně pojmenovali své operátorky jako Cestušky, čímž se snaží svůj zákaznický servis odlišit od konkurence. I v cestuj.cz je možné zakoupit parkování na 8 dní od GO parking, s. r. o. za výhodnější cenu, a to 499 Kč. Portál a společnost zájezdy.cz

---

<sup>1</sup> Od 1. 5. 2016 Cestuj, s. r. o.



pravděpodobně velmi těžší ze svého názvu, neboť je to opravdu jednoduchý název a tento pojem bude v cestovním ruchu velmi vyhledávaným. Společnými rysy pro tyto společnosti je jejich určitá velikost, obrovská propagace a reklama, ale současně postrádají osobní přístup. Zaměstnanci těchto agentur jsou stále „v jednom kole“ a množství práce jim neumožňuje klientovi věnovat mnoho času. Velké množství z pracovníků jsou navíc pouhými brigádníky, kteří jsou přijímáni pouze na hlavní letní sezónu, a tudíž o profesionalitě, znalosti produktu a schopnosti klientovi kvalitně poradit, lze značně pochybovat. Tímto systémem je navíc téměř vyloučený dlouhodobý kontakt konkrétního prodejce s jedním klientem.

Konkurencí však nejsou pouze největší cestovní agentury, ale vlastně i všechny ostatní, kterých jsou po celé České republice řádově stovky. Jelikož bude podnikatelka působit především v Praze, bude zmíněno několik agentur, které zde působí a jedná se o menší agentury, nikoli ty největší. Jednou z nich je společnost TRAVEL Group, s. r. o., která provozuje portál dovolenkovani.cz a má pobočku na Praze 5. V této lokalitě lze také najít pobočku společnosti, která provozuje webové stránky levnezajezdy.cz. Co se týče počtu cestovních agentur v celé ČR, výpočet není snadný, protože se jedná o živnost volnou. Podle statistického šetření společnosti MindBridge Consulting a. s. pro Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2015) bylo zjištěno, že v roce 2012 působilo na českém trhu 881 cestovních agentur. Toto číslo však bude pravděpodobně ještě větší, protože na dotazník, který byl agenturám zasílán, všichni neodpověděli.

Mezi konkurenci, ačkoli nepřímou, je nutné zařadit i samotné cestovní kanceláře. Podle portálu icot.cz, který provozuje společnost C. O. T. media, s. r. o. (2015), na konci roku 2015 působilo na českém trhu 942 aktivních, pojištěných cestovních kancelářů. Jejich cílem je samozřejmě prodat klientovi zájezd napřímo, nikoli přes provizního prodejce, kterému musí za prodej vyplatit provizi. Cestovní kanceláře obvykle prodávají pouze svůj produkt, proto výhodou agentury je širší nabídka pro klienta. Cestovní kanceláře však stále více začínají působit i jako cestovní agentury, kdy se pak jedná o přímou konkurenci. Jako příklad lze uvést cestovní kancelář Čedok, a. s., která přeprodává všechny zájezdy od CK Canaria Travel, s. r. o. Cestovní kancelář Firo tour, a. s. přeprodává zájezdy do Bulharska od cestovní kanceláře Čedok, a. s. a zimní zájezdy do Alp od CK Nev-Dama, která je obchodní značkou cestovní kanceláře Fischer, a. s. V těchto případech cestovní kanceláře přeprodávají zájezdy od jiných cestovních kancelářů pod svou značkou. Mnoho cestovních kancelářů však zakládá i vlastní cestovní agentury. Příkladem může být cestovní kancelář Fischer, a. s., která vlastní portál eTravel.cz, dále pak CK Čedok, a. s., která vlastní portál outvia.cz.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Za substituty lze považovat dovolené a zájezdy, které nejsou realizovány prostřednictvím cestovní agentury nebo kanceláře. Typickými příklady jsou, že si lidé zakoupí samostatně letenky, autobusové jízdenky či využijí vlastní dopravy a ubytování si zakoupí přímo od hotelů nebo přes portál, který se tímto segmentem zabývá, jako je například booking.com. Jiní využívají i alternativních způsobů ubytování, které nabízí například portál airbnb.com nebo couchsurfing.com. Na tyto weby umísťují lidé nabídku ubytování ve svém domě nebo bytě zadarmo či za předem danou částku. Někteří lidé preferují cestování bez předem smlouveného ubytování a dalších služeb a toto zařizují až na místě. Jedná se však o typ cestovatelů, kteří zájezdy přes cestovní kanceláře a agentury nevyhledávají, tudíž se nejedná o příliš velké riziko pro cestovní agenturu. Rizikem by se stal v případě, kdy by se tento trend zásadním způsobem zvýšil. Nicméně stále existují destinace, do kterých se klienti individuální turistikou nedostanou za takovou cenu, jakou by zaplatili u cestovní kanceláře. Příkladem jsou zájezdy do destinací, jako je Egypt, Tunis nebo Kapverdské ostrovy.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vzhledem k tomu, že cestovní agenturu lze založit na základě živnosti volné, není tedy nutné dokládat žádnou odbornou způsobilost či praxi, může si ji založit každý, kdo splňuje zákonné podmínky. Se vstupem nových konkurentů je tedy nezbytné počítat a potenciální hrozba je vysoká. Na druhou stranu prosazení se na trhu není jednoduché zejména kvůli nedostatečnému know-how a kontaktům na cestovní kanceláře, které jsou velmi důležité pro navázání spolupráce. Dá se tedy říci, že teoreticky je vstup nových konkurentů na trh velmi jednoduchý, ale v praxi se takto neděje, zejména z důvodu neznalosti tohoto, poměrně specifického, prostředí.

### **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Hlavním dodavatelem agentury jsou cestovní kanceláře. Pro kanceláře je nejvýhodnější prodat své služby přímo koncovému zákazníkovi a nemusí tak agentuře vyplácet provizi. Zprostředkovaný prodej přes cestovní agentury je pro CK pouze další cestou nabídky svých služeb. Prodej zájezdů prostřednictvím agentury je však pro mnoho cestovních kanceláří značnou výhodou, neboť jsou jejich zájezdy prodávány v místech, kde CK nemají vlastní pobočky. Výhodou malých cestovních agentur je jejich spjatost s majitelem, případně několika málo zaměstnanci, ke kterým se klienti rádi a opakovaně vrací.

Dalším dodavatelem je společnost, která dodává data cestovních kanceláří pro internetové stránky. Vzhledem k tomu, že v ČR jsou čtyři společnosti zabývající se touto oblastí, pak v případě nespokojenosti je možné, za určitých transakčních nákladů, přejít ke konkurenční společnosti.

Ostatní dodavatelé nejsou pro agenturu zásadní, protože je lze snadno nahradit. V případě kancelářských prostor je v Praze i v centru města velká nabídka, tudíž případná změna místa by neměla být zásadním problémem. Grafické práce si může majitelka v případě nutnosti taktéž nechat zpracovat u mnoha jiných společností.

### **Vyjednávací pozice kupujících**

V tomto případě se jedná o situaci, kdy se koncový zákazník rozhodne zakoupit zájezd přímo od pořadatele zájezdu, tedy přímo od cestovní kanceláře namísto cestovní agentury. Pro zákazníka je v konečném důsledku minimální rozdíl v tom, zda zájezd zakoupí od cestovní agentury nebo cestovní kanceláře. V obou případech totiž zakoupí totožnou službu, kterou mu poskytne stejný subjekt za stejných podmínek. Vzhledem k tomu, že cestovní agentura musí prodávat zájezdy a další doprovodné produkty za totožnou cenu, jako nabízí cestovní kanceláře, je vyjednávací pozice kupujících poměrně malá. Cestovní agentura může klientovi nabídnout i všechny aktuální bonusy, které v danou chvíli nabízí cestovní kancelář. Klienti tedy nemají sílu, co se týče ovlivnění ceny, za kterou finálně zájezd zakoupí.

#### **3.4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, s jejíž pomocí lze identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s daným projektem. V tomto případě tedy se zakládá cestovní agenturou. Díky této identifikaci je možné odhalit možné problémy nebo naopak příležitosti k růstu.

#### **Silné stránky:**

osobnost majitelky;  
skutečný osobní přístup;

flexibilní pracovní doba;  
detailní znalost produktu z pozice kupujícího i prodávajícího;  
široké portfolio nabízených zájezdů;  
finanční soběstačnost.

**Slabé stránky:**

závislost na obchodních partnerech;  
nízké povědomí o značce;  
umístění agentury bez výlohy.

**Příležitosti:**

extrémně široká nabídka zájezdů (těžké se orientovat);  
zvyšující se životní tempo lidí.

**Hrozby:**

silná konkurence;  
nedostatečná poptávka;  
riziko tzv. vyšší moci;  
legislativní změny;  
zhoršení ekonomické situace v ČR;  
zhoršení ekonomické situace v nabízených destinacích;  
změny v preferencích zákazníků;  
změny v chování konkurentů;  
sezónnost;  
krach obchodního partnera (CK).

S ohledem na SWOT analýzu má agentura silné stránky především v osobnosti majitelky, která má znalosti z oboru a praxe a klientům nabídne skutečný osobní přístup, kterého velké agentury nemohou dosáhnout. Navíc podnikatelka svým klientům nabídne flexibilní pracovní dobu, což v praxi znamená, že je schopna klientovi prodat zájezd i v čase, který nepatří mezi standardní pracovní dobu většiny agentur, a to hlavně co se týče online prodeje. Mezi značnou výhodou lze považovat i dostatečná výše vlastního kapitálu, kdy se podnikatelka nebude muset zaobírat nutností splácet případné úvěry.

Mezi slabými stránkami bude samozřejmě zastoupen fakt, že cestovní agentura bude na trhu nová a své klienty si bude muset teprve získat. Autorka si je vědoma i nevýhody umístění agentury pouze v kanceláři, nikoliv jako viditelná pobočka s výlohou. Poslední slabou stránkou, která musí být zmíněna, je závislost na obchodních partnerech, protože pokud by podnikatelka neměla uzavřeno dostatek smluv o obchodní spolupráci nebo by jí smlouvy cestovní kanceláře vypověděly, neměla by v konečném důsledku agentura co prodávat.

Velkou příležitost spatřuje autorka ve zvyšujícím se životním tempu lidí, a to jak z pohledu větší aktivity lidí a zvýšeném zájmu o cestování, ale také z pohledu pracovního, kdy klienti nemají čas řešit zakoupení zájezdu během dne, ve své pracovní době, ale rádi využijí možností vše řešit z pohodlí domova ve večerních hodinách. Přestože podnikatelka bude mít kancelář v centru města, k online prodeji zájezdu jí finálně postačuje počítač s připojením k internetu, mobilní telefon a tiskárna, proto je schopna zájezd prodat i z domova. Zákazníci se navíc velmi často nedokáží zorientovat v obrovském množství nabídek, které CK a CA nabízejí, proto je pro majitelku výhodou její znalost produktů CK a za příležitost se dá považovat schopnost klientům spolehlivě poradit na základě obsáhlých znalostí.



Hrozby spojené s provozováním cestovní agentury jsou poměrně velké. Existují však takové, kterým podnikatelka předejít nemůže, jako jsou legislativní změny, vyšší moc, terorismus nebo zhoršení ekonomické situace jak v ČR, tak v nabízených destinacích. Majitelka si ale musí tato rizika uvědomovat a mít v nabídce dostatečně velké portfolio zájezdů, aby mohla klientům nabídnout alternativy, i kdyby to měly být zájezdy v rámci České republiky, Slovenska či Rakouska.

### 3.5 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie je neoddelitelnou součástí každého podnikání. Aby byla cestovní agentura na trhu úspěšná, musí mít majitelka jasnou představu o její strategii, aby na jejím základě měla dostatek klientů, kteří si od agentury nabízený produkt, tedy především zájezdy, zakoupí. Aby byla marketingová strategie nastavena správně, je nutné nejprve zvolit cílový trh. Majitelka zakládané cestovní agentury se chce zaměřit na klienty, kteří mají zájem o zakoupení zájezdu jak online, tedy prostřednictvím internetu, tak klientům, kteří se chtějí s prodejcem zájezdů potkat tváří tvář. Nechce však mít klasickou pobočku s výlohou, ale pouze kancelář, kam by za ní klienti, po domluvě, přišli. Pro tyto klienty bude však společné, že nechtějí přebírat obrovské množství nabízených zájezdů, ale nechají si doporučit na základě zkušeností majitelky agentury. Druhým společným charakteristickým rysem klientů bude zájem na tom, aby se jim při výběru zájezdu prodejce plně věnoval, a to nejen během výběru dovolené, ale také v případě nastalých komplikací po zakoupení zájezdu. Majitelka věří, že s osobním přístupem, pravdivými informacemi a vlastními zkušenostmi klientům poskytne daleko kvalitnější servis, než velké a neosobní cestovní agentury. Na tomto přístupu pak chce majitelka budovat svou klientelu, protože kladné reference jsou jedny z nejlevnějších, ale zároveň nejúčinnějších, marketingových nástrojů. Níže je popsán marketingový mix, který je kombinací různých marketingových nástrojů.

#### **Produkt**

Produkt v cestovním ruchu je nejen o službě jako takové, tedy o prodaném zájezdu, ale jeho součástí jsou i osoby, které se účastní na distribuci ke koncovému spotřebiteli. Pro zákazníka agentury není samotným produktem pouze zakoupený zájezd, ale také průběh komunikace s člověkem, který mu zájezd nabízí. Dá se říct, že jádrem produktu je zájezd jako takový, ale v dalších vrstvách produktu se již projevuje přidaná hodnota agentury, tedy způsob komunikace, znalosti a doporučení, které agenturu odlišují od konkurence a kvůli kterým se tento klient na agenturu obrátí i do budoucna. Rozšířený produkt je pak specifický doplňkovými službami, kterým prodejce rozumí, umí je doporučit a finálně je klientů i prodat.

#### **Cena**

Cena je pro podnikatele jeden z nejdůležitějších prvků marketingového mixu. U provozování cestovní agentury je charakteristické, že nestanovuje cenu zájezdů, protože cenu určuje cestovní kancelář. Příjmy agentury, jako zprostředkovatele prodeje, plynou z provizí za prodané služby. Výše provizí je stanovena ve smlouvě o obchodním zastoupení, která je uzavřena s jednotlivými cestovními kancelářemi. Provize jsou obvykle určeny v procentech, případně pevně stanovenou částkou za osobu. Výše provize se pohybuje mezi 5 - 12 %. Její výše je dána na základě druhu zájezdu, doplňkových služeb, příplatcích, termínu prodeje zájezdu, či počtu prodaných zájezdů. Agentura je tedy schopna výši svého příjmu z prodaného zájezdu ovlivnit tím, že se zaměří na prodej takových zájezdů, z kterých získá vyšší provizi.

## Distribuce

Distribuce v oblasti provozování cestovní agentury není příliš široká. Veškerý kontakt a komunikace se zákazníkem, včetně samotného prodeje, bude probíhat buď v provozovně cestovní agentury, prostřednictvím online komunikačních kanálů jako je email, Skype, Facebook a nebo pomocí internetových stránek. Díky webovým stránkám je však dostupnost pro zákazníky mnohem vyšší, respektive pro ty zákazníky, kteří využívají internet. Autorka se však bude snažit, aby si vytvořila základnu spokojených klientů, kteří budou její služby doporučovat dále. Částečně má v tomto autorka již jistou výhodu, protože posledních pět let již spouště svých známých prodala zájezdů, ačkoliv prostřednictvím svého zaměstnavatele. Její okolí tudíž ví, že se prodejem zájezdů zabývá, má v zájezdech a cestovních kancelářích přehled, jen na této základně klientů bude muset více pracovat, aby si tito klienti spojili službu přímo s ní. Dá se říct, že se jedná o způsob komunikace, která se nazývá "world of mouth". Jedná se o doporučení na základě zkušenosti, které je lidmi často považováno za velmi důvěryhodné. Lidé dají na rady a doporučení svých blízkých více, než na anonymní reklamu.

## Propagace

Propagace je pro cestovní agenturu zásadní, protože pokud je využívána správně, přináší firmě dostatečné množství klientů. Autorka si uvědomuje, že je důležité do propagace investovat, ale zároveň chce firmu budovat postupně, tudíž velké reklamní kampaně nejsou v úvodu podnikání v plánu. Navíc by v případě velkého množství poptávek nebyl schopna všechny vyřídit, a pokud ano, nebylo by to v takové kvalitě jakou chce svým zákazníkům nabídnout.

Vzhledem k povaze projektu, kdy je předpokládáno, že většina prodejů bude realizována online, tedy prostřednictvím sítě internet, lze za formu propagace považovat samotné webové stránky agentury. Zde bude, jak již bylo řečeno, kompletní nabídka zájezdů agentury. Účelem webových stránek bude také představit, stávající i potenciální klientele, činnost agentury a umožnit vytvoření poptávky po nabízených produktech prostřednictvím jednoduchého objednávkového formuláře. Dále zde návštěvníci naleznou veškeré kontaktní informace. Autorka zde vytvoří i sekci, kde klienti budou moci vkládat vlastní reference na služby agentury. Webové stránky jsou nezbytné pro jakoukoliv další formu propagace, neboť webové stránky jsou to první, kam se potenciální klient podívá, než agenturu osloví s konkrétní poptávkou po zájezdu.

Dalším důležitým komunikačním kanálem bude facebookové stránka, která bude důležitá pro propagaci a komunikaci s klienty. Ti se budou moci samozřejmě z webu prokliknout na facebookovou stránku agentury, a naopak. Úvodní obrázek bude složen z fotografií autorky. Záměrem autorky je, aby návštěvníci poznali, že se jedná o vlastní fotografie z cest, nikoliv pouze o převzaté obrázky. Tím bude opět vyzdvihnuta znalost nabízených produktů. Profilový obrázek bude tvořen logem agentury. Na začátku bude důležité získat co nejvíce relevantních fanoušků. Je možné, si zaplatit placenou reklamu, díky které budou fanoušci nalákáni, ale ti nemusí být pro agenturu relevantní, protože následně nebudou na stránkách aktivní a v konečném důsledku nijak nebudou poptávat služeb agentury. Autorka tuto reklamu na začátku bude využívat, protože přivede i potenciální zákazníky. Je však nezbytné mít jako fanoušky takové osoby, které budou nejenom klienti této agentury, ale aby se aktivně podíleli na obsahu této stránky pomocí vlastních příspěvků z jejich cest. Je třeba najít optimální počet a frekvenci nových příspěvků aby fanoušky přílišná četnost spíše neobtěžovala. Tyto příspěvky musí být složeny jak z konkrétních nabídek zájezdů, které bude autorka svým potenciálním zákazníkům na stránkách nabízet, tak ze zajímavostí z oblasti cestování,

vlastních fotografií autorky a klientů, vytváření soutěží nebo anket. Autorka chce, aby na Facebooku byl z příspěvků a komunikace cítit osobní přístup. Prostřednictvím facebookových stránek lze oslovit velké množství potenciálních zákazníků. Výbornou reklamou představuje například výše zmíněná anketa. Autorka připraví zajímavou, jednoduchou anketu a vloží ji na facebookové stránky. Každé osobě, která anketu vyplní, se zobrazí i na jejím profilu. O vyplnění této ankety jsou tedy informováni všichni přátelé respondenta. Pokud by anketu vyplnilo 50 osob a každý z nich by měl v průměru tři sta přátel, název agentury spatří až 15 000 lidí. Podobný dosah může mít i zajímavě vytvořená soutěž, jejíž součástí bude, že soutěžící musí příspěvek tzv. lajkovat a sdílet.

V oblasti internetové propagace je také třeba zmínit plánovanou spolupráci webových stránek agentury se stránkami jinými. Jako příklad lze zmínit již domluvené spolupráce s portály [www.hradkost.cz](http://www.hradkost.cz) nebo [www.kvidoshop.cz](http://www.kvidoshop.cz). Autorka chce v budoucnu oslovit více portálů ohledně takovéto spolupráce.

Další formou reklamy jsou katalogy cestovních kanceláří, které bude autorka rozdávat zájemcům. Je důležité na katalog nalepit vlastní vizitku, kde budou uvedeny kontakty na agenturu. Nevýhodou této propagace je, že se osoba, která katalog obdrží, se může obrátit přímo na cestovní kancelář. Proto je vhodné katalogy klientům dávat až po osobním setkání spolu s nezbytnými kontaktními údaji, aby podnikatelka eliminovala toto riziko.

V případě zájmu může nechat autorka uvést svou agenturu a kontakty na ní do katalogů od jednotlivých CK. Toto umístění je buď zcela zdarma, placené nebo zdarma při určitých objemech prodaných zájezdů u dané cestovní kanceláře.

Autorka se bude také snažit oslovit co nejvíce osob sama. Nejedná se však o osoby neznámé, ale naopak o ty, se kterými autorka přijde z různého důvodu do kontaktu a v rámci konverzace bude vhodné zmínit svou firmu. Částečně se tak opět jedná o tzv. world of mouth, které bylo popsáno již výše. Často k úspěšnému navázání komunikace stačí pouhá vizitka, díky které se mohou potenciální zákazníci s agenturou spojit.

Podpora prodeje je důležitá součástí komunikačního mixu. Zároveň se však majitelka musí chovat podle smluvních podmínek cestovních kanceláří, se kterými spolupracuje a v souladu se zachováním dobrého jména agentury. V této době se některé cestovní kanceláře podpoře prodeje ze strany CA velmi brání. Níže jsou vypsány úryvky ze smluv s cestovními kancelářemi Exim Tours, a. s. a Fischer, a. s.

CK Exim Tours, a. s.

*„Při nabídce a prodeji Produktů EXIMu není oprávněn Zástupce poskytovat Zákazníkům nad rámec nabídky EXIMu své vlastní výhody, které Zákazníkům nabízí k Zájezdům sám EXIM (zejména transfery, parkování, jakákoliv forma slevy z ceny Zájezdu mající dopad na jeho cenu neschválená EXIMem atp.). V případě pochybností musí být takové výhody předem výslovně písemně odsouhlaseny EXIMem, a to i formou e-mailu. Zároveň se zavazuje Zástupce s předstihem nejméně 5 - ti pracovních dní informovat EXIM o veškerých případných slevách a slevových akcích, které Zástupce uskuteční při prodeji zájezdů bez ohledu na to, zda se jedná o zájezdy EXIMU.“ (MMS, a. s., 2016)*

CK Fischer, a. s.

*„Provizní prodejce tak není zejména oprávněn nabízet k zájezdům pořadatele zájezdů (ve smyslu čl. 4 výše) jiné benefity či zvýhodnění (např. bezplatné či cenově zvýhodněné transfery,*

*parkování a podobně) než benefity a zvýhodnění, které jsou uvedeny v platném katalogu zveřejněném na [www.fischer.cz](http://www.fischer.cz) a/nebo [www.nev-dama.cz](http://www.nev-dama.cz) a/nebo který byl předán proviznímu prodejci a/nebo ve speciálních nabídkách Cestovní kanceláře FISCHER, které jsou proviznímu prodejci předávány formou elektronické komunikace. V případě porušení výše uvedené povinnosti provizního prodejce smlouvy bude provizní prodejce povinen uhradit pořadateli zájezdu smluvní pokutu ve výši 15.000 Kč za každý jednotlivý případ porušení výše uvedené povinnosti provizního prodejce.“ (MMS, a. s., 2015)*

Autorka tedy může plánovat určité akce pro své klienty, kterým může při zakoupení zájezdu dát určitý dárek, ale musí si pečlivě hlídat, o jaký propagační materiál či benefit se jedná a k jakému zájezdu jej může či nemůže dát. Dále však musí být spočítáno, k jakým zájezdům se podnikatelce vyplatí jakýkoli propagační předmět dávat, protože by neměl být v ceně vyšší než je částka, kterou agentura získá díky prodeji daného zájezdu.

Zároveň však musí pečlivě sledovat podporu prodeje cestovních kanceláří. Protože pokud ta něco ke svým zájezdům nabízí navíc, platí to i pro agenturu, která její zájezdy předprodává. Pokud by tedy agentura měla klienta, který by měl zájem o zájezd od cestovní kanceláře, která aktuálně dává klientům ke svým zájezdům cestovní pojištění zdarma, pak i agentura může tento benefit klientovi nabídnout. Majitelka agentury však musí mít o těchto akcích cestovních kanceláří přehled a sledovat tak neustále jejich webové stránky. Nejčastěji cestovní kanceláře klientům nabízí zdarma již zmíněné cestovní pojištění, dále parkování na letišti, výlet v cílové destinaci, autobusovou dopravu do destinace, dálniční známku nebo dárkové poukazy v určité hodnotě.

Výhodou online prodeje zájezdů je, že majitelka není vázána pouze na svou provozovnu, ale dá se říct, že je schopna zájezd prodat kdekoliv, kde bude mít přístup na internet a k tiskárně. Proto bude autorka využívat i kontaktů a možností prodat zájezdy i na místech, kam pravidelně cestuje. Bude se tak snažit rozšířit své pole působení i na jiná místa než Prahu, ať už se jedná o online klienty, či klienty, kteří se budou chtít potkat osobně.

### 3.6 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších součástí podnikatelského plánu. Ukazuje, zda je podnikatelský plán proveditelný a ekonomicky reálný. V této části bude určena výše potřebných finančních prostředků pro založení a provoz podniku a následně budou predikovány příjmy a výdaje. Ve finančním plánu budou sepsány finanční výkazy v podobě plánovaného výkazu zisku a ztrát, plánované rozvahy a plánovaného výkazu o cash flow. V závěru jsou vypočítány investiční ukazatele, jakými jsou čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti investice.

#### 3.6.1 Prvotní náklady na založení cestovní agentury

Vzhledem k tomu, že autorka již vlastní živnostenské oprávnění, některé náklady, které jsou nutné vynaložit na začátku podnikání, zde nebudou zmíněny. Jedná se o náklady na zřízení živnostenského oprávnění, dále položky jako počítač, telefon nebo tiskárna. I kdyby tyto položky byly součástí nutných nákladů vynaložených na založení agentury, byla by to pouze malá část.

Náklady je možné rozdělit na dvě skupiny. Náklady, které musí být vynaloženy na začátku a tedy jednorázově a následně na ty, které budou vynakládány v pravidelných intervalech, a to ročně nebo měsíčně. Všechny tyto náklady jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2 Náklady na založení CA

<b>Jednorázové náklady na založení cestovní agentury</b>	
<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Webové stránky	25 000 Kč
Implementace AnChoice	1 000 Kč
Vybavení kanceláře	25 000 Kč
Grafické úpravy (web, bannery)	5 000 Kč
Kancelářské potřeby	1 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>57 500 Kč</b>
<b>Ostatní náklady nutné k zajištění 12 měsíců provozu</b>	
<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Připojení k internetu	5 000 Kč
AnChoice	12 348 Kč
Správa webu	2 000 Kč
Doména a hosting	800 Kč
Grafické úpravy	1 000 Kč
Pronájem kanceláře vč. služeb	55 200 Kč
Paušál za telefon	7 200 Kč
Kancelářské potřeby	4 000 Kč
Náklady na marketing	30 000 Kč
Zdravotní pojištění	21 876 Kč
Důchodové pojištění	23 664 Kč
<b>Celkem</b>	<b>163 088 Kč</b>
<b>Náklady celkem za rok 2016</b>	<b>220 588 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve musí být vynaloženy prvotní finanční prostředky na založení cestovní agentury. Jednou z položek je vytvoření webových stránek agentury. Součástí těchto webových stránek bude i implementace programu AnChoice, díky kterému budou na webu všechny zájezdy, které bude agentura nabízet. Vzhledem k tomu, že zájezdy budou tvořit hlavní část internetových stránek, pak stránky jako takové nebudou finančně náročné, protože se bude jednat pouze o základní údaje, které zde budou muset být. Konkrétně se jedná o úvodní stránku, kontakty, poptávkový formulář, záložka na recenze a fotografie klientů. Na webové stránky je vyhrazena částka 25 000 Kč a implementace programu AnChoice vyjde na 1 000 Kč (AnChoice CZ, s. r. o., 2014). Separátně byly vyčleněny finanční prostředky na grafické práce. Externímu grafikovi bude zadáno, aby vytvořil několik obrázků a bannerů, které budou následně umístěny na webu a Facebooku. Na tyto práce je vyčleněno 5000 Kč.

Druhou nejnáročnější položkou je vybavení kanceláře. Je nezbytné pořídit kancelářský stůl, kancelářskou židli, skříň na šanony a katalogy, konferenční stůl pro návštěvy včetně židlí. Na toto vybavení bylo vyčleněno 25 000 Kč. Jak bylo zmíněno již výše, autorka některými nezbytnými věcmi již disponuje. Součástí kanceláře však bude také prvotní vybavení kancelářskými potřebami, jako jsou šanony, razítko, propisky, bloky, papíry do tiskárny, atd. Na tyto položky byla vyčleněna částka 1 500 Kč.

Prvotní náklady na založení cestovní agentury jsou tedy ve výši 57 500 Kč.



Další výdaje budou vydávány během roku postupně. Nejnákladnější položkou bude nájem včetně služeb. Autorka se rozhodla pořídit kancelář spíše v centru Prahy, aby byla pro klienty lehce dostupná. Na webovém portálu [www.bezrealitky.cz](http://www.bezrealitky.cz) je možné poptat více kanceláří v oblastech, které by byly pro tento podnikatelský plán vhodné. Ceny se pak za jednu kancelář včetně služeb, která je velká cca 15 m<sup>2</sup>, pohybují okolo 5 000 Kč. Autorka konkrétně zvolila kancelář na Praze 5, v ulici Victora Huga, o velikosti 17 m<sup>2</sup> za cenu 4 600 Kč za měsíc. Roční náklady na takovou kancelář pak podnikatelku vyjdou na 55 200 Kč.

V kanceláři se podnikatelka neobejde bez připojení k internetu, které ji za rok vyjde na 5 000 Kč a stejně tak bez mobilního telefonu, který při neomezeném tarifu podnikatelku vyjde na 7 200 Kč za rok. Stejně tak je nezbytné počítat s pravidelnými výdaji na kancelářské potřeby, které autorka vyčíslila za celý rok na 4 000 Kč. Tyto náklady zahrnují především doplňování kancelářských potřeb. Konkrétně se jedná o papíry a barva do tiskárny, šanony, psací potřeby, vizitky, zvelebení kanceláře mapou či obrázkem, atd.

Společnosti AnChoice CZ, s. r. o. bude za její program placena měsíční paušální částka 1 029 Kč (AnChoice CZ, s. r. o., 2014). Za rok je to tedy celkem 12 348 Kč. Další pravidelnou nákladovou položkou je správa webových stránek. Je třeba počítat s tím, že na webových stránkách bude potřeba v průběhu času úprav. Proto bylo na tyto úpravy vyčleněno 2 000 Kč ročně. S webovými stránkami se pojí také platba za doménu a hosting, které vyjdou zhruba na 800 Kč ročně. Další dílčí položkou jsou grafické úpravy či nové obrázky nebo bannery, které budou používány jak na webu, tak na Facebooku. Autorka očekává, že během roku za tyto služby grafika zaplatí 1000 Kč.

Součástí celkových ročních nákladů jsou také náklady na marketing. Přestože autorka na začátku podnikání nechce do marketingu investovat příliš vysoké částky, je si vědoma, že marketing je důležitý a proto do něj bude investovat pozvolna. Na marketing byla pro první rok vyčleněna částka 30 000 Kč, která bude vynaložena na kampaně na Facebooku, zakoupení propagačních předmětů, které budou klientům k zakoupeným zájezdům věnovány, atd.

Jak již bylo uvedeno výše, podnikatelka musí platit měsíční zálohy na zdravotní a důchodové pojištění. Tyto zálohy činí na celý rok 21 876 Kč v případě zdravotního pojištění a 23 664 Kč v případě důchodového pojištění.

Celková suma, která bude vynaložena během roku 2016, byla vyčíslena na 220 588 Kč.

### 3.6.2 Zahajovací rozvaha

Aby byly vidět složky majetku, je třeba sestavit zahajovací rozvahu. Tato rozvaha, která je uvedena v tabulce 3, ukazuje, jaké jsou složky majetku a zdroje jeho financování k 1. 1. 2016. V tabulce je uvedena rozvaha, která se váže k pesimistické, optimistické i realistické verzi podnikání.



Tabulka 3 Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2016 – RV, OV, PV

Zahajovací rozvaha k 1.1.2016 RV, OV, PV			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0 Kč	<b>Vlastní kapitál</b>	
		Základní kapitál	200 000 Kč
<b>Oběžný majetek</b>			
Bankovní účet	200 000 Kč		
<b>Celkem</b>	<b>200 000 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>200 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že v oběžných aktivech se nachází pouze peníze ve výši 200 000 Kč. Základní kapitál uvedený na straně pasiv činí také 200 000 Kč. Celková investice vložená do podnikání byla vložena přímo majitelkou zakládající cestovní agentury. Její výše byla dána nejen nutnými náklady na webovou stránku a vybavení kanceláře, ale také na financování prvních měsíců provozu cestovní agentury, protože i když budou první zájezdy prodány již v lednu, provizi za ně může obdržet majitelka až v dalších měsících. V prvních měsících tudíž budou převládat výdaje nad příjmy.

### 3.6.3 Předpokládané výnosy

Pro stanovení předpokládaných výnosů musí být stanoveny předpokládané tržby, jejichž hodnota se bude odvíjet od počtu prodaných zájezdů a jejich hodnoty. Příjmy cestovní agentura získává na základě prodeje zájezdů cestovních kanceláří, se kterými má uzavřenou smlouvu o spolupráci. Na základě této smlouvy má agentura z prodaného zájezdu nárok na provizi. Výše této provize je specifikována ve smlouvě mezi CK a CA. Vzhledem k tomu, že výše provize se odvíjí na době prodeje zájezdu, typu dopravy i cestovní kanceláře, není jednoduché určit průměrnou výši provize, na základě které by byly výnosy spočítány, protože výše provize se pohybuje mezi 5 až 12 %. Podle interního dokumentu společnosti MMS, a. s. (2016), která provozuje webový portál cestuj.cz, lze vycházet z průměrné výše provize 8 %. Je však důležité říct, že výše provize značně určuje skladba prodaných zájezdů od jednotlivých cestovních kanceláří. Ve skutečnosti se pak průměrná výše provize může posunout nahoru i dolů až o 1%. Podnikatelka se však bude snažit, při prodeji zájezdů zákazníkům, nabízet takové zájezdy, aby prodávala spíše zájezdy s vyšší provizí. Některé cestovní kanceláře navíc kvůli vyšší nabízené provize vyřadila již při výběru CK, se kterými chce navázat spolupráci.

Jednou z nevýhod podnikání v této oblasti je, že prodejce inkasuje provizi za prodaný zájezd až ve chvíli, kdy zákazník na zájezd odjede nebo dokonce až když se ze zájezdu vrátí. Proto musí být pečlivě sledovány peněžní toky, jelikož postup výplaty provize je značně ovlivňuje.

Kromě průměrné výše provize je také nutné vycházet z průměrné ceny zájezdu, neboť ceny nejlevnějších zájezdů se mohou pohybovat v řádech stokorun, zatímco ty nejdražší dokonce ve statisících korun. I v tomto případě byla v práci použita informace ze společnosti MMS, a. s. (2016), podle které se průměrná hodnota jedné smlouvy o zájezdu se pohybuje okolo 34 000 Kč.

Tyto informace jsou pro nově zakládanou cestovní agenturu velmi důležité, aby bylo možné predikovat budoucí příjmy. Navíc společnost MMS, a. s. se zaměřuje, co se týče portálu

cestuj.cz, na podobné portfolio služeb, jaké chce mít v nabídce i autorka podnikatelského plánu. Tyto informace jsou pro ni tedy relevantní.

### 3.6.4 Bod zvratu

Bod zvratu je stav, kdy nedochází ani k zisku, ani ke ztrátě. Jedná se tedy o bod, kdy firma pokryje veškeré svoje náklady, ale nedosahuje zisku. Pro stanovení bodu zvratu bylo využito tabulky 2, kde jsou vyčísleny celkové náklady na rok 2016. Informace o výši provize a průměrné ceny zájezdu budou použity ty, které autorka obdržela od společnosti MMS, a. s. Na základě výpočtu bodu zvratu bylo zjištěno, kolik musí podnikatelka prodat za rok 2016 zájezdů, aby výše provize za prodej těchto zájezdů byla dostatečná k pokrytí celkových ročních nákladů. Při průměrné ceně 34 000 Kč za zájezd a průměrné výše provize 8 % je její výše pro účel výpočtu bodu zvratu 2 720 Kč. Fixní náklady na rok 2016 byly dle tabulky 2 vyčísleny na 220 588 Kč, ale je nezbytné k nim také připočítat osobní náklady podnikatelky, neboli její odměnu, která byla stanovena na 30 000 Kč za měsíc, což je 360 000 Kč za rok. Variabilní náklady jsou v případě cestovní agentury nulové, protože žádný z nákladů uvedený v tabulce 2 se nevztahuje pouze k jednomu konkrétnímu prodanému zájezdu. Při celkových fixních nákladech 580 588 Kč a nulových variabilních nákladech se bod zvratu nachází při prodeji 214 zájezdů za rok. V praxi to znamená necelý 1 zájezd denně. Jakmile agentura prodá tento počet zájezdů, pokryje své náklady, ale nebude dosahovat zisku po odečtení odměny podnikatelky.

### 3.6.5 Počet prodaných zájezdů

Aby bylo možné stanovit předpokládané příjmy v jednotlivých letech, s ohledem na jednotlivé scénáře vývoje, musí být nejprve určen počet prodaných zájezdů. Maximální počet zájezdů, která je majitelka schopna prodat během jednoho roku sama, byl stanoven na 300. A to z důvodu, že se majitelka nebude věnovat pouze prodeji, ale musí zajistit také fakturaci zájezdů, marketingové a další činnosti. Navíc v případě 300 prodaných zájezdů nelze očekávat, že vzniknou z 300 poptávek, ale z většího počtu poptávek. Tento počet prodaných zájezdů je uveden v tabulce 4, a to v optimistické variantě v třetím roce podnikání.

Tabulka 4 Počet prodaných zájezdů - OV

Optimistická	2016	2017	2018
Počet prodaných zájezdů	244	276	300
Výše získané provize (v Kč)	663 680	750 720	816 000

Zdroj: vlastní zpracování

V případě průměrné ceny zájezdu 34 000 Kč a průměrné výše provize 8 % ze zájezdu lze za 300 prodaných zájezdů očekávat příjmy v hodnotě 816 000 Kč. Od maximální výše počtu prodaných zájezdů byly odvozeny počty očekávaných prodaných zájezdů za ostatní roky. Předpokládané počty prodaných zájezdů byly také stanoveny i v dalších variantách, a to v realistické a pesimistické. Realistická a pesimistická varianta je uvedena v tabulce 5. Všechny tyto výpočty slouží k sestavení následných výkazů zisků a ztrát a výkazů peněžních toků.

Tabulka 5 Počet prodaných zájezdů – RV a PV

Realistická	2016	2017	2018	Pesimistická	2016	2017	2018
Počet prodaných zájezdů	212	250	276	Počet prodaných zájezdů	182	214	246
Výše získané provize (v Kč)	576 640	680 000	750 720	Výše získané provize (v Kč)	495 040	582 080	669 120

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulek vyplývá, že v prvním roce bude objem prodaných zájezdů nejnižší. V dalších letech je předpokládán mírný růst. Tento růst není nikterak velký, protože je nutné si uvědomit, že se jedná pouze o jednoho člověka, který bude mít celou agenturu na starost, a zároveň jsou marketingové výdaje poměrně nízké.

### 3.6.6 Výkazy zisků a ztrát

Výkazy zisků a ztrát byly sestaveny ve třech variantách, a to pesimistické, realistické a optimistické, a to současně na tři roky dopředu, tedy na rok 2016, 2017 a 2018. Zásadním faktorem, který bude tyto varianty ovlivňovat je výše poptávky po zájezdech od cestovní agentury a zároveň maximálním objemem, který je schopna majitelka zpracovat. Počet prodaných zájezdů již byl stanoven v předchozích odstavcích. Tyto výpočty byly založeny na hrubém odhadu, protože počet poptávek se v jednotlivých srovnatelných obdobích rok od roku odlišují a nelze z čísel za jeden rok vycházet do roku dalšího (MMS, a.s., 2016). V tabulce 6 je uvedena realistická verze výkazu zisků a ztrát za první tři roky podnikání, která je považována za nejpravděpodobnější verzi průběhu podnikání.

Tabulka 6 Výkaz zisku a ztrát RV

<b>Realistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Výnosy</b>	<b>576 640,00</b>	<b>680 000,00</b>	<b>750 720,00</b>
Výnosy z provizí	576 640,00	680 000,00	750 720,00
<b>Náklady</b>	<b>220 588,00</b>	<b>167 088,00</b>	<b>177 088,00</b>
Fixní náklady	220 588,00	167 088,00	177 088,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>356 052,00</b>	<b>512 912,00</b>	<b>573 632,00</b>
<b>Kumulativní hosp. výsledek</b>	<b>356 052,00</b>	<b>868 964,00</b>	<b>1 442 596,00</b>
Daně po započtení záloh SP, ZP	21 363,12	30 774,72	37 866,09
<b>Osobní náklady</b>	<b>360 000,00</b>	<b>360 000,00</b>	<b>360 000,00</b>
<b>HV upr. o os. náklady a daň</b>	<b>334 688,88</b>	<b>482 137,28</b>	<b>535 765,91</b>
<b>Kum. HV upr. o os. náklady</b>	<b>-25 311,12</b>	<b>122 137,28</b>	<b>175 765,91</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoli jsou provize za prodané zájezdy majitelce vyplaceny až, když se klient vrátí z dovolené, autorka vzhledem k sezónnosti prodeje a skutečných termínů uskutečnění zájezdů předpokládá, že by měla ve stejném roce všechny provize za prodané zájezdy obdržet. Z tabulky je patrné, že na konci prvního roku podnikání, po zdanění a odpočtu odměny podnikatelky, je cestovní agentura ve ztrátě 25 311 Kč. V dalších letech očekává autorka nárůst prodeje zájezdů, protože bude na trhu již působit a do marketingu bude vloženo více financí. Proto je v druhém i třetím roce očekáván zisk.

Na základě očekávaných příjmů a výdajů bylo zvoleno, že majitelka bude využívat výdajového paušálu ve výši 60 %. Daň z příjmu byla vypočítána na základě platných právních předpisů v České republice pro rok 2016, tedy z hrubého zisku po odečtení 60 % na základě výdajového paušálu, bylo strženo 15% jako daň z příjmu. Současně bylo spočítáno, zda podnikatelka bude muset doplácet na důchodovém a zdravotním pojištění a pokud ano, pak byl tento doplatek doložen a přičten k dani z příjmu. Tato položka je v tabulce pojmenována „Daně po započtení záloh SP, ZP“.

V tabulce 7 je uveden výkaz zisků a ztrát v případě optimistické varianty. V tabulce jsou uvedeny první tři roky podnikání.

Tabulka 7 Výkaz zisku a ztrát OV

<b>Optimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Výnosy</b>	<b>663 680,00</b>	<b>750 720,00</b>	<b>816 000,00</b>
Výnosy z provizí	663 680,00	750 720,00	816 000,00
<b>Náklady</b>	<b>220 588,00</b>	<b>167 088,00</b>	<b>177 088,00</b>
Fixní náklady	220 588,00	167 088,00	177 088,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>443 092,00</b>	<b>583 632,00</b>	<b>638 912,00</b>
<b>Kumulativní hosp. výsledek</b>	<b>443 092,00</b>	<b>1 026 724,00</b>	<b>1 665 636,00</b>
Daně po započtení záloh SP, ZP	26 585,52	39 320,09	47 357,80
<b>Osobní náklady</b>	<b>360 000,00</b>	<b>360 000,00</b>	<b>360 000,00</b>
<b>HV upr. o os. náklady a daň</b>	<b>416 506,48</b>	<b>544 311,91</b>	<b>591 554,20</b>
<b>Kum. HV upr. o os. náklady</b>	<b>56 506,48</b>	<b>184 311,91</b>	<b>231 554,20</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V této variantě dosahuje agentura zisku, i po odečtení daní a osobní odměny pro podnikatelku, hned v prvním roce, a to ve výši 56 506 Kč. Nárůst prodeje zájezdů je i přesto v dalších letech pozvolný, protože výdaje do marketingu jsou navýšeny pouze mírně a navíc v posledním roce je stanoven počet prodaných zájezdů 300, které je ještě schopna majitelka prodat během jednoho roku sama. V případě rychlejšího růstu, případně stejného růstu v dalších letech, bude třeba zvážit, zda najmutí zaměstnance se z finančního pohledu vyplatí nebo bude výhodnější provozovat agenturu jako doposud.

Poslední variantou je varianta pesimistická, která je zobrazena v tabulce 8.

Tabulka 8 Výkaz zisku a ztrát PV

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Výnosy</b>	<b>495 040,00</b>	<b>582 080,00</b>	<b>669 120,00</b>
Výnosy z provizí	495 040,00	582 080,00	669 120,00
<b>Náklady</b>	<b>220 588,00</b>	<b>167 088,00</b>	<b>177 088,00</b>
Fixní náklady	220 588,00	167 088,00	177 088,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>274 452,00</b>	<b>414 992,00</b>	<b>492 032,00</b>
<b>Kumulativní hosp. výsledek</b>	<b>274 452,00</b>	<b>689 444,00</b>	<b>1 181 476,00</b>
Daně po započtení záloh SP, ZP	16 467,12	24 899,52	29 521,92
<b>Osobní náklady</b>	<b>360 000,00</b>	<b>360 000,00</b>	<b>360 000,00</b>
<b>HV upr. o os. náklady a daň</b>	<b>257 984,88</b>	<b>390 092,48</b>	<b>462 510,08</b>
<b>Kum. HV upr. o os. náklady</b>	<b>-102 015,12</b>	<b>30 092,48</b>	<b>102 510,08</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistická varianta předpokládá v prvním roce ztrátu ve výši 102 015 Kč. V druhém roce podnikání se již očekává mírný zisk. Tato varianta podnikání je možná v případě, že podnikatelka nebude mít dostatek poptávek, což může být způsobené například změnami na trhu, které obecně poptávku po zájezdech snižují. V prvním roce podnikání by tak podnikatelka musela snížit svou osobní odměnu, aby byla schopna pokrýt provozní náklady.

### 3.6.7 Cash Flow

Přehled o peněžních tocích neboli cash flow, ukazuje toky finančních prostředků agentury. Stejně jako u výkazů zisků a ztrát jsou vytvořeny tři varianty, optimistická, realistická a pesimistická. V tomto případě nejsou hodnoty vyčísleny ročně, ale v měsíčním členění, aby byly lépe zachyceny peněžní toky. Cash flow (dále jen CF) je vytvořeno stejně jako výkaz zisků a ztrát na tři roky dopředu. CF poskytuje náhled na finance a slouží jako přehledný výpis příjmů a výdajů za jednotlivé měsíce. Kumulativní CF pak určuje peněžní toky za dané období. Díky tomuto přehledu lze zkontrolovat, zda se majitelka agentury v průběhu podnikání nedostane do platební neschopnosti. Ve všech variantách je při pohledu na CF viditelné, že sezónnost prodeje zájezdů se na peněžních tocích velmi projevuje.

#### **Realistická verze CF**

V prvním roce podnikání musí majitelka počítat s tím, že po určitou dobu podnikání bude výdaje financovat z počátečního vkladu. Z přílohy 6 plyne, že majitelka má dostatečné peněžní prostředky na pokrytí všech nutných výdajů. Na nenadálé výdaje bude mít podnikatelka nejméně v měsíci duben. Důvodem je, že hlavní doba prodeje zájezdů zpravidla nastává až v květnu. Navíc autorka stanovila měsíční odměnu na 30 000 Kč měsíčně a v případě, že by bylo nutné, může majitelka výši této odměny snížit a část peněz využít na nezbytně nutné výdaje. Na začátku druhého roku podnikání bude aktuální stav finančních prostředků pro podnikatelku téměř stejný, jako na začátku podnikání, což je vidět v příloze 9. V druhém roce však již nebudou vynaloženy prvotní náklady na založení agentury a ostatní náklady zůstanou zachovány, kromě marketingových nákladů, které budou navýšeny a daní, které musí být v druhém roce zaplacený za první rok podnikání. Očekává se však již navýšení počtu prodaných zájezdů. Proto již bude majitelka v dlouhodobém horizontu disponovat dostatečnými finančními prostředky pro případné nenadálé výdaje, či nově potřebné investice. V příloze 12 je vidět, že během třetího roku podnikání tento trend pokračuje.

#### **Optimistická verze CF**

Optimistická varianta prvního roku podnikání je zobrazena v příloze 5. Na základě této tabulky lze vyčíst, že kumulativního kladného cash flow je dosaženo již po půl roce podnikání. Což je velmi pozitivní vzhledem k tomu, že prodej více než poloviny zájezdů během tohoto roku je očekáván až v období od července. První rok tedy končí kladným cash flow a dostatečnými finančními prostředky na účtu. Příloha 8 ukazuje druhý rok podnikání při optimistické verzi. Při osobní odměně 30 000 Kč měsíčně zůstává agentuře na konci roku, na účtu, téměř 200 000 Kč. Třetí rok podnikání zobrazuje příloha 11, ze které lze vyčíst, že počet prodaných zájezdů je opět vyšší a podnik si udržuje kladné cash flow.

#### **Pesimistická verze CF**

Tato varianta zohledňuje situaci, kdy se agentuře nemusí dařit tak, jak podnikatelka očekává. Proto je nutné sledovat peněžní toky, aby se v takové situaci majitelka nedostala do platební neschopnosti. První rok podnikání je zobrazen v příloze 7. Z tabulky lze vyčíst, že vložený vlastní kapitál a příjmy za celý rok celkem pokryjí provoz agentury a ta se tak nedostane do platební neschopnosti, ale na konci roku agentura končí se záporným cash flow ve výši 85 548 Kč. V příloze 10 je uveden druhý rok podnikání v případě pesimistické varianty. Přestože v druhém roce bude prodáno více zájezdů, v závěru roku se agentura dostane do kladného cash flow pouze ve výši 38 525 Kč. Třetí rok podnikání, který je uveden v příloze 13, již vykazuje zlepšení, protože majitelka na konci roku disponuje finanční rezervou ve výši 290 950 Kč.



### 3.6.8 Konečná rozvaha

Posledním výkazem, který bude v podnikatelském plánu vytvořen, je konečná rozvaha pro rok 2016 v případě realistické verze prodeje. Tato rozvaha je zobrazena v tabulce 9.

Tabulka 9 Konečná rozvaha k 31. 12. 2016 RV

Konečná rozvaha k 31.12.2016 - RV			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	25 000 Kč	<b>Vlastní kapitál</b>	
		Základní kapitál	200 000 Kč
<b>Oběžný majetek</b>			
Bankovní účet	171 052 Kč	VH běžného období	-3 948 Kč
		VH minulých let	0 Kč
<b>Celkem</b>	<b>196 052 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>196 052 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Konečné rozvahy let 2017 a 2018 v případě realistické varianty a ostatních variant, tedy pesimistické a optimistické, ve všech třech letech jsou součástí přílohy 2, 3 a 4.

### 3.6.9 Investiční ukazatelé

Aby bylo možné zhodnotit, zda se vložená investice majitelce vyplatí a bude tedy efektivní, je nezbytné vypočítat jednotlivé ukazatele investiční efektivnosti.

#### Čistá současná hodnota

Součástí finančního plánu je i zhodnocení dané investice. K tomuto výpočtu bude využit vzorec, který byl uveden již v praktické části práce:

$$\sum_{i=1}^n \frac{(\text{čisté peněžní toky})_i}{(1+r)^i}$$

Diskontní sazba je spočítána na základě stavebnicového modelu stanovením WACC metodou přiřázek za specifická rizika firmy.

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{PS} + r_{FS}$$

$$r_f = 0,35 \text{ (Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2016)}$$

$$r_{LA} = 5 \text{ (Scholleová, 2012, s. 71)}$$

Je-li EBIT/aktiva < 0, pak je  $r_{PS} = 10 \%$  (Scholleová, 2012, s. 72).

$$\text{EBIT/aktiva} = -25311/196052 = -0,13$$

$$r_{PS} = 10$$

Je-li L (oběžná aktiva/krátkodobé závazky) > průměr v průmyslu (mezi 1 a 1,3) a zároveň větší než 1,25, pak  $r_{FS} = 0 \%$  (Scholleová, 2012, s. 72).

$$L = 171052/1016,67 = 168$$

$$r_{FS} = 0$$

$$WACC = 0,35 + 5 + 10 + 0$$



WACC = 15,35 %

Výpočet čisté současné hodnoty vychází z realistické verze cash flow, kdy  $CF_0$  je -57 500 Kč,  $CF_1$  je -3 948 Kč,  $CF_3$  je 131 549 Kč a  $CF_4$  je 182 857 Kč.

NPV = - 57500 - 3423 + 98867 + 119140

NPV = 157085

Čistá současná hodnota počáteční investice, která byla 200 000 Kč, je nyní 157 085 Kč. V průběhu tří let tedy investice vynese majitelce 157 085 Kč. Do záměru se tedy vyplatí investovat, jelikož čistá současná hodnota je kladná.

Čistá současná hodnota je počítána pouze na tři roky, protože po uplynutí této doby lze očekávat změnu celé koncepce podniku, neboť majitelka nebude, dle realistické verze, již schopna pravděpodobně agenturu provozovat sama.

### Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento bylo spočítáno pomocí tabulkového kalkulátoru v MS Excel 2010. Výpočet vychází opět z realistické verze cash flow, kdy  $CF_0$  je - 57 500 Kč,  $CF_1$  je - 3 948 Kč,  $CF_3$  je 131 549 Kč a  $CF_4$  je 182 857 Kč. První období bylo zvoleno k 1. 1. 2016, další období vždy k poslednímu dni daného roku. Čím vyšší je vnitřní výnosové procento investice, tím lepší je její relativní výhodnost. Vnitřní výnosové procento za daných podmínek vychází na 94 %. Vzhledem k tomu, že IRR je větší než WACC, investice je přijatelná.

### Doba návratnosti

Zde je uvedena statická metoda založená na době návratnosti. Tato metoda umožňuje zjistit, kolik času je třeba, aby se kumulované prognózané peněžní toky vyrovnaly počáteční investici. Tato metoda nebere v úvahu faktor času ani rizika, proto ji lze brát spíše jako orientační, pro rychlé zhodnocení přijatelnosti investice dle požadované doby návratnosti.

Při pohledu na přílohy 6, 9 a 12, kde jsou k nalezení výkazy CF realistické varianty za rok 2016, 2017 a 2018, je zřejmé, že se investice vrátí během třetího roku podnikání. Konkrétně v měsíci srpen. Celkový CF dosahuje hodnoty 209 680 Kč, která je o 9 680 Kč vyšší než investovaná částka.

Doby návratnosti je téměř dosaženo již v druhém roce podnikání, přesněji v září roku 2017, kdy celkový CF dosahuje hodnoty 199 751 Kč. V následujících měsících však vlivem sezónnosti se CF sníží a proto je jako relevantní údaj brán až srpen 2018.

## 3.7 Hodnocení rizika

Obecně lze provozování cestovní agentury charakterizovat jako podnikání s nízkým rizikem. Není zde nutná vysoká počáteční investice a provozní náklady lze udržet na poměrně nízké úrovni. Přesto existují rizikové faktory, kterým je nutné předcházet.

Prvním rizikovým faktorem je tzv. vyšší moc. Tento pojem lze popsat jako neodvratitelnou, nepředvídatelnou překážku, pod kterou je možné si představit působení přírodních živlů, povstání, nepokoje či terorismus. Poslední jmenovaný faktor v poslední době zásadně ovlivnil cestovní ruch. V červnu loňského roku zaútočil ozbrojený útočník na hotelové hosty přímo na pláži v Tunisu, v říjnu havarovalo kvůli bombě na palubě letadlo, které odlétalo z Egypta, v listopadu pak proběhly koordinované teroristické útoky v Paříži na více místech současně,

v lednu letošního roku došlo k výbuchu bomby v Istanbulu a v březnu došlo k výbuchu na letišti v Bruselu. Všechny tyto události mají negativní vliv na cestovní ruch jako takový. Co se týče cestovních kanceláří a agentur pak tyto události způsobily zásadní pokles poptávky klientů po zájezdech do arabských destinací, jakými jsou Tunis, Egypt a Turecko. Dalším příkladem může být například aktuální uprchlická krize, kdy uprchlíci z Blízkého Východu cestují přes středozevní moře na řecké ostrovy, kde žádají o azyl. Problémem je, že těchto uprchlíků je zde podle médií stále více, což odrazuje klienty od zakoupení dovolené na daných ostrovech. Všechny tyto situace bezesporu negativně ovlivní prodej zájezdů do daných destinací. Proto musí mít cestovní agentura vyvážené portfolio, aby nebyla na těchto skutečnostech existenčně závislá a dokázala klientovi nabídnout alternativu. Důležitá je pak všeobecná orientace, a pokud jsou například problémy jen na určitém řeckém ostrově, vysvětlit klientovi, kde se ostrov nachází a nabídnout mu ostrov jiný, který není těmito problémy zasažen.

Nový prodejce se může potýkat s nedostatečnou poptávkou. Proto je důležité s každým klientem komunikovat co nejlépe, aby se vracel a zároveň prodejce doporučoval svým známým. Nesporně důležitým bodem je samozřejmě marketing, kterému se musí prodejce aktivně věnovat.

Rizikem je také aktuální ekonomická situace země. Příkladem může být Řecko. Nestabilita země se i přes zásahy Evropské unie v loňském roce stále prohlubovala, až se klienti uprostřed letní sezony obávali, zda v Řecku funguje vše, jak má a zda za své peníze skutečně obdrží zaplacené služby. Cestovní agentura musí od cestovních kanceláří zjišťovat, jakým způsobem jsou klienti na místě situací ovlivněni. Velmi pak záleží na klientech, zda se takové situace zaleknou a do země přestanou zájezdy nakupovat či nikoliv. Ekonomická situace země se však nemusí vázat pouze k zemím, kam turisté cestují, ale také k zemi, odkud turisté jsou. Pokud by ekonomická situace nebyla v České republice příznivá, lze očekávat pokles poptávky po výjezdovém turismu. Na druhou stranu lze očekávat růst poptávky po domácím cestovním ruchu. Proto musí mít agentura široké portfolio nabízených destinací, aby mohla klientům nabídnout jiné nabídky.

Velmi důležitým bodem je možná provozní ztráta. Nejzásadnějším ovlivňujícím faktorem je počet realizovaných zakázek, které musí pokrýt minimálně provozní náklady. Je tedy důležité průběžně sledovat příjmy a výdaje, které jsou s podnikáním v tomto oboru spjaty.

Důležitou oblastí jsou legislativní změny. Je nutné tyto změny sledovat. Příkladem těchto změn může být například povinnost zveřejňovat na stránkách agentury jméno cestovní kanceláře, která zájezd pořádá. Aktuálně patří provozování cestovní agentury do živnosti volné. V budoucnu však může dojít ke změně. Dále je nezbytné sledovat změny, které se týkají cestovních kanceláří, neboť se pak mohou dotýkat i cestovní agentury.

Značným rizikem je změna preferencí zákazníků. Jedná se především o lidi, kteří volí samostatné zakoupení letenek i ubytování a cestují tak tzv. na vlastní pěst. Ačkoliv ne vždy se jedná o cenově výhodnější variantu.

Velmi důležité je sledovat konkurenci. Pokud by agentura tzv. zaspala, může to pro ni mít až ničující důsledky. Proto je důležité uchovávat si konkurenční výhodu a sledovat trendy v oblasti. Konkurencí jsou v tomto případě jak cestovní kanceláře, tak agentury. U cestovních kanceláří je nutné mít neustálý přehled o akčních nabídkách, bonusech a jiných výhodách, které aktuálně klientům nabízí a jejich prodejce je tedy může nabízet také. Pokud by jej

nenabídl, pak by mohl potenciální zákazník pouze využít služeb agentury, ale zájezd by si zakoupil přímo od pořádající CK.

Tímto je zmíněno další riziko, a to riziko nákladů na nerealizované obchody. Zaměstnanec agentury může hodiny konzultovat s klientem vhodný zájezd, ale v závěru k prodeji nedojde. Těchto důvodů může být mnoho. Klienti musí řešení dovolené odložit, nevyberou si a tak jdou ke konkurenci nebo obdrží kvalitní nabídku, ale přesto si zájezd zakoupí přímo od pořádající CK. První dvě varianty jsou bohužel součástí podnikání v tomto oboru a nelze jim zabránit, pouze je minimalizovat. Poslední bod je však zásadní, protože dochází ke ztrátě času i zisku.

Pokud se klient rozhodne pro koupi zájezdu, je nezbytné od něj požadovat jak podepsanou smlouvu o zájezdu, tak potvrzení o platbě. Ačkoli je klient po podpisu smlouvy povinen zájezd uhradit, ze zkušenosti autorky je bohužel běžnou praxí, že klient pak zájezd neuhradí. Pokud agentura zájezd pořádající CK potvrdí, pak jej musí i uhradit. Pokud tak klient neučiní, samozřejmě je možné toto řešit právní cestou. Nicméně, aby k tomuto nemuselo být přistoupeno, je nezbytné, aby každý zájezd byl potvrzen až po obdržení podepsané smlouvy o zájezdu současně s potvrzením o provedené platbě.

Tento druh podnikání je postižen sezónností, čemuž je třeba se přizpůsobit. Konkrétně se jedná o zvládnutí velkého tlaku a množství poptávek v letních měsících a zároveň se vypořádat s měsíci mimo hlavní sezónu. Opět je tak důležitá skladba portfolia, neboť mimo letní měsíce je nezbytné se zaměřit na jiný typ dovolené. Zároveň se musí majitelka připravit na vyšší pracovní zátěž v letních měsících.

Dalším rizikem je nespokojenost klientů. Pokud jsou klienti nespokojeni s produktem, který vytváří cestovní kancelář, pak celou stížnost musí cestovní agentura obratem postoupit do CK, která má 30 dní na vyřízení reklamace. V tomto případě je tedy role cestovní agentury minimální. Je však důležité si obsah těchto reklamací zaznamenat, neboť pokud by se jednalo o častý případ, agentura by tak takový zájezd neměla svým klientům dále prodávat. Druhou možností je však stížnost na postup cestovní agentury. Zde je důležité si udržovat vysokou úroveň konzultačních služeb a klientům vše co nejlépe a nejpřesněji sdělit, či zjistit.

Posledním rizikem je ukončení spolupráce s partnerem. Může k němu dojít na základě krachu cestovní kanceláře nebo na základě porušení obchodních podmínek obsažených ve smlouvě. V prvním případě je vliv agentury nulový, neboť s takovou situací nelze dělat nic. Cestovní agentura je sice zbavena jakékoli odpovědnosti za insolventnost cestovní kanceláře, ale problémům se nevyhne. Důležité je zjistit postup ohledně vypořádání s klienty, kteří si u dané CK již zájezd zakoupili a ohledně postupu je informovat. Je důležité klientovi vysvětlit, aby případně za špatný výběr zájezdu pořádající CK nevinil agenturu, která jim sice daný zájezd prodala, ale o finančních problémech svého obchodního partnera nevěděla. Co se týče druhého bodu, pak cestovní agentury se musí chovat dle podmínek stanovených ve smlouvě a pak jim žádné riziko nehrozí.

## 4 Závěr

Podnikatelský plán slouží jeho autorovi k tomu, aby na základě informací obsažených v něm, byl schopen zhodnotit, zda daný podnikatelský plán je realizovatelný a životaschopný. Plán může být vytvořen například pouze pro potřeby autora nebo pro potencionálního investora. Pro koho je plán psán udává, co bude jeho obsahem, neboť pro investora jsou nejdůležitější části plánu jiné než pro samotného podnikatele. Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro založení cestovní agentury. Aby bylo dosaženo hlavního cíle, byly sestaveny cíle dílčí. V teoreticko-metodologické části byly objasněny pojmy k danému tématu. K definování jednotlivých pojmů byla použita odborná literatura. Odborné publikace byly studovány v knihovně Vysoké školy ekonomické v Praze. Na základě těchto publikací byla zpracována odborná literární rešerše. Hlavními objasněnými pojmy byly: podnik, podnikání, fyzická osoba a společnost s ručením omezením. Nejvíce prostoru bylo v teoretické části věnováno struktuře podnikatelského plánu a popisu jednotlivých kapitol, které byly následně využity v části praktické. V rámci metodiky práce byl popsán komplexní postup zpracování diplomové práce.

Praktická část práce vychází ze struktury podnikatelského plánu, která byla popsána v části teoretické. Nejprve uveden souhrn podnikatelského záměru, jehož obsahem je shrnutí klíčových bodů celého podnikatelského plánu. Dá se říci, že se jedná o zkrácený podnikatelský plán, ve kterém se čtenář dozví nejdůležitější informace o celém plánu, aniž by jej musel číst celý. Poté je uvedeno jméno zakládající osoby, činnost působení a právní forma podnikání. Následují jednotlivé kapitoly podnikatelského plánu.

První částí je produkt. Produkt cestovní agentury tvoří především zájezdy od cestovních kanceláří, se kterými agentura uzavře obchodní vztah. Cestovní kanceláře byly agenturou vybrány na základě jejich délky působení na trhu, referencí jejich klientů, portfolia nabízených zájezdů, zkušeností majitelky agentury s danou CK a také výše provize, kterou agentura za prodaný zájezd obdrží. Celkem bylo vybráno 43 českých cestovních kanceláří. Mezi doplňkové služby, které bude agentura nabízet, byl zařazen prodej cestovního pojištění, parkování na letišti po dobu zájezdu a samostatných letenek. Všechny tyto služby zajišťují samotné CK, nejedná se tedy o další obchodní partnery.

Následuje analýza okolí za pomoci PEST analýzy, mikrookolí, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy. V rámci PEST analýzy jsou zkoumány politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. V oblasti politicko-právní je to aktuální spokojenost občanů ČR s aktuální vládou, legislativa spojená s cestovní agenturou a její nejnovější novela, pasové a vízové povinnosti pro cestující, příklady legislativních změn v jednotlivých zemích či dohody mezi jednotlivými státy ovlivňující činnost agentury. Ekonomické faktory zohledňovaly vývoj HDP v ČR a vývoj průměrné mzdy v ČR za poslední 3 roky, daňové povinnosti pro podnikatele a dopad změn kurzů Amerického dolaru a Eura. Sociokulturní faktory se týkaly především zaměření na aktuální trendy v cestování, respektive na statistiky za rok 2014 a 2015, kdy v porovnání těchto dvou let bylo zjištěno, že zájem o zájezdy přes CK byl v těchto dvou letech téměř identický. Zároveň však byly zmíněny informace týkající se aktuálních problémů s teroristickými útoky a reakcí klientů na tyto situace sníženým zájmem o dovolené v arabských zemích. Technologické faktory byly spjaty především s rozmachem internetu a online prodejem, kdy klient může zájezd bez jakýchkoli potíží zakoupit online z pohodlí domova. S online komunikací souvisí nutnost pro podnikatele být na internetu a propagovat zde své podnikání.

Analýza mikrookolí byla zaměřena na analýzu zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Byl popsán cílový trh pro agenturu a charakteristiky potenciálního zákazníka. Mezi dodavateli byly zmíněny cestovní kanceláře, možní dodavatelé online databáze zájezdů a menší dodavatelé, jako grafik, poskytovatel internetových stránek a pronajímatel kanceláře. Konkurence byla podrobněji rozebrána pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Nejprve byly popsány největší online cestovní agentury působící na českém trhu, následně menší agentury a v neposlední řadě i cestovní kanceláře, které jsou svým způsobem také konkurencí pro CA. Následně byly popsány hrozby substitučních výrobků, hrozby vstupů nových konkurentů a vyjednávací pozice dodavatelů a zákazníků. Ve SWOT analýze byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby nově vznikající cestovní agentury.

Dalším bodem podnikatelského plánu byla marketingová a obchodní strategie agentury. V této části byl sestaven marketingový mix. Vzhledem k tomu, že tvorba ceny je plně v kompetenci CK a produkt byl popsán v samotné části plánu, je pozornost zaměřena především na distribuci a propagaci. Co se týče distribuce, veškerý kontakt a komunikace se zákazníkem, včetně samotného prodeje, bude probíhat buď v provozovně cestovní agentury, prostřednictvím online komunikačních kanálů jako je email, Skype, Facebook nebo pomocí internetových stránek. Důležitým prvkem je však způsob komunikace, která se nazývá "word of mouth". Jedná se o doporučení na základě zkušenosti, které je lidmi často považováno za velmi důvěryhodné a agentura si chce na základě této cesty získat co nejvíce klientů. V tomto ohledu má autorka a současně zakladatelka agentury velkou výhodu, neboť v tomto oboru pracuje více než pět let. S čímž souvisí i propagace. Jelikož se však jedná o podnikání jedné osoby, nejde o žádné velké marketingové kampaně. Pozornost je zaměřena na propagaci přes webové a facebookové stránky agentury, včetně mnoha nástrojů, které tyto dvě varianty přináší. Dále se jedná o práci s katalogy jednotlivých CK, individuální oslovení potenciálních zákazníků majitelkou agentury, nebo využívání podpory prodeje, na kterou však musí být majitelka opatrná, neboť některé cestovní kanceláře podporu prodeje ve smlouvě o obchodním zastoupení agentuře vyloženě zakazují. Majitelka tak musí pracovat hlavně s podporou prodeje jednotlivých CK, které velmi často vytváří pro své klienty časově omezené akce, které však CA může svým klientům nabídnout také.

Poslední, a dá se říct, že stěžejní částí diplomové práce, je finanční plán, který ukazuje, zda je podnikatelský plán proveditelný a ekonomicky reálný. Nejprve jsou stanoveny jednorázové náklady na založení agentury a ostatní náklady nutné k zajištění provozu na jeden rok. Tyto náklady byly vyčísleny na 220 588 Kč. Následně byla sestavena zahajovací rozvaha k 1. 1. 2016. Předpokládané výnosy v jednotlivých obdobích byly stanoveny na základě průměrné ceny zájezdu 34 000 Kč a průměrné výše provize 8 %. Tyto informace byly získány od společnosti MMS, a. s. Z jednoho zájezdu tedy agentura v průměru získá 2 720 Kč. Bod zvratu se u agentury nachází v případě 214 prodaných zájezdů za rok. Počet prodaných zájezdů v jednotlivých letech byl stanoven od maximální výše zájezdů, které je majitelka schopna sama prodat a zajistit veškerou spojenou administrativu. Jedná se o 300 zájezdů. Vzhledem k tomu, že veškeré výkazy jsou tvořeny ve třech variantách, a to pesimistické, realistické a optimistické, pak těchto 300 zájezdů bylo stanoveno u optimistické varianty v třetím roce podnikání. Od čehož byly odvozeny počty prodaných zájezdů v ostatních letech a variantách výkazů. Výkazy zisků a ztrát byly tedy vytvořeny na tři roky dopředu a ve třech variantách. V případě realistické varianty je na konci prvního roku podnikání, po zdanění a odpočtu odměny podnikatelky, cestovní agentura ve ztrátě 25 311 Kč. U optimistické varianty se jedná o zisk ve výši 56 506 Kč a v případě pesimistické varianty o ztrátu ve výši 102 015 Kč. Následují jednotlivé přehledy o peněžních tocích, neboli cash flow, které ukazuje toky finančních prostředků agentury. V tomto případě nejsou hodnoty vyčísleny ročně, ale



v měsíčním členění, aby byly lépe zachyceny peněžní toky. CF poskytuje náhled na finance a slouží jako přehledný výpis příjmů a výdajů za jednotlivé měsíce. Díky němu je vidět, že agentura se v žádné variantě nedostane do platební neschopnosti. Následují rozvahy vždy ke konci roku a opět jich je vytvořeno více, neboť je nutné zohlednit všechny možné vývoje. V závěru finančního plánu jsou uvedeny investiční ukazatele. Výpočet čisté současné hodnoty autorce sdělil, že v průběhu tří let investice vynesou majitelce 157 085 Kč. Vnitřní výnosové procento za daných podmínek vyšlo na 94 %. Doba návratnosti investice byla při realistické variantě stanovena na osmý měsíc ve třetím roce podnikání. Dle těchto výpočtů lze říct, že se do podnikatelského záměru vyplatí investovat.

Poslední částí podnikatelského plánu je hodnocení rizik a jejich eliminace. Autorka identifikovala poměrně velké množství rizik, přesto je možné provozování CA charakterizovat jako podnikání s nízkým rizikem, neboť není třeba vysoké počáteční investice a provozní náklady lze udržet na poměrně nízké úrovni. Existují však rizika, kterým lze, ale také nelze předcházet. Druhou skupinou jsou rizika jako tzv. vyšší moc, terorismus nebo zhoršení ekonomické situace země. Naopak agentura se musí vyhnout rizikům spojeným se sezónností podnikání, nespokojeností klientů, provozní ztrátou nebo nedostatečnou poptávkou.

Na základě všech zjištěných informací je podnikatelce doporučeno podnikatelský plán zrealizovat. Po sestavení finančního plánu a zpracování finanční analýzy se jeví jako reálná možnost, že cestovní agentura bude na českém trhu životaschopná.



## Zdroje

### Literatura

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

HOLMAN, R. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JOSKOVÁ, L., ŠAFRÁNEK, J., POKORNÁ, P., PRAVDA, P., PRAVDOVÁ, M. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5837-4.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PORTER, M. E. *On competition*. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Pub., c2008. ISBN 978-142-2126-967.



SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

## Zákony

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu

## Internetové zdroje

ACK ČR: dohoda v Bruselu významně ovlivní nadcházející turistickou sezonu v Řecku. In: *C. O. T. media, s. r. o.* [online]. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://outgoing.icot.cz/ack-cr-dohoda-v-bruselu-vyznamne-ovlivni-nadchazejici-turistickou-sezonu-v-recku/>

ACK ČR: letní dovolené Češi plánují v tradičních evropských destinacích. In: *C.O.T. media, s. r. o.* [online]. 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://outgoing.icot.cz/ack-cr-letni-dovolene-cesi-planuji-v-tradicnich-evropskych-destinacich/>

Aktuální prognóza ČNB: Prognóza HDP. In: *Česká národní banka* [online]. 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html?cnb\\_css=true](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true)

Baleáry zavádějí novou turistickou daň. In: *1.Distribucni spol. s r.o. - Travel Trade Gazette Czech* [online]. 2016 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/baleary-zavadeji-novou-turistickou-dan/>

Ceník. In: *AnChoice CZ, s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.anchoice.cz/cenik>



ČERVENKA, J. Hodnocení vlády Bohuslava Sobotky – únor 2016. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/instituce-a-politici/hodnoceni-vlady-bohuslava-sobotky-unor-2016>

Češi uskutečnili v r. 2015 méně delších cest v rámci domácí i zahraniční rekreace, a to hlavně v prvním pololetí. In: *Asociace cestovních kanceláří České republiky* [online]. 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.ackcr.cz/tiskove-zpravy/cesi-uskutecnili-v-r-2015-mene-delsich-cest-v-ramci-domaci-i-zahranicni-rekreace-a-to-hlavne-v-prvnim-pololeti/>

ČSSZ informuje: Změny v pojištění OSVČ platné od 1. 1. 2016. In: *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2015/20151221-cssz-informuje-zmeny-v-pojisteni-osvc-platne-od-1-1-2016.htm>

Exkluzivní průzkum AMSP ČR: Malé firmy on-line. In: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky* [online]. 2016 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: [http://www.amsz.cz/exkluzivni-pruzkum-amsz-cr-male-firmy-on-line-1?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=160425](http://www.amsz.cz/exkluzivni-pruzkum-amsz-cr-male-firmy-on-line-1?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=160425)

Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů: Hrubý domácí produkt důchodovou metodou. In: *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr)

Jak sepsat podnikatelský plán. In: *Podpora rozvoje podnikání s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

KOŠLÍKOVÁ, M. Tunisko zrušilo odletové taxy. In: *Asociace cestovních kanceláří České republiky* [online]. 2015 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.ackcr.cz/aktuality-pro-odborniky/tunisko-zrusilo-odletove-taxy/>

Osobní doklady: Cestovní doklady. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/osobni-doklady-642319.aspx?q=Y2hudW09NA%3D%3D>

Poslanci schválili novelu zákona č. 159/1999 Sb. In: *C.O.T. media, s. r. o.* [online]. 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.icot.cz/poslanci-schvalili-novelu-zakona-c-159-1999-sb/>

Prezident podepsal novelu zákona č. 159/1999 Sb. In: *C.O.T. media, s. r. o.* [online]. 2015 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://outgoing.icot.cz/prezident-podepsal-novelu-zakona-c-159-1999-sb/>

Pronájem kanceláře. In: *Bezrealitky* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.bezrealitky.cz/nemovitosti-byty-domy/304571-nabidka-pronajem-kancelare-viktora-huga-praha>

Statistické šetření ubytovacích zařízení cestovního ruchu, cestovních kanceláří a agentur na území ČR. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/d674e44b-43be-490e-9ff1-725e7d7a5593/03-Prezentace-UZ-CK-CA-2015-04-29.pdf>

TICHÝ, O. Od ledna 2016 se mění zdravotní pojištění u všech skupin plátců. In: *Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/od-ledna-2016-se-meni-zdravotni-pojisteni-u-vsech-skupin-platcu>

Výnosy státních dluhopisů (Statistika finančních trhů-Kapitálový trh) - ekonomika ČNB. In: *Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o.* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/statistika-financnich-trhu/kapitalovy-trh/vynosy-statnich-dluhopisu/AEBA>

Zájem o zájezdy do Chorvatska je letos o pětinu vyšší než loni. In: *C.O.T. media, s. r. o.* [online]. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://outgoing.icot.cz/zajem-o-zajezdy-do-chorvatska-je-letos-o-petinu-vyssi-nez-loni/>

Zaměstnanci a průměrné hrubé měsíční mzdy podle sfér hospodářství. In: *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD03-A&zo=N&z=T&f=TABULKA&verze=1&nahled=N&sp=N&skupId=850&filtr=G~F M~F Z~F R~F P~ S~ null null &katalog=30852&pvo=MZD03-A&evo=v537 !\\_MZD-LEG2\\_1&c=v536~6\\_RP2015QP4#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD03-A&zo=N&z=T&f=TABULKA&verze=1&nahled=N&sp=N&skupId=850&filtr=G~F M~F Z~F R~F P~ S~ null null &katalog=30852&pvo=MZD03-A&evo=v537 !_MZD-LEG2_1&c=v536~6_RP2015QP4#w=)

ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ V ČR VE 3. ČTVRTLETÍ ROKU 2015. In: *Svaz obchodu a cestovního ruchu v ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/zivnostenske-podnikani-v-cr-ve-3-ctvrtleti-roku-2015/>

Jiné zdroje

Interní zdroj společnosti MMS, a. s. *Statistika*, 2016

Interní zdroj společnosti MMS, a. s. *Výňatek ze smlouvy o obchodním zastoupení s CK Exim Tours, a. s.*, 2016

Interní zdroj společnosti MMS, a. s. *Výňatek ze smlouvy o provizním prodeji s CK Fischer, a. s.*, 2015

MMS, a.s., emailová komunikace [online]. [cit. 2016-01-06]. [cestuj@cestuj.cz](mailto:cestuj@cestuj.cz)



## Seznam příloh

Příloha 1 Seznam cestovních kancelářů	I
Příloha 2 Konečné rozvahy RV	II
Příloha 3 Konečné rozvahy OV	III
Příloha 4 Konečné rozvahy PV	IV
Příloha 5 CF 2016 OV	V
Příloha 6 CF 2016 RV	VI
Příloha 7 CF 2016 PV	VII
Příloha 8 CF 2017 OV	VIII
Příloha 9 CF 2017 RV	IX
Příloha 10 CF 2017 PV	X
Příloha 11 CF 2018 OV	XI
Příloha 12 CF 2018 RV	XII
Příloha 13 CF 2018 PV	XIII



## Příloha 1 Seznam cestovních kancelář

Aeolus, s. r. o.  
ADRIALAND S. R. O.  
Afrodita, s. r. o.  
ALEX, s. r. o.  
Alexandria, s. r. o.  
ATIS a.s.  
AZURREIZEN.s. r. o.  
Best Reisen Cz, s. r. o.  
Blue Sky Travel, s. r. o.  
Blue Style, k. s  
BON TON, s. r. o.  
BRENNNA, s. r. o.  
CAMPANATOUR, s. r. o.  
Canaria Travel, s. r. o.  
Caribe Tour, s. r. o.  
Čedok, a. s.  
České kormidlo s. r. o.  
Electra Tours, s. r. o.  
EMMA Agency spol. s r.o.  
Eso travel, a.s.  
EUROPA TRIP - QUALITY TRAVEL, s. r. o.  
Exim Tours, a. s.  
Experitour, s. r. o.  
Fantasy Travel, s. r. o.  
Fede, s. r. o.  
Firo tour, a. s.  
Fischer, a. s  
Greece Tours Prague, s. r. o.  
Inex-cestovní kancelář, s. r. o.  
KOVOTOUR PLUS s. r. o.  
Mauthner, s. r. o.  
MAXIREIZEN.s. r. o.  
Monatour a. s.  
Nev-Dama, obchodní značka cestovní kanceláře Fischer, a. s.  
Pantour s. r. o.  
Sardegna Travel, s. r. o.  
Snail Travel International, a. s.  
Sport-S, s. r. o.  
Thomas Cook, s. r. o.  
TIP travel, s. r. o.  
Velký Semerink s. r. o. (Rudolf Reisen)  
Viamare, s. r. o.  
VÍTKOVICE TOURS, s. r. o.  
Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha 2 Konečné rozvahy RV

<b>Konečná rozvaha k 31.12.2017 - RV</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	25 000 Kč	<b>Vlastní kapitál</b>	
		Základní kapitál	200 000 Kč
<b>Oběžný majetek</b>			
Bankovní účet	302 601 Kč	VH běžného období	131 549 Kč
		VH minulých let	-3 948 Kč
<b>Celkem</b>	<b>327 601 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>327 601 Kč</b>
<b>Konečná rozvaha k 31.12.2018 - RV</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	25 000 Kč	<b>Vlastní kapitál</b>	
		Základní kapitál	200 000 Kč
<b>Oběžný majetek</b>			
Bankovní účet	485 458 Kč	VH běžného období	182 857 Kč
		VH minulých let	127 601 Kč
<b>Celkem</b>	<b>510 458 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>510 458 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 3 Konečné rozvahy OV

<b>Konečná rozvaha k 31.12.2016 - OV</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	25 000 Kč	<b>Vlastní kapitál</b>	
		Základní kapitál	200 000 Kč
<b>Oběžný majetek</b>			
Bankovní účet	258 092 Kč	VH běžného období	83 092 Kč
		VH minulých let	0 Kč
<b>Celkem</b>	<b>283 092 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>283 092 Kč</b>
<b>Konečná rozvaha k 31.12.2017 - OV</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	25 000 Kč	<b>Vlastní kapitál</b>	
		Základní kapitál	200 000 Kč
<b>Oběžný majetek</b>			
Bankovní účet	455 138 Kč	VH běžného období	197 046 Kč
		VH minulých let	83 092 Kč
<b>Celkem</b>	<b>480 138 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>480 138 Kč</b>
<b>Konečná rozvaha k 31.12.2018 - OV</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	25 000 Kč	<b>Vlastní kapitál</b>	
		Základní kapitál	200 000 Kč
<b>Oběžný majetek</b>			
Bankovní účet	694 730 Kč	VH běžného období	239 592 Kč
		VH minulých let	280 138 Kč
<b>Celkem</b>	<b>719 730 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>719 730 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 4 Konečné rozvahy PV

Konečná rozvaha k 31.12.2016 - PV			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	25 000 Kč	Vlastní kapitál	
		Základní kapitál	200 000 Kč
Oběžný majetek			
Bankovní účet	89 452 Kč	VH běžného období	-85 548 Kč
		VH minulých let	0 Kč
<b>Celkem</b>	<b>114 452 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>114 452 Kč</b>
Konečná rozvaha k 31.12.2017 - PV			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	25 000 Kč	Vlastní kapitál	
		Základní kapitál	200 000 Kč
Oběžný majetek			
Bankovní účet	127 977 Kč	VH běžného období	38 525 Kč
		VH minulých let	-85 548 Kč
<b>Celkem</b>	<b>152 977 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>152 977 Kč</b>
Konečná rozvaha k 31.12.2018 - PV			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	25 000 Kč	Vlastní kapitál	
		Základní kapitál	200 000 Kč
Oběžný majetek			
Bankovní účet	235 109 Kč	VH běžného období	107 132 Kč
		VH minulých let	-47 023 Kč
<b>Celkem</b>	<b>260 109 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>260 109 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 CF 2016 OV

CF - přímá metoda pro r. 2016 - OV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Spen	Září	Ríjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	200000,00	121019,33	116658,66	126397,99	104997,32	123836,65	173315,98	240115,31	313354,64	351293,97	332613,30	312932,63	200000,00
<b>Příjmy celkem</b>	<b>21760,00</b>	<b>38080,00</b>	<b>51680,00</b>	<b>19040,00</b>	<b>65280,00</b>	<b>97920,00</b>	<b>114240,00</b>	<b>119680,00</b>	<b>78880,00</b>	<b>21760,00</b>	<b>21760,00</b>	<b>13600,00</b>	<b>663680,00</b>
Tržby za provize	21760,00	38080,00	51680,00	19040,00	65280,00	97920,00	114240,00	119680,00	78880,00	21760,00	21760,00	13600,00	663680,00
<b>Výdaje celkem</b>	<b>70740,67</b>	<b>12440,67</b>	<b>11940,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>16440,67</b>	<b>18440,67</b>	<b>17440,67</b>	<b>16440,67</b>	<b>10940,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>11440,67</b>	<b>13440,67</b>	<b>220588,04</b>
Počáteční výdaje	57500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57500,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Děchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Připojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200,00
Pausál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	2000,00	2000,00	1000,00	0,00	6000,00	6000,00	6000,00	5000,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	30000,00
Kancelářské potřeby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	1000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
<b>CF za jednotlivá období</b>	<b>-48980,67</b>	<b>25639,33</b>	<b>39739,33</b>	<b>8599,33</b>	<b>48839,33</b>	<b>79479,33</b>	<b>96799,33</b>	<b>103239,33</b>	<b>67939,33</b>	<b>11319,33</b>	<b>10319,33</b>	<b>159,33</b>	<b>443091,96</b>
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
<b>CF včetně osobních nákladů</b>	<b>-78980,67</b>	<b>-4360,67</b>	<b>9739,33</b>	<b>-21400,67</b>	<b>18839,33</b>	<b>49479,33</b>	<b>66799,33</b>	<b>73239,33</b>	<b>37939,33</b>	<b>-18680,67</b>	<b>-19680,67</b>	<b>-29840,67</b>	<b>83091,96</b>
<b>Peněžní prostředky na konci období</b>	<b>-78980,67</b>	<b>-83341,34</b>	<b>-73602,01</b>	<b>-95002,68</b>	<b>-76163,35</b>	<b>-26684,02</b>	<b>40115,31</b>	<b>113354,64</b>	<b>151293,97</b>	<b>132613,30</b>	<b>112932,63</b>	<b>83091,96</b>	<b>283091,96</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 CF 2016 RV

CF - přímá metoda pro r. 2016 - RV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	20000,00	112859,33	92178,66	91037,99	69637,32	77596,65	116195,98	174835,31	239914,64	266973,97	245573,30	225892,63	200000,00
<b>Příjmy celkem</b>	<b>13600,00</b>	<b>21760,00</b>	<b>40800,00</b>	<b>19040,00</b>	<b>54400,00</b>	<b>87040,00</b>	<b>106080,00</b>	<b>111520,00</b>	<b>68000,00</b>	<b>19040,00</b>	<b>21760,00</b>	<b>13600,00</b>	<b>576640,00</b>
Tržby za provize	13600,00	21760,00	40800,00	19040,00	54400,00	87040,00	106080,00	111520,00	68000,00	19040,00	21760,00	13600,00	576640,00
<b>Výdaje celkem</b>	<b>70740,67</b>	<b>12440,67</b>	<b>11940,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>16440,67</b>	<b>18440,67</b>	<b>17440,67</b>	<b>16440,67</b>	<b>10940,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>11440,67</b>	<b>13440,67</b>	<b>220588,04</b>
Počáteční výdaje	57500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57500,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Děchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Připojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	52200,00
Paušál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	2000,00	2000,00	1000,00	0,00	6000,00	6000,00	6000,00	5000,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	30000,00
Kancelářské potřeby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	1000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
<b>CF za jednotlivá období</b>	<b>-57140,67</b>	<b>9319,33</b>	<b>28859,33</b>	<b>8599,33</b>	<b>37959,33</b>	<b>68599,33</b>	<b>88639,33</b>	<b>95079,33</b>	<b>57059,33</b>	<b>8599,33</b>	<b>10319,33</b>	<b>159,33</b>	<b>356051,96</b>
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
<b>CF včetně osobních nákladů</b>	<b>-87140,67</b>	<b>-20680,67</b>	<b>-1140,67</b>	<b>-21400,67</b>	<b>7959,33</b>	<b>38599,33</b>	<b>58639,33</b>	<b>65079,33</b>	<b>27059,33</b>	<b>-21400,67</b>	<b>-19680,67</b>	<b>-29840,67</b>	<b>-3948,04</b>
<b>Peněžní prostředky na konci období</b>	<b>-87140,67</b>	<b>-107821,34</b>	<b>-108962,01</b>	<b>-130362,68</b>	<b>-122403,35</b>	<b>-83804,02</b>	<b>-25164,69</b>	<b>39914,64</b>	<b>66973,97</b>	<b>45573,30</b>	<b>25892,63</b>	<b>-3948,04</b>	<b>196051,96</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha 7 CF 2016 PV

CF - přímá metoda pro r. 2016 - PV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	20000,00	104699,33	81298,66	71997,99	45157,32	50396,65	80835,98	125875,31	171914,64	185373,97	163973,30	144292,63	200000,00
<b>Příjmy celkem</b>	5440,00	19040,00	32640,00	13600,00	51680,00	78880,00	92480,00	92480,00	54400,00	19040,00	21760,00	13600,00	495040,00
Tržby za provize	5440,00	19040,00	32640,00	13600,00	51680,00	78880,00	92480,00	92480,00	54400,00	19040,00	21760,00	13600,00	495040,00
<b>Výdaje celkem</b>	70740,67	12440,67	11940,67	10440,67	16440,67	18440,67	17440,67	16440,67	10940,67	10440,67	11440,67	13440,67	220588,04
Počáteční výdaje	57500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57500,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Důchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Přípojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200,00
Pausál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	2000,00	2000,00	1000,00	0,00	6000,00	6000,00	6000,00	5000,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	30000,00
Kancelářské potřeby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	1000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
<b>CF za jednotlivá období</b>	-65300,67	6599,33	20699,33	3159,33	35239,33	60439,33	75039,33	76039,33	43459,33	8599,33	10319,33	159,33	274451,96
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
<b>CF včetně osobních nákladů</b>	-95300,67	-23400,67	-9300,67	-26840,67	5239,33	30439,33	45039,33	46039,33	13459,33	-21400,67	-19680,67	-29840,67	-85548,04
<b>Peněžní prostředky na konci období</b>	-95300,67	-118701,34	-128002,01	-154842,68	-149603,35	-119164,02	-74124,69	-28085,36	-14626,03	-36026,70	-55707,37	-85548,04	114451,96

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha 8 CF 2017 OV

CF - přímá metoda pro r. 2017 - OV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	283091,96	293751,29	299270,62	279703,95	266463,28	280582,61	321901,94	416401,27	510400,60	540179,93	524219,26	504538,59	283091,96
<b>Příjmy celkem</b>	<b>54400,00</b>	<b>48960,00</b>	<b>48960,00</b>	<b>27200,00</b>	<b>62560,00</b>	<b>89760,00</b>	<b>141440,00</b>	<b>141440,00</b>	<b>70720,00</b>	<b>24480,00</b>	<b>21760,00</b>	<b>19040,00</b>	<b>750720,00</b>
Tržby za provize	54400,00	48960,00	48960,00	27200,00	62560,00	89760,00	141440,00	141440,00	70720,00	24480,00	21760,00	19040,00	750720,00
<b>Výdaje celkem</b>	<b>13740,67</b>	<b>13440,67</b>	<b>38526,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>18440,67</b>	<b>18440,67</b>	<b>16940,67</b>	<b>17440,67</b>	<b>10940,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>11440,67</b>	<b>13440,67</b>	<b>193674,04</b>
Úhrada daní za rok 2016	0,00	0,00	26586,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26586,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Důchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Připojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200,00
Pausál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	2500,00	2000,00	1000,00	0,00	7000,00	7000,00	6500,00	6000,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	34000,00
Kancelářské potřeby	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	1000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
<b>CF za jednotlivá období</b>	<b>40659,33</b>	<b>35519,33</b>	<b>10433,33</b>	<b>16759,33</b>	<b>44119,33</b>	<b>71319,33</b>	<b>124499,33</b>	<b>123999,33</b>	<b>59779,33</b>	<b>14039,33</b>	<b>10319,33</b>	<b>5599,33</b>	<b>557045,96</b>
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
<b>CF včetně osobních nákladů</b>	<b>10659,33</b>	<b>5519,33</b>	<b>-19566,67</b>	<b>-13240,67</b>	<b>14119,33</b>	<b>41319,33</b>	<b>94499,33</b>	<b>93999,33</b>	<b>29779,33</b>	<b>-15960,67</b>	<b>-19680,67</b>	<b>-24400,67</b>	<b>197045,96</b>
<b>Pěnežní prostředky na konci období</b>	<b>10659,33</b>	<b>16178,66</b>	<b>-3388,01</b>	<b>-16628,68</b>	<b>-2509,35</b>	<b>38809,98</b>	<b>133309,31</b>	<b>227308,64</b>	<b>257087,97</b>	<b>241127,30</b>	<b>221446,63</b>	<b>197045,96</b>	<b>480137,92</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 CF 2017 RV

CF - přímá metoda pro r. 2017 - RV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	196051,96	201271,29	195910,62	173406,95	160166,28	166125,61	204724,94	288344,27	371463,60	395802,93	379842,26	357441,59	196051,96
<b>Přijmy celkem</b>	<b>48960,00</b>	<b>38080,00</b>	<b>40800,00</b>	<b>27200,00</b>	<b>54400,00</b>	<b>87040,00</b>	<b>130560,00</b>	<b>130560,00</b>	<b>65280,00</b>	<b>24480,00</b>	<b>19040,00</b>	<b>13600,00</b>	<b>680000,00</b>
Tržby za provize	48960,00	38080,00	40800,00	27200,00	54400,00	87040,00	130560,00	130560,00	65280,00	24480,00	19040,00	13600,00	680000,00
<b>Výdaje celkem</b>	<b>13740,67</b>	<b>13440,67</b>	<b>33303,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>18440,67</b>	<b>18440,67</b>	<b>16940,67</b>	<b>17440,67</b>	<b>10940,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>11440,67</b>	<b>13440,67</b>	<b>188451,04</b>
Úhrada daní za rok 2016	0,00	0,00	21363,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21363,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Důchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Připojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200,00
Paušál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	2500,00	2000,00	1000,00	0,00	7000,00	7000,00	6500,00	6000,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	34000,00
Kancelářské potřeby	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	1000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
<b>CF za jednotlivá období</b>	<b>35219,33</b>	<b>24639,33</b>	<b>7496,33</b>	<b>16759,33</b>	<b>35959,33</b>	<b>68599,33</b>	<b>113619,33</b>	<b>113119,33</b>	<b>54339,33</b>	<b>14039,33</b>	<b>7599,33</b>	<b>159,33</b>	<b>491548,96</b>
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
<b>CF včetně osobních nákladů</b>	<b>5219,33</b>	<b>-5360,67</b>	<b>-22503,67</b>	<b>-13240,67</b>	<b>5959,33</b>	<b>38599,33</b>	<b>83619,33</b>	<b>83119,33</b>	<b>24339,33</b>	<b>-15960,67</b>	<b>-22400,67</b>	<b>-29840,67</b>	<b>131548,96</b>
<b>Pěnežní prostředky na konci období</b>	<b>5219,33</b>	<b>-141,34</b>	<b>-22645,01</b>	<b>-35885,68</b>	<b>-29926,35</b>	<b>8672,98</b>	<b>92292,31</b>	<b>175411,64</b>	<b>199750,97</b>	<b>183790,30</b>	<b>161389,63</b>	<b>131548,96</b>	<b>327600,92</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 CF 2017 PV

CF - přímá metoda pro r. 2017 - PV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	114451,96	114231,29	100710,62	72222,95	53542,28	48621,61	79060,94	146360,27	213159,60	232058,93	210658,26	182817,59	114451,96
<b>Příjmy celkem</b>	<b>43520,00</b>	<b>29920,00</b>	<b>29920,00</b>	<b>21760,00</b>	<b>43520,00</b>	<b>78880,00</b>	<b>114240,00</b>	<b>114240,00</b>	<b>59840,00</b>	<b>19040,00</b>	<b>13600,00</b>	<b>13600,00</b>	<b>582080,00</b>
Tržby za provize	43520,00	29920,00	29920,00	21760,00	43520,00	78880,00	114240,00	114240,00	59840,00	19040,00	13600,00	13600,00	582080,00
<b>Výdaje celkem</b>	<b>13740,67</b>	<b>13440,67</b>	<b>28407,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>18440,67</b>	<b>18440,67</b>	<b>16940,67</b>	<b>17440,67</b>	<b>10940,67</b>	<b>10440,67</b>	<b>11440,67</b>	<b>13440,67</b>	<b>183555,04</b>
Úhrada daní za rok 2016	0,00	0,00	16467,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16467,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Důchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Připojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200,00
Paušál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	2500,00	2000,00	1000,00	0,00	7000,00	7000,00	6500,00	6000,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	34000,00
Kancelářské potřeby	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	1000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
<b>CF za jednotlivá období</b>	<b>29779,33</b>	<b>16479,33</b>	<b>1512,33</b>	<b>11319,33</b>	<b>25079,33</b>	<b>60439,33</b>	<b>97299,33</b>	<b>96799,33</b>	<b>48899,33</b>	<b>8599,33</b>	<b>2159,33</b>	<b>159,33</b>	<b>398524,96</b>
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
<b>CF včetně osobních nákladů</b>	<b>-220,67</b>	<b>-13520,67</b>	<b>-28487,67</b>	<b>-18680,67</b>	<b>-4920,67</b>	<b>30439,33</b>	<b>67299,33</b>	<b>66799,33</b>	<b>18899,33</b>	<b>-21400,67</b>	<b>-27840,67</b>	<b>-29840,67</b>	<b>38524,96</b>
<b>Penežní prostředky na konci období</b>	<b>-220,67</b>	<b>-13741,34</b>	<b>-42229,01</b>	<b>-60909,68</b>	<b>-65830,35</b>	<b>-35391,02</b>	<b>31908,31</b>	<b>98707,64</b>	<b>117606,97</b>	<b>96206,30</b>	<b>68365,63</b>	<b>38524,96</b>	<b>152976,92</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha 11 CF 2018 OV

CF - přímá metoda pro r. 2018 - OV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	480137,92	499177,25	501196,58	467895,91	460095,24	476934,57	526413,90	631293,23	735672,56	770891,89	757651,22	739690,55	480137,92
Příjmy celkem	65280,00	48960,00	48960,00	32640,00	65280,00	97920,00	152320,00	152320,00	76160,00	27200,00	24480,00	24480,00	816000,00
Tržby za provize	65280,00	48960,00	48960,00	32640,00	65280,00	97920,00	152320,00	152320,00	76160,00	27200,00	24480,00	24480,00	816000,00
Výdaje celkem	16240,67	16940,67	52260,67	10440,67	18440,67	18440,67	17440,67	17940,67	10940,67	10440,67	12440,67	14440,67	216408,04
Úhrada daní za rok 2017	0,00	0,00	39320,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	39320,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Důchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Připojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200,00
Pausál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	5000,00	5000,00	2000,00	0,00	7000,00	7000,00	7000,00	6000,00	0,00	0,00	2000,00	2000,00	43000,00
Kancelářské potřeby	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
CF za jednotlivá období	49039,33	32019,33	-3300,67	22199,33	46839,33	79479,33	134879,33	134379,33	65219,33	16759,33	12039,33	10039,33	599591,96
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
CF včetně osobních nákladů	19039,33	2019,33	-3300,67	-7800,67	16839,33	49479,33	104879,33	104379,33	35219,33	-13240,67	-1760,67	-19960,67	239591,96
Peněžní prostředky na konci období	19039,33	21058,66	-12242,01	-20042,68	-3203,35	46275,98	151155,31	255534,64	290753,97	277513,30	239552,63	239591,96	719729,88

Zdroj: vlastní zpracování

CF - přímá metoda pro r. 2018 - RV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	327600,92	341200,25	337779,58	310303,91	299783,24	311182,57	349781,90	443781,23	537280,56	569779,89	553819,22	533138,55	327600,92
<b>Příjmy celkem</b>	59840,00	43520,00	46240,00	29920,00	59840,00	87040,00	141440,00	141440,00	73440,00	24480,00	21760,00	21760,00	750720,00
Tržby za provize	59840,00	43520,00	46240,00	29920,00	59840,00	87040,00	141440,00	141440,00	73440,00	24480,00	21760,00	21760,00	750720,00
<b>Výdaje celkem</b>	16240,67	16940,67	43715,67	10440,67	18440,67	18440,67	17440,67	17940,67	10940,67	10440,67	12440,67	14440,67	207863,04
Úhrada daní za rok 2017	0,00	0,00	30775,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30775,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Důchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Připojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200,00
Pausál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	5000,00	5000,00	2000,00	0,00	7000,00	7000,00	7000,00	6000,00	0,00	0,00	2000,00	2000,00	43000,00
Kancelářské potřeby	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
<b>CF za jednotlivá období</b>	43599,33	26579,33	2524,33	19479,33	41399,33	68599,33	123999,33	123499,33	62499,33	14039,33	9319,33	7319,33	542856,96
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
<b>CF včetně osobních nákladů</b>	13599,33	-3420,67	-27475,67	-10520,67	11399,33	38599,33	93999,33	93499,33	32499,33	-15960,67	-20680,67	-22680,67	182856,96
<b>Peněžní prostředky na konci období</b>	13599,33	10178,66	-17297,01	-27817,68	-16418,35	22180,98	116180,31	209679,64	242178,97	226218,30	205537,63	182856,96	510457,88

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 CF 2018 PV

CF - přímá metoda pro r. 2018 - PV	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Počáteční zůstatek	152976,92	152976,25	144115,58	117074,91	103834,24	107073,57	142952,90	226072,23	308691,56	333030,89	317070,22	290949,55	152976,92
<b>Příjmy celkem</b>	46240,00	38080,00	40800,00	27200,00	51680,00	84320,00	130560,00	130560,00	65280,00	24480,00	16320,00	13600,00	669120,00
Tržby za provize	46240,00	38080,00	40800,00	27200,00	51680,00	84320,00	130560,00	130560,00	65280,00	24480,00	16320,00	13600,00	669120,00
<b>Výdaje celkem</b>	16240,67	16940,67	37840,67	10440,67	18440,67	18440,67	17440,67	17940,67	10940,67	10440,67	12440,67	14440,67	201988,04
Úhrada daní za rok 2017	0,00	0,00	24900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24900,00
Zdravotní pojištění	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	1823,00	21876,00
Důchodové pojištění	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	1972,00	23664,00
Připojení k internetu	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,04
AnChoice	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	1029,00	12348,00
Doména a hosting	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Pronájem kanceláře vč. služeb	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200,00
Pausál za telefon	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Výdaje na marketing	5000,00	5000,00	2000,00	0,00	7000,00	7000,00	7000,00	6000,00	0,00	0,00	2000,00	2000,00	43000,00
Kancelářské potřeby	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	4000,00
Grafické úpravy	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
Správa webu	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00	2000,00
<b>CF za jednotlivá období</b>	29999,33	21139,33	2959,33	16759,33	33239,33	65879,33	113119,33	112619,33	54339,33	14039,33	3879,33	-840,67	467131,96
Osobní náklady	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	360000,00
<b>CF včetně osobních nákladů</b>	-0,67	-8860,67	-27040,67	-13240,67	3239,33	35879,33	83119,33	82619,33	24339,33	-15960,67	-26120,67	-30840,67	107131,96
<b>Peněžní prostředky na konci období</b>	-0,67	-8861,34	-35902,01	-49142,68	-45903,35	-10024,02	73095,31	155714,64	180053,97	164093,30	137972,63	107131,96	260108,88

Zdroj: vlastní zpracování