



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

## NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO ROZVOJ PODNIKU

BUSINESS PLAN FOR ENTERPRISE EXPANSION

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

SUZANA ZORAN, BA

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. et Ing. FABIAN KHATEB,  
Ph.D. et Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Suzana Zoran, BA**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh podnikatelského plánu pro rozvoj podniku**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for Enterprise Expansion**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., MIHALSKO, M. Založení a řízení společnosti. Praha: Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X.

Kolektiv autoru. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 311 s. ISBN 80-247-2409-X.

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. PETERKA, J. Podnikatelský plán. Brno Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan fakulty

V Brně, dne 1.12.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro rozvoj podniku, kde dochází ke změně právní formy, rozšíření podnikatelské činnosti a investice do hmotného majetku. V teoretické části jsou popsány základní pojmy, definice a metody, které budou použity v podnikatelském záměru. V praktické části je provedena analýza současného stavu včetně návrhu na rozvoj podniku.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, marketingová strategie, analýza prostředí, analýza rizik, finanční plán.

## **Abstract**

This diploma thesis describes the design of a business plan for the company development, where will be changed legal form of company, expand business activities and investments in fixed assets. The theoretical part describes the basic concepts, definitions and methods that will be used in the business plan. In the practical part is an analysis of the current state, including a proposal to develop the business.

## **Key words**

Business plan, marketing strategy, environmental analysis, risk analysis, financial plan.

## **Bibliografická citace práce**

ZORAN, S. Návrh podnikatelského plánu pro rozvoj podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 78 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma „Návrh podnikatelského plánu pro rozvoj podniku“ jsem zpracovala samostatně pod dohledem vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 07.1.2015

.....  
Suzana Zoran

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabianu Khatebovi, Ph.D. et Ph.D. za jeho odborné rady, ochotu a čas, který mi při vypracování této práce poskytnul.

V Brně dne 07. 01. 2015

.....  
Suzana Zoran

# Obsah

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                      | <b>10</b> |
| <b>1 Vymezení problému a cíle práce.....</b>                          | <b>12</b> |
| <b>2 Teoretická východiska práce.....</b>                             | <b>13</b> |
| 2.1 Formy podnikání.....                                              | 14        |
| 2.1.1 Fyzická osoba – OSVČ.....                                       | 14        |
| 2.1.2 Společnost s ručením omezeným.....                              | 14        |
| 2.1.3 Akciová společnost.....                                         | 15        |
| 2.1.4 Veřejná obchodní společnost.....                                | 16        |
| 2.1.5 Komanditní společnost.....                                      | 17        |
| 2.2 Subjekty oprávněné provozovat živnost.....                        | 17        |
| 2.2.1 Všeobecné podmínky provozování živnosti.....                    | 17        |
| 2.2.2 Překážky provozování živnosti.....                              | 17        |
| 2.3 Druhy živností.....                                               | 18        |
| 2.3.1 Provozovny.....                                                 | 18        |
| 2.3.2 Cestovní agentura.....                                          | 18        |
| 2.3.3 Cestovní kancelář.....                                          | 19        |
| 2.3.4 Pojištění záruky proti úpadku CK.....                           | 20        |
| 2.3.5 Zájezd.....                                                     | 21        |
| 2.3.6 Legislativní úprava vztahů CK a agentur vůči spotřebitelům..... | 21        |
| 2.3.7 „Cestovní smlouva“ versus „smlouva o zájezdu“.....              | 22        |
| 2.3.8 Reklamace.....                                                  | 24        |
| 2.3.9 Zákon na ochranu spotřebitele.....                              | 24        |
| 2.3.10 Zákon o ochraně osobních údajů.....                            | 25        |
| 2.3.11 Dopravní společnost.....                                       | 26        |
| 2.4 Podnikatelský plán.....                                           | 26        |
| 2.4.1 Titulní list.....                                               | 27        |
| 2.4.2 Obsah.....                                                      | 27        |

|        |                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------|----|
| 2.4.3  | Úvod.....                                         | 27 |
| 2.4.4  | Exekutivní shrnutí.....                           | 27 |
| 2.4.5  | Popis podnikatelské činnosti.....                 | 27 |
| 2.4.6  | Cíle firmy.....                                   | 28 |
| 2.4.7  | Analýza okolního prostředí, situační analýza..... | 28 |
| 2.4.8  | Organizování a řízení.....                        | 31 |
| 2.4.9  | Realizační projektový plán.....                   | 32 |
| 2.4.10 | Analýza rizik, SWOT analýza.....                  | 33 |
| 2.4.11 | Finanční analýza.....                             | 34 |
| 2.4.12 | Příloha.....                                      | 35 |

### **3 Analýza problému a současné situace.....36**

|       |                                          |    |
|-------|------------------------------------------|----|
| 3.1   | Titulní list.....                        | 36 |
| 3.2   | Úvod.....                                | 37 |
| 3.3   | Exekutivní shrnutí.....                  | 37 |
| 3.4   | Popis předmětu podnikání.....            | 38 |
| 3.5   | Cíle firmy.....                          | 39 |
| 3.6   | Analýza prostředí, situační analýza..... | 40 |
| 3.6.1 | Marketingová strategie.....              | 40 |
| 3.6.2 | Analýza prostředí.....                   | 44 |
| 3.6.3 | Porterův model pěti sil.....             | 46 |
| 3.6.4 | Metoda BSC.....                          | 48 |
| 3.6.5 | Dotazníkový průzkum.....                 | 50 |
| 3.6.6 | Organizační struktura.....               | 51 |

### **4 Vlastní návrhy řešení.....53**

|       |                               |    |
|-------|-------------------------------|----|
| 4.1   | Přechod na CK.....            | 53 |
| 4.2   | Založení s.r.o.....           | 54 |
| 4.2.1 | Výhody přechodu na s.r.o..... | 55 |
| 4.3   | Koncese na dopravu.....       | 56 |

|          |                                     |           |
|----------|-------------------------------------|-----------|
| 4.4      | Časový harmonogram změn.....        | 57        |
| 4.5      | Produktové změny.....               | 57        |
| 4.6      | Marketingový plán a cíle.....       | 60        |
| 4.6.1    | Podpora internetové propagace.....  | 61        |
| 4.6.2    | Optimalizace.....                   | 61        |
| 4.6.3    | PPC kampaně.....                    | 61        |
| 4.6.4    | Email marketing.....                | 62        |
| 4.6.5    | Prodejní akce.....                  | 62        |
| 4.6.6    | Sociální média.....                 | 63        |
| 4.6.7    | Statistiky.....                     | 63        |
| 4.6.8    | Zavedení katalogů.....              | 63        |
| 4.6.9    | Provizní prodej.....                | 64        |
| 4.6.10   | Věrnostní slevy.....                | 64        |
| 4.6.11   | Nové produkty.....                  | 65        |
| 4.6.12   | Nové destinace.....                 | 65        |
| 4.7      | Analýza rizik.....                  | 66        |
| 4.7.1    | SWOT analýza.....                   | 66        |
| 4.8      | Finanční plán.....                  | 67        |
| 4.8.1    | Rentabilita tržeb.....              | 67        |
| 4.8.2    | Účetní výkazy.....                  | 69        |
| 4.8.3    | Plán majetku a závazků 2014.....    | 70        |
| 4.8.4    | Plán výnosů a nákladů 2014.....     | 71        |
| 4.8.5    | Plán výnosů a nákladů 2015.....     | 71        |
| 4.8.6    | Plán majetku a závazků 2015.....    | 72        |
| 4.8.7    | Cash flow 2015.....                 | 72        |
| 4.8.8    | Návratnost investice.....           | 73        |
| <b>5</b> | <b>ZÁVĚR.....</b>                   | <b>74</b> |
|          | Seznam použitých zdrojů.....        | 75        |
|          | Seznam grafů, tabulek, obrázků..... | 77        |
|          | Seznam příloh.....                  | 78        |

## Úvod

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí podnikatelského prostředí a jsou součástí každé vyspělé tržní ekonomiky. V České republice existuje bezmála milion malých a středních podniků, které představují 99,8 % celkového počtu podniku. Zajišťují poměrně vysoké procento zaměstnanosti (61 % v roce 2005) a představují značný inovační potenciál.

I přes jejich přínosy jsou snadno zranitelné což může být způsobeno jejich velikostí, zaměřením na jeden výrobek či službu, sníženou schopností získat úvěr, nedostatečně zvládnutými procesy anebo problematickým způsobem řízení. (Stejskalová, Rolínek, 2008)

Většina podniku cestovního ruchu má charakter mikropodniku. Ty se v těžkosti dokážou prosadit za hranicemi cílového místa. Z důvodu globalizace, která nutí tyto podniky využívat svoje zdroje co nejefektivněji, zvyšovat vlastní konkurenceschopnost a inovovat podniky, jsou nutné navzájem spolupracovat a spojovat se do různých organizačních forem.

Nejčastější formou spolupráce podniku u nás jsou klastry cestovního ruchu. Pozitivních výsledků při prosazování udržitelného rozvoje cestovního ruchu lze dosáhnout pouze při aktivní spolupráci všech podniků a organizací působících v cestovním ruchu na různých stupních řízení.

Za posledních dvacet let prošel trh turismu nejen v České republice dynamickým vývojem a jeho další vývoj je ovlivněn zejména technologickými trendy a legislativním prostředím. (Klapalová, Trunečková, 2012)

Z důvodu zlepšení a kompletace jednotlivých služeb pro naše zákazníky rozhodla jsem se ve své diplomové práci navrhnout změnu pro rozvoj menšího podniku, cestovní agenturu, kterou se reálně chystám provést v letech 2014 – 2015, a která doufám, přinese další vývoj podniku.

Jedná se o moji vlastní cestovní agenturu, která nyní funguje jako fyzická osoba a chystám se provést tři podstatné změny. První změna, kterou se chystám provést, je změna z cestovní agentury na cestovní kancelář. Druhá změna je, že cestovní kancelář

změny právní formu z fyzické osoby na právnickou. Třetí změnou bude, že si rozšířím koncesovanou živnost o dopravní společnost a pořídím si vlastní autobus.

Cílem této práce je vytvořit podnikatelský záměr, který umožní provést tyto tři plánované změny, popsat postup, který je nutný k realizaci těchto změn a vyhodnotit všechna možná rizika a přednosti, která nám tato změna přinese.

Vzhledem k tomu, že se jedná o moji vlastní podnikatelskou činnost pevně věřím, že tento záměr bude prospěšný pro budoucí rozvoj mé společnosti a umožní mi získat nové zákazníky, poskytnout lepší služby stálým klientům a splnit veškerá očekávání, která od tohoto projektu mám.

## **1. Vymezení problému a cíle práce**

Hlavním cílem mé diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru, který bude obsahovat návod jak postupovat k realizaci plánovaných změn, vyhodnocení rizik a následku které nám plánované změny mohou přinést. Významný vliv na dosažení úspěchu má kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr, který má být jednoduchý a realizovatelný.

Nejdůležitější částí tohoto záměru bude podrobná analýza konkurenčního prostředí a návrh budoucí vlastní strategie.

Svou diplomovou práci rozdělím na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části budu čerpat z odborné literatury a vlastních znalostí, kde vysvětlím pojmy, nástroje a metody, které bude obsahovat můj podnikatelský záměr. V praktické části se budu zabývat současnou analýzou podniku, SWOT analýzou, analýzou konkurenčních sil, dotazníkovým průzkumem mezi našimi klienty a vlastním návrhem chystané transformace podniku a tvorbou podnikatelského plánu.

## 2. Teoretická východiska práce

Podnikání je dle nového občanského zákoníku definováno : „*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.*“

Obdobná definice je uvedena v živnostenském zákoně: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto (živnostenským) zákonem.*“

Podle občanského zákoníku podnikatelem je:

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku.
- Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění.
- Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů.
- Fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatelské osoby lze rozdělit na dvě základní skupiny, na osoby fyzické a osoby právnické. Každý podnikatel (jak OSVČ, tak právnická osoba) musí mít na všech svých dokumentech údaj o své firmě, jméno nebo název, sídlo nebo místo podnikání a identifikační číslo. Podnikatelé zapsaní do obchodního rejstříku musejí uvádět údaj o zápisu včetně spisové značky. Tato povinnost platí i pro webové stránky.

## **2.1 Formy podnikání**

Pro provoz cestovní kanceláře anebo agentury je možné si vybrat jakoukoli formu podnikání, nejběžnější jsou OSVČ anebo společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

### **2.1.1 Fyzická osoba – OSVČ**

Podnikatel, fyzická osoba, odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu. Slovo "odpovídá" má v této souvislosti tvrdší význam, než slovo ručí. Např. společníci společnosti s ručením omezeným za závazky společnosti pouze ručí, a to pouze do výše svých nesplacených vkladů.

### **2.1.2 Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o nejjednodušší a nejrozšířenější formu podnikání. Maximální počet společníků je omezen na 50 osob. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem a společníci ručí do výše souhrnu nesplacených částí vkladu minimálně do výše základního kapitálu.

Minimální výše základního kapitálu dle původního obchodního zákona činila 200.000 Kč, přičemž minimální výše jednoho společníka činila 20.000 Kč. Od 01. 01. 2014 došlo k úpravě tohoto zákona, kde dle zákona o obchodních korporacích (dále ZOK) může na základě § 142 ZOK být 1 Kč. V návaznosti na to se však také stanoví, že ochranu věřitelů zajišťují kromě ustanovení o správě majetku společnosti a odpovědnosti také pravidla o testu insolvence, které společnosti zakazují poskytovat určitá plnění v případě, že by si tím způsobila úpadek (§ 40 ZOK).

Věřitelům se tak dostává bezpečnější ochrany, při které není spoléháno na fiktivní částku v účetnictví, ale stojí se na reálném stavu majetku společnosti a odpovědnosti jednatelů.

Orgány společnosti tvoří valná hromada, jednatelé, dozorčí rada.

Valná hromada – nejvyšší orgán společnosti, do její působnosti patří schvalování stanov, rozhodování o změně společenské smlouvy, jmenování, odvolávání a odměňování jednatelů. Valná hromada se musí sejít alespoň jednou ročně.

Jednatelé - statutární orgán společnosti. V případě, že není uvedeno jinak ve společenské smlouvě, jednatel nesmí podnikat ve stejném nebo podobném oboru, platí zákaz konkurence.

Dozorčí rada – kontroluje, dohlíží na činnost jednatelů, zkoumá účetní závěrku. Je volena valnou hromadou na dobu maximálně 5 let a musí být minimálně tříčlenná. Zde platí také zákaz konkurence.

### **2.1.3 Akciová společnost**

Kapitálová společnost, jejíž základní jmění je rozděleno na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Práva akcionáře jako společníka jsou spojena s akciemi jako cennými papíry. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, akcionář neručí za závazky společnosti.

Může ji založit jedna právnická anebo minimálně dvě fyzické osoby. Základní kapitál by měl být alespoň 2.000 000 Kč.

#### *Orgány akciové společnosti:*

Valná hromada – nejvyšší orgán. Členové valné hromady jsou jednotliví akcionáři. Svolává se alespoň jednou za rok.

Představenstvo – statutární orgán společnosti. Řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem, rozhoduje o všech záležitostech, pokud není stanoveno jinak. Členy představenstva volí a odvolává valná hromada na dobu 5 let. Platí zde zákaz konkurence, pokud není uvedeno ve stanovách jinak.

Dozorčí rada – dohlíží na výkon představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Je nejméně tříčlenná a volena na maximálně 5 let.

Inspirován úpravou evropské společnosti nabízí ZOK možnost, aby si zakladatelé vybrali, zda má mít jejich společnost dualistickou či monistickou strukturu řídicích

orgánů. Zatímco v rámci prvně jmenované je vedle valné hromady nutné zřídit představenstvo a dozorčí radu (§ 435 a násl. ZOK), v rámci druhé se namísto těchto dvou orgánů zřizuje správní rada doplněná o statutárního ředitele. (§ 456 a násl. ZOK) ZOK navíc nově umožňuje, aby uvedené orgány byly jednočlenné. Ve svém důsledku tak v čele společnosti může stát pouze jeden člen správní rady zastávající zároveň funkci statutárního ředitele. Taková struktura může vyhovovat především začínajícím podnikatelům, kteří ocení nižší náklady na správu své společnosti (za současného stavu je počet členů volených orgánů a.s. minimálně šest – tři v dozorčí radě a tři v představenstvu).

Za další změny s výrazně praktickými dopady je možné označit zrušení povinnosti volit část členů dozorčí rady zaměstnanci, uvolnění pravidel rozhodování na valné hromadě (např. možnost snížit kvórum usnášeníschopnosti či možnost kumulace funkcí) či přípuštění, aby členem orgánu byla přímo právnická osoba.

#### **2.1.4 Veřejná obchodní společnost**

Jedná se o společnost, ve které podnikají alespoň dvě osoby, fyzické nebo právnické, pod společným názvem a ručí za své závazky společně a nerozdílně celým svým majetkem. Taková společnost musí nést označení „veřejná obchodní společnost“ anebo může mít zkratku „v.o.s.“. Výše vkladů je stanovená společenskou smlouvou. Výhodou u této společnosti je jednoduché založení, nevýhodou je ručení za závazky společnosti veškerým majetkem.

Statutárním orgánem jsou všichni společníci a ke každé změně je nutný souhlas všech společníků. Na všechny společníky se vztahuje zákaz podnikání ve stejném oboru, pokud nemají svolení od ostatních společníků. (Palatková a kolektiv, 2013)

### **2.1.5 Komanditní společnost**

Jedná se o druh osobní společnosti, která je jakýmsi spojením mezi veřejnou obchodní společností a společností s ručením omezeným. Zde je charakteristické zvláštní postavení společníků, kde část společníku, komanditistů, ručí za závazky společnosti do výše splaceného vkladu. Naopak, komplementáři, ručí celým svým majetkem.

Kvůli tomuto postavení jsou komplementáři oprávněni vést společnost, jsou tedy statutárním orgánem společnosti. Změnu společenské smlouvy je možné provést až na základě souhlasu všech společníků. (Palatková a kolektiv, 2013)

## **2.2 Subjekty oprávněné provozovat živnost**

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontroly jejich dodržování včetně sankcí.

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky živnostenského zákona, v případě koncesovaných živností, na základě koncese.

Živnost může též provozovat fyzická osoba s bydlištěm anebo právnická osoba se sídlem mimo území ČR.

### **2.2.1 Všeobecné podmínky provozování živnosti**

- Dosažení 18 let
- Způsobilost k právním úkonům
- Trestní bezúhonnost

### **2.2.2 Překážky provozování živnosti**

Živnost nemůže provozovat fyzická anebo právnická osoba pokud:

- na její majetek byl vyhlášen konkurs
- po dobu 3 let od právní moci rozhodnutí o zamítnutí insolvenčního návrhu
- pokud ji bylo zrušené živnostenské oprávnění

## **2.3 Druhy živností**

Existují dva druhy živností dle živnostenského zákona, ohlašovací a koncesované.

Ohlašovací vznikají na základě ohlášení a dělíme je na řemeslné (příloha č. 1 živnostenského zákona), vázané (příloha č. 2 živnostenského zákona), volné (příloha č. 4 živnostenského zákona).

Koncesované můžeme provozovat až na základě koncese, a výpis těchto živností je uveden v příloze č. 3 živnostenského zákona.

### **2.3.1 Provozovny**

Pro živnostenské podnikání je nutné mít i provozovnu, tedy místo kde svoji činnost provozujeme. Provozovna musí být způsobilá pro provozování živnosti a musí být označena následujícími údaji:

- Název firmy anebo jméno a příjmení
- Identifikační číslo (IČO)
- Sídlo společnosti anebo trvalý pobyt
- Odpovědná osoba
- Otvírací doba
- U ubytovacích zařízení kategorie a třída

### **2.3.2 Cestovní agentura**

Cestovní agentura patří do živností volných a není nutné prokazovat odbornou způsobilost, jak tomu bylo dříve. Je oprávněna volně nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu a její kombinace, pokud nespádají do definice zájezdu, kterou budu charakterizovat v následujících řádcích. Cestovní agentury jsou ovšem oprávněné zprostředkovávat zájezd pořádaný jinou pojištěnou cestovní kancelář. Stejně tak jsou oprávněné prodávat kombinace jednotlivých služeb jinému podnikateli za účelem jeho dalšího podnikání.

### Povinnosti CA:

- mít označenou provozovnu, propagační a jiné materiály slovy: „cestovní agentura“
- před podpisem cestovní smlouvy na žádost klienta předložit doklad o pojištění záruky pro případ úpadku CK, pro kterou zprostředkovává zájezd
- v případě zprostředkování zájezdu pro CK mimo území České republiky předložit zájemci k nahlédnutí opis oprávnění k provozování CK včetně úředně ověřeného překladu, a informovat zájemce o pojištění v případě úpadku
- před zahájením zprostředkování zájezdu pro CK mimo ČR, informovat o tom neprodleně Ministerstvo pro místní rozvoj a to včetně údajů o poskytnutí záruky
- CA nesmí zprostředkovat zájezd pro CK mimo území Evropské unie (Palatková a kolektiv, 2013)

### **2.3.3 Cestovní kancelář**

Cestovní kancelář spadá do koncesovaných živností, a k tomu abychom získali tento dokument, musíme splnit následující požadavky:

1. Musíme vytvořit podnikatelský záměr.
2. Musíme mít uzavřenou smlouvu s pojišťovnou pro případ úpadku cestovní kanceláře.
3. Prohlášení, že během posledních 5 let nedošlo k zrušení živnostenského oprávnění k provozu cestovní kanceláře či agentury, z důvodu úpadku či konkursu.
4. Prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti.

K této koncesi připojuje svoje stanovisko Ministerstvo pro místní rozvoj.

Cestovní kancelář je na základě koncese oprávněna prodávat zájezdy ale i vykonávat činnost cestovní agentury. Je oprávněna organizovat kombinace jednotlivých služeb cestovního ruchu, zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb pro jinou CK, zprostředkovávat prodej zájezdů pro jinou CK, prodávat věci související s cestovním ruchem (mapy, vstupenky, jízdní řády, průvodce, atd.).

### Povinnosti CK

- musí mít sjednáno pojištění pro případ úpadku po celou dobu provozování živnosti
- mít označenou provozovnu, propagační a jiné materiály slovy: „cestovní kancelář“
- zákaz zprostředkování prodeje zájezdu pro subjekt, který není cestovní kancelář
- před podpisem cestovní smlouvy na žádost klienta předložit doklad o pojištění záruky pro případ úpadku
- v případě zprostředkování zájezdu po jinou CK dodržet povinnost propagačních, nabídkových a jiných materiálů a informovat klienta, pro kterou CK je prodej zájezdu zprostředkován
- v případě zprostředkování zájezdu pro CK mimo území České republiky neprodleně informovat Ministerstvo pro místní rozvoj (Palatková a kolektiv, 2013)

### **2.3.4 Pojištění záruky pro případ úpadku CK**

Směrnice 314/90/EHS požaduje, aby členské státy zařadily do legislativy, že v případě úpadku bude spotřebitelům, kteří si zakoupili zájezd, uhrazena úhrada za zaplacené a neposkytnuté služby. V ČR tato povinnost byla splněna zákonem 159/1999 Sb. formou povinného pojištění CK.

Pojištění musí zákazníkovi zajistit v případě úpadku CK plnění pokud:

- CK neposkytne svému klientovi dopravu z místa pobytu v zahraničí zpět do ČR, pokud je tato doprava součástí zájezdu.
- Nevrátí zákazníkovi zaplacenou zálohu na cenu zájezdu v případě neuskutečnění.
- Nevrátí zákazníkovi rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu, v případě že se uskutečnil pouze z části.

Pojištění musí být sjednáno na minimálně 30 % plánovaného objemu tržeb za zájezdy nebo za zájezdy v předchozím roce, podle toho, která částka je vyšší.

V případě pojistného plnění přecházejí nároky zákazníků na pojišťovnu.

V rámci EU se jako forma záruky uplatňují bankovní garance. V České republice jsou prozatím bankovní garance využívány pouze v kombinaci s pojištěním, a sice k úhradě povinné spoluúčasti CK, která činí ze zákona minimálně 2 % pojistné částky.

### **2.3.5 Zájezd**

Zájezdem se rozumí předem sestavená kombinace alespoň dvou a více služeb cestovního ruchu pokud je prodávána a nabízená za jednu cenu, a služba je poskytována po dobu přesahující 24 hodin anebo pokud zahrnuje ubytování přes noc.

Kombinace služeb, ze kterých tvoříme zájezd, jsou následující:

ubytování, polopenze, doprava, jiné služby cestovního ruchu, které nejsou doplňkem ubytování anebo dopravy a tvoří významnou část zájezdu anebo tvoří minimálně 20 % ceny zájezdu.

### **2.3.6 Legislativní úprava vztahů CK a agentur vůči spotřebitelům**

Vztahy mezi cestovními kancelářemi a cestovními agenturami na jedné straně a spotřebiteli na straně druhé jsou regulovány občanským zákonem (Zákon č. 89/2012 Sb.), který je od 01. 01. 2014 v nové podobě, a zákonem č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.

Dle § 55 smluvní ujednání spotřebitelských smluv se nemohou odchýlit od zákona v neprospěch spotřebitele. Spotřebitel se nemůže vzdát práv, která mu zákon poskytuje, nebo jinak zhoršit své smluvní postavení. Ujednání ve spotřebitelských smlouvách podle § 56 jsou neplatná. V případě pochybností o významu spotřebitelských smluv platí výklad pro spotřebitele příznivější.

§ 56 stanovuje, že spotřebitelské smlouvy nesmějí obsahovat ujednání, která v rozporu s požadavkem dobré víry znamenají k újmě spotřebitele značnou nerovnováhu

v právech a povinnostech stran, a dále uvádí výčet nepřipustných smluvních ujednání. Jako nejdůležitější jsou jmenovaná ujednání, která vylučují nebo omezují odpovědnost dodavatele za jednání či opomenutí, kterým byla spotřebiteli způsobena smrt či újma na zdraví, a ta ustanovení, která vylučují nebo omezují práva spotřebitele při uplatnění odpovědnosti za vady či odpovědnosti za škodu. (Palatková a kolektiv, 2013)

### **2.3.7 „Cestovní smlouva“ versus „smlouva o zájezdu“**

Cestovní smlouvou se provozovatel cestovní kanceláře zavazuje, že zákazníkovi poskytne zájezd a zákazník se zavazuje, že zaplatí smlouvenou cenu.

Její právní náležitosti najdeme v občanském zákoně v § 852.

Cestovní smlouvu včetně pojištění proti úpadku překládá cestovní kancelář zákazníkovi, a to písemně. Dle novelizace zákona se zjednodušil systém povinnosti zasílání cestovních smluv na dálku, kdy je zavedena povinnost vystavit potvrzení o zájezdu, a pokud toto potvrzení obsahuje veškeré nutné údaje, nahrazuje povinnost uzavřít smlouvu písemně. Název „cestovní smlouva“ byl od 01. 01. 2014 nahrazen názvem „smlouva o zájezdu“. (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Smlouva o zájezdu musí obsahovat všechny tyto povinné náležitosti:

Označení smluvních stran, vymezení zájezdu, termín a jeho ukončení, uvedení všech poskytovaných služeb, místo a doba trvání služeb, časový rozvrh, platby a výši zálohy, způsob jakým má zákazník uplatnit své nároky plynoucí z porušení právní povinnosti cestovní kanceláře, výše odstupného, v případě odstoupení od smlouvy.

V případě neuvedení výše uvedených náležitostí, byla by zpochybněna platnost smlouvy.

Další náležitosti které by měli být ve smlouvě uvedeny:

- pokud je součástí zájezdu ubytování, jeho polohu, kategorii, stupeň vybavenosti a hlavní charakteristické znaky
- je-li součástí zájezdu i další platba za služby, jejich cena není zahrnuta v ceně zájezdu, údaje o počtu a výši těchto došlých plateb

- pokud je součástí zájezdu doprava, druh a charakteristika dopravního prostředku, údaje o trase
- je li součástí zájezdu stravování, jeho způsob a rozsah
- je li realizace zájezdu podmíněna dosažením minimálního počtu zákazníku, výslovné uvedení této skutečnosti a lhůtu, do kdy musí CK zákazníka neprodleně informovat o zrušení zájezdu ( Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

### Změna smlouvy

V případě, že cestovní kancelář není schopna splnit podmínky smlouvy o zájezdu může klientovi navrhnout její změnu. Je nutné zaznamenat všechny změny a případnou novou cenu, a pokud je klient do 5 dnů od doručení návrhu neodmítne, platí že s návrhem souhlasí. Pokud klient se rozhodne změnu odmítnout a odstoupí od smlouvy, má právo, aby mu CK nabídla náhradní zájezd, pokud může. Pokud CK není schopna nabídnout náhradní zájezd anebo jej klient odmítne, klient má nárok na vrácení plné výše ceny zájezdu.

V případě, že zákazník oznámí před zahájením zájezdu, že se místo něj zúčastní zájezdu jiná osoba, pokud tak učiní dle podmínek ve smlouvě o zájezdu, je nutné mít i prohlášení nového účastníka, že se smlouvou souhlasí. Původní a nový zákazník pak společně odpovídají za uhrazení ceny zájezdu a nákladů za změnu zákazníka, které jsou s tím spojeny. ( Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

### Odstoupení od smlouvy

Zákazník má právo odstoupit od smlouvy vždy a to bez uvedení důvodu. Je povinen ale zaplatit cestovní kanceláři odstupné, které je stanovené se storno podmínkách CK, jen ale v případě že odstoupení bude z jeho strany.

Cestovní kancelář může od smlouvy odstoupit výlučně z důvodu zrušení zájezdu nebo z důvodu porušení povinnosti klientem. Zruší li cestovní kancelář zájezd v době kratší jak 20 dnů, je povinna uhradit klientovi pokutu ve výši 10 % z ceny zájezdu.

( Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

### **2.3.8 Reklamace**

Cestovní kancelář odpovídá zákazníkovi za porušení závazků vyplývajících z cestovní smlouvy. V případě, že nedojde ke splnění závazku, klient jej musí reklamovat bez zbytečného odkladu, pokud možno ihned na místě, aby mohla být odstraněna případná závada.

Zákazník ovšem může uplatnit svoje právo do 3 měsíců po skončení zájezdu, jinak právo na reklamaci zaniká. Zákazník by měl uplatnit reklamaci u CK která zájezd realizuje, pokud ji uplatní u CA, tak se zkracuje o tu dobu čas na vyřízení reklamace.

Dle nového občanského zákoníku již nelze uplatňovat jakoukoliv subjektivní újmu jako např. přeplněnou pláž či špinavé moře ale jen v případě zavinění ze strany cestovní kanceláře, které vedlo k podstatnému narušení dovolené.

Doporučuje se všem kancelářím uzavřít pojištění nejen v případě nečerpaných služeb ale také v případě škody spojené s vadným plněním služby, které mohou nastat s v případech poškození zdraví na klientovi či usmrcení způsobit úpadek kanceláře.

Povinnosti uplatnění reklamace

1. Prodávající je povinen přijmou reklamaci ve kterékoliv provozovně, a v takové provozovně musí být vždy osoba pověřena vyřizovat reklamace.
2. Je povinen vystavit spotřebiteli potvrzení o uplatnění reklamace.
3. Reklamace musí být vyřízena do 30 dnů, nedohodne li se prodávající se spotřebitelem na delší době. ( Zákon č.159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu)

### **2.3.9 Zákon na ochranu spotřebitele**

Je zakázáno klamat spotřebitele, zejména uvádět nepravdivé, nedoložené, neúplné, nepřesné, nejasné, dvojsmyslné nebo přehnané údaje anebo zamlčet skutečné údaje o vlastnostech výrobku nebo služeb a je zakázané používat nekalé obchodní praktiky.

Obchodní praktika je nekalá, pokud je jednání podnikatele vůči spotřebiteli v rozporu s požadavky odborné péče a je způsobilé podstatně ovlivnit jeho rozhodování tak, že může učinit obchodní rozhodnutí, které by jinak neučinil.

Za klamavé jsou označeny především praktiky kde je údaj buď nepravdivý nebo údaj který uvede spotřebitele v omyl, anebo opomenutí uvést důležitý údaj, anebo jeho uvedení nejednoznačným způsobem. ( Zákon č.634/1992 Sb.)

### **2.3.10 Zákon o ochraně osobních údajů**

Právo na ochranu osobních údajů patří k základním občanským právům, která jsou v EU chráněna speciálními předpisy, v České republice je to zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Cestovní kancelář či agentura se s osobními údaji klientů setká buď v roli správce anebo zpracovatele osobních údajů. Správcem je ten kdo určuje proč se osobní údaje budou zpracovávat, jak a odpovídá za jejich zpracování. Zpracovatelem je ten, kdo osobní údaje zpracovává na základě pověření správcem.

CK je správcem při organizování a prodeji zájezdů, zpracovatelem při zprostředkování pojištění, prodeje letenek, ubytování.

CK může zpracovávat údaje klientů bez jejich souhlasu pouze pokud je to nutné pro dodržení právní povinnosti ( smlouvy o zájezdu, účetní povinnosti). Stejně tak může zpracovávat jméno, příjmení, email, adresa, tyto údaje získané vlastní činností pokud klient nevyslovil nesouhlas.

Správce i zpracovatel jsou povinni učinit opatření, aby nemohlo dojít k neoprávněnému přístupu k údajům, k jejich změně, ztrátě či neoprávněnému zpracování či přenosu dat. Toto platí i pro likvidaci osobních údajů.

Správce osobních údajů které nevyplývají ze splnění právní povinnosti, má povinnost ohlašovací vůči Úřadu pro ochranu osobních údajů.( Zákon č. 101/2000, o ochraně osobních údajů)

### **2.3.11 Dopravní společnost**

Na základě živnostenského zákona silniční motorová doprava nad 3,5 tuny a sloužící pro přepravu nad 9 osob patří do koncesované živnosti. K vyřízení koncese je nutné doložit odbornou způsobilost podle § 8 zákona č.111/1994 sb. Žádost se podává prostřednictvím živnostenského úřadu a je odeslána na dopravní úřad, který k tomu připojuje svoje stanovisko.

## **2.4 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán musí tvořit ucelený a logický dokument. Měl by obsahovat níže uvedené části:

1. titulní list
2. obsah
3. úvod
4. exekutivní shrnutí
5. popis podnikatelské činnosti
6. cíle firmy a vlastníků
7. analýza prostředí, situační analýza
8. organizování a řízení
9. realizační projektový plán
10. předpoklady úspěšnosti a rizik podniku
11. finanční plán
12. přílohy

### **2.4.1 Titulní list**

Na titulní list uvedeme logo a název firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob a zakladatelů, datum založení.

Doporučuje se uvést prohlášení typu: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírovaná nebo rozmnožována a ukládána v tištěné a elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* (Srpová, a kolektiv, 2011)

### **2.4.2 Obsah**

Obsah by měl být krátký maximálně na jednu a půl stranu formátu A4. Zde uvádíme nadpisy do třetí úrovně.

### **2.4.3 Úvod**

Úvod zařazujeme na začátek podnikatelského plánu, kde stručně informujeme čtenáře o účelu tohoto plánu, rozsahu a jeho úplnosti.

### **2.4.4 Exekutivní shrnutí**

Jedná se o stručný popis podnikatelského plánu, který má zaujmout čtenáře k dalšímu čtení. Nesmíme ho zaměňovat s úvodem, umísťujeme ho na začátek podnikatelského plánu, ale zpracováváme ho jako poslední.

### **2.4.5 Popis podnikatelské činnosti**

V této části bychom měli představit čtenáři naši podnikatelskou činnost, popsat výrobek či službu kterou nabízíme, určit konkurenční výhody a užitek produktu pro zákazníka.

#### 2.4.6 Cíle firmy

Cíle firmy by měly být jasné a výstižné a přesvědčit čtenáře o tom, že zrovna naše firma je schopná realizovat tento podnikatelský projekt. Stanovujeme je na období 5 let. Musíme popsat jak historii firmy, tak vize které máme a plánujeme. Stanovené cíle by měly splňovat SMART pravidlo, kde jednotlivá slova stručně popisují, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít.

**Specific** – specifické, přesné

**Measurable** – měřitelné

**Archivable** – akceptovatelné

**Realistic** – reálné

**Timed** – terminované

Formulace cílů by měla být krátká, ale výstižná.

#### 2.4.7 Analýza okolního prostředí, situační analýza

Okolní prostředí, resp. marketingové, a jeho analýza je podstatné z hlediska tvorby strategie. Za marketingové prostředí považuje Kotler „*aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky*“. (Kotler, 1995)

Marketingové prostředí lze sledovat jako makroprostředí (faktory mimo kontrolu a vliv cestovní kanceláře), mikroprostředí (konkurenti, dodavatelé, klienti) nebo vnitřní prostředí (proces řídicích změn uvnitř CK nebo CA).

##### **Faktory vnitřního prostředí**

Zkoumání vnitřního prostředí CK a CA je předmětem vnitřního auditu, vnitřních analýz, kontrolních procesů. Podstatným faktorem je kvalita lidských zdrojů, která rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti cestovní kanceláře či agentury.

## **Faktory mikroprostředí**

Jedná se o zkoumání faktorů v rámci oborového prostředí, především vztahů vůči konkurentům, dodavatelům, provizním prodejcům, veřejnosti, bankám, investorům, atd.

## **Faktory makroprostředí (okolního prostředí)**

Vnější prostředí můžeme charakterizovat jako ekonomické, technologické, sociokulturní, demografické, atd. Nedílnou součástí je i vývoj a vztah vůči zákaznickému prostředí (poptávka). Činnost cestovní kanceláře či agentury se odvíjí od vývoje vnějšího a vnitřního prostředí.

Cestovní kancelář nabízející produkty pasivního turismu se zajímá o vývoj domácí poptávky a vlivů, které na poptávku působí. V zahraničí se pak zajímá o vývoj nabídky na trhu, úroveň zdanění, leteckých spojení a jiné. (Palatková a kolektiv, 2013)

## ***Situační analýza***

Situační analýza využívá statistických dat a výsledků marketingového výzkumu. Zabývá se rozbořem slabých a silných stránek a potenciálních příležitostí firmy pomocí analýzy marketingového prostředí, umístění, hlavních konkurentů. Úzce souvisí s analýzou trhu a analýzou podnikatelských příležitostí.

Výsledkem situační analýzy je především identifikace silných a slabých stránek firmy, jejich konkurentů, profil firmy, vymezení podnikatelských příležitostí a hrozeb.

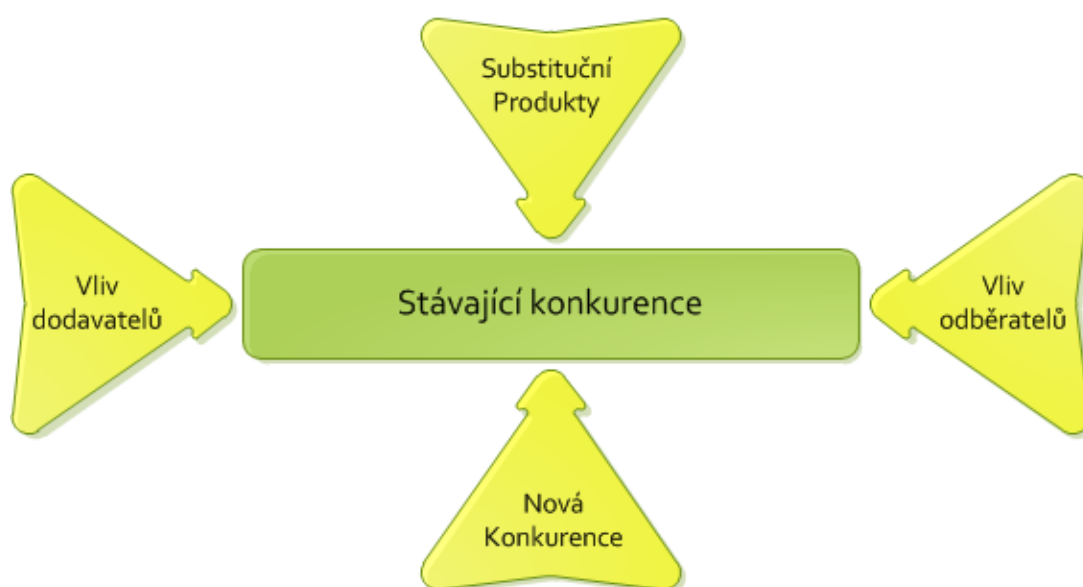
Podstatnou část situační analýzy tvoří SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats), tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozby.

Vedle této analýzy využívají cestovní kanceláře i jiné analytické nástroje či metody jako Pestle analýza, BSC metoda, Porterova analýza pěti sil, benchmarking či jiné. Já ovšem pro svoji práci použiji jen některé z nich. (Srpová a kolektiv, 2011)

## ***Porterova analýza pěti sil***

Tento model slouží k analýze vnějšího konkurenčního prostředí, které hodnotí z hlediska následujících ukazatelů, podílejících se na utváření celkového konkurenčního prostředí.

1. Hrozba vstupů do odvětví – např. úspory z rozsahu, dostupnost technologií, význam diferenciací s ohledem na cestovní kancelář, administrativní regulace, know how, loajalita
2. Síla nabízejících v odvětví (dodavatelů) – vysoké náklady na změnu dodavatele, silná značka, malé množství dodavatelů.
3. Síla kupujících v odvětví (odběratelů) – vysoký vliv nabízejících v případě malého počtu velkých firem, nízké náklady na změnu dodavatele, standardizovaný produkt
4. Hrozby substitutů – substituce v oblasti produktů, potřeb, nezbytných potřeb
5. Stávající konkurence – nárůst konkurenčního boje po vstupu na trh je nevíce pravděpodobný, hrozba substitučního produktu, dodavatele a kupující se snaží o kontrolu (Porter, 1980)



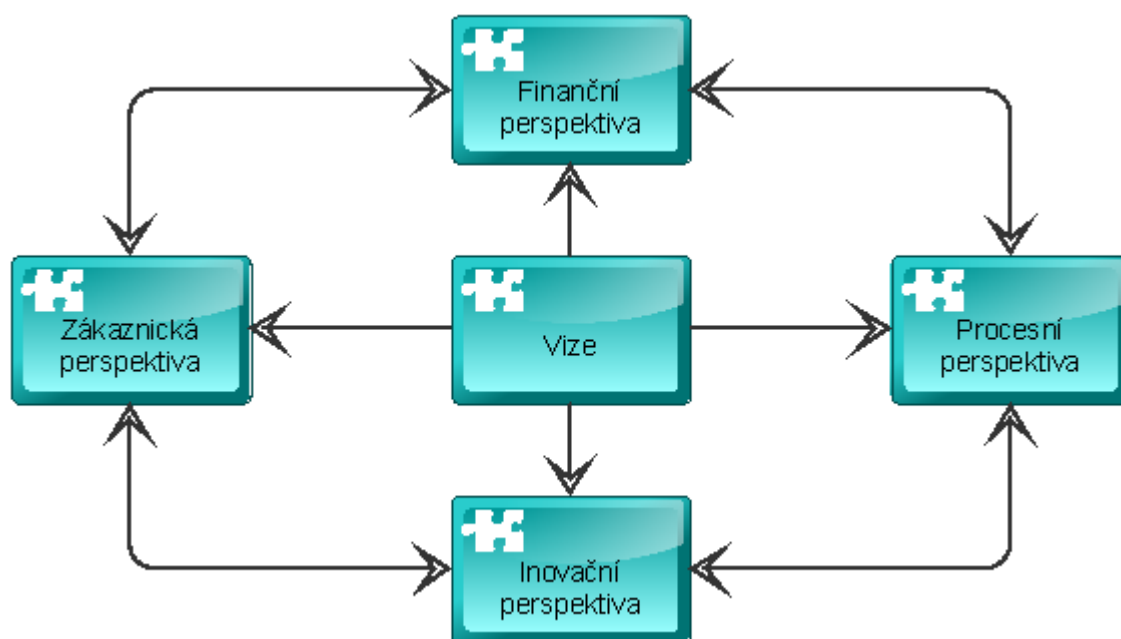
Obrázek č. 1: Porterova analýza pěti sil

(zdroj: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_analyza\\_peti\\_sil](http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_analyza_peti_sil) )

## **BSC Metoda**

Tato metoda se uplatňuje především pro hodnocení výkonnosti firmy v praxi ve čtyřech perspektivách. Jedná se o perspektivu finanční, klienta, interních procesů a učení se neboli inovační. Výhodou této metody je zohlednění finančních a nefinančních cílů, které jsou významné pro další rozvoj firmy.

Metoda BSC je velmi často využívána jako nástroj controllingu a zaměřuje se na strategické cíle a jejich měřitelnost. Jedná se zároveň o nejvýznamnější nástroj plánovacího procesu. (Veber, 2002)



Obrázek č. 2: BSC Metoda (zdroj: <http://www.ict-123.com/>)

### **2.4.8 Organizování a řízení**

Organizování zahrnuje vytváření organizační struktury, zabývá se delegováním pravomocí, zodpovědností, koordinací činností a procesů, řízením a dělbou práce.

Struktura firmy je součástí firemní architektury tvořené tvrdými a měkkými prvky. Soustava tvrdých a měkkých prvků je propojena skrz strategii, společnou vizi, poslání, cíle a hodnoty.

V cestovní kanceláři stejně jako v jiné firmě dochází ve skutečnosti k vytváření dvou typů struktur, a to formální a neformální. Stejně jako může docházet i k vytvoření nové organizační struktury, dochází v reakci na nové trendy neustále i k jejímu zdokonalování.

Struktura ani formalizované výstupy organizování však samy o sobě nemohou zaručit úspěšnost managementu.

#### **2.4.9 Realizační projektový plán**

Důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je časový harmonogram všech činností.

Plán realizace projektu obvykle stanovuje:

- jednotlivé aktivity, které je nutné zabezpečit
- termíny, které jsou nezbytné pro dokončení těchto aktivit
- osoby odpovědné za průběh jednotlivých aktivit
- zdroje, které si průběh jednotlivých aktivit vyžádá
- výsledky, ke kterým měly jednotlivé aktivity dospět
- vzájemné vztahy jednotlivých aktivit
- aktivity, které jsou pro úspěšnou realizaci projektu kritické a kterým je nutno věnovat zvýšenou pozornost. (FOTR, 2007, str. 23 )

## 2.4.10 Analýza rizik, SWOT analýza

Riziko chápeme jako negativní odchylku od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Umožňuje nám ale dvojí pohled na věc, kromě pohledu na riziko nám připraví opatření, které musíme realizovat v případě potřeby.

Tato preventivní opatření nám pomohou snížit konkrétní význam rizika.

Rizika dělíme na ovlivnitelná, neovlivnitelná, vnitřní a vnější.

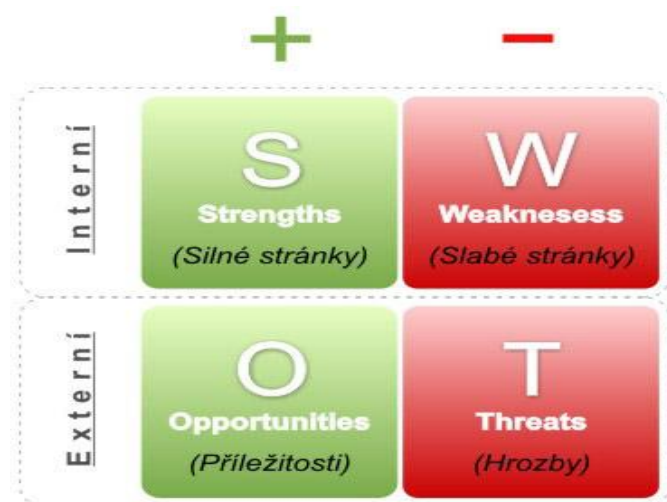
Analýzu rizik můžeme provádět pomocí expertního hodnocení faktorů a analýzy citlivosti.

Expertní hodnocení je odborným odhadem významnosti vzhledem k plánovaným cílům.

Analýza citlivosti obvykle zjišťuje citlivost hospodářského výsledku (faktory poptávky, realizovatelné ceny našich produktů, změna fixních či variabilních nákladů).

### SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje klíčové interní a externí faktory, které napomáhají anebo omezují úspěch podnikatelského záměru. Přináší pohled na podnikatelský záměr uvnitř a vně firmy. Tvůrce podnikatelského plánu je si vědom rizik, a tedy může jejich dopad na úspěch tohoto plánu ovlivňovat. (Srpová a kolektiv, 2011)



Obrázek č.3: SWOT analýza(zdroj:[http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot\\_analyza/](http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/))

Strengths – silné stránky (interní)

Vlastnosti, kterými může firma efektivně konkurovat, které jí pomohou obstát na trhu.

Weaknesses – slabé stránky (interní)

Vlastnosti, které oslabují pozici firmy, o kterých by měl investor předem vědět, aby případný dopad mohl eliminovat.

Opportunities – příležitosti (spíše externí)

Podmínky, které zvyšují atraktivnost investice.

Threats – hrozby (spíše externí)

Nejdůležitější hrozby, které mohou negativně ovlivnit rentabilitu investice.

#### **2.4.11 Finanční analýza**

Finanční plán transformuje předchozí části do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska.

Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, výnosů, peněžních toků, výkaz zisku a ztráty, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování.

Častou chybou u začínajících podnikatelů bývá to, že nerozlišují kategorie zisk a peněžní tok, výnosy a příjmy, náklady a výdaje.

Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období a u nich není bráno v potaz zda tržba byla uhrazena či ne.

Na rozdíl od výnosů příjmy jsou skutečné částky které firma získala za prodané výrobky nebo služby.

Náklady firmy představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Výdaj se stane nákladem jen tehdy, když bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku nebo služeb.

Plán peněžních toků (cash flow) specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší činností.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát vyčísluje výnosy, náklady, hospodářský výsledek v jednotlivých letech.

Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku a zdrojů jeho financování.

Finanční situaci a efektivitu plánového projektu nejlépe prokážeme pomocí finančních ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

1.Ukazatelé rentability informují věřitelé o schopnosti firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál.

2.Ukazatelé likvidity informují o schopnosti splácet krátkodobé závazky.

3.Ukazatelé aktivity ukazují intenzitu využití jednotlivých složek majetku.

4.Ukazatelé zadluženosti poskytují informace o dlouhodobé stabilitě firmy.

Doporučuje se provést i výpočet bodu zvratu, tj. množství produkce, které nám zajistí, že nebudeme ve ztrátě. (Srpová a kolektiv, 2011)

#### **2.4.12 Příloha**

Rozsah přílohy je individuální. Může mít i 50 stran. Do přílohy bychom měli zařadit životopisy klíčových osob, výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, podklady z finanční oblasti (rozvahu, výkaz zisku a ztrát za 3 až 5 let), obrázky, technické výkresy a prospekty, důležité smlouvy.

### 3. Analýza problému a současné situace

#### 3.1 Titulní list

Cestovní agentura Suzana Zoran –Active Holiday

sídlo: Rooseveltova 11

602 00 Brno

provozovna: Příkop 4

602 00 Brno

IČO: 75807238 DIČ: CZ8157129915 (plátce DPH)

[www.active-holiday.cz](http://www.active-holiday.cz)



Obrázek č.4: Logo cestovní agentury (zdroj: vlastní)

jméno majitele: Suzana Zoran

právní forma: fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku

předmět činností: výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona, zprostředkování obchodu a služeb, činnost cestovních agentur, sportovní činnost

datum vzniku: 15. 8. 2005

## 3.2 Úvod

Cestovní agentura se specializací na Chorvatsko byla založena už v roce 2005. Jednatelkou agentury jsem já, Suzana Zoran. V roce 2006 jsem ukončila studium na Vysoké škole The Nottingham Trent University v oboru Business Management and Finance. Při studiu jsem zároveň pracovala v CK Adriadata banka, kde jsem získala zkušenosti v oblasti cestovního ruchu.

Cestovní agentura má provozovnu v centru města Brna, v budově IBC na Příkopě.

Hlavní činností je prodej ubytovacích kapacit v Chorvatsku přímo v místě provozovny anebo prostřednictvím svých internetových stránek.

## 3.3 Exekutivní shrnutí

Záměrem této práce bylo vypracovat stručný podnikatelský plán na rozvoj již existujícího podniku a nastínit možnosti jak tuto realizaci co nejjednodušeji a nejefektivněji provést.

Cestovní agentura bude i nadále nabízet ubytovací služby v Chorvatsku ovšem nebude již prodávat jen jednu službu, ale bude nabízet kombinace služeb. Díky tomu, že získám koncesovanou živnost na provozování cestovní kanceláře, budu moci prodávat vlastní zájezdy do Chorvatska. Ze začátku vytvořím jen nabídku zájezdu pro konkrétní skupiny a to, rodiny s dětmi, zájezdy pro sportovce a fotbalové kluby.

Vzhledem k tomu, že v současnosti nevlastním žádný vlastní autobus dopravu budu realizovat pro skupiny dopravu prostřednictvím našich partnerů z oblasti dopravy.

V případě zájezdů pro jednotlivce, kde si klienti budou chtít zkombinovat jednotlivé služby, zakoupím od jednotlivých dopravců jen jízdenky do cílové destinace a zpět.

V případě skupinových zájezdů 40 osob a více, pronajmu si autobus od spolupracujícího dopravce včetně dvou řidičů. Tyto zájezdy ovšem budu realizovat jen při minimálním počtu 40 osob. Pokud bych je realizovala pod tento počet, nebylo by to z finančního hlediska pro nás zajímavé a mohla bych se dostat do minusových položek.

Další změna kterou provedu je změna právní formy. Do teď CA vystupovala pod jménem fyzické osoby, Suzana Zoran s dodatkem Active Holiday. Rozhoda jsem se z několika důvodů přejít na status společnosti s ručením omezeným. Nově vznikající s.r.o. se bude jmenovat Active Holiday Brno s.r.o. jelikož Active Holiday s.r.o. již existuje a není možné provést zápis v obchodním rejstříku z důvodu možné záměny. Většina klientů má totiž pocit, že pokud firma vystupuje jako právnická osoba, jejich investované peníze jsou spíš v bezpečí a budí to v nich větší pocit jistoty. Z mého hlediska je tomu právě naopak, jelikož jako fyzická osoba ručím svým celým majetkem a jako právnická jen majetkem firmy. Od 1. 1. 2014 došlo k novelizaci zákona, kdy majetek firmy může být i 1 Kč, takže dle mého názoru právní forma společnosti by neměl budit v klientech až takový pocit bezpečí ovšem většina klientů rezonuje jinak a proto jsem se rozhodla provést tuto změnu. Vzhledem k tomu, že též plánuji v blízké době provést větší investici z vlastních zdrojů a nakoupit zcela nový autobus do majetku společnosti, budu muset též požádat o koncesi na silniční motorovou dopravu nad 9 osob. Jakmile se mi podaří získat potřebná povolení a provést registraci autobusu budu moci svůj vlastní autobus využívat k pořádání vlastních zájezdů a v zimním období ho zase budu pronajímat jiným CK jako dopravce. Na následujících stránkách budu analyzovat kromě jiného současnou situaci společnosti a její finanční stránku včetně budoucích změn. Vše nasvědčuje tomu, že tento plán je reálný a návratnost investice je velmi příznivá.

### **3.4 Popis předmětu podnikání**

CA Suzana Zoran, Active holiday je cestovní agenturou která zprostředkovává ubytování v Chorvatsku anebo prodává kombinace jednotlivých služeb v Chorvatsku. Svoje služby nabízí prostřednictvím webových stránek anebo prostřednictvím osobní návštěvy klienta v provozovně CA.

Klienti mají možnost prostřednictvím webových stránek [www.active-holiday.cz](http://www.active-holiday.cz) rezervovat si vybrané ubytování v Chorvatsku, kde je umístěna aktuální nabídka včetně fotogalerie, ceníku a všeobecných podmínek.

V případě rezervace objektu, klient je kontaktován mailem či telefonicky ze strany agentury ohledně upřesnění požadavků na dovolenou. V případě, že klient má zájem o vybrané ubytování, rezervace je odeslána do Chorvatska majiteli objektu. Na základě písemného potvrzení rezervace z Chorvatska, které bývá maximálně do 24 hodin, je klientovi zaslána faktura.

Klientovi je fakturována jen záloha k úhradě ve výši 42 % z celkové částky za pobyt. Zbývající částku klient doplácí přímo na místě majiteli objektu v Eurech. Z uhrazené zálohy CA část posílá majitelům k úhradě akontace za ubytování klientů a zbytek si ponechává jako zprostředkovatelskou provizi.

Výjimečně může být záloha stanovena v jiné výši anebo se hradí celková částka za pobyt před odjezdem klienta v ČR. CA spolupracuje s pronajímateli v Chorvatsku na základě dotazů za jednotlivé rezervace, tím pádem nemá žádnou finanční povinnost vůči majitelům v případě neobsazení kapacit.

Majitelé z Chorvatska pravidelně aktualizují obsazené termíny, které klienti mohou vidět na stránkách CA Active Holiday a dle toho vybírat volné termíny na svoji dovolenou.

### **3.5 Cíle firmy**

Hlavní filosofií CA je poskytovat služby za přijatelné ceny a ve vysoké kvalitě. Hlavním cílem je co nejvyšší spokojenost u co největšího počtu zákazníků.

Vrcholovým cílem CA je dlouhodobá prosperita a maximalizace zisku z dlouhodobého hlediska. Po dosažení tohoto cíle se CA zaměří na maximalizaci obrátu a růst podniku. Kromě svého finančního cíle se firma snaží zajistit 2 další cíle – maximální uspokojení zákazníků a též vytvoření nových pracovních míst.

Cílovým trhem pro rok 2015 je území cele České republiky a Slovenska.

## **3.6 Analýza prostředí, situační analýza**

### **3.6.1 Marketingová strategie**

Marketingová strategie řeší tři typy rozhodnutí:

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

Cílovým trhem v současnosti je území celé České republiky a Slovenska. Jedná se především o rodiny s dětmi, mladé lidi, seniory, manželské páry.

Konkurenční výhoda služeb naší CA oproti jiným společnostem je nižší cena a možnost zajištění kombinace služeb na míru dle přání a potřeb zákazníka.

### **Marketingový mix**

Marketingový mix neboli 4 P tvoří čtyři nástroje, které se navzájem kombinují a které využíváme pro získání konkurenceschopnosti svého produktu a jeho prosazení a to:

**\*Produkt**

**\*Cena**

**\*Distribuce**

**\*Propagace**

#### ***Produkt***

Produkt CA tvoří jedna služba anebo kombinace jednotlivých služeb. Jedna se především o ubytování, anebo ubytování se snídaní. Hlavní nabídku cestovní agentury tvoří ubytování v soukromí, ovšem najdeme v nabídce i ubytování v hotelech a resortech kde je možnost dokoupení stravy.

V případě zájmu ze strany zákazníka agentura je schopna zajistit klientovi i dopravu do cílové destinace.

Kombinace jednotlivých služeb je možná na přání zákazníka, ovšem je důležité podotknout, že se v daném případě nejedná o zájezd.

Cestovní agentura má v současné době kolem 1000 objektů v nabídce a přes 10 000 apartmánů. Nabídka je soustředěna především na oblast Istrie, Severní a Střední Dalmácie, Kvarner a ostrovy Brač, Krk, Rab, Pag.

Ubytování je zajištěno v apartmánech anebo pokojích. Všechny apartmány jsou vybavené zařízenou kuchyní, v pokojích je vždy umístěna alespoň lednice. Kompletní vybavení je vždy pospané na našich stránkách včetně fotogalerie.

## **Cena**

Cena jako součást marketingového mixu se rozlišuje od dalších tří složek marketingového mixu tím, že jako jediná produkuje výnosy. Plní čtyři role: měřítka nákladů, objem produkce, role informační a obchodní.

Cenová politika nezahrnuje pouze stanovení prodejní ceny jednotlivých služeb či nákupu, ale zahrnuje i platební a stornovací podmínky.

Jedna se kalkulace cen, vztah ceny a kvality, sezónní ceny a rozdělení dle sezón, B2B prodej, platební podmínky, storno podmínky, platební prostředky, výkyvy devizového kurzu, problematika DPH.

Aktuální zákazník žádá po CK anebo CA nejlepší službu za co nejnižší cenu.

Stanovení ceny produktu v naší CA je kombinací nízkých nákladů a určitého stupně diferenciace.

Cenu CA zvolila v průměru o něco nižší, jak konkurence s tím, že se snaží vytvářet neustále nové akce a lákat zákazníky na slevy First minute, Last minute, či nějakou soutěž, kde klient může získat ubytování zdarma.

Nevýhoda u oblíbené destinace pro českou populaci, Chorvatsko, vznikla vstupem Chorvatska do EU od 1. 7. 2013, a tím pádem došlo k růstu cen u všech CK a CA za zprostředkování služby v Chorvatsku.

Ovšem i přesto Chorvatsko nezaznamenalo velký rozdíl v počtu návštěvníků ze strany České republiky. Cena za ubytování u moře se pohybuje v rozmezí 300 – 800 Kč/ osoba/ noc dle sezóny a typu ubytování.

Příklad ceníku: objekt Viki, letovisko Peroj, Cena za APP 4/ 4 osoby/noc

|                      |                                            |                      |   |
|----------------------|--------------------------------------------|----------------------|---|
| <b>Ceny termínu:</b> | 01.07-31.08                                | <b>AKCE</b>          |   |
| <b>Cena za noc:</b>  | <del>2 380,-</del><br>Kč <b>1 910,- Kč</b> | <b>Pobytová tax:</b> | ✓ |
| <b>Klimatizace:</b>  | 5 €                                        |                      |   |
| <b>Ceny termínu:</b> | 01.06-30.06,<br>01.09-30.09                | <b>AKCE</b>          |   |
| <b>Cena za noc:</b>  | <del>1 910,-</del><br>Kč <b>1 530,- Kč</b> | <b>Pobytová tax:</b> | ✓ |
| <b>Klimatizace:</b>  | 5 €                                        |                      |   |
| <b>Ceny termínu:</b> | 01.10-31.10,<br>01.05-31.05                | <b>AKCE</b>          |   |
| <b>Cena za noc:</b>  | <del>1 910,-</del><br>Kč <b>1 530,- Kč</b> | <b>Pobytová tax:</b> | ✓ |
| <b>Klimatizace:</b>  | 5 €                                        |                      |   |

Tabulka č.1: Ceníku u objektu Viki ( zdroj: vlastní zpracování )

## ***Distribuce***

Distribuce zahrnuje všechny možné prodejní cesty, kterými se produkt dostane k zákazníkovi. V našem případě používáme jak přímou, tak nepřímou distribuci. Přímá distribuce zprostředkuje pobyt koncovému klientovi uzavřením rezervační smlouvy.

Klient má možnost na základě osobní návštěvy v provozovně získat veškeré informace o ubytování a obchodních podmínkách, nechat si odborně poradit ohledně výběru cílové destinace a popřípadě zjistit i doplňující informace ohledně konkrétní lokality.

Nepřímá distribuce probíhá přes dalšího zprostředkovatele, jinou CA, CK anebo zprostředkovatele z affiliate programu. V současné době CA má kolem 10-15 zprostředkovatelů anebo provizních prodejců, ovšem v blízké době jsme se rozhodli tento počet prodejců navýšit.

### **Internet v distribuci**

Využití internetu v cestovním ruchu je v dnešních podmínkách součástí každého moderního podniku. Tento způsob obchodování ulehčuje práci CA anebo CK a stejně tak umožňuje větší pohodlí pro klienta.

V naší CA je převážně využíván prodej přes internetové stránky, kde klient má možnost si zadat kritéria požadavku, prohlédnout si konkrétní ubytovací jednotky, včetně popisu a fotogalerie, zjistit cenu ubytování a odeslat rezervaci on line.

Na základě obdržení rezervace my s klientem komunikujeme, ověřujeme dostupnost a následně vystavujeme zálohovou fakturu. Na základě uhrazení faktury, klient obdrží voucher, který slouží jako potvrzení pro majitele v Chorvatsku a další informace k cestě.

## ***Propagace***

CA investuje v současné době do optimalizace webových stránek, do reklamních kampaní na internetu, PPC kampaní a klíčových slov, do reklamy na sociálních sítích.

Stejně tak volí i reklamu formou letáku, tisku a propagačních materiálů. Podporu prodeje plánuje posílit i prostřednictvím prodeje přes provizní prodejce, B2B sekce.

Na základě dlouholeté zkušenosti se snažíme vždy o maximální spokojenost našich klientů. Je obecně známo, že jeden spokojený klient Vám přivede dalších několik, ovšem nespokojený klient Vám odradí až 10 potenciálních klientů.

Zpětná vazba je pro nás velmi důležitým nástrojem a po ukončení sezóny všechny klienty oslovujeme formou krátkého dotazníku, na základě kterého se snažíme zjistit případné nedostatky a jejich nápravu.

### **3.6.2 Analýza prostředí:**

#### **Analýza makroprostředí**

##### **Technologické okolí**

Zavádění informačních systémů, nových technologií, mobilního připojení k internetu pomáhá klientovi získat lepší informace o volbě dovolené. Stejně tak šetří klientovi hodně času tím, že si dovolenou může vybrat z pohodlí svého domova a nemusí fyzicky dojíždět do provozovny CK anebo CA.

##### **Politické změny**

Politická rozhodnutí mohou ovlivnit celý obor podnikání, ať už se jedná o politickou stabilitu či legislativní omezení ze strany státu či EU.

Legislativní úpravy činnosti CA a CK jsou jednou z největších překážek vstupu do oboru. V podmínkách cestovního ruchu dochází neustále ke zpřísňování kritérií kvůli nekalým praktikám jednotlivců. Stejně tak zavádění vízových povinností či změny daňových sazeb mají velký význam v oblasti turismu.

## **Ekonomické faktory**

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory patří stádium hospodářského cyklu, míra inflace, úroková míra monetární politika, fiskální politika, HDP, devizový kurz, podíl obyvatel využívajících služeb CK anebo CA, cena ropy.

## **Sociální faktory**

Jedná se o změny životního stylu, ohledy na zdraví anebo volnočasové aktivity. Je potřeba se soustředit na prostředí, ve kterém firma funguje a přizpůsobit se podmínkám.

## **Klimatické faktory**

Prostředí, ve kterém firma funguje a které destinace nabízí, také má velký význam. Pokud je v ČR po určitou dobu chladné počasí je větší pravděpodobnost že klienti budou chtít odcestovat někam za teplem.

## **Demografické faktory**

Rostoucí příjem u mladších osob mezi 18 – 35 vede mladé lidi k tomu k tomu, aby čím dál více cestovali do zahraničí a poznávali svět. Pokud se jedná o starší občany, jejich situace se pořád nepřibližuje důchodcům ze západní Evropy, kteří teprve po 60 letech začínají hodně cestovat a poznávat svět. Ovšem pořád existuje určité množství starších občanů anebo rodin s dětmi, kteří hodně cestují do Chorvatska.

## **Analýza mikroprostředí:**

### ***Dodavatelé***

Dodavatelé jsou majitele ubytovacích kapacit v soukromí v Chorvatsku. Všechny majitele mají příslušná povolení k pronajímání svých objektů a příslušnou kategorizaci. Cestovní agentura má se všemi majiteli uzavřenou smlouvu o spolupráci.

Dalšími dodavateli jsou hotely a resorty v Chorvatsku, se kterými cestovní agentura má uzavřenou smlouvu či dohodu o spolupráci při pronajímání jejich kapacit anebo místní cestovní kanceláře.

### ***Odběratelé***

Hlavním cílovým segmentem jsou rodiny s dětmi. Dalším cílovou skupinou, na kterou se CK chce soustředit od roku 2014-2015 jsou mladí fotbalisté a fotbalové kluby.

### ***Konkurence***

Zjišťování dat o konkurenci je velmi obtížné, ale můžeme vycházet z výročních zpráv, informací na jejich internetových stránkách, jejich katalogů, recenzí na internetu a porovnávat je s našimi službami.

#### **3.6.3 Porterův model pěti sil**

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určena pěti základními činiteli:

1. Vyjednávací síla prodávajících je průměrná, existuje množství cestovních kanceláří a agentur, které nabízejí podobné služby, z tohoto důvodu je potřeba se snažit o diferenciaci a snahu o lepší cenovou politiku.

2. Vyjednávací síla kupujících je vysoká, kupující mají možnost nakoupit obdobné služby i jinde, je proto potřeba je udržet klientelu věrnostním programem či jinou výhodou.

3. Hrozba vstupu nových subjektů je vysoká, náklady na vstup do odvětví nejsou vysoké, legislativní požadavky jsou prozatím na nízké úrovni, bariéry jsou minimální. V současné době asi jedinou překážkou je splnění podmínek pro získání

koncesní listiny v případě založení CK. Tam je nutné splnit podmínky jak odborné způsobilosti, tak splnit podmínky pojišťovny a zajistit pojistku proti úpadku. V případě založení CA koncese není zapotřebí, tím pádem žádná bariéra pro vstup tam není.

4. Hrozbou substitutů je vysoká, nabídka dovolených je v dnešní době značná a cílové destinace jsou různé a za výhodnějších podmínek klienti jsou ochotni změnit cílovou destinaci.

5. Rivalitou firem působících na daném trhu je vysoká, je nutné konkurovat jiným cestovním agenturám, kancelářím, které nabízejí ubytování v soukromí v Chorvatsku. Výhodou naší CA je vynikající znalost destinací, a výhoda před agenturami, které nemají zavedený internetový prodej.

Mezi největší konkurenty v odvětví řadíme CK Relax Adriatic, CK Vítkovice Tours, CK Adriadatabanka, CK Victoria, CK Atlantika, CK Atlas Adria které mají svoji nabídku soustředěnou na oblast Jadranu.

Ze zahraničních bych pak uvedla Novasol, Adriatic anebo Kompas.

Většina našich klientů působí na trhu jako cestovní kancelář a z tohoto důvodu jsem se rozhodla i provést transformaci z CA na CK. U klientů to budí pocit větší jistoty, i když v praxi tomu tak není.

Když porovnám nabídku našich konkurentů s naší, zjistím že, většinou nabízí kompletace služeb, tzn. balíček služeb ubytování, stravy, dopravy, pojištění. Stejně tak nabízí kromě pobytových zájezdů i poznávací, které jsou v dnešní době velmi populární.

Největší naší nevýhodou v současné době je, že nemůžeme nabízet vlastní zájezd a z tohoto důvodu nabízíme jen jednu ze služeb.

Klienti v současné době upřednostňují co nejmenší starost při výběru dovolené a mají zájem o ucelenou nabídku. Zde vidím naši největší nevýhodu v současné době.

V případě, že bych porovnávala jen ubytování v Chorvatsku, oproti konkurentovi jako je Adriadatabanka anebo Adriatic pořád máme méně ubytovacích kapacit. Ovšem, je

důležité zdůraznit i přesto že máme menší počet ubytovacích kapacit, v sezóně jich můžeme mít více. Touroperátoři jako Adriatic či Novasol spolupracují s mnoho jiných CK anebo CA a v sezóně se stává, že mají nedostatek žádaných kapacit a v daném momentě menší CK anebo CA jako my mají možnost obsadit svoje kapacity. Je ovšem důležité nejlepší destinace a objekty správně prezentovat aby nás poptávající klientela včas mohla objevit. Mnohokrát se nám stalo, že si klienti zakoupili jinde ubytování a pak narazili na naši nabídku na internetu, ovšem CK kde měli pobyt zakoupený již jim nechtěla vrátit zaplacenou zálohu anebo celou částku za pobyt takže klienti musel jet do jiné destinace, než původně chtěli.

Současná situace je taková, že zaostáváme za rozmanitou nabídkou konkurence, ovšem v následujících letech se budeme snažit na základě i tohoto plánu rozšířit naši nabídku a získat i lepší pozici na trhu.

Momentálně se snažíme využívat cenovou konkurenční výhodu, kdy se pořád řadíme mezi nejvýhodnější CA s poměrně velkou nabídkou ubytování v Chorvatsku.

#### 3.6.4. Metoda BSC

##### Finanční perspektiva:

|                        |                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cíl :</b>           | Zvýšení celkového obratu přímým prodejem<br>Zvýšení prodeje B2B                                          |
| <b>Měřitelnost:</b>    | Obrat realizovaný přímým prodejem, internetový prodej<br>Obrat realizovaný přes jiného zprostředkovatele |
| <b>Cílová hodnota:</b> | Zvýšení o 25 % v následujících třech letech<br>Zvýšení o 15 % v následujících třech letech               |

### Perspektiva zákazníka:

|                        |                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cíl:</b>            | Rozšíření ubytovacích kapacit a většího výběru pro klienta<br>Hodnocení spokojenosti zákazníka<br>Větší cenové zvýhodnění pro klienta  |
| <b>Měřitelnost:</b>    | Počet jiných destinací, počet navýšení ubytovacích kapacit<br>Počet spokojených klientů<br>Počet First minute a Last minute zvýhodnění |
| <b>Cílová hodnota:</b> | 40 % v následujících třech letech<br>100 % spokojenost<br>20 % z celkového prodeje                                                     |

### Interní procesy:

|                        |                                                                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cíl:</b>            | Hledání nových obchodních partnerů,<br>Paketování služeb, možnost poskytnout klientovi i jiné služby, jako strava a doprava |
| <b>Měřitelnost:</b>    | Počet nových partnerů v příštích letech<br>Počet prodaných paketových zájezdů                                               |
| <b>Cílová hodnota:</b> | 30 % v následujících třech letech<br>500 zájezdů v následujících třech letech                                               |

### Znalosti, inovace a růst:

|                        |                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cíl:</b>            | Noví zaměstnanci<br>Trvalé zlepšování webových stránek                                |
| <b>Měřitelnost:</b>    | Počet nových zaměstnanců<br>Počet zákazníků on-line                                   |
| <b>Cílová hodnota:</b> | 4 zaměstnanci na plný úvazek ve třech letech<br>40 % navýšení v příštích třech letech |

Tabulka č.2 : BSC metoda (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.6.5 Dotazníkový průzkum

Z důvodu zlepšení stávajících služeb a získání užitečných informací pomocí zpětné vazby ze strany našich klientů, rozhodla jsem se oslovit e-mailem stávající klienty formou krátkého dotazníku, abych zjistila, zda vůbec naši klienti stojí o rozšíření našich služeb o dopravu, jiné destinace či balíčky zájezdů. Zvolila jsem 8 otázek v dotazníku, které by mi měly pomoci odhalit jaká klientela, využívá naše služby, jak jsou spokojeni s našimi službami, jak jsou spokojeni s našim webem, jaké další služby či destinace by uvítali, co by chtěli zlepšit.

Oslovila jsem 200 stávajících klientů a z toho jsem získala zpětnou vazbu od 70 klientů. Ze získaných dotazníků jsem dospěla k závěru, že naše služby využívají nejvíce ve věku 20-40 let, muži převažují nad ženami.

Na otázku spokojenosti s našimi službami nejvíce odpovědi bylo kladných a to hodnoceno 4 z maximálních 5, což je dobrý výsledek. Ovšem na otázku jak hodnotí naši webovou prezentaci, jsme dosáhli nejvíce průměrných odpovědi a to 3, což je nízké číslo a na webových stránkách tedy bude třeba zapracovat. Klienti nám uvedli i svoje nápady a výhrady ke stránkám, tím pádem budeme moci na základě toho v budoucnu naše stránky i vylepšit. Nejpodstatnější informací pro mě a tento projekt byla odpověď na otázku ohledně rozšíření našich služeb. Ze 70 vyplněných dotazníků 90 % klientů odpovědělo že by uvítalo dopravu, 70 % klientů odpovědělo že by uvítalo naše zájezdy s kompletní nabídkou služeb. Asi 20 % respondentů by uvítalo další destinace. Další velice užitečnou informací pro mě byla skutečnost, že klienti nejvíce reagovali na cenu jako hlavní kritérium při výběru dovolené, což uvedlo asi 85 % respondentů.

Na základě analýzy dotazníků jsem se rozhodla rozšířit naši nabídku o další služby, jelikož se ukázalo, že o prodej zájezdů a dopravy bude ze strany klientů zájem.

### **3.6.6 Organizační struktura**

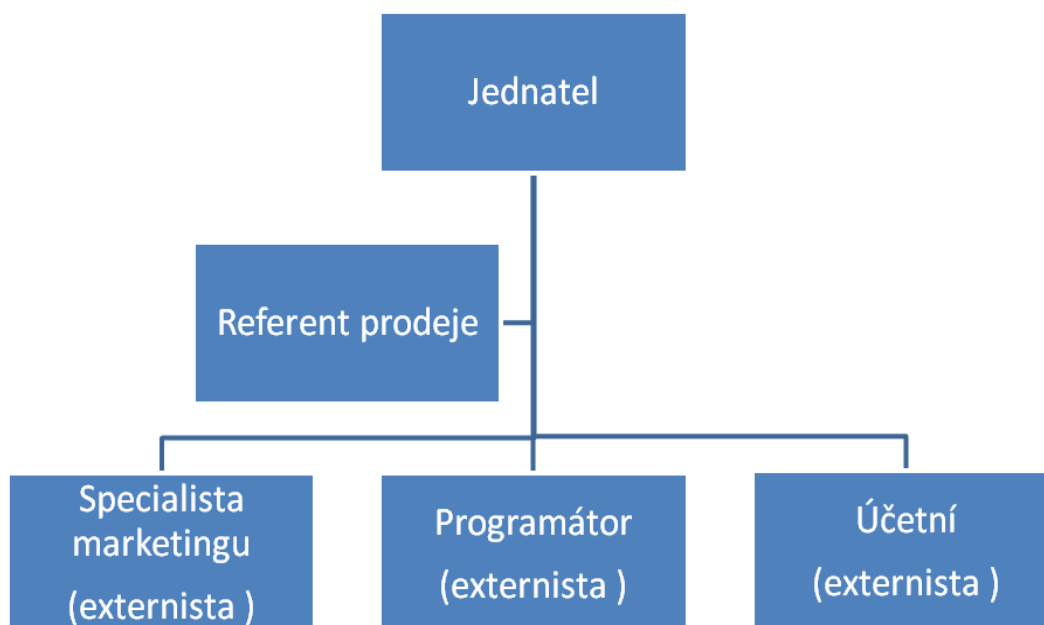
Cestovní agentura Suzana Zoran, patří mezi menší cestovní agentury, které najdete současně na trhu. V současné době nemá velký počet stálých zaměstnanců, ovšem tuto skutečnost se chystá v blízké době změnit.

Organizační struktura je tvořena především jednatelkou. Působení jednatele ve firmě je mnohostranné. Pracovní naplní je uzavírání obchodních smluv s dodavateli služeb, tak se zprostředkovateli, prodej ubytovacích kapacit, kontrola nabízených objektů, komunikace s úřady, komunikace s jinými zaměstnanci, rozdělování úkolů dalším zaměstnancům a kontrola jejich splnění.

Dalšími zaměstnanci společnosti jsou referent prodeje, programátor, marketingový specialista a účetní.

Referent prodeje má na starost prodej, komunikaci s klientem, fakturaci a jiné administrativní úkony. Programátor působí ve firmě jako externista a má na starosti programové úpravy rezervačního systému a webových stránek CA. Specialista marketingu pracuje na marketingové propagaci CA a to psaní PR článku, optimalizace stránek, PPC reklamy a hodnocení výsledků marketingové činnosti.

Účetní se firmě působí jako externista a má na starosti účetní chod firmy, zpracování DPH, odvody státu, mzdy a roční uzávěrky.



Graf č.1: Organizační struktura ( zdroj: vlastní )

## **4. Vlastní návrhy řešení**

### **4.1 Přejechod na CK**

CK se rozhodla v následujících dvou letech realizovat tři změny. První změnou, kterou provede v roce 2014 je transformace z CA na CK.

Žádost je třeba podat na Živnostenský úřad v Brně.

K tomuto kroku bude nutné, aby cestovní agentura zpracovala vlastní podnikatelský plán. Zjednodušenou verzi podnikatelského plánu lze najít na webových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj. K podnikatelskému plánu je nutné doložit prohlášení, dle par. 5 odstavce 4 písmena b zákona 159/99, zda v posledních 5 letech nedošlo ke zrušení živnostenského oprávnění k provozování CK anebo CA z důvodu porušení povinnosti či úpadku. Další povinnou přílohou bude prohlášení o předpokládaném datu zahájení živnosti dle zákona 159/99 odstavce 2 písmena d.

#### **K žádosti se musí doložit doklady prokazující odbornou způsobilost:**

- vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru, nebo
- vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo
- střední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru, nebo
- osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 6 let praxe v oboru,

- nebo doklad o dílčí kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře a 2 roky praxe v oboru doklady podle § 7 odst. 5 písm. b), c), f), g), h) nebo i) živnostenského zákona.

(zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/provozovani-cestovni-kancelare-1517.html>)

Nezbytnou součástí je i smlouva s pojišťovnou, dle podmínek par. 6 až 8 zákona 159/99 Sb., kdy je povinností CK uzavřít pojištění proti úpadku. Abychom úspěšně uzavřeli smlouvu s pojišťovnou, je nutné na vybranou pojišťovnu zaslat podnikatelský záměr, rozsáhlejší verzi. K záměru je nutné doložit přiznání k dani z příjmu z předchozích let a je nutné uhradit pojistnou částku. Teprve pak, je možné získat koncesi.

Vyřízení koncese trvá cca 1 měsíc. V případě splnění všech kritérií živnostenský úřad do 10 dnů ode dne nabytí právní moci provede zápis do živnostenského rejstříku.

## **4.2 Založení s.r.o.**

Druhou změnu, kterou plánuji provést začátkem roku 2015 je změnit právní formu u CK a to z fyzické osoby na právnickou. Jméno nově vznikající právnické osoby bude Active Holiday Brno s.r.o.

K založení právnické osoby budu potřebovat sepsat notářský zápis a rozhodnout se pro výši vkladu základního jmění. Bude nutné provést prodej podniku, fyzické osoby, nově vznikající právnické osobě. Díky novelizaci zákona, není nutné částku za prodej nechat posoudit znalcem, ale můžeme zvolit libovolnou výši prodejní ceny a převést závod včetně všech závazků a pohledávek na s.r.o.

Nezbytnou přílohou bude vztah k nemovitosti, kde máme provozovnu, tzn. nájemní smlouva a souhlas majitele nemovitosti s umístěním sídla společnosti v místě provozovny. Další nezbytné záležitosti budou prověření názvu zakládané společnosti, čestné prohlášení statutárního orgánu a správce vkladu, výpis z rejstříku trestů, výpis z živnostenského rejstříku, koncese, výpis z katastru nemovitosti, potvrzení z banky o vkladu základního jmění.

Jakmile získám všechny administrativní náležitosti, podám návrh na zápis do obchodního rejstříku.

Postupně tedy budu ukončovat činnost jako fyzická osoba a jakmile obdržím nové IČO zaregistruji se i na dalších úřadech pod novým identifikačním číslem.

#### 4.3.1 Výhody přechodu na s.r.o.

- **ochrana osobního majetku** - podnikání jako společník ve společnosti s ručením omezeným umožňuje naprosté oddělení majetku zahrnutého v podnikání a soukromého majetku, kdy společníci společnosti s ručením omezeným neručí svým osobním majetkem, ale ručí pouze do výše nesplacených vkladů. Každému je z osobní zkušenosti známo, že i malé pochybení nebo několik nezaplacených odběratelských faktur může způsobit platební neschopnost, avšak povinnost hradit dodavatelské faktury zůstává nedotčena a vzniká tak vysoké riziko nutnosti hradit závazky z vlastního soukromého majetku.
- **výrazné snížení rizika** - každé podnikání je spojeno s poměrně vysokou mírou rizika, proměnlivostí poptávky, změnou podmínek na trhu, kursovými rozdíly a dalším množstvím vnějších faktorů. Obchodní společnost jako právnická osoba je těmto výkyvům méně vystavená.
- **menší daňové zatížení** - oproti sazbě daně z příjmu právnických osob (od roku 2010 je sazba daně 19%) se jeví sazba daně fyzických osob ve výši 15% jako nižší, avšak řada položek, např. platby za sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců nejsou nákladově uznatelné, na rozdíl od právnických osob.
- **lepší image a vážnost podnikání** - společnost s ručením omezeným působí profesionálně a seriózně. Právní, účetní a daňové předpisy umožňují podnikání ve výrazně větším objemu obrátů a zisku.

Při změně právní formy podnikání přechodem z OSVČ na společnost s ručením omezeným se stávající majetek zahrnutý v podnikání převádí:

- běžnou fakturací mezi fyzickou osobou a společností jako právnickou osobou – hmotný majetek (účetně aktiva – strana MD) a krátkodobý závazek z obchodního styku (účetně pasiva – strana D)
- vkladem společníka ve formě půjčky, kdy majetek je zapůjčen společnosti (účetně aktiva – strana MD) a ten se stává dlouhodobým závazkem společnosti vůči společníkovi (účetně pasiva – strana D)

Vyvíjení budoucích ekonomických aktivit a fakturace za zboží a služby bude již v rámci obchodní společnosti. (zdroj: <http://www.sro-online.cz/osvc-sro.php> )

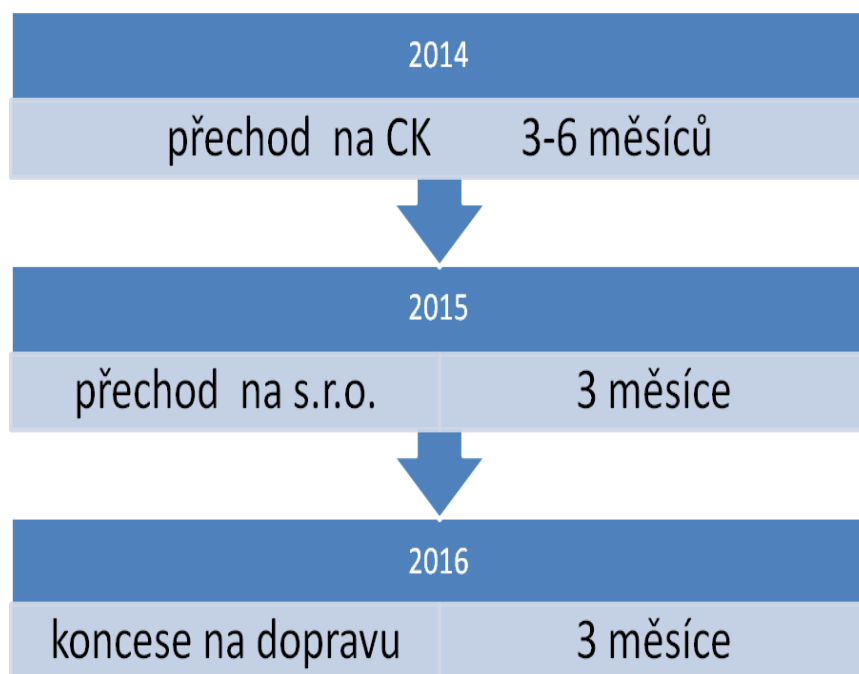
### **4.3 Koncese na dopravu**

Poslední změna, kterou provedu, bude rozšíření podniku o koncesovanou živnost, a to o motorovou silniční dopravu osobní nad 9 osob. K tomu budu muset znova podat žádost o koncesi a k ní přiložit následující náležitosti: kupní smlouva autobusu anebo nájemní smlouva, technický průkaz vozidla, musím uzavřít pojištění finanční způsobilosti, stanovit odpovědného zástupce za dopravu, který má prokazatelné osvědčení odborné způsobilosti, prohlášení odpovědného zástupce a vazba k společnosti úředně ověřené.

Vyřízení koncese trvá zhruba 14 dní až měsíc.

Na základě vyřízení koncese musíme požádat ještě na odboru dopravy o Eurolicenci, abychom mohli začít jezdit na území EU. Vyřízení licence trvá den až dva.

#### 4.4 Časový harmonogram změn



Graf č. 2: Harmonogram změn (zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.5 Produktové změny

Vzhledem k tomu, že jsem se rozhodla transformovat CA na CK, dochází i ke změně nabízených produktů ve firmě. Cestovní agentura do teď nabízela jen jeden hlavní produkt, a to „ubytování“, ovšem nyní můžeme konečně pořádat vlastní zájezd a kombinovat libovolně jednotlivé služby.

Rozhodla jsem se pro 1. rok sestavit kombinace konkrétních služeb do balíčku a vytvořit zajímavý balíček pro rodinu s dětmi. Jedná se o zájezd, hotelové ubytování s polopenzí anebo plnou penzí na Istrii v letovisku Medulin. Samozřejmě k zájezdu je nabídnuta možnost vlastní dopravy anebo autobusové dopravy.

*Vzor zájezdu č.1 :*

## **Zájezd - LETOVISKO MEDULIN – ubytování v rodinném hotelu s bazénem \*\*\***

**TERMÍN zájezdu: 03.6.2015-11.6.2015**

### **Zájezd zahrnuje:**

7x ubytování v hotelu s bazénem  
7x polopenze formou buffetu  
(snídaně-švédský stůl,večeře výběr ze 2 - 3 jídel)  
autobusovou dopravu tam a zpět  
pojištění CK proti úpadku  
službu delegáta na místě  
užívání bazénů zdarma  
Pobytovou taxi, povlečení, závěrečný úklid

**Cena: děti do 12 let 6.490,- Kč , dospělí 8.990,-Kč**

Dalším produktem na sezónu 2015 je nabídka soustředění pro fotbalové kluby a mládež v oblasti Chorvatska. Zase jsem zvolila variantu ubytování se stravou a dopravou do letoviska Medulin kde jsou vynikající podmínky pro mladé fotbalisty. Tato nabídka obsahuje kromě již zmíněných služeb i tréninkové služby profesionálních fotbalových trenérů, fotbalové turnaje s místními kluby, kde si fotbalisté mohou porovnat svoje fotbalové možnosti s jiným klubem a vyhrát pohár.

**FOTBALOVÉ SOUSTŘEDĚNÍ I S RODIČI  
V CHORVATSKU  
PRO MLADÉ FOTBALISTY ( U7, U8)  
pod vedením zkušených trenérů**

**LETOVISKO MEDULIN – ubytování v  
rodinném hotelu s venkovním bazénem \*\*\***



Obrázek č. 5 : hotel Medulin ( zdroj: vlastní )

**TERMÍN zájezdu: 03.9.2015-11.9.2015**

**Zájezd zahrnuje:**

7x ubytování v hotelu s bazénem  
7x polopenze formou buffetu  
(snídaně-švédský stůl, večere výběr ze 2 - 3 jídel)  
autobusovou dopravu tam a zpět  
pojištění CK proti úpadku  
službu delegáta na místě  
užívání bazénů zdarma  
6 x fotbalový trénink  
2 zápasy s místním klubem  
Pobytovou taxi, povlečení, závěrečný úklid

**Cena: děti do 10 let 7.490,- Kč , dospělí 8.990,-Kč**

Ubytování je zajištěno ve 2 a 3 lůžkových pokojích se SAT/TV, klimatizace vzdálené 100 m od moře a 500 od hlavní místní písečné pláže.

CK Active Holiday Brno s.r.o. se rozhodla zakoupit první vlastní autobus v sezóně sezóny 2015 a nabídnout mimo jiné vlastní dopravu do destinace Chorvatsko.

Do té doby jsme se rozhodli využít nabídku externích partnerů a pronajímat si buď jejich autobusy anebo zakoupit pro naše klienty jen jízdenky u dopravců, kteří dopravu do Chorvatska nabízí.

Nakoupením autobusu cestovní kancelář může organizovat vlastní zájezd a poskytovat týdenní turnusy do cílové destinace, které jsem v 1. roce naplánovala a to, Medulin a jeho okolí, na poloostrově Istrii. Na základě provedeného dotazníkového šetření, ze strany stávajících klientů o naše zájezdy bude zájem.

V zimním období kdy zájezdy do Chorvatska CK nebude pořádat, rozhodla jsem se pronajímat autobus jiným CK které se specializují na zimní turismus.

#### **4.6 Marketingový plán a cíle**

Jak již bylo dříve zmíněno hlavním cílem společnosti je maximalizace zisku společnosti a maximální uspokojení našich klientů.

Z tohoto důvodu je potřeba vytvořit marketingový plán, který nám umožní zlepšit pozici na trhu, úspěšně provést všechny tři změny a na základě těchto změn zlepšit úroveň služeb pro naše klienty, rozšířit produktovou řadu a oslovit tím co největší počet nových klientů.

#### **4.6.1 Podpora internetové propagace**

Cestovní kancelář do teď investovala nemalé zdroje do internetového marketingu. Nyní se rozhodla ještě v tomto směru posílit svoji pozici a najmout si externí společnost, která se specializuje na internetový marketing a která našemu marketingovému zaměstnanci poradí v této oblasti, aby co nejlépe využil svých znalostí a dovedností.

Jedná se hlavně o oslovení co největšího počtu klientů pomocí následujících marketingových metod:

- Optimalizace pro fulltextové vyhledávače ( SEO)
- Správa PPC kampaní
- Email marketing
- Prodejní akce
- Propagace v sociálních sítích
- Statistiky a hodnocení marketingu

#### **4.6.2 Optimalizace**

Jedná se o vyhledávání a umístění webových stránek ve fulltextovém vyhledávači jelikož tyto pozice nelze zakoupit. Cílem je takové umístění, aby moji společnost našlo co největší množství zákazníků. Aktuální umístění není uspokojující a rozhodla jsem se v tomto ohledu provést optimalizaci stránek, abychom dosáhli umístění na prvních stránkách vyhledavačů typu Google a Seznam. Tato oblast bude časově náročná a jedná se práci pro odborníky na delší časové období, kde po celou dobu budu sledovat návratnosti investic.

#### **4.6.3 PPC kampaně**

PPC ( Pay Per Click) kampaň nám garantuje maximální cenu jednoho získaného uživatele tzn. cenu za proklik. Cena je nastavená podobně jako princip aukce a je potřeba ji nastavit tak, abychom neutráceli víc než je nezbytně nutné.

Tento způsob reklamy se spouští velice rychle, odsouhlasení kampaní trvá maximálně 24 hodiny a soustředím se především na kampaně na sítích Sklik, Google adwords, Etarget.

| Klíčová slova            | Stav    | Prokliku | Zobrazení | Cena za proklik v Kč | Pozice |
|--------------------------|---------|----------|-----------|----------------------|--------|
| [dovolená chorvatsko]    | aktivní | 30       | 2500      | 7,20                 | 1,2    |
| [chorvatsko ubytování]   | aktivní | 20       | 890       | 8,46                 | 2,2    |
| [chorvatsko dovolená]    | aktivní | 34       | 1259      | 9,25                 | 2,7    |
| [chorvatsko last minute] | aktivní | 25       | 380       | 8,97                 | 1,8    |

Tabulka č.3 : Příklad nastavení kampaně ( zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.6.4 E-mail marketing

Jedná se o cílené obchodní sdělení registrovaným uživatelům která mohou pomoci navýšit naše tržby. Důležitou informací je, že se jedná o sdělení registrovaným uživatelům a ne o rozesílání mailů v podobě spamu. Z tohoto hlediska prvotním cílem bude vytvořit databázi klientů což je dlouhodobý proces. Jakmile budeme mít databázi klientů, budeme je cíleně informovat o kampaních které připravujeme, slevách, výhodách pro stále klienty, soutěžích anebo nových produktech které pro ně připravujeme.

#### 4.6.5 Prodejní akce

Další marketingovou metodou je uspořádání prodejní akce pro naše klienty. Je to možnost sblížit se s klienty a budovat vztah s nimi. Nejdůležitější částí je přesně naplánovat průběh akce, tzn. ušít ji na míru našim klientům, od produktové řady kterou budeme prezentovat, po raut a doprovodný program včetně poskytnutí exkluzivních věrnostních slev.

#### **4.6.6 Sociální media**

Internetové služby jako Facebook, Twitter anebo Flickr využívají tisíce uživatelů a z tohoto důvodu považují jako důležité investovat do reklamy na těchto médiích, ať už se jedná o propagaci placenou anebo podporu marketingovou formou různých soutěží a výher.

Z dlouhodobého hlediska nám to určitě přinese spoustu nových potenciálních klientů a hlavně názoru které nám klienti sdělí prostřednictvím těchto medií.

#### **4.6.7 Statistiky**

Nejdůležitějším nástrojem je vyhodnocení statistik, tzn. odkud přicházelí uživatelé, kolik výnosu nám která reklama přinesla a to vše budeme sledovat prostřednictvím Google analytics a dle toho pak budeme rozhodovat do které formy reklamy na internetu investovat víc a kde méně.

#### **4.6.8 Zavedení katalogů**

Cestovní agentura do teď žádné katalogy svým klientům nenabízela. Propagace byla řešena buď internetovou reklamou anebo formou letáků.

Ovšem zjistila jsem, že v ČR je pořád velká část domácností která radši využívá katalogovou papírovou prezentaci společnosti kterou jsi může ručně ohmatat, vzít ji všude sebou, prolistovat s rodinou či přáteli a na základ toho se rozhodnout pro určitý zájezd.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla vytvořit katalog s obsahem 10 -15 stránek, kde klienti najdou základní informace o společnosti, obchodní podmínky, storno podmínky, a výběr nejlepších a nejžádanějších destinací v Chorvatsku, kde umístím nabídku ubytování v hotelu anebo v soukromí včetně zájezdového typu a nabídky dopravy.

Na sezónu 2016 jsem se rozhodla vytisknout prvních 1000 katalogů a uvidím jaký to bude mít dopad z hlediska marketingu a hlediska zisku společnosti v roce 2016.

#### **4.6.9 Provizní prodej**

Nezbytným cílem cestovní kanceláře v dalších letech je posílení prodej prostřednictvím provizních prodejců. V současné době má cestovní agentura kolem 10 prodejců, jelikož k tomu způsobu prodeje teprve přišla v nedávné době, ovšem rozhodla jsem se v následujících letech tento počet několikrát navýšit. Minimální cíl kterého by měla CK dosáhnou je uzavřít alespoň 20 kontraktů ročně o obchodním zastoupení s jinou CK anebo CA. Ovšem uzavření kontaktu neznamena že tyto zprostředkovatelé budou naše destinace přednostně prodávat. Proto jsem se rozhodla tyto zprostředkovatelé motivovat navýšením provize dle objemu prodaných zájezdů či pobytů. Čím více prodeje zrealizují před náš affiliate program anebo B2B prodej, tím jim navýším procentuální odměnu jako provizního partnera.

V současnosti tato provize je stanovena paušálně na 5 % u affiliate prodejců a 10 % u B2B prodejců. Ovšem rozhodla jsem se provizní prodejce motivovat k většímu počtu prodeje a od určitých objemů tržeb je motivovat dalším 1 % provize která se bude postupně navyšovat.

#### **4.6.10 Věrnostní slevy**

Cestovní kancelář nabízí mnohé věrnostní výhody pro svoje stale klienty. Aktuální důraz klademe na udržení stálých zákazníků. V současné době poskytujeme klientům řadu slev a to :

- Slevy pro stale klienty
- First minute slevy
- Last minute slevy
- Mimořádné akce
- Odměna za propagaci přes affiliate program
- Sleva za registraci k odběru novinek
- Skupinové slevy

Slevy se nesčítají až na slevu za registraci k odběru novinek.

#### **4.6.11 Nové produkty**

Získáním koncese a uzavřením pojištění proti úpadku se CK rozhodla rozšířit pro svoje klienty rozsah svých služeb.

CK se rozhodla nabízet 3 typy nových produktů a to zájezdy do letoviska Medulin pro jednotlivce anebo rodiny s dětmi. Tento zájezd je možné absolvovat s vlastní anebo autobusovou dopravou.

Dalším produktem je fotbalové soustředění pro mladé fotbalisty v Medulinu, včetně fotbalového programu a turnaje.

Třetím produktem je nabídka dopravy pro jednotlivce či skupiny našim vlastním autobusem.

#### **4.6.12 Nové destinace**

Cestovní kancelář neustále pracuje na rozšíření svých kapacit v oblasti Chorvatska.

Konkrétním nedostatkem který v současné době máme je nabídka v oblasti Makarské riviéry a Jižní Dalmácie.

Makarská riviéra je oblíbenou destinací českých a slovenských občanů a z tohoto důvodu nedostatek nabídky v těchto oblastech je pro nás velkou ztrátou.

V této oblasti je nutné rozšířit kapacity na minimálně 200 dalších objektů v soukromí anebo hotelového typu.

Musíme se pokusit uzavřít kontrakt s menším hotelem v oblasti Makarské riviéry kam bychom mohli posílat naše zájezdy. Prioritou je výhodná skupinová cena ze strany hotelu, dobrá poloha objektu, maximálně do 100 m od moře, možnost polopenze či plné penze, dostatek volných kapacit.

## **4.7 Analýza rizik**

Každý podnikatelský záměr přináší sebou i možná rizika. Proto se pokusím pomoci SWOT analýzy analyzovat silná a slabá místa, rizika a příležitosti našeho projektu.

### **4.7.1 SWOT analýza**

#### **Silné stránky:**

Dobré obchodní kontakty v Chorvatsku a znalost destinaci  
Možnost poskytnutí nižších cen oproti konkurenci  
Možnost poskytnutí služby na míru zákazníka  
Vynikající bezkonkurenční nabídka pro mladé fotbalisty  
Dostatek volných financích zdrojů  
Vysoká kvalita poskytovaných služeb

#### **Slabé stránky:**

Možný nedostatek pracovních sil v sezóně (5-7 měsíc)  
Nedůvěra klientů kvůli velkému počtu upadajících CK  
Velká časová a finanční náročnost u připravovaných změn  
Nerozmanitost aktuální nabídky  
Propagace není dostatečně výrazná

#### **Příležitosti:**

Prodej služeb prostřednictvím internetu  
Prodej služeb osobně - v místě provozovny  
Prodej služeb prostřednictvím třetí osoby –B2B spolupráce s CA a CK  
Příznivá cena u nově zavedených zájezdu – zaváděcí cena až – 20 %  
Vlastní autobusová doprava, prodej vlastních jízdenek.

### **Rizika:**

Nedostatek volných kapacit v Chorvatsku

Málo zájemců o dovolenou v Chorvatsku, upřednostnění jiných destinací

Nerealizace zájezdů - v případě počtu méně jak 40 osob

Oslabování kurzu české koruny, může způsobit navýšení cen

Legislativní změny

## **4.8 Finanční plán**

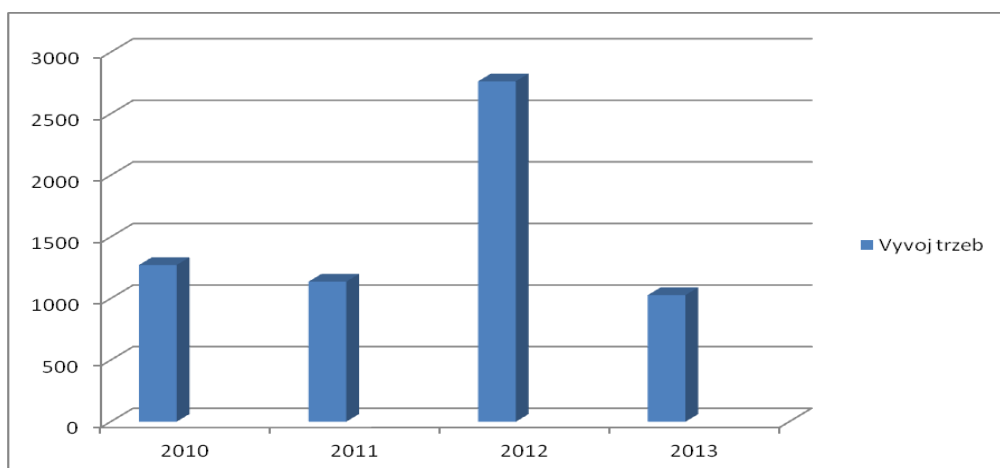
Cestovní agentura v předchozích letech hospodařila vždy se ziskem. I přes celosvětovou krizi, situace v oblasti cestovního ruchu je pořád příznivá. Občané České republiky si ještě pořád rádi dopřejí dovolenou do Chorvatska. Rozdíl zásadní je v tom, že buď je poptávka po velmi luxusních dovolených, anebo po těch nejlevnějších. Zlatá střední cesta již moc atraktivní není, a proto musíme přizpůsobovat nabídku aktuálnímu požadavku trhu.

### **4.8.1 Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb nabývá v posledních letech pořád kladných hodnot. Ideální stav je držet tuto hodnotu nad 5 % dle které je podnik považován za stabilní. Pro její výpočet použijeme vzorec  $\text{zisk} / \text{tržby}$ . Z následující tabulky vyplívá, že se jedná o zdravé prostředí stabilního podniku.

| ROK  | Rentabilita tržeb-hodnoty |
|------|---------------------------|
| 2010 | 0,71 (71 %)               |
| 2011 | 0,62 (62 %)               |
| 2012 | 0,90 (90%)                |
| 2013 | 0,74 (74 %)               |

Tabulka č. 4: Rentabilita tržeb ( zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 3: Vývoj tržeb (zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož cestovní agentura působí jako fyzická osoba, není povinná vést podvojný účetnictví. Při výpočtu daňové evidence vedeme souběžně i účetnictví, kde zaznamenáváme skutečné náklady a výnosy, musíme vést i evidenci DPH, ovšem pro naše potřeby nám plně stačí vést daňovou evidenci a uplatňovat paušální výdaje ve výši 60 %. Jak je vidět z tabulky skutečných výnosů a nákladů, paušální výdaje jsou pro naši agenturu mnohem výhodnější varianta. Ovšem musíme dbát, aby stav zásob a pohledávek na konci roku byl nulový.

#### 4.8.1 Účetní výkaz

Tabulky č. 5 a 6: Výkaz výnosů a nákladů, výkaz majetku a závazků (zdroj: vlastní )

| Náklady v tis. Kč              | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| <b>Prodej služeb</b>           | 1272 | 1137 | 2743 | 1028 |
| <b>Ostatní</b>                 | 0    | 0    | 20   | 0    |
| <b>Výnosy celkem</b>           | 1272 | 1137 | 2764 | 1028 |
| <b>Nakup materiálu a zboží</b> | 0    | 0    | 99   | 0    |
| <b>Provozní režie</b>          | 363  | 432  | 278  | 263  |
| <b>Náklady celkem</b>          | 363  | 432  | 278  | 263  |
| <b>Rozdíl nákladů a výnosů</b> | 909  | 705  | 2486 | 765  |

| Majetek a závazky v tis. Kč  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------|------|------|------|------|
| <b>NIM</b>                   | 0    | 0    | 0    | 0    |
| <b>HIM</b>                   | 615  | 492  | 369  | 246  |
| <b>Zásoby</b>                | 0    | 0    | 0    | 0    |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b> | 0    | 0    | 0    | 0    |
| <b>Peníze a ceniny</b>       | 0    | -278 | -367 | 23   |
| <b>Bankovní účty</b>         | 1272 | 1496 | 4236 | 4837 |
| <b>Součet majetku</b>        | 1887 | 1710 | 4238 | 5106 |
| <b>Krátkodobé závazky</b>    | 0    | 1    | 25   | 0    |
| <b>Úvěry</b>                 | 0    | 0    | 0    | 0    |
| <b>Součet závazků</b>        | 0    | 1    | 25   | 0    |
| <b>Jmění podnikatele</b>     | 1887 | 1709 | 4713 | 5106 |

#### 4.8.2 Plán majetku a závazků za rok 2014

| Majetek v Kč          |           | Závazky v Kč       |           |
|-----------------------|-----------|--------------------|-----------|
| NIM                   | 0         | Krátkodobé závazky | 200 000   |
| HIM                   | 123 000   | Rezervy            | 0         |
| Zásoby                | 0         | Úvěry              | 0         |
| Krátkodobé pohledávky | 0         |                    |           |
| Peníze a ceniny       | 50 000    |                    |           |
| Bankovní účty         | 6 200 050 |                    |           |
| Cenné papíry          | 0         |                    |           |
| Součet majetku        | 6 373 050 | Součet závazků     | 200 000   |
|                       |           | Jmění podniku      | 6 173 050 |

Tabulka č.7: Plán majetku a závazků 2014 (zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.8.3 Plánované náklady a výnosy za rok 2014

V roce 2014 budeme i nadále vést daňovou evidenci a uplatníme náklady paušálem z důvodu nižších odvodů státu.

| Výnosy v Kč             |                  | Náklady v Kč                             |                |
|-------------------------|------------------|------------------------------------------|----------------|
| Tržby z ubytování       | 1 500 000        | Koncese ZU                               | 1 000          |
| Tržby z prodeje zájezdů | 1 280 000        | Pojištění + spoluúčast                   | 90 000         |
|                         |                  | Reklama                                  | 80 000         |
|                         |                  | Nákup služeb                             | 140 000        |
|                         |                  | Nájemné                                  | 240 000        |
|                         |                  | Silniční daň                             | 1 890          |
|                         |                  | Tel, internet                            | 25 000         |
|                         |                  | Havarijní pojištění                      | 15 000         |
|                         |                  | Marketing, účetní práce                  | 50 000         |
|                         |                  | Dopravce-pronájem autobusu               | 240 000        |
| <b>Výnosy celkem</b>    | <b>2 780 000</b> | <b>Náklady celkem</b>                    | <b>882 890</b> |
|                         |                  | <b>Rozdíl výnosů a nákladů 1 897 110</b> |                |

Tabulka č. 8: Plán nákladů a výnosů za rok 2014 ( zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.8.4 Plánované náklady a výnosy za rok 2015

| Výnosy v Kč                |                  | Náklady v Kč                   |                  |
|----------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
| Tržby z ubytování          | 1 500 000        | Notářský zápis                 | 7 500            |
| Tržby ze zájezdů vlastních | 3 840 000        | Zápis do obchodního rejstříku  | 6 000            |
| Tržby z dopravy            | 1 200 000        | Koncese ŽÚ                     | 1 000            |
|                            |                  | Odpis                          | 1 100 000        |
|                            |                  | Registrace autobusu            | 800              |
|                            |                  | Eurolicence                    | 1 400            |
|                            |                  | Silniční daň                   | 12 200           |
|                            |                  | Tel.internet                   | 15 000           |
|                            |                  | Havarijní pojištění            | 55 000           |
|                            |                  | Marketing, účetní práce        | 50 000           |
|                            |                  | Nájemné                        | 240 000          |
|                            |                  | Digitální karta společnosti    | 700              |
|                            |                  | Finanční způsobilost           | 2500             |
|                            |                  | Mzdové náklady                 | 500 000          |
|                            |                  | Zdravotní, soc. pojištění      | 170 000          |
|                            |                  | Reklama                        | 100 000          |
|                            |                  | Katalogy 1000 ks               | 25 000           |
|                            |                  | PH                             | 600 000          |
|                            |                  | Nákup služeb                   | 396 000          |
|                            |                  | Pojištění CK                   | 35 000           |
| <b>Výnosy celkem</b>       | <b>6 540 000</b> | <b>Náklady celkem</b>          | <b>3 318 100</b> |
|                            |                  | <b>Rozdíl výnosů a nákladů</b> | <b>3 221 900</b> |

Tabulka č. 9: Plán nákladů a výnosů za rok 2015 (zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2015 dojde ke změně vedení účetnictví. Přecházíme na podvojný účetnictví a budeme uplatňovat skutečné náklady. Stejně tak budeme odepisovat hmotný majetek a kromě daňových odpisů musíme vést evidenci účetních odpisů.

#### 4.8.5 Plán majetku a závazků za rok 2015

| <b>Aktiva</b> | <b>v Kč</b> | <b>Pasiva</b>        | <b>v Kč</b> |
|---------------|-------------|----------------------|-------------|
| NIM           | 0           | Závazky              | 90 879      |
| HIM           | 5 500 000   | Rezervy              | 0           |
| Zásoby        | 0           | Úvěry                | 0           |
| Pohledávky    | 89 000      | Vlastní kapitál      | 6 339 050   |
| Bankovní účty | 750 050     | Základní kapitál     | 3 638 432   |
|               |             | Hospodářský výsledek | 2 609 739   |
| Celkem aktiva | 6 339 050   | Celkem pasiva        | 6 339 050   |

Tabulka č. 10: Plán majetku a závazků za rok 2015 (zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.8.6 Cash flow 2015

| <b>Cash flow 2015</b>                                  | <b>v Kč</b> |   |
|--------------------------------------------------------|-------------|---|
| <b>Vklad prostředků podnikatele z vlastních zdrojů</b> | 3 028 150   | + |
| <b>Hospodářský výsledky před zdaněním</b>              | 3 221 900   | + |
| <b>Daň ze zisku</b>                                    | 612 161     | - |
| <b>Odpisy</b>                                          | 1 100 000   | + |
| <b>NIM</b>                                             | 5 500 000   | - |
| <b>Peněžní prostředky na konci období</b>              | 1 237 889   |   |

Tabulka č. 11: Plán Cash flow (zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.8.7 Návratnost investice

| Doba návratnosti | 1.rok v Kč | 2.rok v Kč |
|------------------|------------|------------|
| Kapitálový výdaj | 3 638 432  |            |
| Čistý roční zisk | 2 609 739  | 2 609 739  |
| Odpisy           | 1 100 000  | 1 100 000  |
|                  |            |            |
|                  | 3 719 739  | 3 719 739  |

Tabulka č. 12: Návratnost investice (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výpočtu návratnosti investice, situace by pro moji společnost měla být příznivá. Investici za nákup autobusu dokážeme vrátit již za 2 roky což je pro nás velmi výhodná situace.

## 5. Závěr

V diplomové práci jsem se zabývala problematikou rozšíření obchodních aktivit cestovní agentury Suzana Zoran, Active holiday. Čerpala jsem z odborné literatury zaměřené na podnikání v oblasti cestovního ruchu, marketingu a managementu. Vycházela jsem také ze zákoníků, z vlastních poznatků, zkušeností a firemních interních podkladů a dat, z dotazníkového průzkumu, který jsem provedla mezi klienty.

Provedla jsem několik analýz, o kterých se domnívám, že by mi v následujících dvou letech mohly pomoci při realizaci tohoto projektu. Pro každého podnikatele je důležité vědět a hlavně si připomenout, na co si musí především dávat pozor a na co je třeba se zaměřit.

Většina podnikatelů si plány nepíše v domnění, že ho mají v hlavě. Jsem toho názoru, že pokud plán nemáme v papírově podobě, nemůžeme shledat jeho nedostatky a udělat konkrétní opatření včas.

Jako největší nedostatek v současné době vidím nedostatek produktů v podobě zájezdů a málo stalých kvalitních zaměstnanců. Ještě před realizací změn jsem se rozhodla oslovit odborníky na marketing, kteří mi pomohou zpropagovat marketingově všechny novinky, které chystáme, abychom včas informovali naše současné zákazníky a zároveň oslovili další potenciální zákazníky.

Všechny tři změny bych měla dle časového harmonogramu realizovat do dvou let a v případě, že návratnost investice bude odpovídat mému odhadu, domnívám se, že v následujících pěti letech se nám podaří zakoupit další dva nové autobusy.

Na základě těchto změn by se měla upevnit naše pozice na trhu, měli bychom možnost oslovit větší procento zákazníků a nabídnout jim komplexnější službu za výhodnějších podmínek. Též by se nám měl navýšit zisk společnosti a mohla bych tím pádem zaměstnat více stalých zaměstnanců, kterým bych měla možnost nabídnout nadstandardní pracovní podmínky.

## Seznam zdrojů tištěných:

1. FOTR, Jiří. 2001. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha 7: Grada Publishing s.r.o . ISBN 80-7169-812-1.
2. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. 2003. Strategické řízení. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
3. KLAPALOVÁ, Alena.2012. Konkurenceschopnost v cestovním ruchu, gastronomii a hotelnictví: sborník příspěvků z páté mezinárodní konference. Brno: VŠO. ISBN 978- 80-87300-19-0.
4. KORÁB, Vojtěch a MIHALSKO, Marek. 2005. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.
5. KOTLER, P. 1995. Marketing, Management. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-08-2.
6. PALATKOVÁ, M. a kolektiv.2013. Management cestovních kanceláří a agentur. Praha 7: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3751-5.
7. PORTER, M.E. 1993. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
8. SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha 7: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4103-1.
9. STEJSKALOVÁ, Irena a kolektiv.2008. Manažerský audit v malých a středních podnicích. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-406-2.
10. SOUČEK, Zdeněk. 2010. Firma 21. století. Praha: Professional Publishing . ISBN 978- 80-7431-007-2.
11. ŠVARCOVÁ, Jena. 1999. Ekonomie. Zlín: CEED. ISBN 80-902552-2-1.
12. VEBER, Jaromír a kolektiv.2008. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2506-6.
13. WEIHRICH, Heinz. 1993. Management. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

## **Zákony a vyhlášky:**

1. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2014
2. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 2014
3. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 2014
4. Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu) ze dne 1999
5. Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě ze dne 1994
6. Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ze dne 1992
7. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů ze dne 2000

## **Elektronické zdroje:**

1. Activeholiday. Index. active-holiday.cz [online] © 2012 [cit. 2014-11-26]  
Dostupné z <http://www.active-holiday.cz/index.html>
2. Wikipedia. Porterova analyza peti sil.cz [ online] © 2013 [ cit. 2014-01-10 ]  
Dostupné z [http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_analyza\\_peti\\_sil](http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_analyza_peti_sil)
3. Ict. BSC Metoda. Odkaz již není funkční. [ cit. 2013-02-10 ]  
Původně dostupné na <http://www.ict-123.com/>
4. Filozofie úspěchu. Analyza swot priklady [ online] © 2011-2014 [ cit. 2014-10-10]  
Dostupné z [http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot\\_analyza](http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza)
5. Businessinfo. provozovani cestovni kancelare. [ online] © 1997-2014  
[ cit. 2014-11-15] Dostupné z  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/provozovani-cestovni-kancelare-1517.html>
6. S.r.o. online. Sro-online.osvc-sro.cz [ online] © 2008-2014 [ cit. 2014-11-10 ]  
Dostupné z <http://www.sro-online.cz/osvc-sro.php>

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Obrázek č. 1 Porterova analýza pěti sil..... | 30 |
| Obrázek č. 2 BSC Metoda.....                 | 31 |
| Obrázek č. 3 SWOT analýza.....               | 33 |
| Obrázek č. 4 Logo cestovní agentury.....     | 36 |
| Obrázek č. 5 Hotel Medulin.....              | 58 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Graf č. 1 Organizační struktura..... | 52 |
| Graf č. 2 Harmonogram změn.....      | 57 |
| Graf č. 3 Vývoj tržeb.....           | 68 |

|                                                      |       |
|------------------------------------------------------|-------|
| Tabulka č. 1 Ceník objektu Viki.....                 | 42    |
| Tabulka č. 2 BSC.....                                | 48-49 |
| Tabulka č. 3 Příklad nastavení kampaně .....         | 62    |
| Tabulka č. 4 Rentabilita tržeb.....                  | 67    |
| Tabulka č. 5 Výkaz výnosů a nákladů.....             | 69    |
| Tabulka č.6 Výkaz majetku a závazků.....             | 69    |
| Tabulka č. 7 Plán majetku a závazku na rok 2014..... | 70    |
| Tabulka č.8 Plán nákladů a výnosů 2014.....          | 70    |
| Tabulka č.9 Plán nákladů a výnosů 2015.....          | 71    |
| Tabulka č. 10 Plán majetku a závazků 2015.....       | 72    |
| Tabulka č. 11 Cash flow .....                        | 72    |
| Tabulka č. 12 Návratnost investic.....               | 73    |

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Aktuální výpis z obchodního rejstříku

Příloha č. 2: Provozovna cestovní agentury

Příloha č. 3: Ochranná známka z roku 2006 s původním logem

Příloha č. 4: web CK

Příloha 4. 5: Všeobecné obchodní podmínky

Příloha č. 6: Affiliate program

Příloha č. 7: Nákup nového autobusu FHD2 – Bova Futura

Příloha č. 8: Dotazník pro klienty