



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF FINANCES

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE PODNIKU BUSINESS PLAN OF DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

EVA SKŘIVÁNKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. ROMANA NÝVLTOVÁ, Ph.D.

*BRNO 2008*

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Skřivánková Eva**

---

Daňové poradenství (6202R006)

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 a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Podnikatelský záměr rozvoje podniku**

v anglickém jazyce:

### **Business Plan of Development**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska sestavování podnikatelského záměru

Analýza současného stavu podniku

Návrh podnikatelského záměru

Závěr

Seznam odborné literatury:

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

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.


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

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



  
Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

  
doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

## **Abstrakt**

Bakalářská práce pojednává o založení cestovní kanceláře v oblasti Jihomoravského kraje za účelem zajišťování i poskytování služeb a informací pro zákazníky.

Podnikatelský záměr se skládá z pěti částí, kde v úvodní části je popsán cíl práce a metodologie jeho zpracování. Další část obsahuje základní popis nově vzniklé organizace, včetně vyjádření její mise a vize. Třetí část se zaměřuje na analýzu externího a interního prostředí. Čtvrtá část pojednává o marketingovém mixu a plánu implementace. V závěru je vyhodnoceno plnění zvolené cílové práce.

Práce obsahuje návody, postupy a potřebné informace k vytvoření efektivního podnikatelského záměru.

## **Klíčová slova**

Cestovní ruch, cestovní kancelář, podnikatelský záměr, peněžní tok, analýza trhu, finanční plán, marketing, zákazník, analýza externího prostředí, analýza interního prostředí

## **Abstract**

The bachelor's thesis is about foundation of travel agency in South Moravia region. The travel agency is established in order to provide services and information to customers.

The business plan consists of five parts, where at the beginning the goal of the work and methodology are described. Next part contains the basics description of newly-formed organization, including expression of its mission and vision. The third part is focused on external and internal environment. Fourth part consist of marketing mix and implementation plan. Fulfilment of the work is evaluated at the end.

The work contains instructions, procedures and information required for creation of efficient prospectus.

## **Key words**

Travel movement, travel agency, prospectus, cash flow, market analysis, financial plan, marketing, customer, analysis of external environment, analysis of internal environment

**Bibliografická citace práce**

SKŘIVÁNKOVÁ, E. *Podnikatelský záměr rozvoje podniku* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 74 s. Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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 26. května 2008

-----  
Eva Skřivánková

## Obsah:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Úvod</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1. Teoretická východiska</b>                       | <b>10</b> |
| <b>1.1. Podnikatelský záměr</b>                       | <b>10</b> |
| <b>1.2. Vize společnosti</b>                          | <b>12</b> |
| <b>1.3. Mise společnosti</b>                          | <b>13</b> |
| <b>1.4. Podnikatelská a marketingová strategie</b>    | <b>14</b> |
| 1.4.1. Podniková strategie                            | 15        |
| 1.4.2. Marketingová strategie                         | 15        |
| <b>1.5. Analýza prostředí</b>                         | <b>17</b> |
| 1.5.1. Analýza obecného okolí                         | 18        |
| 1.5.2. Analýza oborového prostředí                    | 18        |
| 1.5.3. Analýza trhu                                   | 20        |
| 1.5.4. Analýza vnitřního prostředí                    | 22        |
| <b>1.6. SWOT analýza</b>                              | <b>22</b> |
| <b>1.7. Marketingový mix</b>                          | <b>24</b> |
| <b>1.8. Finanční plán</b>                             | <b>25</b> |
| <b>2. Popis podnikatelského subjektu</b>              | <b>27</b> |
| <b>2.1. Základní popis cestovní kanceláře</b>         | <b>27</b> |
| 2.1.1. Založení a právní forma                        | 27        |
| 2.1.2. Předmět podnikání (dle zákona č. 159/1999 Sb.) | 29        |
| 2.1.3. Místo podnikání                                | 30        |
| 2.1.4. Společníci                                     | 30        |
| 2.1.5. Personální zajištění                           | 31        |
| 2.1.6. Organizace práce v cestovní kanceláři          | 32        |
| <b>2.2. Vize</b>                                      | <b>33</b> |
| 2.2.1. Mise   | 33        |
| 2.2.2. Poslání firmy                                  | 33        |
| 2.2.3. Filozofie společnosti                          | 34        |
| <b>3. Analýza podnikatelského prostředí</b>           | <b>37</b> |
| <b>3.1. Analýza obecného prostředí</b>                | <b>37</b> |
| 3.1.1. Sociální a demografické prostředí              | 37        |
| 3.1.2. Legislativní faktory                           | 38        |
| 3.1.3. Ekonomické faktory                             | 38        |
| 3.1.4. Politické faktory                              | 39        |
| 3.1.5. Technologické faktory                          | 40        |
| <b>3.2. Analýza oborového prostředí</b>               | <b>42</b> |
| 3.2.1. Porterův model konkurenčních sil               | 42        |
| 3.2.2. Trh cestovního ruchu                           | 49        |
| 3.2.3. Informační zdroje                              | 51        |
| <b>3.3. Analýza interního prostředí</b>               | <b>52</b> |
| 3.3.1. Kapitál  | 52        |
| 3.3.2. Pracovní síla                                  | 52        |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>3.4.</b> | <b>SWOT analýza</b>                      | <b>53</b> |
| 3.4.1.      | Silné stránky                            | 53        |
| 3.4.2.      | Slabé stránky                            | 53        |
| 3.4.3.      | Příležitosti                             | 54        |
| 3.4.4.      | Hrozby                                   | 54        |
| <b>4.</b>   | <b>Formulace podnikatelského záměru</b>  | <b>55</b> |
| <b>4.1.</b> | <b>Marketingový mix</b>                  | <b>55</b> |
| 4.1.1.      | Produkt                                  | 55        |
| 4.1.2.      | Price                                    | 56        |
| 4.1.3.      | Place                                    | 57        |
| 4.1.4.      | Promotion                                | 58        |
| 4.1.5.      | People                                   | 58        |
| 4.1.6.      | Process                                  | 59        |
| 4.1.7.      | Physical evidence                        | 61        |
| <b>4.2.</b> | <b>Finanční plán podniku</b>             | <b>62</b> |
| 4.2.1.      | Náklady na vybavení kanceláře            | 62        |
| 4.2.2.      | Zdroje financování                       | 63        |
| <b>4.3.</b> | <b>Finanční plán pro další roky</b>      | <b>64</b> |
| 4.3.1.      | Zajištění ubytování a stravování         | 64        |
| 4.3.2.      | Zprostředkování dopravy                  | 65        |
| 4.3.3.      | Zprostředkování pojištění                | 65        |
| 4.3.4.      | Doplňkový prodej                         | 66        |
| 4.3.5.      | Průvodcovská činnost                     | 66        |
| <b>4.4.</b> | <b>Kalkulace provozních nákladů</b>      | <b>67</b> |
| <b>4.5.</b> | <b>Plánovaný výkaz zisku a ztrát</b>     | <b>67</b> |
| <b>4.6.</b> | <b>Plán peněžních toků (Cash – flow)</b> | <b>68</b> |
| <b>4.7.</b> | <b>Plánovaná rozvaha</b>                 | <b>69</b> |
| <b>4.8.</b> | <b>Zhodnocení rizik</b>                  | <b>70</b> |
| <b>5.</b>   | <b>Závěr</b>                             | <b>71</b> |
| <b>6.</b>   | <b>Seznam použité literatury</b>         | <b>73</b> |
| 6.1.        | Knihy                                    | 73        |
| 6.2.        | Internetové adresy                       | 73        |
| <b>7.</b>   | <b>Seznamy</b>                           | <b>74</b> |
| 7.1.        | Seznamy obrázků                          | 74        |
| 7.2.        | Seznamy tabulek                          | 74        |

## *Úvod*

Bakalářská práce je zaměřena na vypracování business plánu pro nově vznikající cestovní kancelář, která by měla vyplnit mezeru na trhu cestovních služeb.

Ve světě se cestovní ruch považuje za odvětví budoucnosti a jeho význam spočívá i v tom, že rozvíjí další sektory ekonomiky jako např. obchod, dopravu, sport, kulturu a jiné. Cestovní ruch se stává stále významnějším odvětvím a nabízí i nové pracovní příležitosti. V obtížných podmínkách ekonomiky není jednoduchou záležitostí založení nově vznikající organizace, která by získala tržní podíl.

Prvním krokem je dobrý nápad, který by zaujal populaci a nabídl jí něco nového, jedinečného a odlišného od stávající konkurence. Tento nápad musíme podložit vypracovaným podnikatelským plánem a vhodně zvolenou a promyšlenou strategií. Podnikatel musí brát v úvahu proměnlivý vývoj mnoha faktorů a s nimi spojená rizika.

Bakalářská práce má za cíl tyto faktory systematicky zanalyzovat a navrhnout optimální postup řešení. Bakalářská práce se dělí do čtyř základních částí.

První část práce obsahuje teoretické poznatky, ze kterých jsem vycházela při zpracování podnikatelského záměru. Teoretické poznatky umožňují zpracovat vysoce efektivní business plán, který následně zvyšuje možnost získání finančních prostředků na jedné straně, a na straně druhé naději na podnikatelský úspěch.

Druhá část práce se zaměřuje na identifikaci organizace. Popisuje předmět podnikání, sídlo, organizační strukturu a personální zajištění. Důležitou součástí jsou i vize, mise, filozofie a strategie, kterou si společnost zvolila pro dosažení úspěchu.

Následuje část analytická. Obsahuje jednak analýzu současného stavu podniku, ale i analýzu oborového prostředí, analýzu obecného prostředí a analýzu podnikatelského subjektu (SWOT). V neposlední řadě se zabírám analýzou, průzkumem trhu a jeho okolím, tj. analýzou dodavatelů, konkurence, zákazníků.

Poslední část popisuje marketingový mix, tedy nabízené služby, propagaci, cenu a místo poskytování zboží a služeb. Tato část obsahuje i finanční plán, který se skládá z předběžných nákladů, plánovaného výkazu zisku a ztrát, rozvahy a výkazu Cash – flow. Nepostradatelnou součástí je i analýza hrozeb a rizik spojených s podnikáním a návrhů na opatření jmenovaných rizik.

## ***1. Teoretická východiska***

### **1.1. Podnikatelský záměr**

Podnikatelský záměr lze definovat jako dlouhodobou strategii, ze které vycházíme a má být podkladem úspěšného podnikání.

Podnikatelskému plánu však předchází nejen dobrá myšlenka či nápad, ale i pečlivé plánování finančních prostředků, které bude podnikatel potřebovat. Podnikatel si musí též uvědomit pozici na daném trhu a tím také předchází a snižuje pozdější podnikatelská rizika.

Hisrich a Peter's podnikatelský plán definují takto „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku*“<sup>1</sup>.

Předtím než začneme podnikat, musíme si odpovědět na následující otázky:

1. Kde jsme?
2. Kam chceme jít?
3. Jak se tam dostaneme?

Podstatný rozdíl každého plánu spočívá v tom, zda jsme v pozici jedince, který tvoří nový podnikatelský plán nebo v pozici majitele či manažera, který se snaží o další rozvoj společnosti.

Rozsah podnikatelského plánu závisí na velikosti organizace a účelu, pro který je určen.

Rozdíly mezi business plány jsou, zda se organizace budou zabývat poskytováním služeb či výrobou, nebo zda půjde o zboží osobní či průmyslové spotřeby.

---

<sup>1</sup> Zdroj: HISRICH, R. D., PETERS, M. P. *Založení nového podniku*. 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6

Podnikatelský plán se skládá ze tří základních částí, které spolu vzájemně souvisí, jedná se o:

1. **textovou** (popisnou) **část**, ve které jsou popsány základní myšlenky, aktivity, analýzy, předpoklady;
2. **číslnou** (početní) **část**, která dokumentuje účinek předpokladů a aktivit na počet zaměstnanců podniku, obrat, investice, likviditu a zisky;
3. **přílohy** – tuto část tvoří grafy, obrázky, tabulky, smlouvy, a jiné případné studie.

Součástí podnikatelského záměru má být i podrobný popis podniku. Ten slouží potencionálnímu investorovi, aby získal základní informace o organizaci. Business plán musí obsahovat následující prvky:

- Poskytované výrobky a služby;
- Lokalita, velikost podniku a právní forma;
- Personál;
- Kancelářské a technologické vybavení;
- Schopnosti, dovednosti, průprava podnikatele.

Podnikatel v prvotních úvahách a myšlenkách musí mít představu a jasno v tom, jaké produkty či služby bude poskytovat, komu a jakým způsobem, v jaké organizaci podnikání (tj. doprava, příprava prodeje, propagace aj.), kritických faktorech úspěchu i neúspěchu, časových parametrech a dalších.

Podnikatelský plán porovnává rozdíly mezi plánem a skutečností. Případné rozdíly pak identifikuje a řeší, z jakých důvodů, proč a v jaké míře se liší.

Podnikatelský záměr má být kvalitně zpracován, stručný, přehledný, realistický, upozornit na silné stránky firmy, nezakrývat slabiny a orientovat se na budoucnost.

Hlavní užitek z vypracovaných podnikatelských záměrů mají *vlastníci* podniku (budoucnost organizace), *top manažeři* (řízení firmy) a *investoři* (vklad volných finančních prostředků).

Podnikatelský záměr slouží jako podklad k žádosti o finanční prostředky, které můžeme získat ve formách např. bankovního úvěru, od soukromých investorů, z podpůrných programů, z fondů Evropské unie aj.

Zpracovaný podnikatelský záměr se následně stává podkladem k žádosti o úvěr nebo pro prodej podniku, pro majitele firmy, vedoucí pracovníky, ale i pro externí investory.

Cílem business plánu je maximalizace tržní hodnoty podniku (tento cíl je důležitý především pro vlastníky nebo investory, kteří investovali své finanční prostředky).

Další cíle se odvíjí vizí a misí organizace.

## **1.2. Vize společnosti**

Pojem vize se často spojuje se „základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, potřeby, jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat“<sup>2</sup>.

Vize společnosti je často definována pouze jednou větou vyjadřující jednak smysl podnikatelské činnosti, ale i oslovení zákazníka. Často se označuje jako firemní filozofie. Představuje záměr vlastníků společnosti či managementu organizace.

Vize tedy musí:

- Rozhodovat o předmětu podnikání, o zákaznících a o tom, jakým způsobem budou uspokojovány jejich potřeby;
- Spojit úsilí žádoucím směrem spolu s položením základu procesů maximálního využití lidí, jejich představitosti, inteligence a schopností;
- Položit základ procesů trvalého využití diskontinuity jejím převrácením v příležitosti.

---

<sup>2</sup> Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

### 1.3. Mise společnosti

Mise představuje slovní vyjádření vize. Mise se vyjadřuje dvěma směry, a to směrem k veřejnosti a směrem dovnitř organizace.

V první řadě se zaměříme **na směr k veřejnosti**, který vyjadřuje jak organizaci vnímá veřejnost, která si následně na ni utvoří svůj vlastní úsudek. Mezi nejdůležitější kroky patří popis mise, neboť pokud by se tak nestalo, mohl by každý rozhodovat o zákaznících, trzích, výrobcích i o podnikání jak chce. Mění-li se vize, současně s ní se mění i mise. Tato změna není nijak neobvyklá, protože management a vrcholní pracovníci firmy chtějí nalézat a vytvářet nové trhy, nové možnosti či rozšiřovat hranice svých oborů.

Druhý směr se zaměřuje **na směr dovnitř** – vyjadřuje chování, základní normy zaměstnanců nebo managementu firmy. Pokud by zaměstnanci nebo management nebyli seznámeni s misí byly by tak narušeny základní funkce vize. Kdyby organizace nezajistila spojení úsilí lidí jedním směrem nemohla by využívat příležitostí vyplývající z diskontinuity. V případě, že by podnikatel neuměl využívat potencionálu lidí, neměl by i šanci vykazovat dlouhodobou prosperitu. Teprve ten, kdo umí a bude se snažit o rozvíjení schopností efektivního řízení lidských zdrojů bude mít předpoklady k dlouhodobému vítězství. Příkladem vnitřního směru je např. firemní kodex, který popisuje základní pravidla chování zaměstnanců a hodnoty, které podnik vyznává a dodržuje.

Nyní byly vysvětleny základní rozdíly mezi vizí a misí podniku. Máme tedy představu o tom, jak bychom chtěli, aby organizace fungovala, a jakých cílů chceme dosáhnout. Mezi další neodmyslitelné části podnikatelského plánu řadíme navrhnutí vhodné business strategie. Podnikatelská strategie definuje způsob či program, jak organizovat a řídit podnikové zdroje (lidské, technické, technologické, IT a finanční zdroje) k dosažení co největšího zisku.

Strategické řízení organizace podle Josefa Koubka musí odpovědět na následující otázky:

- *„Jakou filozofii si chce organizace vytvořit, jakou chce pozici na trhu nebo ve společnosti;*
- *Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace;*
- *Jaké jsou pozitivní nebo negativní vnější faktory, kterým organizace musí čelit;*
- *Jakých cílů chce dosáhnout;*
- *Jak chce těchto cílů dosáhnout“<sup>3</sup>.*

#### **1.4. Podnikatelská a marketingová strategie**

Podniková strategie patří mezi nejdůležitější předpoklady pro budování konkurenčních výhod a stanovení cílů společnosti jak ve střednědobém, tak i v dlouhodobém růstu.

Marketingová strategie naopak popisuje, jak a jakým způsobem chce firma svých cílů dosáhnout. Při jejím zpracování musíme brát ohled na závěry z analýzy zákazníků a marketingového mixu.

---

<sup>3</sup> Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. [s.l.] : [s.n.], 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

### 1.4.1. Podniková strategie

Sestavení podnikatelské strategie je velmi náročný proces, který se člení do následujících fází:

- Analýza a hodnocení výchozí situace projektu či firmy – analýza a hodnocení zdrojů, výrobního programu, finanční a ekonomické situace;
- Analýza a hodnocení podnikatelského okolí včetně analýzy trhu;
- Strategické cíle;
- Tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných a slabých stránek, příležitostí a rizik;
- Volba strategie určené k realizaci.

### 1.4.2. Marketingová strategie

Při tvoření marketingové strategie musíme vycházet z analýzy a prognózy poptávky, poznání trhu, porozumění a vyjasnění konkurenční situace. Marketingová strategie se dělí na dvě níže uvedené, a to:

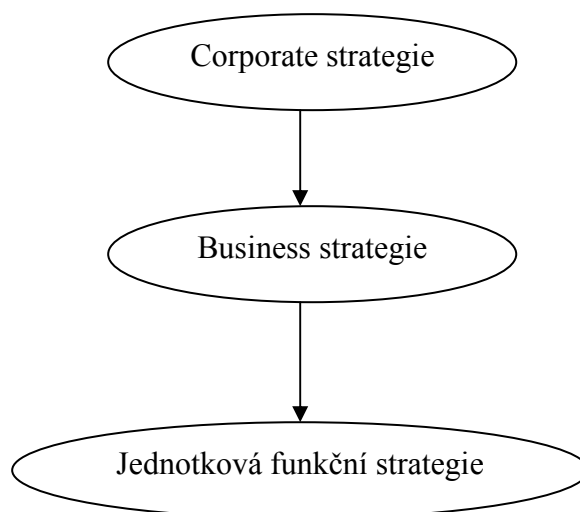
- **Strategie zaměřená na konkurenci** – používá se pro nasycení a zralost trhu, neboť definuje způsoby jak na úkor konkurence můžeme zvýšit tržní podíl (agresivní cenovou strategií, imitační strategií či profilovou strategií);
- **Strategie tržní expanze** – tato strategie se využívá pro trhy výrobků, které se nachází v počáteční fázi životního cyklu. S použitím nástrojů marketingového mixu věnuje pozornost na vytvoření nových trhů nebo rozšíření trhu stávajícího.

Miroslav Keřkovský uvádí, že „strategie je tvořena množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů realizace“<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

Právě z této strategie vychází podnikatelský záměr a znázorňuje ho následující diagram:



**Obrázek 1:** Strategické řízení<sup>5</sup>

### ***Corporate strategie***

Definuje podnikatelská rozhodnutí např. o druzích podnikání, o alokaci disponibilních kapitálových prostředků, o řízení podnikání, který business plán bude využit nebo utlumován. Výrobkům a službám se bude věnovat business strategie. Jednoduše řečeno popisuje způsob podnikání, co získat a čeho se zbavit. Corporate strategie musí obsahovat – vyčlenění strategických obchodních jednotek, základní strategické cíle a směr vedoucí k naplnění strategických cílů. V poslední řadě musí corporate strategie nastavit základní směry, aby došlo ke splnění strategických cílů jednotlivých SBU.

### ***Business strategie***

Popisuje strategické cesty a směry, které následně vedou k dosažení námi zvoleného cíle. Můžeme ji též definovat jako strategii, která rozpracovává strategické cíle pro konkrétní SBU. Business strategie má specifikovat cíle pro rozšíření marketingového mixu tj. Product, Price, Place, Promotion, Process, People a Planning.

---

<sup>5</sup> Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

Z výsledků analýzy vymezujeme strategické cíle, které v časovém horizontu svými aktivitami musí dané SBU naplnit. Business strategie jsou na nižší úrovni než corporate strategie.

Business strategie určují, jaké je poslání jednotlivých SBU, jaké jsou strategické cíle a formy konkurenčního boje pro určitý trh, a jak naplňovat business strategie specifickými činnostmi firmy.

### ***Jednotková funkční strategie***

Tyto strategie musí být v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Hlavní úlohou těchto strategií je zajišťování rozvoje specifických oblastí. Jsou rozpracovány do podoby funkčních strategií např. marketing, řízení lidských zdrojů, informační technologie, spolupráce se spec. firmami, médii aj. Vychází z nadřazených business strategií a zajišťují jejich podporu. Jednotková funkční strategie se nachází na nejnižší strategické úrovni.

## **1.5. Analýza prostředí**

Má-li podnikatel či organizace představu o vizi firmy, o strategických plánech, pomocí kterých dosáhne strategických cílů, musí se zaměřit na analýzy prostředí (vnitřního a vnějšího), na analýzu trhů, konkurence, dodavatelů aj.

Analýza tvoří součást každého efektivního podnikatelského záměru a provádíme ji téměř na každém kroku. Analýza provádí dokonalé zmapování oblasti a jejím výstupům dává formální podobu, která následně slouží pro tvorbu business plánu nebo pro další využití jako manažerského nástroje.

Rozlišujeme dva druhy analýz:

- analýza vnějšího prostředí
- analýza vnitřního prostředí

V případě, že bychom v podnikatelském plánu opomněli některý z významných faktorů, mohlo by dojít k neefektivnosti.

### 1.5.1. Analýza obecného okolí

Pro analýzu obecného okolí se nejčastěji používá SLEPT analýza. Je téměř stejná jako PEST analýza. Jediný rozdíl spočívá v tom, že faktory se nacházejí v jiném pořadí a písmeno L, které definuje legislativu se zde neobjevuje.

Každé písmeno v této analýze vyjadřuje určitý ekonomický faktor. SLEPT analýza umožňuje jakýsi pohled na prostředí (kraje, regionu, obce). Neudává pouze současný stav, ale věnuje se i budoucnosti (jak se bude toto prostředí vyvíjet, jaké změny můžeme předpokládat).

Zkratka SLEPT má sice svůj původ v anglickém jazyce, ovšem odpovídá i českému pojmenování.

#### ***SLEPT:***

***S*** – *sociální hledisko* – demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky, sociálně – kulturní aspekty, pracovní síla, pracovní zvyklost;

***L*** – *právní a legislativní hledisko* – zákony, práce soudů, legislativní omezení;

***E*** – *ekonomické hledisko* – makroekonomická situace, přístup k finančním zdrojům, státní politika, restrikce vývozu a dovozu;

***P*** – *politické hledisko* – politico-ekonomické faktory, politická stabilita, politické trendy a postoje k podnikání;

***T*** – *technologické hledisko* – nové vynálezy a objevy, podpora vlády v oblasti výzkumu, podpůrné technologie a aplikace jejich dostupnosti.

### 1.5.2. Analýza oborového prostředí

Pro analýzu oborového prostředí se často využívá Porterův model konkurenčních sil. Ten poprvé popsal Michael E. Porter z Harvard of Business Administratic. Zkoumá potencionální nebo existující konkurenci na trhu. Tato rivalita se odvíjí od působení základních sil a výsledkem je ziskový potenciál z odvětví. Manažeři pomocí tohoto modelu identifikují příležitosti a ohrožení podniku.

Model se skládá z pěti základních sil:

1. Riziko vstupu potencionálních konkurentů
2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty
3. Vyjednávací síla odběratelů
4. Vyjednávací síla dodavatelů
5. Hrozba substitučních výrobků

### ***Riziko vstupu potencionálních konkurentů***

Zjistit riziko této konkurence není vůbec jednoduché. Jde o konkurenci, která na trh vstupuje nebo teprve chce vstoupit. Tuto konkurenci můžeme zjistit pouze na základě odhadu (budoucí vývoj na trhu, současný stav konkurentů, obtížnost vstupu).

### ***Rivalita mezi stávajícími konkurenty***

V této fázi dochází k i identifikaci konkurentů, určování silných a slabých stránek firem, vyhledání dominantního konkurenta a sílu konkurenčního boje. Jedná se o konkurenci ve stejném typu podnikání.

### ***Vyjednávací síla odběratelů***

Odběratelé stejně jako dodavatelé ovlivňují cenu, služby, kvalitu produktů. Na sílu odběratelů působí celá řada faktorů. Podnikatel si musí uvědomit silnou pozici odběratelů, nebo zda odběratelé budou objednávat větší objemy.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Konkurence mezi dodavateli je vysoká a plynou z ní velká rizika, v případě, že se odběratel rozhodne využít služeb jiného dodavatele nebo dodávat si služby vlastními silami. Je třeba si uvědomit, zda se na trhu pohybuje dominantní dodavatel a kolik dodavatelů v daném odvětví je.

### ***Hrozba nových substitutů***

Vzniká v případě, že se na daném trhu objeví podobné nebo stejné produkty či služby, které nám mohou konkurovat tím, že nahrazují naše služby.

### 1.5.3. Analýza trhu

Pomocí analýzy trhu se snaží organizace posuzovat charakteristiky trhů, na který hodlá vstoupit. Je důležité se zaměřit především na:

1. Zákazníky
2. Dodavatelé
3. Konkurenci

#### *Analýza zákazníků*

Klíčovým úkolem každého business plánu je získat nové zákazníky. Musíme si uvědomit odlišnost každého potenciačního zákazníka, jeho potřeby a očekávání. Ty lze ovlivnit, vytvořit nebo dokonce stimulovat. V této fázi nastupuje marketingový mix, jehož úkol spočívá v tom, aby zákazníci kupovali a měli zájem o naše produkty. Podnikatel se zamýšlí také nad tím kdo, za jakých podmínek, za jakou cenu a z jakého důvodu si produkt koupí.

O potenciačním trhu mluvíme tehdy, jestliže přemýšlíme jaké organizace (tedy kdo) by mohl mít zájem o naši službu či produkt. Často dochází k záměně pojmů potenciační zákazník a skutečný zákazník. Skutečným zákazníkem nazýváme takové osoby, které si náš produkt opravdu kupují, ne ty, které mají pouze zájem.

Identifikace profilů zákazníků může být buď jednoduchá (úzké zaměření firmy) nebo naopak složitá (široké zaměření).

Segmentace trhu rozčleňuje zákazníky do tříd (podle preference, odlišnosti, vlastností aj.).

Výsledkem analýzy zákazníků jsou informace o velikosti trhu pro určitý časový úsek. Při analýze se vychází ze statistických údajů od státních agentur nebo z Internetu a firmy následně určují jaké procento z těchto objemů by byli schopné zajistit.

### ***Analýza dodavatelů***

Při této analýze rozlišujeme a vybíráme dodavatele zboží, služeb, materiálu, tedy vše nezbytné k chodu výrobního procesu. Dodavatelsko–odběratelské vztahy jsou zajištěny smlouvami, z čehož plynou dobré osobní vztahy. Tyto vztahy se často hodnotí podle různých kritérií např. dle platebních podmínek, ceny, včasnosti a úplnosti dodávek, obětavosti a vlídnosti při krizových situacích.

Je důležité neustále sledovat a zabývat se konkurenčními tlaky v oboru zajišťovaném především klíčovými dodavateli.

Náročnost klientů neustále roste a přenáší se v jiné formě i na dodavatele.

### ***Analýza konkurence***

Konkurence v mnoha případech brání realizaci našich produktů či služeb, i když existuje určitý počet zákazníků i dostupný trh.

Využívá různé postupy a aktivity k přesvědčení potencionálního klienta o jedinečnosti svých výrobků. Firmy ve svém business plánu musí zohlednit představu, jak se právě jejich produkt prosadí na trhu a přesvědčí zákazníka o jeho koupi (většinou se pro tuto analýzu konkurence využívá Porterův model konkurenčních sil).

Musíme získat informace o tržních podílech hlavních konkurentů na daném trhu a o jejich použité strategii. V dnešní době lze tyto informace zjistit prostřednictvím Internetu a z jiných informačních zdrojů.

Konkurence je v současné době obrovská a v tak velkém množství organizací ji nelze mnohdy identifikovat. Firmy se snaží konkurenci tzn. segmentovat (seřadit firmy se společnými znaky do skupin a následně zástupce skupin porovnávat).

Musíme určit dominantního konkurenta. Výsledkem výše uvedené analýzy má být identifikace hlavního konkurenta, strategie, výhody, nevýhody a možná rizika.

Nejedná se o jednoduchou a jednorázovou záležitost. Chceme-li se dlouhodobě pohybovat na daném trhu vyžaduje to ji neustále sledovat a opakovat.

#### 1.5.4. Analýza vnitřního prostředí

Existuje mnoho nástrojů pro tvorbu vnitřní analýzy. Efektivnost použití těchto nástrojů je omezená a musíme brát ohled na uspořádání, vnitřní systém, na řízení společnosti. Neměli bychom zapomenout na nějaký vnitřní faktor, který by následně mohl způsobit problémy tím, že by podnik nemohl zabránit případnému riziku. Jsou dva základní přístupy k vnitřní analýze, z nichž první se zaměřuje na oblast jako celek, kterou pokrývají všechny možné vnitřní faktory např. model 7S nebo přístup přes firemní zdroje. Druhý typ se zaměřuje na konkrétní typy vnitřních faktorů např. BCG matice nebo marketingový mix 4P,5P a 7P.

#### 1.6. SWOT analýza

SWOT analýza byla vyvinuta v 60. a 70. letech na Standfordově univerzitě panem Albertem Humphreym. Na SWOT analýzu byla použita data 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ této metody plyne z rozdělení jednotlivých faktorů do 4 základních skupin. Jde o vzájemné působení silných a slabých stránek na straně jedné, vůči hrozbám a příležitostem na straně druhé. Cílem SWOT analýzy je minimalizování nedostatků a maximalizování předností.

1. **Silné stránky** (Strengths);
2. **Slabé stránky** (Weaknesses);
3. **Příležitosti** (Opportunities);
4. **Hrozby** (Threats).

Tato metoda se využívá v marketingu, ve finanční analýze a při jiných analýzách.

Silné a slabé stránky může podnik ovlivňovat a má nad nimi kontrolu, proto se jedná o interní faktory (např. personál, dobré nebo špatné manažerské schopnosti).

Hrozby a příležitosti sice nemůžeme ovlivňovat, ale můžeme na ně reagovat, i když nad nimi nemáme kontrolu. Jedná se o externí faktory např. (konkurence, situace na trhu služeb, politická situace státu).

| Externí analýza     | Interní analýza  |  |
|---------------------|--|--|
|                     | Silné stránky  | Slabé stránky  |
| <b>Příležitosti</b> | <p><i>S-O-Strategie:</i><br/>V této fázi vznikají nové metody. Pomocí nich se následně rozvíjí silné a slabé stránky organizace.</p> | <p><i>W-O-Strategie:</i><br/>V této fázi se musí odstranit nedostatky, aby mohli vzniknout nové příležitosti.</p>  |
| <b>Hrozby</b>       | <p><i>S-T-Strategie:</i><br/>V této fázi k zamezení hrozeb využíváme silných stránek.</p>  | <p><i>W-T-Strategie:</i> V této fázi se vyvíjí nové strategie. Nové strategie by měli sloužit k omezení hrozeb, které naše slabé stránky silně ohrožují.</p> |

**Tabulka 1:** SWOT analýza<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Zdroj: FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

## 1.7. Marketingový mix

Na konci 40. let 20. století James Culliton poprvé popsal marketingový mix. S marketingovým mixem pracovalo hodně autorů např. Richard Clewett, Jerry McCarthy, ten později uvedl, že by se složky marketingu měly kombinovat a propojit.

Jednalo se o 4 složky, a to produkt (produkt), cenu (price), distribuci (place) a propagaci (promotion). Všechny výše uvedené složky začínají písmenem P a tak vznikl marketingový mix 4 P.

Je třeba si uvědomit, že strategické rozhodnutí, týkající se hlavně umístění, segmentace předchází vždy marketingovému mixu, jak říká Philips Kotler, který marketingový mix proslavil.

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“<sup>7</sup>.*

### ***Složení marketingového mixu:***

#### Produkt a produktová politika

Pokud najdeme uplatnění na trhu můžeme říci, že firma má životaschopný produkt. Společnost si specifikuje svůj výrobní sortiment projektu (rozhodnutí, zda se zaměří na více produktů nebo pouze jen na jeden). Produkt tedy představuje službu, výrobek, ale i další faktory jakou jsou např. kvalita, design, obal, záruka. Z hlediska spotřebitele se jedná o produkty či výrobky, které uspokojí jeho potřeby.

#### Cena a cenová politika

Organizace při tvorbě prodejních cen musí brát v úvahu i působení dalších faktorů, mezi které řadíme např. cenovou politiku hlavních konkurentů, platební a dodací podmínky, slevy a rabaty, úvěrové podmínky a výši nákladů na jednotku produkce. Jednoduše řečeno jde o peněžité vyjádření služby či produktu, který prodáváme.

---

<sup>7</sup> Zdroj: KOTLER, P. *Marketing*. 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3

### Distribuce

Velkoobchod, maloobchod a přímou distribuci zákazníkům řadíme mezi nejdůležitější distribuční kanály. Distribuce popisuje dodací podmínky, optimalizaci dopravních cest, zajištění ochrany zboží při přepravě aj.

### Podpora prodeje

Podporou prodeje můžeme nazývat způsob nebo formu, jakým se dozvídáme o produktu či službě. Tato složka marketingového mixu nabývá na významu zejména při vstupu nového produktu na trh, dosažení dlouhodobých cílů projektu a udržení pozice. Řadíme sem zejména reklamu, osobní prodej, public relations, propagaci.

## **1.8. Finanční plán**

Završením podnikatelského záměru je vypracování finančního plánu, který se považuje za základní nástroj finančního řízení podniku. Tvoří integrující složku všech ostatních dílčích plánů na všech úrovních plánovacího systému. Popisuje rozdíl mezi představou majitelů, vlastníků, managementu organizace a skutečností. Strategická finanční analýza předchází finančnímu plánu. Ta se zaměřuje na zajištění potřebných zdrojů a předcházení možných rizik.

Nutností k sestavení plánu jsou znalosti z oblasti účetnictví, ekonomie, podnikových financí. Finanční plán vychází z dosažené úrovně podniku, prognózování vývoje prodeje, prognózování vývoje ekonomického prostředí a dosavadního vývoje podniku.

Při tvorbě finančního plánu se nesmíme odchylovat od navrhovaného způsobu. Podnikatel mnohdy nemá na začátku podnikání dostatek vlastních finančních zdrojů nutných pro podnikání, a proto se obrací na peněžní instituce, kde žádá o některou z forem cizích zdrojů.

Finanční plány dělíme do dvou základních skupin, a to na krátkodobé a dlouhodobé.

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na dobu delší jak jeden rok, obvykle na období 3- 5 let, narozdíl od krátkodobého finančního plán, který se zpracovává na dobu kratší jednoho roku (čtvrtletí, měsíc).

Při vypracování strategického finančního plánu musíme dodržet obecný postup, který se skládá z následujících kroků:

- Kvantifikace finančních cílů podniku pro zvolený časový horizont;
- Plánování nákladů, výnosů a hospodářského výsledku (plánovaná výsledovka);
- Plánovaná rozvaha a potřeba dodatečného externího kapitálu pro různá tempa růstu;
- Volba finanční struktury;
- Plánované peněžní toky.

## ***2. Popis podnikatelského subjektu***

### **2.1. Základní popis cestovní kanceláře**

Při zakládání cestovní kanceláře se postupuje zejména dle – zákon č . 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, o živnost koncesovanou.

Cestovní kancelář se stane členem Asociace cestovních kanceláří a vlastní certifikát na pojištění záruky (kauce) v důsledku úpadku cestovní kanceláře s pojišťovnou Kooperativa, což zajišťuje klientům bezstarostně strávenou dovolenou.

#### **2.1.1. Založení a právní forma**

Společnost Evu, s. r.o. založí 3 společníky. Jako právní formu zvolíme společnost s ručením omezeným, a to jednak z důvodu vyšší pravděpodobnosti poskytnutí úvěru či půjčky od finančních institucí, a také z důvodu, že v případě úpadku společnosti nepřijdou zakladatelé o veškerý majetek.

Základní kapitál společnosti je 300.000,- Kč. Každý společník tedy vloží do podnikání 100.000,- Kč, a to v peněžní podobě. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu. Případný zisk si společníci dělí rovným dílem.

***Ve společenské smlouvě byli dohodnuty tyto náležitosti:***

- Všichni společníci mají rovnocenné právo při rozhodování a stejné hlasovací právo;
- Podíly na zisku se vyplácí jednou ročně a v prvním roce budou použity pro inovaci a rozvoj společnosti;
- Pro jednatele společnosti i pro společníky platí zákaz konkurence;
- Všichni zakladatelé mají stejná podpisová práva, avšak k podepisování nových smluv je potřeba souhlas většiny tj. 2 společníků. Při podepisování významných smluv musí být podepsáni 2 společníci, při ostatních smlouvách stačí podpis jednoho společníka z důvodu lepší koordinace;
- Při hlasování o přijetí nového společníka se musí valné hromady zúčastnit všichni zakladatelé cestovní kanceláře;
- Zvýšení základního kapitálu peněžitými vklady je přípustné, jen když dosavadní peněžité vklady jsou zcela splaceny.

***Cestovní kancelář se řídí:***

- Etickým kodexem;
- Směrnicemi Evropské unie;
- Nařízeními Asociace cestovních kanceláří;
- Zákony České republiky.

***Pro zahájení provozu cestovní kanceláře bude nutné doložit tyto dokumenty:***

- Osvědčení o vysokoškolském vzdělání a 1 rok praxe v oboru nebo úplné střední odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru;
- Ohlášení živnosti, v našem případě živnosti koncesované, kterou budeme muset mít - ti schválenou od Ministerstva pro místní rozvoj;
- Návrh vkladu do obchodního rejstříku a později i výpis z obchodního rejstříku;
- Výkaz o nedoplatecích od finančního úřadu, správy sociálního zabezpečení a příslušné zdravotní pojišťovny;
- Registrace u finančního úřadu, správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny;
- Přihláška k registraci a osvědčení o registraci FÚ.

### **2.1.2. Předmět podnikání (dle zákona č. 159/1999 Sb.)**

#### ***Předmětem podnikání je:***

- Nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu a na základě individuální objednávky prodávat jejich kombinace;
- Organizovat kombinace služeb cestovního ruchu, nabízet je a prodávat jiné cestovní kanceláři za účelem jejího dalšího podnikání;
- Zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu, případně pro jiné osoby (dopravce, pořadatele kulturních, společenských a sportovních akcí apod.);
- Zprostředkovávat prodej zájezdů pro jinou cestovní kancelář. Cestovní smlouva v těchto případech musí být uzavřena jménem cestovní kanceláře, pro kterou je zájezd zprostředkováván;
- Prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.

#### ***V rámci podnikání se cestovní kancelář zaměří na níže uvedené činnosti v oblasti Jihomoravského kraje:***

- Poskytování informací, na základě kterých si klienti vyberou turisticky zajímavé lokality, které chtějí navštívit;
- Zajišťování ubytovacích prostor, dopravy, pojištění;
- Kulturní a sportovní vyžití v dané oblasti;
- Zajištění delegátské a průvodcovské činnosti;
- Nabídka zájezdů, jejich inovace a rozšíření (např. poznávací, relaxační, lázeňské aj);
- Poradenská činnost;
- Propagace a reklamace nových a turisticky zajímavých pobytů;

### **2.1.3. Místo podnikání**

Kancelář bude umístěna v Rousínově u Vyškova, v prostorách o rozloze 80 m<sup>2</sup>. Jedná se o nebytový prostor v domě na Sušilově náměstí. Dům náleží zakladatelce Ing. Evě Skřivánkové. Nájem stavoví vlastník nemovitosti za cenu obvyklou. Místo je snadno dostupné zejména pěšky, není problémem parkování osobního automobilu přímo na náměstí

### **2.1.4. Společníci**

Jednatel: Ing. Eva Skřivánková

Jednatel: Ing. Věra Vítková

Jednatel: Ing. Ivana Dvořáková

Společníci: Ing. Eva Skřivánková, praxe v oboru 2 roky

Vklad: 100.000 Kč

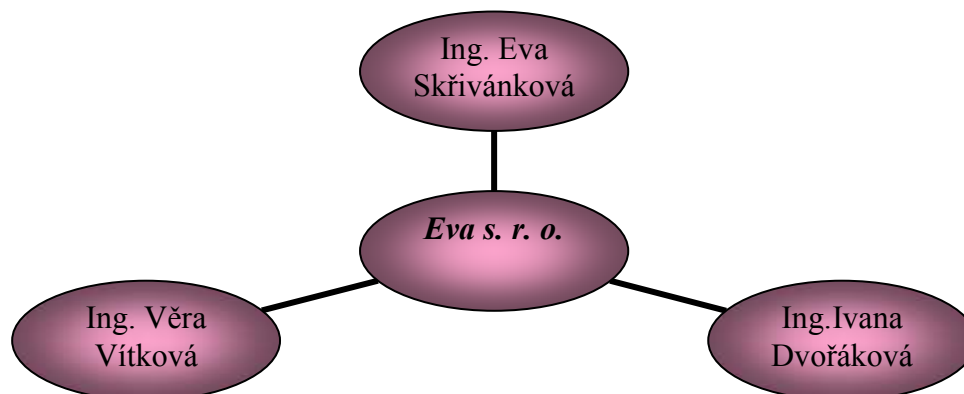
Ing. Věra Vítková, praxe v oboru 6 let

Vklad: 100.000 Kč

Ing. Ivana Dvořáková

Vklad: 100.000 Kč

Jednatelé společnosti jsou absolventkami Vysokého učení technického v Brně, Fakulty podnikatelské.



**Obrázek 2:** Organizační diagram společnosti Eva s. r. o. [vlastní zpracování]

### ***Pracovní povinnosti***

Ing. Eva Skřivánková – ekonomický specialista, zpracování účetnictví (podvojného) a mzdové agendy, sestavování finanční analýzy, zpracování přiznání k daním (daň z přidané hodnoty).

Ing. Věra Vítková – specializovaný pracovník na styk s veřejností, komunikace s institucemi veřejné správy, reklama a propagace nových turisticky zajímavých lokalit, vyhledávání a kontaktování nových dodavatelů.

Ing. Ivana Dvořáková – specialista na cestovní ruch v rámci domácího i zahraničního trhu, tlumočnická, zpracování smluv (pojistné, obchodní, se zahraničními klienty).

### **2.1.5. Personální zajištění**

Cílem cestovní kanceláře Eva, s. r. o. je přinášet kvalitní služby a hlavní důraz má být kladen na pečlivý výběr personálu, především chceme brát v potaz samostatnost, pečlivost a zkušenosti v oboru. Veškerou činnost cestovní kanceláře zajistí jednak majitelé společnosti, avšak počítá se s rozšířením pracovního týmu o 6 dalších zaměstnanců.

Máme v plánu přijmout 2 delegáty, a to externě z důvodu velkého zájmu o dovolené v letních měsících. Externí delegáti budou vybíráni především z řad studentů, které zaučíme a zaškolíme.

Zastáváme teorii, že k jedné z nutných podmínek pro strávení příjemné i bezstarostné dovolené patří dobrý delegát (průvodce), a proto jejich výběru věnujeme velkou pozornost. Požadujeme nejen výborné jazykové znalosti (preferujeme anglický, německý a italský jazyk), ale i znalost destinací, které poskytujeme v nabídce našim klientům.

Našemu personálu chceme vytvořit příjemné pracovní prostředí, a to především formou:

- Dalšího vzdělávání či zvyšování kvalifikace (získávání a rozšiřování nových informací s cílem zkvalitnit nabízené služby);
- Péče o sociální potřeby – nabízíme našemu personálu příspěvky na rekreaci, stravování, spojení, služební vozidlo aj.

Rozšíření pracovního týmu v následujících letech má mít za následek, že se majitelům a jednatelům společnosti uvolní čas, který mohou využívat vyhledáváním a navazováním nových kontaktů s novými partnery či dodavateli a umožnit tak rozšíření stávající nabídky služeb. Dále vyhledávání turisticky zajímavých lokalit.

#### **2.1.6. Organizace práce v cestovní kanceláři**

Cestovní kancelář bude mít pevně určenou pracovní dobu, a to: Pondělí – Pátek: od 9:00 do 17:00 hod. Po dohodě se zákazníkem je možné domluvit schůzku i mimo tento časový rámec. Zajišťování služeb poskytuje personál společnosti osobně.

## **2.2. Vize**

Vize cestovní kanceláře klade důraz na uspokojení zákazníků a snahu o dosažení jejich spokojenosti kvalitou, originalitou a komplexností nabízených služeb, které zajišťují specializovaní pracovníci. Společnost chce do budoucna dosáhnout významného postavení na trhu a získat finanční prostředky pro další rozvoj.

### **2.2.1. Mise**

Mise cestovní kanceláře EVA, s. r.o. zahrnuje:

- Zaměření se na rozvoj cestovního ruchu v rámci České republiky;
- Snahu o upevnění pozice na trhu služeb s cílem získat dominantní postavení v rámci tohoto odvětví;
- Nerozlišuje mezi důležitými a méně významnými zákazníky, vážíme si všech;
- Snahu o vytvoření nové klientely a zároveň o její rozšíření;
- V rámci služeb specializaci na řadu dílčích činností, týkajících se cestování, neboť uvedené odvětví prochází neustálými změnami a ve značné části je ovlivněno i dalšími faktory.

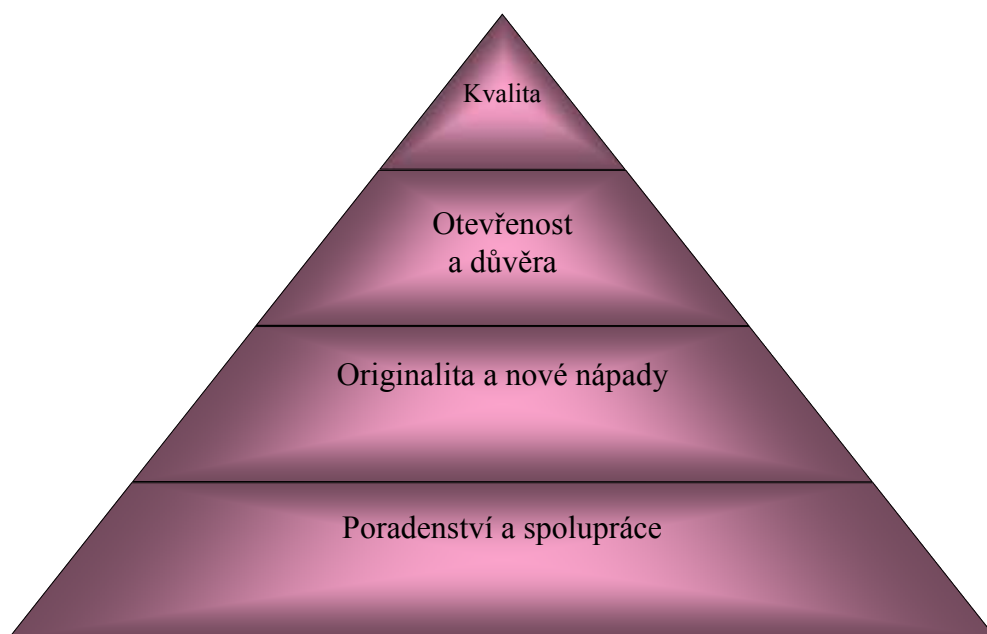
### **2.2.2. Poslání firmy**

Poslání firmy bude především:

- Rozšířit obzory a zážitky klienta, který odjíždí z příjemně strávené dovolené;
- Velký důraz klademe především na kvalitu poskytovaných služeb, které budou zajišťovány pomocí plně kvalifikovaných a odborných pracovníků;
- Společným cílem bude uspokojení potřeb a požadavků klienta, což považujeme za výstup naší práce;
- Firma se chce podílet na rozvoji cestovního ruchu;
- Být lepší než naše konkurence, čehož chceme dosáhnout nepřetržitým a efektivním zlepšováním svých služeb.

### 2.2.3. Filozofie společnosti

V níže uvedené části je popsána filozofie společnosti, kterou chce organizace zastávat. Zaměříme se jednak na kvalitu poskytovaných služeb, ale i na otevřenost a důvěru zákazníků, originalitu a poskytování poradenství i spolupráce.



**Obrázek 3:** Filozofie společnosti [vlastní zpracování]

### ***Kvalita***

Záleží nám na kvalitě a vzhledem k záměru neustále sledovat chování a potřeby klienta budeme připraveni rychle reagovat na změny trhu a přizpůsobit se ke spokojenosti zákazníka.

Kvalita spočívá v poskytování vysoce kvalitních služeb na profesionální úrovni, v čemž bude naše síla.

### ***Otevřenost a důvěra***

Otevřenost a důvěra jsou vzájemně propojeny. Zákazník má vždy přednost, což je heslem naší cestovní kanceláře. Hlavní cíl představuje vytvoření pevného a trvalého vztahu se zákazníkem. Dochází tím k důvěře a následně i otevřenosti, což znamená poskytnutí více informací od klienta, na základě čehož my vytvoříme ideální dovolenou a uspokojíme jeho touhy, přání i potřeby. Zabraňujeme tak nedorozumění a přechodu ke konkurenci. Zákazníka bereme jako ústřední bod, ke kterému směřují naše myšlenky a nápady, ale musíme si uvědomit odlišnosti a požadavky každého klienta.

### ***Originalita a nové nápady***

Snažíme se o nabídku zájezdů, které se významně odlišují od naší konkurence. Chceme připravit a vymýšlet zájezdy do exotických zemí, do neobvyklých končin, do zapomenutých civilizací a nabízet tak našim klientům zcela nový pohled na země, které jsou oblíbené a z hlediska turistiky vyhledávané. Pro oblíbence historie a dějepisu připravujeme zájezdy do historie. Pod tímto názvem se skrývá ubytování na středověkých zámcích, s dobovými zvyky, kostýmy i zbraněmi. Pro sportovně zaměřené klienty budeme pořádat víkendy plné adrenalinu – skok z padáku, ubytování v jeskyních, bungee jumping, horolezectví a mnoho jiných.

Radost a spokojenost na tvářích klientů přináší radost z dobře odvedené práce.

### ***Poradenství a spolupráce***

Pod pojmem spolupráce se skrývá spolupráce s ostatními cestovními kanceláři v Asociaci českých cestovních kanceláří. Jedná se o poskytování a rozšiřování služeb a vzájemnou komunikaci mezi partnerskými CK. Jde o poskytování komfortu, pohodlí a příjemného pocitu z dobře strávené dovolené.

Kvalitu, ochotu a pomoc při výběru dovolené nabídneme vysoce profesionálním personálem. Výběr personálu je v podnikání velice důležitý, a proto se na tuto činnost zaměříme.

Zaměstnanec představuje to nejcennější co podnik vlastní, nehledě na materiální statky.

Jsme tým a táhneme za jeden provaz, proto se budeme snažit mít pečlivé, zodpovědné a samostatné zaměstnance s vlastním úsudkem a názory. Svým pracovníkům dáme odpovědnost a též podporu při plnění svých pracovních povinností.

Spokojenost s našimi službami chceme zjišťovat pomocí dotazníků od našich klientů, poté je vyhodnotíme a nedostatky tam uvedené co nejrychleji a efektivně odstraníme.

Poradenství zahrnuje kompletní informace, pomoc při výběru dovolené, zvolení nejlepší varianty dle požadavků klienta.

### **3. Analýza podnikatelského prostředí**

Tato analýza představuje velmi důležitou součást podnikatelského záměru a následné tvorby strategie, a právě tato strategie popisuje současnou situaci na trhu, výhody a nevýhody při vstupu do odvětví, konkurenci, analýzu zákazníků, dodavatelů aj.

Významnou část tvoří i úloha managementu a jeho zaměření na současnost a budoucnost pomocí rozborů, z kterých získáme potřebné informace a poznatky, které využijeme pro dosažení našeho cíle. Analytická část obsahuje interní část, externí část a neopomíjíme i syntézu.

#### **3.1. Analýza obecného prostředí**

##### **3.1.1. Sociální a demografické prostředí**

V posledních deseti letech byl nízký populační vývoj v České republice. V roce 2006 se v České republice narodilo nejvíce dětí od roku 1995. Tento vývoj odpovídá postupnému zvyšování. V rámci Evropské Unie patří dlouhodobě Česká republika k zemím s nejnižší porodností.

V současné době se objevil trend odsouvání mateřství na pozdější dobu. Zvýšila se porodnost u svobodných lidí, ovšem poklesla u vdaných žen.

##### Současné demografické trendy:

- Obyvatelstvo stárne;
- Počet svobodných lidí se zvyšuje;
- Snižuje se porodnost u žen mladších 25 let;
- Zvyšuje se porodnost u starších párů;
- Snižuje se počet žen na mateřské dovolené;
- Oproti předcházejícím rokům se stále prodlužuje hranice důchodového věku.

Česká republika patří v rámci Evropské unie k zemím s nízkým podílem osob starších 65 let a v následujících letech očekává nárůst tohoto ukazatele.

Starší generace se dožívá více let (hlavně ve Švýcarsku, kde se ženy dožívají až 82 let a ve Švédsku muži 77 let).

Pro cestovní kanceláře to bude mít za následek, že tato věková skupina má více příjmů, které mohou investovat do cestovního ruchu. Očekáváme zvýšení poptávky po cestovním ruchu. Produkty mají být dostupné pro všechny věkové kategorie, dojde ke zlepšení kvality produktů a služeb a zaměření především na odpočinek a relaxaci.

V posledních letech se v odvětví cestovního ruchu podstatně zvýšila zločinnost. Ta může potencionální zájemce o dovolenou odradit.

### **3.1.2. Legislativní faktory**

Legislativa České republiky udává podle jakých zákonů se musí podnikatel řídit. Vymezuje pojmy podnikání a podmínky, podle kterých může být podnikání na území České republiky provozováno.

Česká republika má s některými zeměmi uzavřenou i smlouvu o zamezení dvojího zdanění, což jí umožňuje vstoupit i na trh v zahraničí. Smlouvy definují, ve kterém státě je povinen poplatník zdanit svůj příjem.

V legislativní oblasti Česká republika neočekává žádné změny.

### **3.1.3. Ekonomické faktory**

Vývoj České ekonomiky a ekonomický růst se oproti předcházejícím letům zlepšil. Tyto dva ukazatele dosáhly vyšších hodnot, avšak stále zaostáváme za ostatními státy Evropské unie. V roce 2006 byl vývoj České ekonomiky pozitivní, neboť hrubý domácí produkt se pohyboval okolo 6 %. Toto příznivé tempo růstu zapříčinila především průmyslová výroba. Na druhé straně se však zvýšila nezaměstnanost a stále se pohybuje nadprůměrem Evropské unie.

V roce 2007 hrubý domácí produkt vzrostl o 6,5 % a nezaměstnanost o 1,9 %, tedy nejvíce od vzniku samotné České republiky.

Ukazatel hrubého domácího produktu se považuje za nejsouhrnnější indikátor vývoje české ekonomiky.

Velkou událostí bylo zavedení jednotné měny Eura, což odstranilo některé nejistoty z měnových kurzů. Česká republika stanovila jako nejbližší možný den zavedení jednotné měny Euro na 1. leden 2010. Průměrný kurz české koruny k Euru byl v předchozích letech stálý. Od roku 2004 začala česká koruna vůči Euru mírně posilovat. V posledních měsících Euro opět klesá. Ve vztahu k americkému dolaru začala koruna mírně posilovat, což má za následek zdražování produktů pro turisty přijíždějící ze zahraničí. V posledních měsících americký dolar klesá.

Vliv ekonomických faktorů má pro cestovní kanceláře a agentury velký význam, neboť hospodářský růst zemí východní a jižní Evropy je v posledních letech pozitivní, což vede turisty s těchto destinací k cestování do České republiky. Ve srovnání s náklady na pobyt ve vyspělých zemích jsou náklady na pobyt v České republice velmi nízké, a to může být další důvod k cestování.

#### **3.1.4. Politické faktory**

Stimulace rozvoje cestovního ruchu závisí na politických faktorech, mezi které patří obecně mírové uspořádání světa bez válečných konfliktů, vztah k jednotlivým zemím, jejich vnitropodniková situace a charakter politického systému.

Stabilita vnitropodnikové situace napomáhá a výrazně přispívá k intenzivní realizaci vnitrostátního cestovního ruchu. Politická nestabilita vede k výraznému úbytku zahraničních turistů. Tento problém se ovšem netýká České republiky, neboť ta se považuje za stabilní zemi. Naopak bývalá Jugoslávie byla v posledních letech poznamenána válečnými konflikty.

Je nutné rozlišovat otevřenou demokratickou společnost, která umožňuje rozvoj cestovního ruchu, na rozdíl od totalitních systémů, která se naopak snaží o jeho regulaci. Tato regulace spočívá v zamezení volného výjezdu do zahraničí.

Na všech úrovních státní správy České republiky existuje politika pro rozvoj cestovního ruchu. Tato podpora je zaštitěna těmito dokumenty – Koncepcí státní

politiky cestovního ruchu, Státní program podpory cestovního ruchu a Sektorový operační program cestovního ruchu.

V oblasti Jihomoravského kraje jsou zřízeny podpory na základě dvou dokumentů, a to Programu rozvoje Jihomoravského kraje a strategického rozvoje, který spočívá především ve vzdělání pracovníků v oblasti cestovního ruchu a v modernizaci infrastruktury.

Politika Evropské unie ovlivňuje rozvoj cestovního ruchu v České republice. Jedná se především o legislativní činnost a také financování projektů cestovního ruchu prostřednictvím fondů.

Celosvětově známá organizace v oblasti cestovního ruchu se nazývá WTO – World Tourism Organization, která sídlí v Madridu. Její hlavní náplní je kontakt s vládami celého světa, aktivita v oblasti globální politiky, shromažďování údajů a odborného školení.

Nestabilní mezinárodně-politická situace, narůstající hrozba teroristický útoků, nebezpeční přírodních katastrof jsou faktory, které negativně ovlivňují rozvoj cestovního ruchu.

### **3.1.5. Technologické faktory**

#### ***Technologie***

Informační a komunikační technologie se stala nepostradatelným pomocníkem v jakékoliv oblasti. Mezi nejvýznamnější komunikační technologie patří bezpochyby Internet. Internet cestovní kanceláři umožní:

- Získávat informace z celého světa;
- Komplettní informace o nabízených produktech;
- Informace o konkurenci, destinacích a zákaznících;
- On-line objednávky a rezervace;
- Zjišťování kapacit zájezdů.

Informační a výpočetní technologie se neustále rozvíjí. To dokazují i rezervační a informační systémy. Mezi nejznámější patří CRS a GDS (centrální rezervační systém a globální distribuční systém).

Na trhu se nyní objevil informační a rezervační systém Infomate. Ten představuje spojení nejmodernějších Internetových technologií a uživatelské jednoduchosti a přívětivosti.

### ***Technika***

Dnešní trendy v cestovním ruchu jsou převážně kvalita dopravy, komfort služeb i poskytovaných objektů. Užíváním moderních technologických faktorů v cestovním ruchu se zlepšuje celková kvalita poskytovaných služeb.

Cestovní ruch závisí na uvedených technologických faktorech: doprava, informační systém, informační prostředky aj.

Leteckou dopravu v dnešní době upřednostňuje nejvíce zákazníků. Výhodou je rychlé, komfortní a pohodlné cestování, hlavně to vzdálených destinací, na rozdíl od cestování automobilem, se kterým lze cestovat jen do blízkých zemí. V oblasti Jihomoravského kraje se nachází civilní letiště (Brno – Tuřany). Brno se stane centrem s výborným spojením, v případě rozšíření a pravidelnosti leteckých spojení.

Další druhy přeprav např. železniční či autobusovou přepravu lidé využívají pro cestování do vzdálenějších destinací jen ojediněle.

V cestovním ruchu má největší význam doprava. Nedostatečná infrastruktura dopravy má za následek nezáměr o pobyty v našich regionech. Neustále se zvyšující poptávka po levném, pohodlném a komfortním cestování má být uspokojena vybudováním integrovaného dopravního systému v ČR.

Integrovaný dopravní systém v Jihomoravském kraje zahrnuje tramvaje, trolejbusy, vlaky, městské a příměstské autobusové linky. Výhodou IDS je pohodlné a rychlé cestování po celém Jihomoravském kraji, návaznost spojů a možnost cestovat pomocí jednoho cestovního dokladu. V ČR funguje od roku 2004.

Vážným nedostatkem ovšem zůstává špatný stav dálnic, vysokorychlostních silnic, a ostatních silnic. Tento problém v několika dalších letech vyřeší rekonstrukce a modernizace silnic.

Informační systém zaujímá v odvětví cestovního ruchu významné postavení. Pomocí Internetu dostáváme kompletní informace o všech nabízených produktech. Objednávky a rezervace dnes nevyřizujeme telefonicky či písemně, ale elektronickou formou.

Moderní technologie usnadňuje práci nejen cestovním kancelářím, ale i mnoha dalším občanům např. zdravotně postiženým a zajišťuje větší bezpečnost občanů při cestování.

Cestovní ruch je do značné míry závislý na klimatických podmínkách, které ho ovlivňují, a to například požáry v subtropických oblastech, zatopení destinací, zvyšování hladiny moří, přívalové deště a mnoho dalších vlivů. Turisté se odvracejí od těchto zemí a k trávení dovolené si raději vybírají státy jako Českou republiku (zvýšení turismu).

## **3.2. Analýza oborového prostředí**

### **3.2.1. Porterův model konkurenčních sil**

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí v sobě zahrnuje následující body:

#### ***Vyjednávací síla odběratelů***

Trh cestovního ruchu se značně liší od jiných trhů. Jednou významnou odlišností těchto trhů je, že zákazníci v odvětví cestovního ruchu jsou přímí spotřebitelé, čili samotní kupující.

Zákazník v současné době nemusí využívat služeb cestovní kanceláře, cestovní agentury či jiného zprostředkovatele, neboť veškeré informace, které potřebuje k výběru dovolené nalezne na Internetu. Může si provést vyhodnocení nejlepšího zprostředkovatele, porovnání cen, vybírat z velké řady nabízených produktů aj. Ovšem je nutno podotknout, že služeb zprostředkovatele využívá stále velká většina lidí, neboť si mnohdy neví rady s výběrem dovolené nebo chtějí získat pravdivé informace. Na rozdíl od nákupu jiných produktů (např. zboží denní spotřeby) věnuje zákazník výběru dovolené velkou pozornost. Zatímco zahraniční turisté požadují vysokou kvalitu a jsou ochotni více zaplatit, tuzemští turisté představují pravý opak. Při výběru dovolené

hraje nejdůležitější roli cena a pak teprve ostatní kritéria jako ubytování, strava, kvalita, destinace aj.

V České republice působí velké množství cestovních kanceláří a cestovních agentur. Z toho plyne výhoda pro zákazníky, neboť si mohou vybrat v jaké cestovní kanceláři či agentuře si zájezd objednájí, která poskytuje lepší kvalitu zájezdů, nižší ceny a v případě nespokojenosti mohou bez jakýchkoliv problémů či nákladů přejít k jinému zprostředkovateli zájezdů. Z tohoto tvrzení vyplývá, že zákazníci mají silnou pozici.

Cestovní kanceláře se v současnosti snaží pro své zahraniční zákazníky poskytovat produkty ve více jazycích. To by mělo přilákat více zahraničních turistů a zvýšit tak cestovní ruch v České republice.

Analýzu zákazníků ovlivňují tuzemští i zahraniční turisté. Česká republika se v posledních letech mezi Čechy stává stále oblíbenějším místem pro trávení volného času nebo dovolených. Dále se vyvíjí trend, kdy obyvatelstvo velkých měst, často průmyslových, má tendenci cestovat do venkovského prostředí za účelem rekreace. Tito návštěvníci nevyužívají služeb cestovních kanceláří nebo jiného zprostředkovatele, ale řeší vše individuálně přímo s poskytovateli těchto služeb. Příliv zahraničních turistů rok od roku stoupá. Hlavním důvodem návštěvy České republiky je rekreace a zábava. Tradičně největší zájem turistů je o Prahu, dále pak o Brno nebo Karlovy Vary. Pokud jde o skladbu zahraničních návštěvníků nejčastěji k nám přijíždějí Němci, Britové či Slováci.

Jsou ovšem i lidé, kteří rádi tráví svou dovolenou ve své zemi. Mezi ně patří např. Italové, Španělé, Portugalci a Francouzi.

Za poslední roky se změnilo velmi chování zákazníků, neboť ti upřednostňují nezávislé cestování, hledají nové zážitky a výraznou roli pro ně hraje cena, podle které přizpůsobují své požadavky.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Trh cestovního ruchu se neustále rozrůstá a s tímto trhem se zvyšuje i počet dodavatelů na již zmíněném trhu.

#### Mezi služby cestovního ruchu patří:

- Ubytovací služby;
- Stravovací služby;
- Dopravní služby (letecká, autobusová doprava aj.);
- Rekreční služby;
- Lázeňské služby;
- Sportovní služby;
- Kulturní a zábavní služby;

V České republice se neustále zvyšuje počet ubytovacích zařízení. V roce 2007 se nejvíce turistů ubytovalo v hlavním městě Praze a v Jihomoravském kraji. Nejméně turistů zaznamenal Ústecký kraj, a to především kvůli neoblíbenosti destinace skrze životní prostředí a velmi malého kulturního vyžití.

V současné době disponuje Česká republika přibližně 8.949 ubytovacími zařízeními.

Jihočeský kraj je pro turisty velmi oblíbený a zároveň se v něm nachází nejvíce ubytovacích zařízení.

Praha, vzhledem ke skutečnosti, že nabízí ubytování v největších hotelech má největší počet pokojů a lůžek.

Na trhu se nachází velké množství dodavatelů ubytovacích služeb. Pokud by chtěl některý z nich vyniknout, musel by se zaměřit na kvalitní služby, cenově přijatelné a pokusit se o odlišení od konkurence.

Na současném trhu se pohybuje i velké množství dodavatelů dopravních služeb. Za dodavatele dopravních služeb považujeme dopravní firmy, které jsou spolehlivé a dlouhodobě prověřené, a které odpovídají požadavkům na kvalitu a spolehlivost.

Rozlišujeme dodavatele, kteří poskytují svoje soukromé služby (v ČR většina dopravců) a dodavatelé, kteří nabízejí veřejné služby (VYDOS BUS, a.s. v Jihomoravském kraji aj.).

Mezi další významné dodavatele v oblasti cestovního ruchu řadíme zabezpečování a zajišťování sportovního, kulturního a rekreačního vyžití pro turisty. Tyto služby poskytují cestovní kanceláře a agentury. Je však důležité turisty něčím výjimečným zaujmout a nenabízet jim diferencované produkty a služby jako ostatní dodavatelé. Zákazníci touží po něčem novém, jedinečném a nevšedním. Čím více budou zákazníci požadovat zajišťování turistických aktivit, tím více budou tyto služby vyhledávané a dodavatelé si mohou upevňovat a rozšiřovat svoji pozici na daném trhu.

Pokud jsou dané služby něčím výjimečné a odlišné od jiných dodavatelů promítne se to i v jejich ceně. Cena nebude stejná, jako u ostatních diferencovaných služeb, ale podstatně vyšší. Někteří dodavatelé můžou využít této situace a poskytovat kvalitní a jedinečné služby za nižší cenu a tím zvýší svoji klientelu. Pokud se cena bude zdát klientovi příliš vysoká, může přejít k jinému dodavateli těchto služeb, přičemž nevynaloží vůbec žádné náklady. Z tohoto tvrzení vyplývá, že dodavatelé mají slabou pozici.

Cestovní kancelář musí mít přehled o službách a o subjektech pohybujících se na trhu cestovního ruchu. Jedná se o informace o produktech, o službách, o konkurenci, o zákaznících a nepostradatelnou součástí tvoří i výzkumy a dotazníky mezi potenciálními zákazníky.

Cestovní ruch se skládá z mnoha rozdílných služeb. Řadíme sem především služby ubytovací, stravovací, dopravní, lázeňské, směnářské, kulturní, sportovní a rekreační. Na těchto službách se podílí velká řada různých dodavatelů např.

- Dopravní společnosti;
- Stravovací zařízení;
- Prodejci zájezdů;
- Subjekty poskytující sportovně – kulturní vyžití;
- Komerční ubytovací služby;
- Veřejné subjekty.

Mezi dodavateli a cestovními kancelářemi existuje specifický vztah, kdy cestovní kancelář zprostředkovává prodej služeb dodavatelům.

Výběr z nabídky dodavatelů závisí na požadavcích zákazníků, které se zjišťují v marketingových průzkumech.

### ***Hrozba nových konkurentů***

Konkurence v oblasti cestovního ruchu se neustále zvyšuje, neboť na zahájení provozu cestovní kanceláře nejsou potřeba velké investice. Jedinou větší investicí jsou kancelářské prostory, vybavení kanceláře a výpočetní technika nepostradatelná pro provoz. Finanční prostředky by neměly přesáhnout hodnotu 600.000,- Kč (viz. tabulka investičních nákladů). Ovšem pro banky nejsou cestovní kanceláře ziskoví klienti, a proto mnohdy neposkytují úvěry. Proto cestovní kanceláře používají svůj základní kapitál k financování provozních a investičních výdajů.

Jak již bylo zmíněno, pak finanční prostředky jsou pro vstup do dané oblasti důležité, ne ovšem nejdůležitější. Aby cestovní kancelář na trhu uspěla musí mít dostatečné znalosti a dovednosti v odvětví. Také dodavatelské vztahy tvoří nedílnou součást úspěchu. Na trhu se v současné době pohybuje velké množství dodavatelů s odlišnými a specifickými službami, a proto by to neměl být problém i pro nově vznikající společnosti.

Určitou výhodou při vstupu do odvětví je i to, že zákazníci nevyužívají jen služeb cestovních kanceláří, které na působí na trhu už delší dobu, ale obracejí se svými přáními i požadavky na nově vznikající kanceláře.

Cestovní kanceláře, které působí na trhu již delší dobu reagují na novou konkurenci svou propagací, vylepšení image a marketingovým výzkumem.

Na základě průzkumu trhu cestovního ruchu v České republice vyplývá, že existuje jen velmi málo cestovních kanceláří, které se zaměřují výhradně jen na cestovní ruch v tuzemsku. Domácí zájezdy nabízejí především velké cestovní kancelář mezi ně patří především ČEDOK a FISCHER. CK FISCHER nabízí svým zákazníkům výběr z 435 zájezdů podle nejrůznějších kritérií jako např. typ ubytování, strava a doprava.

Mezi největší konkurenty v Jihomoravském kraji jsou tyto cestovní kanceláře: ČEDOK, FISCHER, Invia, Firetour, Sunny Days, Alexandria, Dušek Tours.

Mimo oblast Brna jsou agentury Romantic Czech Tours z Blatnice a Greenways Travel Club z Mikulova.

CK Čedok, založená od roku 1920, zprostředkovává zájezdy do zahraničí, v tuzemsku, zájezdy na míru (tématické zájezdy, s výukou jazyků, aj.). Ojedinělou nabídku tvoří zájezdy na fotbalová utkání do zahraničí, prodej lodních lístků a poskytování trajektových spojů.

CK FISCHER nabízí svým klientům zahraniční a tuzemské zájezdy, ale specializuje se především na vysoce kvalitní výjezdovou turistiku. Patří k největším tour operátorům v České republice s více než 100 000 zákazníky. Svým klientům poskytuje informace nonstop na bezplatné lince. Svou širokou škálou uspokojuje všechny věkové kategorie. Za zmínku stojí nabídka pro firemní klientelu – tj. zájezdy s profesním zaměřením (kongresy, konference, výcvikové a vzdělávací programy).

Romantic Czech Tours patří mezi významné jihomoravské agentury. Její činnost se zaměřuje především na turisty z USA, neboť v tomto městě má svou pobočku. Odlišuje se od ostatních cestovních kanceláří svou internetovou prezentací v anglickém jazyce, kde popisuje nabídku několika hotelů podle kategorií a základní informace o České republice.

Také mikulovská společnost Greenways Czech Tours se orientuje na hosty z USA. Má též internetovou prezentaci v anglickém jazyce a svým klientům zprostředkovává ubytování, stravování, půjčování koní, kanoí a kol.

Hrozbou pro cestovní kanceláře jsou i turistická informační centra, která poskytují informace turistům bezplatně.

Tato centra mají členství v Asociaci turistických informačních center. Na území Jihomoravského kraje se nachází tato informační centra ve Slavkově u Brna, Mikulově, Hodoníně, Radějově a Kunštátě.

### ***Hrozba substitutů***

V rámci cestovního ruchu lze za hrozbu substitutu považovat zahraniční produkty. Cena u zahraničních produktů je podstatně vyšší než u tuzemských produktů. Může za to především atraktivnost, oblíbenost destinace a náklady na cestování. Cestovní ruch v zahraničí nabízí svým klientům odlišnost od tuzemského trhu hlavně destinací (pobyt

u moře, jiné zvyky a kultura, cizí zem, hory atd.). Zatímco za dovolenou na území České republiky zaplatí přibližně 5000,- Kč, tak v zahraničí přibližně 14.000,- Kč. Výjimkou jsou tzv. zájezdy na poslední chvíli (last minute), kde je cena nižší než při běžném zakoupení zájezdu.

V některých případech se stává, že mnohé cestovní kanceláře nevyužívají služeb zprostředkovatele, ale navazují vztahy přímo se zákazníkem. Tím si ušetří náklady, které by musela zaplatit zprostředkovateli zájezdu.

Hrozbu substitutů představují i výdaje domácností. Domácnosti mají velké výdaje a nemohou si proto kupovat produkty či služby cestovních kanceláří. V posledních letech se objevili výhodné úrokové sazby u nejrůznějších typů úvěrů. Ty zajišťují, že domácnosti splácejí tyto úvěry a dochází k postupnému odčerpávání volných finančních prostředků domácností.

Cestovní kancelář se bude bránit hrozbě nových substitutů především marketingovou aktivitou, reklamou a propagací, aby upozornila na přednosti domácího cestovního ruchu a aby zákazníci byli s jejími nabízenými službami spokojeni.

### ***Rivalita firem působících na daném trhu***

Trh produktů cestovního ruchu očekává v budoucnu nárůst. Jaké postavení na něm mají mít cestovní kanceláře záleží na tom, zda potenciaální zákazníci budou využívat pro výběr své dovolené služby cestovní kanceláře, nebo zda budou jednat individuálně, neboť mají velké množství informací poskytovaných službách a produktech. Na druhé straně ovšem stále existují zákazníci, kteří využívají služeb cestovní kanceláře a přejí si komplexní produkt, který bude zahrnovat nejen ubytování a stravování, ale i kulturní program, který by jim zpestřil dovolenou.

Z analýzy nových konkurentů vyplývá, že konkurence je na trhu služeb opravdu velká, a to z důvodu nízkých počátečních nákladů. Tito konkurenti nabízejí podobné nebo dokonce stejné produkty.

Z analýzy dodavatelů také vyplývá velké množství dodavatelů, a tím i malé zisky v tomto odvětví.

Rivalita se projeví především v boji o zákazníka a to o, co nejvíce odlišit své služby a produkty od konkurence. V posílení pozice mezi konkurencí bude cestovní kancelář

poskytovat ojedinělé, jedinečné a komplexní služby. To má způsobit zvýšení postavení mezi konkurencí.

### **3.2.2. Trh cestovního ruchu**

Trh cestovního ruchu je neustále v pohybu a prochází změnami. Někteří činitelé silně ovlivňují okolí trhu např. ekonomické, právní, politické, technologické, demografické prostředí aj. Na trhu se setkání nabídka a poptávka (čili koupě a následný prodej).

V rámci cestovního ruchu dělíme trhy do tří základních skupin, a to:

- Vnitřní cestovní ruch (Domestic tourism);
- Národní cestovní ruch (National tourism);
- Mezinárodní cestovní ruch (International tourism).

#### ***Vnitřní cestovní ruch***

Označovaný též jako domácí (tuzemský) cestovní ruch v sobě zahrnuje dvě složky. Domácí cestovní ruch (občané v rámci domácího cestovního ruchu uskutečňují cesty po vlastní zemi). Aktivní cestovní ruch (příjezdový cestovní ruch)

#### ***Národní cestovní ruch***

Označovaný též jako výjezdový obsahuje opět domácí a pasivní cestovní ruch. Domácí cestovní ruch (občané uskutečňují opět cesty po vlastní zemi). Pasivní (cestování tuzemských osob do zahraničí)

#### ***Mezinárodní cestovní ruch***

Označovaný též jako příjezdový cestovní ruch. Zahrnuje v sobě aktivní a pasivní cestovní ruch.

Cestovní ruch v roce 2006 dosáhl celkové spotřeby 217 miliard Kč. Tato hodnota znamená 3% podílu na hrubém domácím produktu a 2,9 % přidané hodnoty české ekonomiky.

| <b>Odvětví</b>                       | <b>Rok 2006</b> | <b>Rok 2007</b> |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Ubytovací služby                     | 13%             | 13%             |
| Stravovací služby                    | 20%             | 21%             |
| Služby osobní dopravy                | 16%             | 15%             |
| Služby cestovní kanceláře a agentury | 5%              | 7%              |
| Kulturní služby                      | 6%              | 6%              |
| Rekreační a ostatní zábavní služby   | 3%              | 3%              |
| Různé služby cestovního ruchu        | 1%              | 1%              |
| Související produkty                 | 36%             | 34%             |
| <b>Celkem</b>                        | <b>100%</b>     | <b>100%</b>     |

**Tabulka 2:** Struktura trhu cestovního ruchu v letech 2006 a 2007 [14]

Počty turistů, kteří se ubytují na území České republiky nebo mimo území se rok od roku mění. Nejhorším obdobím byly roky 2001 a 2002, neboť v tomto období došlo k velkému poklesu jak zahraničních, tak tuzemských turistů. O dva roky později, tj. v roce 2004 se cestovní ruch začal pomalu zlepšovat, až v roce 2006 vypadal tento trend optimisticky. Česká republika zaznamenala velký příliv zahraničních turistů, a to především v oblasti hlavního města Prahy. Spotřeba vnitřního cestovního ruchu v roce 2006 byla tvořena především výdaji cizinců a to téměř 55 %, a proto vývoj cestovního ruchu v České republice vypadá velmi optimisticky.

Největší příliv zahraničních turistů se v České republice očekává v letních měsících (červen – září), a to téměř 3 násobek než v jiných měsících. Hlavní příčinou tohoto nárůstu je, že turisté vyhledávají turisticky zajímavá místa, která v zimních měsících nejsou tak atraktivní nebo veřejnosti přístupná. Lidé mají také více volného času a chtějí poznávat nové destinace a odpočinout si od všedních dnů v zaměstnání. Nejvyhledávanějšími lokalitami v poslední době v rámci výjezdového cestovního ruchu jsou: Řecko, Egypt, Tunis, Španělsko.

Pro snadnější orientaci zahraničním turistům slouží turistická či informační centra, na která dohlíží Česká centrála cestovního ruchu. Tyto centra poskytují návštěvníkům přehled a informace o zajímavostech v daném regionu. Jediným nedostatkem těchto informačních center je, že Česká centrála cestovního ruchu upřednostňuje turisticky

nejnavštěvovanější místa, což má za následek snižování návštěvnosti v méně zajímavých lokalitách.

### **3.2.3. Informační zdroje**

Pro poskytování informací, týkající se cestovního ruchu slouží turistická a informační centra, která jsou zřízená v každém větším městě. Turistická centra podávají informace o kulturním, společenském, sportovním dění a o zajímavostech v daném kraji či regionu. Doporučují též návštěvu nejzajímavějších lokalit a usnadňují orientaci.

Užitečné informace poskytují tyto instituce: Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, Czech Tourism – česká centrála cestovního ruchu, Oborový portál cestovního ruchu a Ministerstvo pro místní rozvoj

Stále sílící moc médií dokazuje, že nejvýznamnějšího postavení v současné době mezi dostupnými zdroji dosahuje Internet. Ten umožňuje získání rychlých a komplexních informací o produktu cestovní kanceláře nebo o samotných cestovních kancelářích. Internet má ovšem i své nedostatky, a to, že mnohdy poskytuje zkreslené informace nebo nepravdivé, a proto je důležité ověřit si informace písemně či telefonicky.

Informace o cestovním ruchu v dobách, kdy nebyl tolik využíván Internet lidé získávali v klasické podobě formou časopisů, odborných knih, map se zaměřením na kulturní památky, sport, turismus aj. nebo v elektronické podobě na DVD nebo CD – ROMu.

Informace o cestovním ruchu se provádí i formou anonymních dotazníků a výzkumy vysokých škol a specializovaných pracovišť. Jedná se především o bezplatnou formu pro občany a podnikatelské subjekty. Tyto instituce dostávají finanční prostředky od státu nebo z veřejného rozpočtu. Vyhodnocení informací slouží k odstranění nedostatků a ke zlepšení podmínek cestovního ruchu. Informace mnohdy využívá i Český statistický úřad, krajské a obecní úřady a Ministerstvo pro místní rozvoj.

### **3.3. Analýza interního prostředí**

#### **3.3.1. Kapitál**

V dnešní době se na českém trhu setkáváme s velkým množstvím úvěrů a půjček. Oproti předchozím letům jsou levnější a přináší mnohem menší úroky. Banky a peněžní instituce vyžadují za poskytnutí úvěru nějakou záruku, většinou nemovitost.

V našem případě uvažujeme o kontokorentním nebo revolvingovém úvěru.

Cestovní kanceláře nevyžadují poskytnutí velkého úvěru, neboť počáteční a investiční náklady budou uhrazeny z počátečního kapitálu vloženého do společnosti společníky. Vlastní kapitál totiž nepřináší zadlužení společnosti a úroky věřitelů, kteří nám poskytli potřebné finanční prostředky.

Získání bankovního úvěru v rámci cestovního ruchu je obtížné, neboť pro banku nejsme lukrativní a ziskoví klienti (malý úvěr – malé úroky). Odvětví cestovního ruchu není příliš ziskové jako např. obchodní společnosti.

Finanční prostředky lze získat i formou dotací či úvěrů. V dnešní době vše záleží na soukromém sektoru. Zákony České republiky nepřiměly státní sektor, aby dotoval cestovní ruch. Vláda a stát vydává finanční prostředky pouze na opravy a rekultivace kulturních památek nebo na rozsáhlé projekty.

#### **3.3.2. Pracovní síla**

Česká republika se řadí v rámci Evropské unie mezi velmi atraktivní země a v posledních letech se začala orientovat i na domácí cestovní ruch. Úspěch spočívá především ve vzdělaném a kvalifikovaném personálu.

Vzdělanost se rok od roku v České republice zlepšuje. Zvyšuje se podíl obyvatel s úplným středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Nezaměstnanost se v ČR pohybuje okolo 7,1 %, na Slovensku (13,4%) či v Polsku (13,8%).

V rámci Jihomoravského kraje se nachází jen velmi málo škol se studijními obory – turismus a cestovní ruch. Nejbližší se nachází ISS ve Slavkově u Brna (obor je určen k přípravě středoškolsky vzdělaných odborníků pro širokou oblast hotelových a dalších služeb cestovního ruchu), Vyškově a Brně.

Nejvýznamnější Vysoké školy specializované na cestovní ruch se nachází v Praze, v Českých Budějovicích a Hradci Králové. Převážně se jedná o soukromé školy s vysokým školným pohybujícím se mnohdy až okolo 100.000,- Kč.

Jazyková vybavenost je v rámci cestovního ruchu velmi důležitá. V dnešní době se vyžaduje znalost minimálně tří celosvětových jazyků, a to hlavně jazyka anglického.

Dlouhodobé zanedbávání rozvoje celosvětových jazyků na školách v České republice pro nás představuje velký nedostatek.

Mezi důležité prvky patří i profesionální přístup k zákazníkům a pomoc při řešení problému.

### **3.4. SWOT analýza**

#### **3.4.1. Silné stránky**

- Vlastnická struktura (motivace řady pracovníků prostřednictvím účasti na podílu firmy);
- Velké množství informací a materiálů o službách a produktech, které poskytuje;
- Spokojenost zaměstnanců;
- Nízké náklady na založení cestovní kanceláře;
- Nabídka nových a atraktivních zájezdů;
- Dobré umístění cestovní kanceláře;
- Dobrá infrastruktura dopravy.

#### **3.4.2. Slabé stránky**

- Nízké povědomí o firmě;
- Zákazníci mají přístup k informacím o cestovním ruchu;
- Turistická infrastruktura a kvalita služeb zaostávají za standardem Evropské unie;

### **3.4.3. Příležitosti**

- Upevnit pozici v České republice;
- Snažit se o získání dominantního postavení na trhu cestovního ruchu;
- Nalezení nových zahraničních partnerů a zprostředkovatelů zájezdů;
- Rozšířit nabídku o nové zájezdy (relaxační, lázeňské, historické, víkendové aj.);
- Marketingové kampaně a reklamy, které lákají nové turisty (hlavně zahraniční) pro příjezd do České republiky. Tyto kampaně by měli být zaměřeny především na turisticky atraktivní místa a památky České republiky;
- Nabídka zájezdů či služeb prostřednictvím internetu (objednání, rezervace, aj.);
- Oslovení nových zákaznických segmentů (seniorů, mládeže aj.);
- Snaha splnit nebo přiblížit se přání zákazníka;
- Získat dotace z EU, čerpat prostředky z fondů EU;
- Rozvoj kulturních, sportovních, společenských a jiných aktivit v daném regionu;
- Zlepšit kvalitu základních a doplňkových služeb;
- Rozvoj podnikatelského prostředí (klíma);
- Zvýraznit a zlepšit postavení České republiky v rámci Evropské unie;

### **3.4.4. Hrozby**

- Posilování koruny;
- Konkurence v daném odvětví;
- Informování cestujících v turistických či informačních centrech o nabídkách zájezdů, a to bezplatně;
- Zvýšení tržních bariér;
- Velké množství konkurence a nemožnost zabránění dalšího vstupu konkurence do odvětví cestovního ruchu.

#### **4. Formulace podnikatelského záměru**

Cestovní kancelář Eva, s. r. o. chce působit na trhu cestovních služeb v Jihomoravském kraji. Předmětem podnikání se stane poskytování dopravních, průvodcovských a ubytovacích služeb. Zvolena bude právní forma společnost s ručením omezením, jejíž základní kapitál je 300.000,- Kč.

Služby, produkty, ceny, místo prodeje, propagace, personální a technické zajištění je popsáno formou marketingového mixu.

##### **4.1. Marketingový mix**

Marketingový mix představují strategie a kroky, které společnost udělá, aby upozornila na svůj produkt či výrobek a zvýšila nebo snížila jeho poptávku. Cestovní kancelář Eva, s. r. o. se bude zaměřovat na oblasti Jihomoravského kraje.

Marketingový mix se skládá ze 7P: produkt, price, place, promotion, people, physical evidence a process.

##### **4.1.1. Produkt**

Produkty cestovního ruchu ovlivňují poskytnuté služby, ať se jedná o služby dopravců, hotelové služby, služby cestovních kanceláří, služby ubytovacích zařízení. Všechny tyto služby spolu navzájem souvisí a vzájemně se doplňují a vytváří jeden kompletní celek. Z pohledu zákazníka představuje produkt zážitek od opuštění domova do doby návratu.

Z našeho hlediska se zaměříme především na poskytování ubytovacích, dopravních, průvodcovských a pojišťovacích služeb.

V rámci ubytování služeb nabízíme možnosti ubytování v hotelech, v penzionech, kempech a v chatových oblastech.

V rámci dopravních služeb svým zákazníkům nabízí autobusovou a leteckou přepravu. Cestovní kancelář nabízí řadu charterových letů, které jsou v danou dobu k dispozici na našem trhu. Výhodou jsou několikanásobně nižší ceny letenek než pravidelné linkové lety.

U pojišťovacích služeb spolupracujeme s nejvýznamnějšími pojišťovnami na tomto trhu a jako doplňkovou službu nabízíme zprostředkování pojištění on-line, kdy každý zákazník ušetří 10 %.

Průvodcovské služby jsou zabezpečovány externími pracovníky, které kancelář najímá několikrát do roka, a to hlavně v letních měsících, kdy je poptávka nejvyšší.

#### Nabídka zájezdů:

- Poznávací zájezdy;
- Tuzemské zájezdy;
- Zahraniční zájezdy (odpočinek u moře, odpočinek na horách);
- Sportovně zaměřené zájezdy (aktivní dovolená);
- Adrenalinové sporty a rekreace;
- Relaxační a lázeňské pobyty;
- Wellness pobyty;
- Zájezdy pro svobodné (s cílem seznámení a poznání nových lidí);
- Zájezdy pro seniory (s cílem poznání kultur a nových míst);
- Rodinné typy zájezdů na atraktivní místa – aqua parky, zábavné dovolené;
- Exotické pobyty;
- Pobytové zájezdy (zima/léto).

#### **4.1.2. Price**

Konkurence v oblasti cestovního ruchu je velká a neustále se zvyšuje, proto musí být naše cenová strategie nastavena tak, aby přinášela zisk, který je důležitý pro provoz cestovní kanceláře. Zvyšování ceny způsobuje velký zájem o produkt a naopak snižování ceny vyvolává pocit nekvalitního produktu, špatné kvality či neprodejné služby. Velké cestovní kanceláře nabízejí levnější zájezdy s nižší obchodní přírážkou, neboť cena se odvíjí od objemu prodaných zájezdů. Menší a začínající cestovní kanceláře, mezi které patříme i my při tvoření ceny nasazují vyšší obchodní marži z důvodu malého objemu prodeje.

Do ceny produktu se promítají ekonomické faktory (daně, inflace aj.) a ceny pohonných hmot, které se během posledních let zvýšily, ceny ostatní konkurence a výše nákladů.

Pro stálé zákazníky připravujeme každoročně balíček slev, který mohou uplatit kdykoliv v průběhu roku. Naše cenová politika obsahuje pravidla pro akce, slevy, věrnostní programy, ceníky, cestovní poukázky, dodací a platební podmínky se smluvními partnery.

#### **4.1.3. Place**

Česká republika nabízí mnoho aktivit pro trávení volného času. Vzhledem k výhodné poloze a dobrým klimatickým podmínkám se na našem území nachází velké množství kulturních, historických a turisticky zajímavých lokalit a památek.

Návštěvníci mohou vyzkoušet pěší turistiku, horolezectví, lázeňské pobyty, vodáctví, ale je nutno podotknout, že nejsou na tak špičkové úrovni jako v jiných státech. Pro milovníky historie nabízíme návštěvu na hradech a zámcích.

Je ovšem zřejmé, že Česká republika nemůže konkurovat přímořským státům či horským oblastem.

Na destinaci se podílejí i služby jako doprava, ubytování a stravování. Naše cestovní kancelář se bude snažit o rozšíření ubytovacího zařízení, a to formou vyhledání nových dodavatelů a navázání spolupráce s novými poskytovateli ubytovacích zařízení.

##### Bude se snažit o:

- Rozšíření ubytovacích zařízení a kapacit v našem regionu;
- Rozšíření ubytovacích zařízení a kapacit v rámci České republiky;
- Rozšíření ubytovacích zařízení a kapacit v zahraničních zemích.

Ubytovací kapacity v Jihomoravském regionu – mezi nejnavštěvovanější lokality patří druhé největší město České republiky Brno a vinařské oblasti jako např. Kyjov, Hodonín, Břeclav aj.

V rámci České republiky poskytuje mnoho zajímavých míst k rekreaci např. v blízkosti hor, jezer, rybníků, lesů, lázeňské a turistické oblasti. Mezi nejoblíbenější

destinace patří hlavní město Praha, Mariánské a Františkovy Lázně, Šumava, Krkonoše, a proto se budeme zaměřovat hlavně na výše uvedené místa.

V zahraničních zemích chceme zajistit a rozšířit ubytovací zařízení hlavně v těchto zemích: Chorvatsko, Egypt, Itálie, Tunis a Řecko.

#### **4.1.4. Promotion**

V rámci propagace bude cestovní kancelář postupovat podle níže uvedených bodů:

- Zaměří se především na propagaci prostřednictvím Internetu, protože Internet nabízí kompletní informace o naší společnosti, o nabízených službách, destinacích a mnoho jiných. Internet neplní pouze funkci propagační, ale i rezervační. Chceme získat podíl na trhu služeb i v rámci zahraničního cestovního ruchu zřídí si webové stránky pro více světových jazyků např. anglický jazyk, německý jazyk, italský jazyk aj.;
- Oslovíme i rozhlasové stanice, noviny a odborné časopisy. Televizní znělky byly vyloučeny z důvodu nedostatečných finančních prostředků;
- Propagační materiály (katalogy, letáky aj..) budeme zasílat bezplatně našim novým i stávajícím zákazníkům a je pravidelně informovat o výhodách, slevách či akcích zájezdů. Katalogy budou obsahovat zájezdy s termíny doplněné o fotografie nabízených destinací. Nutnou součástí je i ceník;
- Existují samozřejmě i další způsoby, mezi které se řadí propagace na veletrzích, billboardy, ovšem v současnosti nedisponuje firma tak velkými finančními prostředky, aby těchto služeb mohla využít.

#### **4.1.5. People**

Zaměstnanci patří k nejdůležitějším aktivům, které budeme mít a proto se k nim musíme i patřičnou úctou chovat. Své pracovníky zaměstnáme na základě výběrového řízení, jehož skladbu tvoří jednak písemná část, kde se zájemců o práci budeme ptát na teoretické věci týkající se cestovního ruchu a část praktická, kde uchazečům o pracovní místo zadáme nějaký úkol např. zajistit zájezd s kulturním program pro desetičlennou skupinu. Zatímco v teoretické části vyžadujeme znalosti týkající se jednak

administrativy, geografických znalostí a světových jazyků, v praktické části zjišťujeme kreativitu, nápady, originalitu při řešení zadaného úkolu.

Vzhledem k tomu, že jsme teprve rozvíjející se cestovní kancelář odpovídá tomu i velikost personálu. V následujících letech počítáme s 6 – 8 pracovníky.

Práci zaměstnanců ohodnotíme fixním platem, který se určí dle pracovní pozice. K platu náleží i odměny a osobní ohodnocení za dobře vykonanou práci.

Motivace pracovníků je nezbytnou součástí dobrého vedení.

Motivace:

- Osobní automobil pro pracovní účely
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na dovolenou (slevy)
- Cestovní náhrady

#### **4.1.6. Process**

##### ***Technické zajištění kanceláře***

Kancelář se bude nacházet v ideální lokalitě, neboť umožňuje velmi dobrou dostupnost z autobusového i vlakového nádraží. Místo je snadno dostupné zejména pěšky, není problémem parkování osobního automobilu přímo na náměstí. Nebytové prostory pojistíme proti loupežím, požárům a povodním. Na dveřích nebytových prostor umístíme dle nařízení živnostenského úřadu informace o provozovateli tj. jméno, adresu, telefon a pracovní dobu.

### ***Vybavení kanceláře***

Prostor bude rozdělen na dvě samostatné části. První místnost určíme pro styk s veřejností a druhou vyčleníme personálu a vedení společnosti.

#### ***V místnosti pro styk s veřejností se bude nacházet:***

- Kancelářský stůl a 4 židle;
- Prodejní pult;
- PC sestava a jeden notebook;
- Prodejní regály pro katalogy a dokumenty týkající se kanceláře;
- Kancelářská sestava pro technické vybavení kanceláře (fax, telefon, kopírka, televize);
- Sociální příslušenství;
- Sociální zázemí (šatna, lednice, kávovar aj.).

#### ***Kancelář bude vybavena následujícími informačními a komunikačními technologiemi:***

- Internet a jeho připojení;
- Telefon;
- Fax;
- Kopírka;
- Scanner;
- Skype;
- Software (Windows, Excel, Outlook Express aj.).

#### ***Informační technologie a systém společnosti***

Společnost zaměstná jednoho vedoucího pracovníka IT oddělení (Ing. Věra Vítková). Ten zodpovídá za uložení a zálohování dat, která se kontrolují jednou týdně. Jeho další úkol spočívá v obnově hardwaru a softwaru, včetně vyřazení či zprovoznění.

Každý zaměstnanec společnosti bude vlastnit přístupová práva k určitým dokumentům. Přístupová práva se rozdělí dle pozice v zaměstnání. Důležité je, aby zaměstnanci s omezenými přístupovými právy nemohli nahlížet do důležitých dokumentů společnosti či nesmazali nějaké důležité informace či výkazy.

Internetové služby chce společnost využívat od společnosti INFOS. Každému pracovníku umožníme přístup na Internet, avšak platí zde přísné pravidlo, že přístup na internet je možný jen pro služební účely nebo s dovolením majitele společnosti. Pokud dojde k porušení tohoto pravidla plynou z toho následující sankce.

### ***Ochrana systému***

Ochranu serveru zajistíme před virovým napadením antivirovým programem s automatickou aktualizací (AVG). Všechna data se uloží výhradně na server, a proto musíme zajistit i ochranu stanic. Systém přístupových práv a hesel zabezpečíme jednak ochranou informačního systému na jedné straně, a na straně druhé neoprávněnými vstupy ze strany neoprávněných osob.

V případě individuální hesel pracovníka odpovídá za jeho zneužití každý sám.

#### **4.1.7. Physical evidence**

Cestovní kancelář bude propagovat své služby prostřednictvím katalogu. Předpokládáme čtyři výtisky ročně s průběžnou aktualizací. Kromě popisu destinací a ceníku by měl obsahovat i fotografie destinací. V katalogu se zaměříme jak na tuzemské tak i zahraniční lokality.

Nedílnou součástí každé organizace je i logo, které si představujeme jako tmavomodrý text s názvem společnosti (modrá barva na logu bude charakterizovat moře a léto) a dále pak reklamní předměty (převážně bloky, tužky, diáře, kalendáře).

## 4.2. Finanční plán podniku

Finanční plán společnosti ukazuje, jaké finančními prostředky potřebujeme na realizaci našich budoucích cílů. Finanční plán se skládá z několika částí, a to ze zřizovacích výdajů, plánu investičních výdajů a z plánu provozního. Za zřizovací výdaje považujeme vynaložené prostředky od založení společnosti do jejího zániku.

| Činnosti  | Náklady v Kč  |
|---|---------------|
| Poplatek za vydání koncesní listiny od živnostenského úřadu         | 2.000         |
| Výpis z rejstříku trestů  | 50            |
| Poplatek za ověřování podpisů na smlouvách či plných mocí           | 500           |
| Výpis z obchodního rejstříku  | 153           |
| Notářský poplatek   | 6.000         |
| Poplatek za zřízení podnikatelského účtu                            | 200           |
| Poplatek za potvrzení banky o vložení základního kapitálu           | 1.000         |
| Poplatek za registraci společnosti k dani z příjmu právnických osob | 1.000         |
| Poplatek za ověřování a překlady dokumentů ze zahraničí             | 3.000         |
| <b>Celkem</b>   | <b>13.903</b> |

**Tabulka 3:** Zřizovací výdaje [vlastní zpracování]

### 4.2.1. Náklady na vybavení kanceláře

Kancelářské prostory jsou o rozloze 80 m<sup>2</sup>, což ukazuje velký dostatek pracovního místa. Kancelář se rozdělí na dva pracovní prostory, z nichž jeden vyhradíme pro personál a slouží ke komunikaci a styku s klienty a druhý prostor představují kanceláře majitelů společnosti či k pořádání porad a konzultací.

| <b>Položka</b>                                  | <b>Kusy</b> | <b>Náklady v Kč</b> |
|---|-------------|---------------------|
| Kancelářské stoly (velké)                       | 9           | 50 000              |
| Rohové a doplňkové stoly                        | 3           | 20 000              |
| Kancelářské židle                               | 9           | 16 000              |
| Regály na šanony a dokumenty                    | 2           | 15 000              |
| Závěsné police                                  | 5           | 5 000               |
| Vestavěné skříně                                | 2           | 20 000              |
| Trezor  | 1           | 30 000              |
| Pojízdné regály (malé)                          | 3           | 10 000              |
| PC sestava                                      | 6           | 100 000             |
| Notebook  | 3           | 60 000              |
| Tiskárna  | 2           | 20 000              |
| Multifunkční zařízení (fax, scanner, kopírka)   | 1           | 25 000              |
| Bezdrátový telefon                              | 1           | 4 000               |
| Pevné linky                                     | 3           | 4 000               |
| PC programy a licence (awast, Microsoft Office) | 1           | 3 000               |
| Hifi - věž (malá)                               | 1           | 1 500               |
| Pokladna  | 1           | 15 000              |
| Kancelářské potřeby (tužky, papíry, šanony aj.) | 10          | 10 000              |
| Bezdrátové připojení k internetu                | 1           | 3 000               |
| Zabezpečovací signalizace                       | 1           | 40 000              |
| Světelná reklama                                | 1           | 50 000              |
| <b>Celkem</b>                                   | <b>63</b>   | <b>501 500</b>      |

**Tabulka 4:** Náklady na kancelářské vybavení [vlastní zpracování]

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že zřizovací a investiční výdaje činí přibližně 520.000,- Kč, tzn. částku nutnou k zahájení podnikatelské činnosti v odvětví cestovního ruchu.

#### **4.2.2. Zdroje financování**

Financování z vlastních zdrojů, čili ze základního kapitálu společnosti je mnohem výhodnější než-li financování ze zdrojů cizích, a to z důvodu vyhnutí se zadlužení podniku a plateb úroků.

Ovšem není to možné, neboť zakladatelé nedisponují tak velkými finančními prostředky. Z tohoto důvodu se musíme obrátit na finanční instituce a vybrat si z jejich nabízených dlouhodobých či krátkodobých úvěrů.

V úvahu přichází následující úvěry: revolvingový úvěr, kontokorentní úvěr nebo spotřebitelský úvěr (účelový a neúčelový).

Lombardní úvěr byl zamítnut, neboť jsme nechtěli dávat do zástavy majetek patřící Ing. Evě Skřivánkové (jedná se o nemovitost, na které se nacházejí kancelářské prostory podniku).

Revolvingový úvěr je charakteristický svými malými úrokovými sazbami oproti ostatním úvěrům. Ovšem jedná se o úvěr krátkodobý (délka 1 rok) a spíše se používá k financování do pohledávek či zásob. Proto byl také zamítnut.

Ze stejného důvodu nebyl přijat ani úvěr spotřebitelský.

Kontokorentní úvěr nám v našem případě vyhovuje, kvůli jeho flexibilitě. Tento typ úvěru má sice vyšší úrokové sazby než předcházející typy a bance se z tohoto úvěru musí platit úroky, ovšem jde o úvěr, kdy můžeme u banky čerpat více peněžních prostředků, i když jimi na účtu nedisponujeme (DEBET), což nám přináší určitou výhodu.

V krajním případě, kdy by nám nebyl poskytnut žádný typ úvěrů bychom využili finanční leasing, a to na vybavení kanceláře a dalších nezbytností zajišťující zahájení podnikatelské činnosti.

### **4.3. Finanční plán pro další roky**

#### **4.3.1. Zajištění ubytování a stravování**

Přibližně 20 % návštěvníků využívá zprostředkovatele při zajišťování ubytování a stravování. Velikost trhu s ubytováním a stravováním je dle odhadu Úřadu Jihomoravského kraje 1 800 mil. Kč. Provize se pohybuje kolem 10 %. Při seriózním předpokladu vychází organizace z průzkumu Jihomoravského kraje, že ročně tuto destinaci navštíví přibližně 100 tisíc turistů. V prvním roce chceme zprostředkovat

ubytování a stravování přibližně 9 tisícům turistů. Při optimistickém předpokladu chce získat a oslovit 10 % návštěvníků. Při pesimistickém předpokladu vychází firma ze skutečnosti, že zákazníci nebudou využívat zprostředkovatele a budou využívat pouze bezplatné služby.

| <b>Předpoklad</b> | <b>Seriózní</b> | <b>Optimistický</b> | <b>Pesimistický</b> |
|-------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Podíl na trhu     | 0,9 %           | 1,8 %               | 0,10 %              |
| Příjmy vč. DPH    | 16,2 mil        | 33 mil.             | 1,8 mil.            |
| Provize           | 1,3 mil.        | 2,6 mil.            | 180 tis.            |

**Tabulka 5:** Předpoklad zajištění ubytování a stravování [vlastní zpracování]

#### 4.3.2. Zprostředkování dopravy

Velikost trhu s dopravními službami v Jihomoravském kraji je dle průzkumu a odhadů přibližně 300 mil. Kč. Provize se pohybuje kolem 5 %. Při seriózním předpokladu očekává v prvním roce zprostředkování dopravy přibližně pro 8 tisíc turistů. Při optimistickém předpokladu chce organizace opět oslovit 10 % návštěvníků. Při pesimistickém předpokladu budou návštěvníci využívat vlastní dopravu nebo budou dopravní služby nakupovat přímo od poskytovatele dopravních služeb.

| <b>Předpoklad</b> | <b>Seriózní</b> | <b>Optimistický</b> | <b>Pesimistický</b> |
|-------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Podíl na trhu     | 0,8 %           | 1,8 %               | 0,08 %              |
| Příjmy vč. DPH    | 1 mil.          | 5,5 mil.            | 240 tis.            |
| Provize           | 41 tis.         | 200 tis.            | 8 tisíc.            |

**Tabulka 6:** Předpoklad zajištění dopravy [vlastní zpracování]

#### 4.3.3. Zprostředkování pojištění

U zprostředkování pojištění neočekáváme žádný větší objem tržeb, neboť předpokládáme, že tato oblast nebude příliš zisková, proto neuvádí výše uvedené předpoklady. Tato služba slouží spíše pro rozšíření naší nabídky.

#### 4.3.4. Doplnkový prodej

Do rozšíření nabídky spadá i doplňkový prodej, kde očekáváme roční příjmy v prvním roce přibližně 250.000 Kč (vč. DPH). Jedná se zejména o prodej suvenýrů, dárků, pohlednic a jiných. Marže se pohybuje kolem 20 % tj. 40.000,- Kč.(seriózní předpoklad). Při optimistickém předpokladu se budeme snažit zvýšit příjmy během dvou let na 5 mil Kč. Při pesimistickém předpokladu počítáme s tržbami přibližně 70.000,- Kč (bez DPH).

| Předpoklad     | Seriózní | Optimistický | Pesimistický |
|----------------|----------|--------------|--------------|
| Příjmy vč. DPH | 250 tis. | 5 mil.       | 70 tis.      |
| Marže 20 %     | 40 tis.  | 800 tis.     | 14 tis.      |

Tabulka 7: Předpoklad doplňkového prodeje [vlastní zpracování]

#### 4.3.5. Průvodcovská činnost

Průvodcovská činnost není v rámci tuzemska příliš využívanou službou. Je to z důvodu návštěvníků snižovat náklady na dovolenou. Informace mohou získat v informačních a turistických centrech a proto budeme spíše zajišťovat průvodcovskou činnost u externích dodavatelů. Z tohoto důvodu nebudou tržby z této činnosti příliš vysoké a významné.

| Předpoklad                         | Seriózní      | Optimistický  | Pesimistický |
|------------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Příjmy vč. DPH ubytování           | 16 200        | 33 000        | 1 800        |
| Provize za ubytování bez DPH       | 1 300         | 2 600         | 180          |
| Příjmy vč. DPH doprava             | 1 000         | 5 500         | 240          |
| Provize za dopravu bez DPH         | 41            | 200           | 8            |
| Příjmy za doplňkový prodej vč. DPH | 250           | 5 000         | 70           |
| Marže bez DPH                      | 40            | 800           | 14           |
| <b>Příjmy vč. DPH celkem</b>       | <b>17 450</b> | <b>43 500</b> | <b>2 110</b> |
| <b>Výnosy celkem</b>               | <b>1 381</b>  | <b>3 600</b>  | <b>202</b>   |

Tabulka 8: Předpoklad průvodcovské činnosti v tis. Kč[vlastní zpracování]

Dle institucí cestovního ruchu a odhadů dle trendů posledních let dojde k nárůstu tržeb přibližně o 10 %.

#### **4.4. Kalkulace provozních nákladů**

Mezi nejvýznamnější náklady patří mzdové náklady. V organizaci budou práci vykonávat 3 společníci s fixním platem ve výši 17.000,-Kč. V dalších letech očekáváme jeho nárůst o 10 %. Zbytek personálu najmeme externě. Mzdové náklady celkem včetně zdravotního a sociálního pojištění budou činit 820.000,- Kč.

U stanovení nákladů na nájemné není vycházeno z tržní nabídky, která se pohybuje v městě Rusínově, neboť kancelářské prostory jsou ve vlastnictví jednoho ze společníků, a proto se nájemné stanovilo odhadem ve výši 4.000 Kč/1m<sup>2</sup>/rok. Ročně tedy 320.000,- Kč. S nájemným souvisí i výdaje za elektrickou energii, vodné, stočné, topení v celkové výši 90.000,- Kč ročně. Vzhledem k neustálému zvyšování cen a k inflaci počítá s nárůstem těchto nákladů ve výši 10 %.

Odepisování majetku bude v délce 5 let, ročně činí výše odpisů 104 tisíc ročně.

Mezi nákladové složky patří i úroky a to úroky z poskytnutého kontokorentního úvěru, jejíž roční sazba činí 15 %, tj. v 1. roce 78.000,- Kč.

Náklady na propagaci zahrnují zejména náklady na: internetovou reklamu (50.000,- Kč), letáky a katalogy (60.000,- Kč), reklama v rozhlasových přijímačích (15.000,- Kč), tisk (50.000,- Kč), reklamní předměty (15.000,- Kč), dotazníky (10.000,- Kč). Celkově tedy 200.000,- Kč

#### **4.5. Plánovaný výkaz zisku a ztrát**

V následující tabulce je sestaven plánovaný výkaz zisku a ztrát, jehož změny se budou odvíjet od tržeb, neboť náklady jsou zde již téměř pevně stanoveny.

V pesimistickém předpokladu můžeme vidět značné zhoršení, proto po skončení letní sezóny ukončíme některé externí (dodavatelské) a zaměstnanecké vztahy, abychom snížili provozní náklady.

| <b>Předpoklad</b>      | <b>Seriózní</b> | <b>Optimistický</b> | <b>Pesimistický</b> |
|------------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Tržby vč. DPH celkem   | 17 450          | 43500               | 2110                |
| Provize bez DPH celkem | 1381            | 3600                | 202                 |
| Ostatní výnosy         | 0               | 0                   | 0                   |
| Výnosy celkem          | 1381            | 3600                | 202                 |
| Nájemné + energie      | 410             | 410                 | 410                 |
| Odpisy majetku         | 104             | 104                 | 104                 |
| Mzdy zaměstnanci       | 820             | 820                 | 820                 |
| Režijní výdaje         | 70              | 70                  | 70                  |
| Marketing              | 200             | 200                 | 200                 |
| Úroky                  | 78              | 39                  | 78                  |
| Náklady celkem         | 1682            | 1643                | 1682                |
| HV před zdaněním       | -301            | 1957                | - 1480              |
| Daň                    | 0               | 470                 | 0                   |
| HV po zdanění          | -301            | 1487                | -1480               |

**Tabulka 9:** Předpokládaný výkaz zisku a ztrát v tis. Kč [vlastní zpracování]

#### **4.6. Plán peněžních toků (Cash – flow)**

Tento výkaz v prvních letech ovlivní úvěr ve výši 520.000,- Kč a ztráta, na niž si musíme zapůjčit cizí zdroje.

Základní kapitál společnosti činí 300.000,- Kč (vklad jednoho společníka ve výši 100.000,- Kč). Cizí kapitál vyřešíme úvěrem, a to kontokorentním. Je velmi obtížné tento úvěr získat, neboť cestovní kancelář se jeví pro banky jako málo ziskový klient. Proto výkyvy, které se v prvním roce vyskytnout budeme řešit půjčkami od společníků. Úvěr ve výši 520.000,- Kč bude splacen ve dvou splátkách v roce 2008 a 2009.

| <b>Cash Flow</b>                         | <b>2008</b> | <b>2009</b> |
|--|-------------|-------------|
| <i>Stav prostředků na začátku období</i> | 100         | 413         |
| Zisk po zdanění                          | -301        | 1315        |
| Odpisy                                   | 104         | 104         |
| Změna stavu zásob                        | -30         | -50         |
| CF Provozní                              | -227        | 1369        |
| Investice                                | -520        | 0           |
| Prodej DM                                | 0           | 0           |
| CF investiční                            | -520        | 0           |
| Rozdělení zisku                          | 0           | 0           |
| Čerpání úvěru                            | 1400        | 0           |
| Splátka úvěru                            | -260        | 0           |
| CF Finanční                              | 1140        | -724        |
| CF celkem                                | 393         | 645         |
| <i>Stav prostředků na konci období</i>   | 413         | 1058        |

**Tabulka 10:** Předpokládaný cash flow v tis. Kč [vlastní zpracování]

#### 4.7. Plánovaná rozvaha

Rozvaha vychází ze dvou účetních výkazů, a to z plánované výsledovky a z plánovaného cash flow.

| <b>Rozvaha</b>              | <b>K 31.12. 2008</b> | <b>K 31.12. 2009</b> |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| Dlouhodobý majetek          | 520                  | 416                  |
| Čistý pracovní kapitál      | 619                  | 1314                 |
| <b>Aktiva celkem</b>        | <b>1139</b>          | <b>1730</b>          |
| Základní kapitál            | 300                  | 300                  |
| Výsledek. Hospod. Před. Let | 0                    | -301                 |
| Výsledek hospodaření        | -301                 | 1315                 |
| Cizí kapitál                | 1140                 | 416                  |
| <b>Pasiva celkem</b>        | <b>1139</b>          | <b>1730</b>          |

**Tabulka 11:** Předpokládaná rozvaha v tis. Kč [vlastní zpracování]

#### 4.8. Zhodnocení rizik

Každý podnikatel si před zahájením činnosti musí uvědomit, že v průběhu svého podnikání bude muset čelit mnohým nástrahám a rizikům. Těm lze samozřejmě předcházet vhodně vypracováním podnikatelským plánem, kde si tato rizika pojmenuje a tak zvyšuje šance k jejich předejití. Ovšem některá rizika nejde předvídat, jsou to např. živelné a katastrofální pohromy či změna státní legislativy a zákonů. Proti těmto rizikům se bude cestovní kanceláře Eva, s. r. o. pojišťovat.

##### Rizika podnikání:

- Zákazníci nebudou využívat služeb zprostředkovatelů;
- Změny v zákonech a legislativě;
- Živelné a katastrofické pohromy;
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly;
- Velká konkurence;
- Napodobování a nahrazování výrobků a služeb;
- Nedostatek finančních prostředků a investic;
- Nedostatek zákazníků;
- Náhlá změna politické situace;
- Konflikty s dodavateli.

## 5. Závěr

Podnikatelský plán byl formulován na základě teoretických poznatků, které jsem čerpala z odborné literatury.

Cílem bakalářské práce je popsat postup cestovní kanceláře, která by se odlišovala od stávající konkurence a zároveň nabízela jedinečné a odlišné produkty a služby. Konkurence v oblasti cestovního ruchu je obrovská, neboť nevyžaduje velký počáteční kapitál, ale abychom uspěli musíme zvolit vhodnou a účinnou marketingovou strategii, která by přicházela s novými a zajímavými projekty, které by se staly vyhledávanými na poli zákazníků.

Odvětví cestovního ruchu se stává velice atraktivním, neboť stát má zájem o zviditelnění České republiky a jejich jednotlivých regionů. V rámci Evropské unie mohou cestovní kanceláře žádat o podporu, pokud se udrží na trhu minimálně 2 roky, což představuje základní podmínku.

Z analýzy trhu vyplývá, že cestovní kancelář bude mít na začátku svého podnikání jen velmi malý podíl na trhu, což na jedné straně působí jako negativum, ovšem na straně druhé bude moci rychleji reagovat na změny vnějšího prostředí oproti velkým cestovním kancelářím.

V následujících letech se plánuje zvýšení tohoto podílu snahou o rozšíření klientely. K tomuto nám pomůže především reklamní a marketingová činnost. Do budoucna plánuje firma zavedení nové pobočky ve větším městě (pravděpodobně v Brně), aby vyhověla narůstajícímu počtu potenciálních klientů. K tomu potřebuje více finančních prostředků a zázemí organizace.

Analýza zákazníků vypovídá o tom, že se v posledních letech změnilo výrazně chování turistů. Ti vyhledávají ojedinělé a organizačně pestré zájezdy, které uspokojí jejich potřeby a požadavky.

Z analýzy dodavatelů vyplývá, že právě zákazník hraje důležitý faktor při výběru dodavatelů a jejich poskytovaných služeb.

Sestavený finanční plán cestovní kanceláře, který je důležitý nejen pro vlastníky, ale i pro potenciální investory se nachází v poslední části bakalářské práce. Plán se sestavil pro první dva roky podnikání.

Skládá se z odhadu tržeb, plánovaného výkazu zisku a ztrát, plánované rozvahy a plánovaného cash flow. Finanční plán informuje o potřebných finančních prostředcích nutných pro zahájení činnosti a jejich vykonávání v následujících letech.

V závěru bakalářské práce jsem se zaměřila na zhodnocení rizik, které v tomto odvětví mohou vzniknout a mohou ovlivnit naši podnikatelskou činnost.

Domnívám se, že společnost, kterou se hodláme založit bude konkurence schopná a do budoucna si udrží své postavení na trhu.

## 6. Seznam použité literatury

### 6.1. Knihy

- [1] FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [2] HISRICH, R. D., PETERS, M.P. *Založení nového podniku*. 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- [3] HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 2003. ISBN 80-247-0202-9.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Ekonomie pro strategické řízení teorie pro praxi*. 2004. ISBN 80-7179-885-1.
- [5] KISLINGEROVÁ, E. A KOL. *Manažerské finance*. 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [6] KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. A PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [9] MALÁ, V. *Základy cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: VŠE v Praze, 2002. ISBN 80-245-0439-1.
- [10] ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. 1996. ISBN 80-85970-11-2.
- [11] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2006. ISBN 80-86929-01-9.
- [12] SÝKOROVÁ, L. ŠIMBEROVÁ, I. TOMÁŠKOVÁ, E. *Strategický marketing*. 2004. ISBN 80-7355-017-2.

### 6.2. Internetové adresy

- [13] Cestovní ruch [online]. 2000 [cit. 2008-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cestovnuruch.cz>>.
- [14] Český statistický úřad [online]. 2008 [cit. 2008-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz>>.
- [15] Dovolená se Zájezdy.cz [online]. 2003 [cit. 2008-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://zajezdy.cz>>.
- [16] *Czech Tourism* [online]. 2003 , 2008 [cit. 2008-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/>>.
- [17] *CK Čedok* [online]. 2003 , 2008 [cit. 2008-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.cedok.cz/>>.
- [18] *Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy* [online]. 2007 [cit. 2008-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>>
- [19] *SWOT analýza* [online]. 2006 [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>

## 7. Seznamy

### 7.1. Seznamy obrázků

|   |    |
|---|----|
| <i>Obrázek 1: Strategické řízení</i>  | 16 |
| <i>Obrázek 2: Organizační diagram společnosti Eva s. r. o. [vlastní zpracování]</i> | 31 |
| <i>Obrázek 3: Filozofie společnosti [vlastní zpracování]</i>                        | 34 |

### 7.2. Seznamy tabulek

|  |    |
|--|----|
| <i>Tabulka 1: SWOT analýza</i>   | 23 |
| <i>Tabulka 2: Struktura trhu cestovního ruchu v letech 2006 a 2007 [14]</i>        | 50 |
| <i>Tabulka 3: Zřizovací výdaje [vlastní zpracování]</i>                            | 62 |
| <i>Tabulka 4: Náklady na kancelářské vybavení [vlastní zpracování]</i>             | 63 |
| <i>Tabulka 5: Předpoklad zajištění ubytování a stravování [vlastní zpracování]</i> | 65 |
| <i>Tabulka 6: Předpoklad zajištění dopravy [vlastní zpracování]</i>                | 65 |
| <i>Tabulka 7: Předpoklad doplňkového prodeje [vlastní zpracování]</i>              | 66 |
| <i>Tabulka 8: Předpoklad průvodcovské činnosti v tis. Kč [vlastní zpracování]</i>  | 66 |
| <i>Tabulka 9: Předpokládaný výkaz zisku a ztrát v tis. Kč [vlastní zpracování]</i> | 68 |
| <i>Tabulka 10: Předpokládaný cash flow v tis. Kč [vlastní zpracování]</i>          | 69 |
| <i>Tabulka 11: Předpokládaná rozvaha v tis. Kč [vlastní zpracování]</i>            | 69 |