



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ROZŠÍŘENÍ CESTOVNÍ AGENTURY

BUSINESS PLAN - EXPANDING A TRAVEL AGENCY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Iva Jiříková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Iva Jiříková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslav Rompotl
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – rozšíření cestovní agentury

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru na rozšíření cestovní agentury. První část je zaměřena na vymezení teoretických pojmů v oblasti podnikání a cestovního ruchu, na jejichž základě je provedena analýza makroprostředí a mikroprostředí prostředí. V další části je zpracován návrh řešení podnikatelského záměru včetně ekonomického vyhodnocení.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

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

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce „Podnikatelský záměr – rozšíření cestovní agentury“, je zaměřená na sestavení podnikatelského plánu, dle kterého bude v budoucnu možné rozšířit již fungující cestovní agenturu o další předmět podnikání. V teoretické části jsou na základě dostupné odborné literatury vytyčeny pojmy, které se týkají podnikání, podnikatelského plánu a cestovní agentury. V analytické části jsou rozebrány analýzy, které zanalyzují vnitřní a vnější prostředí společnosti a napomáhají tak v návrhové části. Návrhovou část tvoří ucelené kroky, postupy a metody konkrétního podnikatelského záměru pro rozšíření reálné cestovní agentury.

Abstract

Master's thesis "Business plan - expanding of the travel agency", is focused on the preparation of a business plan, according to which it will be possible in the future to extend already functioning travel agency another business subject. In the theoretical part, on the basis of the available professional literature, the concepts concerning business, business plan and travel agency are outlined. In the analytical part, analyses are analysed which analyse the internal and external environment of the company and help in the design part. The design part consists of comprehensive steps, procedures and methods of a particular business plan for the expansion of the real travel agency.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, zájezd, cestovní agentura

Key words

business plan, tour, travel agency

Bibliografická citace

JIŘÍKOVÁ, I. *Podnikatelský záměr - rozšíření cestovní agentury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 87 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 15. května 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné vedení, jeho cenné připomínky a rady při vypracování diplomové práce a také za veškeré poskytnuté informace. Dále bych chtěla poděkovat mému oponentovi, který zhodnotil tuto diplomovou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
1.1 Hlavní cíl.....	11
1.2 Dílčí cíle.....	11
1.3 Metodika práce.....	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Podnikání.....	12
2.1.1 Definice.....	12
2.1.2 Historie.....	12
2.1.3 Co je podnikání?.....	13
2.1.4 Cíle podnikání.....	14
2.2 Podnik.....	15
2.2.1 Rozdělení podniků dle velikosti.....	16
2.3 Podnikatelský záměr.....	17
2.4 Živnostenské podnikání.....	18
2.5 Společnost s ručením omezeným.....	19
2.6 Transformace živnostníka na s.r.o.....	19
2.6.1 Založení společnosti peněžitými vklady a převedení aktivit s majetkem ...	20
2.6.2 Založení společnosti vkladem podniku.....	20
2.6.3 Založení nové společnosti a následný prodej fyzické osoby této s.r.o.....	21
2.7 Cestovní ruch.....	21
2.7.1 Domácí cestovní ruch.....	22
2.7.2 Zahraniční cestovní ruch.....	22
2.8 Rozdíl mezi cestovní agenturou a cestovní kanceláří.....	22
2.8.1 Cestovní agentura.....	22
2.8.2 Cestovní kancelář.....	24
2.8.3 Zájezd.....	25
2.9 Analýza prostředí.....	25
2.9.1 Analýza vnějšího okolí podniku – PEST.....	25
2.9.2 Analýza vnitřního okolí podniku – Porterova analýza pěti sil.....	26
2.9.3 SWOT analýza.....	28
2.9.4 Marketingový mix.....	29
2.10 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity.....	29
2.10.1 Bod zvratu.....	29
2.10.2 Analýza rizik.....	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	31
3.1 Představení společnosti.....	31
3.1.1 Základní informace.....	31
3.1.2 Finanční výsledky.....	32
3.2 Cíle a strategie.....	33
3.3 Marketingový mix.....	34
3.3.1 Produkt.....	34
3.3.2 Cena.....	34

3.3.3	Místo.....	35
3.3.4	Propagace	35
3.4	Analýza okolí podniku	37
3.4.1	PEST analýza.....	38
3.4.2	Porterova analýza pěti sil.....	42
3.5	Dotazník spokojenosti zákazníků.....	46
3.6	SWOT analýza	51
3.6.1	Silné stránky	51
3.6.2	Slabé stránky	52
3.6.3	Hrozby	52
3.6.4	Příležitosti.....	53
3.6.5	Vyhodnocení analýzy	54
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	55
4.1	Popis společnosti.....	55
4.1.1	Logo.....	55
4.1.2	Internetové stránky	56
4.2	Marketingový plán	57
4.2.1	Marketingové cíle.....	58
4.2.2	Marketingový mix	58
4.3	Organizační plán	65
4.3.1	Organizační struktura podniku	66
4.4	Finanční plán.....	67
4.4.1	Jednorázové náklady na rozšíření cestovní agentury	67
4.4.2	Osobní náklady na zaměstnance.....	68
4.4.3	Provozní náklady	69
4.4.4	Roční náklady na přepravu osob	69
4.4.5	Plánované tržby a náklady.....	70
4.4.6	Bod zvratu	73
4.5	Hodnocení rizik.....	74
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	83
	SEZNAM GRAFŮ	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

V dnešní době existuje spousta podnikatelů, kteří se zabývají nejrůznějšími činnostmi. Představa ideálního života podnikatele je sice krásná, ale cesta za tímto ideálem je velmi složitá. Mnohdy se čelí různým problémům a těžkým výzvám, a zdar stále nepřichází. Přesto je pravděpodobné, že po tvrdé a vytrvalé práci, může být podnikatel úspěšný.

Na první pohled se zdá, že na trhu je již úplně všechno a není tedy lehké přijít na to, co prodávat, co komu nabízet a kde najít inspiraci. Ale není tomu tak, vždy se dají najít příležitosti, různé tržní trhliny, kam ještě nikdo nedodává. Může se jednat o třeba jen malé množství zákazníků, pro které se stávajícím výrobcům nevyplatí přizpůsobovat produkt nebo jeho distribuci. Také je možné přijít na začátek nové poptávkové vlny nebo lze objevit nový způsob prodeje, který přivede větší počet klientů.

Pro začínajícího podnikatele v cestovním ruchu je nejdůležitější především dobrý nápad, který vychází z reálného a pravdivého marketingu v dané oblasti. Je třeba zmapovat a zanalyzovat konkurenci, danou oblast a najít si pro sebe potenciální díru na trhu. Je třeba počítat s tím, že podnikání v cestovním ruchu se rychle mění, a to nejen z hlediska požadavků, potřeb a psychologie zákazníků, ale také z hlediska používaných technologií. Vše se díky tomu velmi rychle mění, zjednodušuje a zrychluje. V dnešní době je komunikace s klienty velmi rychlá a operativní. Důležité je hlavně stavět klienta na první místo.

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský záměr na rozšíření cestovní agentury, která je na trhu téměř tři roky a zaměřuje se na jednodenní zájezdy do zahraničních obchodních center. Práce byla tedy rozdělena do tří částí – část teoretických východisek práce, analytickou část a část vlastních návrhů řešení.

V teoretické části se budu věnovat nejprve charakteristikou podnikání, podniku a podnikatelského záměru. Dále se budu zabývat problematikou živnostenského oprávnění a společnosti s ručením omezeným. Poté popíši z teoretického hlediska všechny analýzy, které budu používat v analytické části.

Analytická část popíše cestovní agenturu Zájezdy na nákupy, její výchozí situaci a také strategii. Poté sepíši marketingový mix podniku, který zahrnuje produkt, cenu,

místo a propagaci. Dále provedu analýzu okolí podniku pomocí PEST analýzy a Porterovi analýzy pěti sil. Dále zanalyzuji dotazník spokojenosti zákazníků, který cestovní agentura zasílá všem zákazníkům po skončení každého zájezdu. Na konec všechny části analýzy shrnu ve SWOT analýze, která mi ukáže silné a slabé stránky podniku, ale také jeho hrozby a příležitosti.

V návrhové části představím vlastní návrhy řešení a také změny, které povedou k rozšíření cestovní agentury. Všechny tyto návrhy vycházejí z předešlé analytické části. Nejdříve představím nový marketingový mix i s marketingovými cíli. Sestavím organizační plán, který bude obsahovat organizační strukturu podniku a na závěr vytvořím finanční plán, ve kterém bude obsaženo ekonomické zhodnocení celého záměru.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této kapitole určím hlavní a vedlejší cíle této diplomové práce, neméně důležitou částí bude také metodika práce.

1.1 Hlavní cíl

Cílem této práce je analýza cestovní agentury Zájezdy na nákupy a zpracování podnikatelského záměru na rozšíření a zkvalitnění jejích služeb.

1.2 Dílčí cíle

Dílčím cílem je zhodnocení finančního hlediska a zhodnocení, zda je vhodné záměr realizovat.

1.3 Metodika práce

Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá výčtem teoretických východisek z oblasti podnikání a cestovního ruchu. Dále teoretické části zařadím popsání všech analýz, které se budou v práci vyskytovat.

Druhou částí diplomové práce je analýza prostředí cestovní agentury. Nejdříve stručně popíši stávající podnik a jeho finanční výsledky. Vytvořím také marketingový mix podniku. Poté se budu zabývat jak vnějším okolím podniku, které zanalyzuji analýzou PEST, tak i vnitřním okolím podniku, které vyobrazím na Porterově analýze pěti sil. Následně vše shrnu ve SWOT analýze, která určí silné a slabé stránky podniku, ale také její hrozby a příležitosti.

Na závěr se budu věnovat návrhové části, kde se zaměřím na rozšíření cestovní agentury na základě předešlých analýz. Vytyčím si cíle a popíši změny, které nastanou v cestovní agentuře i s novým marketingovým mixem. Dále se budu zabývat organizačním plánem, ve kterém sestavím organizační strukturu podniku. Následovat bude finanční plán, který je důležitý z důvodu zjištění úspěšnosti podnikatelského záměru. Na konec vytvořím hodnocení rizik, která by mohla nastat, a také určím jejich protiopatření.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část přináší výklad základních pojmů a poznatků týkajících se podnikání a podnikatelského záměru. Přináší řadu poznatků, které slouží jako východisko k dalším částem diplomové práce.

Nejdříve se budu zabývat základními pojmy, které se týkají se podnikání a podnikatelským záměrem, dále se budu zaobírat teorií zaměřenou na cestovní ruch a analýzami prostředí.

2.1 Podnikání

Nejprve sepiši základní informace o podnikání, kde vysvětlím definici podnikání, historii podnikání a rozdělení podnikání podle tří přístupů a také představím nejdůležitější cíle podnikání.

2.1.1 Definice

„Podnikání je soustavná samostatná činnost určité osoby za účelem dosažení zisku. Obchodní zákoník podnikání definuje jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku“ (ipodnikatel.cz, 2014).

2.1.2 Historie

Dle knihy od pana Colina Barrowa jsem se dozvěděla, že v historii byla podnikání věnována pouze nepatrná pozornost. Pouze několik historiků porušilo toto pravidlo a zaznamenalo jeho přínos pro společnost. Tyto zmínky nalezneme dokonce již v prvních písemných fragmentech, pocházejících z doby před více než čtyřmi tisíci lety. V těchto spisech je popsáno, jak bankéři půjčovali peníze na úrok. Podnikatelé byli od této doby jedním z hlavních článků ve většině ekonomik. Poskytovali výrobky a služby zákazníkům, což jim přinášelo užitek (Barrow, 1996).

Podnikání vzkvétalo ve většině kultur. Podstatnou část populace Arabů, Babyloňanů, Egypťanů, Židů, Řeků, Féničanů a Římanů tvořili drobní podnikatelé. Jejich výrobky a služby měly pochopitelně většinou velmi nízkou kvalitu. Spotřebitel

býval většinou podveden anebo ošizen. Podnikání se tedy z tohoto důvodu stávalo předmětem opovržení (Barrow, 1996).

Babylónský král Chammurapi chtěl ochránit zákazníka před bezohledností podnikatelů a sepsal proto 300 zákonů vytesaných do mramorového sloupu vysokého osm stop, jehož originál se nachází v pařížském muzeu v Louvru. Z těchto zákonů vyplývá, že již před 4000 lety se považovalo za nezbytné chránit zákazníka před podnikatelem a podnikatele před zákazníkem (Barrow, 1996).

V následujících stoletích se ve většině náboženství podnikatelé těšili jen velmi malé úctě. Církev označovala drobné obchodníky za hříšníky, kteří nedělají nic pro zdokonalení výrobku, ale účtují si vyšší cenu (Barrow, 1996).

V současné době se podnikání těší stále větší úctě než dříve, ale zůstává stále zastíněno takovými profesemi, jako je například právník nebo lékař (Barrow, 1996).

2.1.3 Co je podnikání?

Podnikání je vlastně tedy proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, společenských a psychologických rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení. Deakins a Freel rozčlenili výzkum podnikání podle tří přístupů (Hisrich, 1996).

Ekonomický přístup

Podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty (Veber, 2008).

Psychologický přístup

Podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco nebo něco splnit. Podnikání v tomto ohledu je prostředek k dosažení seberealizace nebo zbavení se závislosti (Veber, 2008).

Sociologický přístup

Podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované vztahy, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí (Veber, 2008).

2.1.4 Cíle podnikání

Rozhodnutí o začátku podnikání může mít různé důvody. Pro někoho může být důvodem snaha seberealizace, někdo jiný může podnikáním uspokojovat různé potřeby anebo to také může být uplatnění vědeckého pokroku. Pokud se tyto snahy mají uskutečnit, musí se promítnout do cílů podnikatelské činnosti (Srpková, 2010).

Zisk jako cíl podnikání

Z legislativního vymezení pojmu podnikání, konkrétně z obchodního rejstříku plyne, že účelem podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem za účelem dosažení zisku. Tato kategorie splňuje základní požadavky na definici podnikových cílů – odráží se v něm výsledek všech činností probíhajících v podniku. Zisk náleží podnikateli, resp. vlastníkov. Vlastník však není jediným subjektem, který ovlivňuje míru dosažení zisku. Častokrát je schopnost generovat zisk podmíněná dovednostmi zaměstnanců, kteří v podniku pracují, dostupností zdrojů, ale i infrastrukturou země. V každém případě je dosahování zisku ovlivněno mírou uspokojení potřeb zákazníků. Všichni účastníci podílející se na vytvoření produktu požadují adekvátní odměnu za vykonanou činnost. To však může snižovat zisk podnikatele. V podnikání nesledujeme tedy jen jeden cíl, ale s ohledem na měnící se okolí podniku, se sledují různé měnící se cíle. Názory na měnící se cíle se však neustále diskutují a procházejí určitým vývojem. Zisk jako výsledek snažení podnikání bývá i často kritizován jako cíl podnikání. Pokud ztotožníme kategorii zisku s jeho účetním vyjádřením, definujeme zisk jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Toto poté může vést k nesrovnalosti, zda je zisk vhodné kritérium měření efektivnosti činnosti podnikání (Srpková, 2010).

Tržní hodnota jako cíl podnikání

Čas dosahovaných výsledků podnikání i riziko podnikání se promítají v tržní hodnotě podniku, která se z dlouhodobého hlediska stává cílem podnikání. Představuje cenu, za kterou by bylo možné podnik prodat. Nejjednodušší je určení hodnoty podniku, jehož akcie jsou veřejně obchodovatelné na kapitálových trzích. Hodnotu takové akciové společnosti určíme jako součin aktuálního tržního kurzu akcie a počtu akcií. Je třeba si ale uvědomit, že takto určená cena nemusí odpovídat skutečné hodnotě podniku, protože kurzy akcií jsou ovlivňovány dalšími faktory (Srpková, 2010).

Maximalizace hodnoty podniku jako cíl podnikání

Tržní hodnota podniku není tvořena jednoduchým součtem hodnoty majetku vlastněného podnikem. Podnik představuje funkční celek, tvořený činnostmi a dovednostmi zaměstnanců, který je schopný dlouhodobě přinášet užitek vlastníkům podniku. Podnik přináší užitek všem subjektům podílejících se na rozvíjejícím se procesu firmy. Každý z uvedených subjektů má od podniku jiná očekávání:

- zaměstnanci – očekávají vysoké odměny, stabilní zaměstnání, platbu zdravotního pojištění a příspěvku na sociální zabezpečení,
- zákazníci – požadují kvalitní produkty, nejdelší dobu splatnosti a co možná nejnižší cenu,
- dodavatelé – chtějí prodávat za co nejvyšší cenu a požadují její zaplacení v co nejkratší lhůtě,
- věřitelé – vyžadují co nejvyšší cenu za poskytnuté finanční zdroje a také chtějí mít jistotu, že jim budou poskytnuté peníze vráceny,
- stát – má zájem na co největších odvodech formou daní,
- vlastníci – chtějí, aby podnik co nejvíce prosperoval a rostla jeho hodnota. Požadují vysoký výnos z případného prodeje podniku (Srpová, 2010).

2.2 Podnik

Pojmem podnik se nazývá organizace založená a podnikající za účelem zisku. Blízký význam má pojem firma, který označuje obchodní název podniku, obvykle ve formě obchodní společnosti tj. právně podloženou existencí (zapsání v rejstříku). Podnik je tedy obecnější výraz pro ekonomickou či obchodní organizaci, která spojuje lidi za účelem produkování výrobků či služeb. Může se tedy jednat také o rodinný podnik nebo o podnik studentů, který nemusí mít právní statut. Každý podnik musí být nějakým způsobem řízen (managementmania.com, 2016).

Podnik je v ekonomii a právu definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu

sloužit. Podnikem se tedy rozumí určitý celek sloužící k podnikatelské činnosti v rámci jednoho podnikatelského subjektu (managementmania.com, 2016).

2.2.1 Rozdělení podniků dle velikosti

Určit velikost podniku podle pravidel Evropské unie není zcela jednoduché a jednoznačné. Z tohoto důvodu existují kritéria, která každý podnik rozdělí do příslušných kategorií. Velikost podniku je důležitá při čerpání veřejné podpory v režimu blokované výjimky na vzdělávání a může být důležitá také při rozhodování, zda daný podnik patří mezi oprávněné žadatele v rámci výzvy k předkládání projektových žádostí (prahafondy.amy.cz, 2009).

Kritéria pro zařazení konkrétního podniku do kategorie velikosti stanovuje příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. Příloha I Nařízení č. 800/2008 pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti používá parametry počet zaměstnanců, roční obrát, bilanční suma roční rozvahy (prahafondy.amy.cz, 2009).

Mikropodniky

Mikropodniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR (Křepelka, 2014).

Malé podniky

Malým podnikem je podnik, která zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR (Křepelka, 2014).

Střední podniky

Jedná se o podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR (Křepelka, 2014).

Velké podniky

Pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem, patří mezi velké podniky (Křepelka, 2014).

2.3 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je základní strategický dokument, ve kterém podnikatel popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením a průběhem podnikatelské činnosti či fungováním již existující firmy. Zpracovává se zpravidla před zahájením podnikání nebo určitého projektu a podle rozsahu podnikatelské činnosti by měl mapovat horizont nadcházejících tří až pěti let (tzv. dlouhé období). Doplňkem k základnímu strategickému podnikatelskému plánu mohou být střednědobé taktické plány (horizont jednoho až tří let) a krátkodobé operativní plány (horizont několika měsíců), zabývající se plánováním jednotlivých procesů v rámci podnikání (nákup, prodej, výstavba, motivace a nábor pracovníků, propagace a zákaznický servis) (Zemánek, 2011).

Existují tři základní otázky, které by měl každý podnikatelský plán obsahovat:

- Kde jsme? (popis současné situace),
- Kam se dostat? (stanovení cílů),
- Jak se tam dostaneme? (plánování cesty) (Zemánek, 2011).

Hlavní účel podnikatelského záměru můžeme rozdělit do vnější a vnitřní roviny. Uvnitř firmy by měl být nástrojem plánování, kontroly a klíčovým podkladem pro rozhodovací účely, vně firmy je to především přesvědčovací instrument o smysluplnosti podnikatelského záměru pro případné poskytovatele finančních prostředků, jako jsou banky, příbuzní nebo investoři (Zemánek, 2011).

Plán by měl být srozumitelný, logický, stručný, pravdivý, měl by vycházet z reálných podkladů a současně respektovat veškerá zjistitelná rizika (Zemánek, 2011)

Příprava podnikatelského plánu se odvíjí od velikosti firmy nebo chystaného projektu, formuje ji účel, časový plán a rychlost, s jakou má být podnikání zahájeno. Důležitá je jak formální úprava, tak obsah. Například podnikatelský plán na stánkový prodej ovoce a zeleniny na tržišti bude mít logicky jinou úpravu, obsah i rozsah než podnikatelský plán na založení velké stavební firmy. Zatímco první zmíněný podnikatelský plán je možné sepsat na stránku A4, druhý by musel být daleko propracovanější (Zemánek, 2011).

2.4 Živnostenské podnikání

Živnostenský zákon vymezuje podnikání jako soustavnou činnost, která je provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. Všechny tyto znaky musí být splněny současně, aby bylo možné posoudit, zda daná činnost spadá nebo nespadá do živnostenského podnikání. Základními znaky živnostenského podnikání jsou tedy:

- soustavná činnost,
- samostatnost,
- pod vlastním jménem,
- vlastní odpovědnost,
- účelem je dosažení zisku,
- dodržení podmínek živnostenského zákona (Zichová, 2008).

Soustavnou činností je tedy stálý výkon určité činnosti, který trvá delší časové období nebo se tato činnost opakuje. Je popisována nejen jako každodenní, či v krátkých časových intervalech se opakující činnost, ale také jako činnost, která je vykonávána i v delších časových intervalech. Někdy může jít dokonce pouze o sezónní činnost, ale přesto pravidelně a tím pádem opakovaně, ovšem nikoli až po několika letech. Předpokládá se, že živnost není činnost ojedinělá a nahodilá. V každém případě je potřeba posuzovat soustavnost individuálně, podle charakteru činnosti a dále konkrétní okolnosti jednotlivých případů (Zichová, 2008).

Mezi Živnostníkem a jeho podnikem není žádný právní rozdíl. Podnik je tedy součástí živnostníkových soukromých aktivit podobně jako vlastnictví domu nebo auta. Z toho vyplývá, že pokud živnost zkrachuje, věřitelé mají právo nejen na živnostníkův podnikatelský majetek, ale i na jeho osobní majetek s výjimkou věcí osobní potřeby podle zákona o bankrotu – ten umožňuje ponechat si ve vlastnictví pouze absolutně základní osobní věci pro sebe a svoji rodinu (Barrow, 1996).

2.5 Společnost s ručením omezeným

V České republice tato právní forma představuje jednoznačně nejpoužívanější formu obchodní společnosti, především u drobných a středních podnikatelů. Společnost může mít od jednoho až do padesáti společníků. Obchodní firma musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“ (nebo jako zkratku s.r.o. či spol. s r.o.) Minimální vklad společníka, a tudíž i minimální výše základního kapitálu společnosti, je 1 Kč. Společnost je založena v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře, ale vzniká až okamžikem zápisu do obchodního rejstříku. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, společníci pak společně a nerozdílně ručí za závazky společnosti jen do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění (obcanskyzakonik.justice.cz, 2013).

2.6 Transformace živnostníka na s.r.o.

Mnoho živnostníků uvažuje nad převedením svého podnikání pod formu obchodní společnosti, nejčastěji společnosti s ručením omezeným. Může to být z několika různých důvodů:

- změna odpovědnosti podnikatele vůči věřitelům celým svým majetkem na odpovědnost pouze majetkem společnosti, tzn. přenesení podnikatelských rizik ze své osoby na společnost,
- změna podnikatelské image vůči obchodním partnerům,
- možnost efektivnějšího jednání jménem společnosti (více jednatelů),
- lepší postavení v rámci veřejných zakázek,
- efektivnější rozdělení pravomocí na vedoucí zaměstnance (obchodní, finanční, marketingové ředitele atd.),
- daňové důvody (pravoit.cz, 2007).

Existuje více možností, jakým způsobem lze přechod z OSVČ na s.r.o. zrealizovat.

2.6.1 Založení společnosti peněžitými vklady a převedení aktiv s majetkem

Jedná se o nejčastější formu přeměny statutu podnikatele z fyzické osoby na právnickou. Tou právnickou osobou bývá zejména společnost s ručením omezeným.

Společnost s ručením omezeným může založit jedna i více fyzických osob. Jednatelem (statutárním orgánem) může být i zakladatel společnosti, ale i jakákoliv jiná osoba splňující zákonné předpoklady (18 let, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům) (pravoit.cz, 2007). Vznik společnosti probíhá v několika krocích:

- založení společnosti – sepsání společenské smlouvy ve formě notářského zápisu o založení společnosti s ručením omezeným,
- vyřízení živnostenských listů na živnostenském úřadě,
- zřízení bankovního účtu za účelem splacení základního kapitálu,
- zajištění výpisu z rejstříku trestů jednatele společnosti,
- ověření podpisu na čestném prohlášení jednatele a podpisovém vzoru,
- zajištění sídla společnosti ve formě výpisu z katastru nemovitostí vlastníka objektu, v němž bude sídlo společnosti a současně souhlasu vlastníka s umístěním sídla nebo nájemní či podnájemní smlouvy,
- podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku na předepsaném formuláři se všemi přílohami,
- zápis společnosti do obchodní rejstříku soudem (Krajským nebo Městským soudem),
- přihlášení společnosti na finanční úřad (pravoit.cz, 2007).

2.6.2 Založení společnosti vkladem podniku

Jiná možnost je založení společnosti podle předchozího textu ovšem ne peněžitým vkladem, ale tzv. vkladem podniku jakožto vkladem nepeněžitým. Postup založení je tedy v podstatě stejný až na skutečnost, že základní kapitál se splácí formou vkladu podniku podnikatele fyzické osoby k rukám správce vkladu společnosti (ipodnikatel.cz, 2013).

Ve smyslu obchodního zákoníku je podnikem soubor hmotných i osobních (zaměstnanci) a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majtkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Tím se rozumí movité a nemovité věci, pohledávky, obchodní podíly, cenné papíry, ochranné známky, domény, know-how, dále pak obchodní, pracovněprávní a jiné vztahy, zaměstnanci atd. Podnik je věcí hromadnou (ipodnikatel.cz, 2013).

K tomu, aby mohl být vložen do základního kapitálu podnik je nutné, aby podnik byl oceněn znalcem jmenovaným soudem. Tento proces je dosti časově náročný oproti předchozí variantě (ipodnikatel.cz, 2013).

2.6.3 Založení nové společnosti a následný prodej fyzické osoby této s.r.o.

Založení společnosti většinou probíhá peněžitými vklady, tak jak bylo uvedeno v první variantě a dále potom podnikatel převádí ze svého majetku celý podnik smlouvou o prodeji podniku. Nevýhodou je značné jednorázové daňové zatížení podnikatele fyzické osoby a rovněž časová náročnost celého procesu. Výhodou je zase převod všech složek jednou smlouvou i bez souhlasu obchodních partnerů. Cena podniku je stanovena na základě údajů o souhrnu věcí, práv a závazků uvedených v účetní evidenci prodávaného podniku (pravoit.cz, 2007).

Po přechodu OSVČ na s.r.o. nezanikají žádné dosud nabyté kontrakty, není tedy potřeba s obchodními partnery (dodavateli, odběrateli) uzavírat nové smlouvy, pouze je nutné je informovat o změně a sdělit jim všechny nové skutečnosti – nový název, IČO, DIČ, číslo bankovního účtu a další údaje, které se změnily oproti minulosti (ipodnikatel.cz, 2013).

2.7 Cestovní ruch

Cestovní ruch se projevuje v mnoha aspektech a formách, a je tedy velmi obtížné ho jedinečně a přesně definovat. Přitom vymezení koncepce cestovního ruchu a pokud možno stanovení její přesnější definice je nezbytné:

- za účelem zkoumání, analýzy a prognózování rozvoje cestovního ruchu jako sociálně-ekonomického jevu,

- za účelem statistického zkoumání cestovního ruchu s nejvyšší možnou přesností,
- za účelem aplikace legislativních a ekonomických úlev stanovených zákony řady zemí a společenstvech v oblasti cestovního ruchu (Beránek, 2013).

Dle konference, kterou pořádala Světová organizace cestovního ruchu v roce 1991 v Ottawě zní definice cestování takto:

„Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě“ (Beránek, s.15, 2013).

2.7.1 Domácí cestovní ruch

Znamená cestovní ruch domácího obyvatelstva na území vlastního státu, účastníci tedy nepřekračují hranice své země (Beránek, 2013).

2.7.2 Zahraniční cestovní ruch

Obyvatelé daného státu překračují při cestování hranice svého státu. Zahraniční cestovní ruch má dvojí charakter: výjezdy občanů dané země do zahraničí tvoří tzv. výjezdový cestovní ruch (outgoing) a příjezdy zahraničních návštěvníků do dané země je označováno jako příjezdový cestovní ruch (incoming) (Beránek, 2013).

2.8 Rozdíl mezi cestovní agenturou a cestovní kanceláří

V České republice se nachází vysoký počet cestovních kanceláří a cestovních agentur. U obou subjektů je možné si zakoupit dovolenou, ale rozdíl je veliký. Popis jejich náplně uvádějí z pohledu živnostenského zákona následující obsahové náplně (Ryglová, 2011).

2.8.1 Cestovní agentura

Dle nařízení vlády č. 278/2008 Sb. se jedná o nabízení, prodej a zprostředkování prodeje jednotlivých služeb cestovního ruchu a organizování, nabízení a zprostředkování prodeje kombinací jednotlivých služeb cestovního ruchu, vyjma prodej zájezdů. Jednotlivé služby cestovního ruchu mohou být například zabezpečení dopravy,

ubytování, stravování, průvodcovských služeb, prodeje a rezervace letenek, prodeje a rezervace železničních a autobusových jízdenek včetně místenek, prodeje a rezervace lodních lístků včetně kajut, zprostředkování víz, nabídky a prodeje balneologických služeb za účelem relaxace a rekondice, nabídky a prodeje sportovních aktivit, jako je například jízda na koni, půjčování kol a dalších sportovních potřeb, pobyt ve fitcentrech, zprostředkování a zajištění účasti na sportovních a společenských akcích a zprostředkování prodeje dalších služeb spojených s rekreací, odpočinkem a služebním či obchodním jednáním (Ryglová, 2011).

Průvodcovská činnost obsahuje doprovázení skupiny osob nebo jednotlivců, přičemž je v příslušném jazyku poskytován výklad o kulturním a přírodním bohatství země. Výklad obsahuje zejména informace o kultuře, životním prostředí, jednotlivých lokalitách, místech a oblastech (Ryglová, 2011).

Také sem patří zajištění dalších nezbytných činností spojených s doprovodem skupiny osob anebo jednotlivců, vedením a kontrolu inventáře, s poskytnutím programu, obstaráním základních informací během cesty, včetně praktickým informacím týkajících se místa pobytu, a poskytováním základní pomoci doprovázeným osobám. V rámci této činnosti lze prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády tištěné průvodce a upomínkové předměty (Ryglová, 2011).

Cestovní agentura je tedy podnikatel, který je oprávněn na základě příslušného oboru volné živnosti nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu a ty kombinace, které nesplňují definici zájezdu (Palatková, 2014).

Jelikož cestovní agentura patří do kategorie živnosti volné, k jejímu provozování stačí splnit pouze všeobecné podmínky pro provozování živnosti obsahující:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost (Beránek, 2013).

2.8.2 Cestovní kancelář

Na rozdíl od cestovní agentury cestovní kancelář dle nařízení vlády č. 278/2008 Sb. znamená organizování, nabízení a prodej zájezdů. Zájezdem se rozumí kombinace služeb podle jiného právního předpisu. Dále je možné nabízet, prodávat a zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu a organizovat, nabízet prodávat a zprostředkovávat prodej kombinací jednotlivých služeb cestovního ruchu. Jednotlivými službami cestovního ruchu je zejména zabezpečení dopravy, ubytování, stravování, průvodcovských služeb, prodeje a rezervace letenek, prodeje a rezervace lodních lístků včetně kajut, zprostředkování víz, nabídky a prodeje balneologických služeb a také sportovních aktivit za účelem relaxace. Dále potom zajišťování účasti na sportovních a společenských akcích a také zprostředkování prodeje dalších služeb spojených s rekreací, odpočinkem a služebních nebo obchodním jednáním. V rámci živnosti lze dále prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády tištěné průvodce a upomínkové předměty (Ryglová, 2011).

Cestovní kancelář také musí být na rozdíl od cestovní agentury povinně pojištěna proti úpadku. Fyzická osoba, která si chce založit cestovní kancelář, musí splňovat minimálně jednu z následujících podmínek odborné způsobilosti:

- vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch,
- vyšší odborné vzdělání v oboru zaměřeném na cestovní ruch,
- střední vzdělání s maturitou v oboru zaměřeném na cestovní ruch,
- vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru,
- vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru,
- střední vzdělání s maturitou a 6 let praxe,
- osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaným akreditovaným zařízením a 6 let praxe v oboru (Beránek, 2013).

2.8.3 Zájezd

Zájezdem se podle ustanovení zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, resp. jeho novely 214/2006 Sb., rozumí kombinace minimálně dvou služeb cestovního ruchu, jako je například doprava, ubytování nebo jiné služby cestovního ruchu, které nejsou doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % souhrnné ceny zájezdu, a je-li prodávaná nebo nabízená k prodeji za celkovou cenu a také je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc (Palatková, 2013).

Zájezdem tedy nejsou fakultativní služby, jako jsou například výlety, obědy a večere zakoupené až v místě ubytování, jednodenní výlety bez ubytování nepřesahující 24 hodin (např. organizování výletů do Vídně v době adventu apod.), nebo kombinace dopravy a ubytování, pokud je doprava doplňkem ubytování – např. transfer z letiště do hotelu a zpět (Palatková, 2013).

2.9 Analýza prostředí

Analýza trhu je velice důležitá součást pro určení zaměření projektu, výrobního programu, potřebné technologie apod. Výsledek analýzy trhu poskytuje základ pro provedení dalších kroků a podnikatel získává informace potřebné pro jeho další rozhodnutí o jeho podnikání (podnikatel.cz, 2009).

2.9.1 Analýza vnějšího okolí podniku – PEST

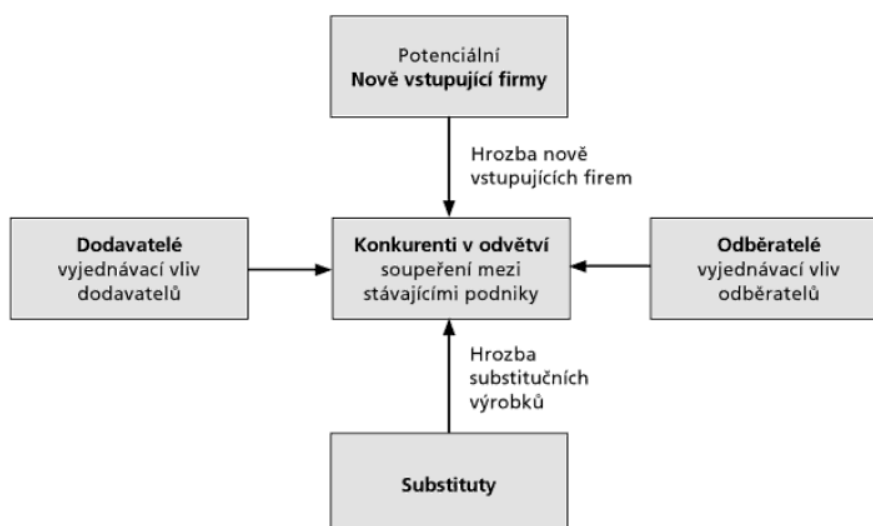
Tato analýza je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém se firma nachází, dále také pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv a také ke stanovení toho, jak bude firma na tyto změny reagovat. PEST analýza vychází z prvních písmen jejího názvu a zahrnuje tyto faktory:

- politicko-legislativní – antimonopolní zákony, ochrana spotřebitele, daňová politiky, politická stabilita, pracovní právo,
- ekonomické – hospodářské cykly, trendy HDP, kupní síla, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií,

- sociálně-kulturní – demografický vývoj populace, změny životního cyklu, mobilita, úroveň vzdělávání, přístup k práci a k volnému času,
- technologické – vládní podpora, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie (Blažková, 2007).

2.9.2 Analýza vnitřního okolí podniku – Porterova analýza pěti sil

Jedná se o jeden z možných přístupů k poznání míry konkurence. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují (Nývtová, 2010).



Obrázek č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví
(Zdroj: Porter, 1994)

„Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná“ (Porter, 1993).

Stávající konkurence

Ke konkurenci dochází v reálném prostředí, kdy společnosti mezi sebou soupeří o konkurenční výhodu, z pravidla to bývá nejsilnější z konkurenčních sil. Intenzita soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů, z nichž

nejdůležitější je množství firem na trhu, dynamika růstu trhu, fixní a skladovací náklady a náklady spojené se vstupem firmy na trh (Porter, 1994).

Úspěch konkurenční strategie může záviset na několika nástrojích, které firmy využívají, jsou to zejména technologické inovace, cenové závody, reklamní bitvy, nové výrobky a poskytování lepších zákaznických služeb (Horáková, 2003).

Nová konkurence

Při analýze konkurenčního prostředí firmy, musíme brát v potaz také hrozbu vstupu nových firem do odvětví. V odvětví, která jsou známá svou ziskovostí, může nová firma přibýt prakticky kdykoliv. Vážnost hrozby vstupu dalších firem na trh je ovlivněna tím, jak snadné nebo těžké je pro nového konkurenta vstoupit na trh. Dle Portera existují bariéry, které brání vstoupit novým firmám na trh, patří sem zejména:

- úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost odvětví,
- diferenciací produktu,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- vládní politika,
- know-how (Porter, 1994).

Vliv odběratelů (zákazníků)

Hlavní činností odběratelů je působit tlak na cenu nebo kvalitu produkce a tím ovlivňují ziskovost odvětví. Staví tak konkurenty proti sobě, v tom smyslu, že firmy, které budou chtít získat zákazníka, se budou k sobě chovat velmi tvrdě. Jejich síla je dána především těmito faktory:

- malý počet zákazníků – v tomto případě mají zákazníci dostatek síly, aby vyjednali množstevní slevy a jiné výhody,
- nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví,
- nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek,

- sdružování odběratelů,
- existence alternativních zdrojů (Porter, 1994).

Vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou svým přístupem měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů). To závisí především na jejich pozici na celém trhu a vůči konkrétnímu odběrateli. Podle Portera patří mezi síly dodavatelů diference vstupů, náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví, existence náhradních (nových) vstupů, koncentrace dodavatelů, důležitost objemu (dodávek) pro dodavatele, náklady v poměru k celkovým nákupům v daném odvětví, dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci, hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví (Porter, 1993).

Substituční produkty

Existence substitutů a snadnost jejich získání může ovlivnit atraktivitu i ziskovost daného odvětví. Čím snadněji lze nabízeny produkt nahradit jiným, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituční produkty jsou chápány jako produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Pokud se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojím stane přitažlivějším, pak budou někteří kupující dávat raději přednost substitučnímu výrobku před výrobkem původním (Sedláčková, 2006).

2.9.3 SWOT analýza

Cílem této analýzy je identifikovat do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí podniku (Jakubíková, 2013).

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá původně ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT, tedy příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence). Poté přichází na řadu analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura atd. (Jakubíková, 2013).

2.9.4 Marketingový mix

Jde o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejlíže potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. To znamená, že sestavení účinného marketingového mixu je plně v rukou firmy (Jakubíková, 2008).

Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy. Pojem marketingový mix použil poprvé Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School v USA (Jakubíková, 2008).

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P:

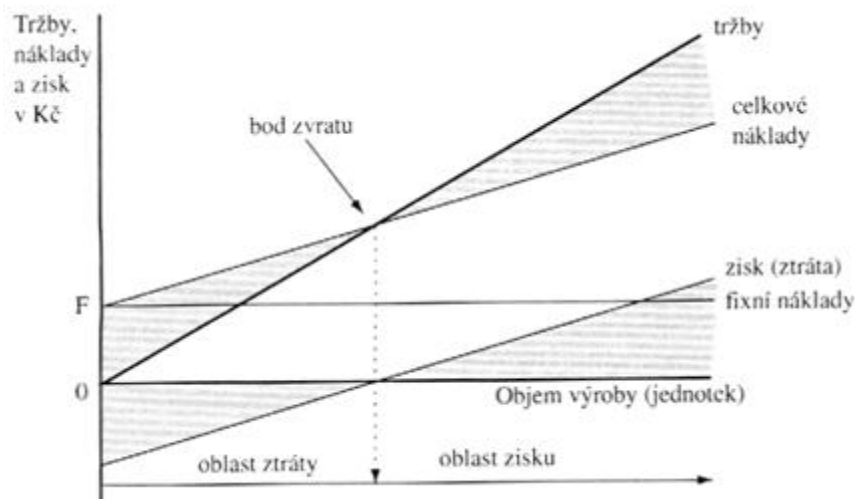
- produkt (product),
- cena (price),
- místo (place),
- propagace (promotion) (Jakubíková, 2008).

2.10 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Při hodnocení efektivity podnikatelských záměrů je důležité znát určitá kritéria, podle kterých se budou konkrétní záměry posuzovat. V případě mé diplomové práce to bude finanční zhodnocení, bod zvratu a analýza rizik.

2.10.1 Bod zvratu

Bodem zvratu (anglicky Break Event Point) vyjadřuje množství produkce, při kterém nevzniká žádný zisk ani ztráta. Od tohoto bodu začíná firma vytvářet zisk. V tomto bodě dochází k vyrovnání příjmů a nákladů. Tato analýza se používá pro krátké období a vychází z použitých fixních a variabilních nákladů a získaných tržeb a následně zisku (Škapa, 2004).



Obrázek č. 2: Bod zvratu - graf
(Zdroj: www.scrigroup.com, 2017)

V rámci analýzy bodu zvratu se počítá s fixními, variabilními a celkovými náklady. Výpočet bodu zvratu lze odvodit z těchto vzorců:

$$T = CN \qquad p \times Q = FN + vn \times Q \qquad Q = \frac{FN}{(p - vn)}$$

2.10.2 Analýza rizik

Pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Jinými slovy je to očekávaná hodnota škody. Analýza rizik je tedy základním a nezbytným krokem k řešení jakýchkoli rizik v podniku, zvláště potom rizik, která ohrožují lidské životy nebo životní prostředí. Analýza rizik bývá prováděna za účelem zjištění odpovědí na tyto otázky:

- jakým hrozbám je společnost vystavena,
- jakým způsobem jsou zranitelná aktiva společnosti,
- jaká je pravděpodobnost, že některá z hrozeb nastane,
- jaký to může mít dopad na společnost (Čermák, 2009).

Po analýze rizik následuje interpretace informací o zjištěných hrozbách a následně jsou hrozby vyhodnoceny a je rozhodnuto, jakým způsobem je potřeba minimalizovat identifikovaná rizika nebo jejich nežádoucí dopady (Čermák, 2009).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce se budu zabývat představením podniku, který bude v návrhové části rozšiřován. Dále určím cíle, strategii a marketingový mix podniku. Na podnik aplikuji analýzy, které určí okolí podniku. Jedná se o PEST analýzu, Porterovu analýzu, analýzu rizik a vše shrnu ve SWOT analýze.

3.1 Představení společnosti



Obrázek č. 3: Logo podniku
(Zdroj: www.zajezdynanakupy.cz, 2015)

Cestovní agentura Zájezdy na nákupy byla založena v září roku 2015 na základě živnostenského oprávnění. Jedná se o mladou cestovní agenturu, která se specializuje na jednodenní výlety do obchodních center v zahraničí. Snaží se hlavně lidem z České republiky přiblížit typický londýnský obchod Primark, který je populární především nízkou cenou. Nejčastěji agentura jezdí do obchodního centra G3 Gerasdorf u Vídně. V cestovní agentuře pomáhám svému příteli, který je živnostníkem. Svou práci bereme zodpovědně a snažíme se dosáhnout co nejlepších výsledků. Za více než rok, co je agentura na trhu, dosahuje stále lepších výsledků a dostává se do podvědomí lidí z celého Jihomoravského kraje. V budoucnu bychom chtěli naše portfolio služeb rozšířit o další zájezdy, nimiž se budu zabývat v návrhové části.

3.1.1 Základní informace

Právní firma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obor činnosti:	Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
IČO:	03731553
Sídlo:	664 83, Lesní Hluboké 79

3.1.2 Finanční výsledky

V následující tabulce jsou znázorněny celkové příjmy, výdaje a zisk cestovní agentury za celé období své činnosti, tedy od roku 2015 až po rok 2018 (duben).

Tabulka č. 1: Finanční výsledky
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

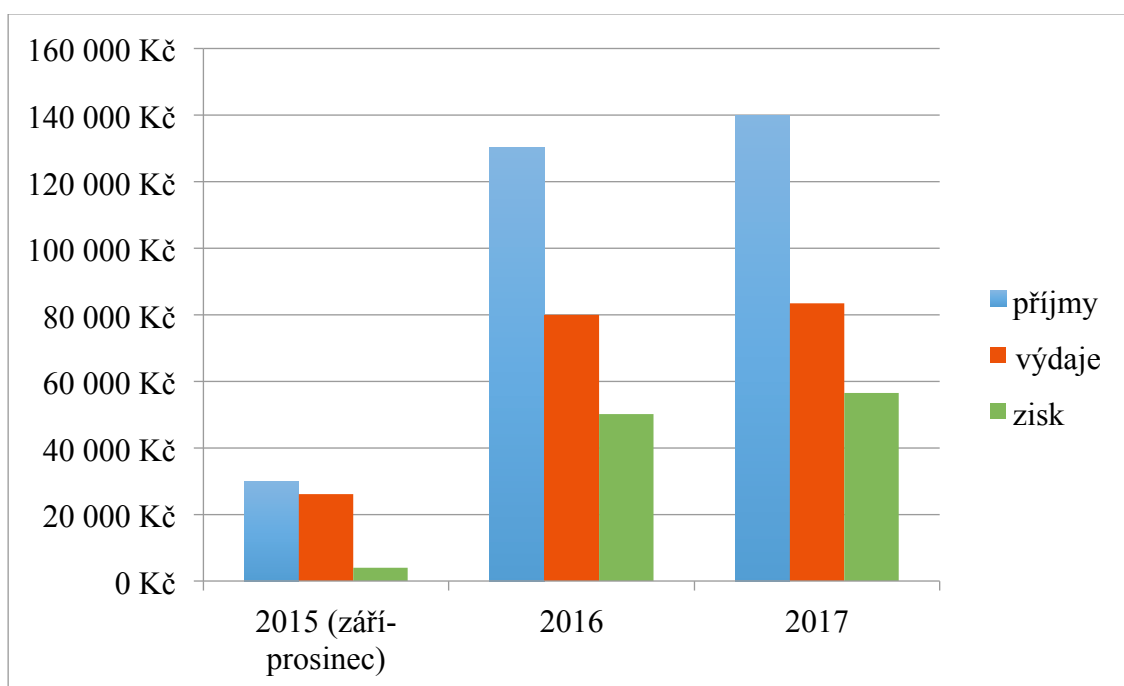
Příjmy celkem	340 857 Kč
Výdaje celkem	206 169 Kč
Zisk celkem	112 895 Kč

Následující tabulka a graf poukazují na vývoj příjmů, výdajů a zisku za roky 2015, 2016 a 2017. Výdaje jsou tvořeny především pronájmem autobusové dopravy, občerstvením nakupovaným pro zákazníky, údržbou webových stránek a propagací cestovní agentury, tím jsou myšleny reklamy na sociálních sítích, AdWords a tištěná propagace. Je zřejmé, že náklady jsou v tomto odvětví velmi vysoké, pokud nedisponujete vlastní autobusovou dopravou, která tvoří největší část výdajů, ale i přes to je z tabulky a grafu čitelné, že náklady se za poslední dva roky pohybují v podobné částce.

I přes vysoké výdaje, je cestovní agentura schopná každým rokem vykazovat vyšší zisky, které je možné v budoucnu využít jako investici k rozšiřování portfolia služeb.

Tabulka č. 2: Vývoj příjmů, výdajů a zisku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015 (září-prosinec)	2016	2017
Příjmy	30 033 Kč	130 301 Kč	140 039 Kč
Náklady	26 114 Kč	80 041 Kč	83 524 Kč
Zisk	3 919 Kč	50 260 Kč	56 515 Kč



Graf č. 1: Vývoj příjmů, výdajů a zisku
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

3.2 Cíle a strategie

Jelikož je trh cestovních agentur silně přesycen a je těžké se prosadit, je tedy nutné hledat nové cesty a obchodní modely, které přináší hodnotu všem účastníkům obchodu. Strategie cestovní agentury vychází z definice vize, mise a jednotlivých cílů.

Vize ukazuje představu žádoucího stavu firmy v budoucnu, kterého chce firma prostřednictvím realizace strategie dosáhnout. Pro cestovní agenturu je nejdůležitější stát se známou pro širší okolí a tím pádem i vyhledávanou pro nákup jednodenních zájezdů. Dále také vybudovat silně konkurenceschopnou firmu, která bude dosahovat co nejlepších finančních výsledků. V neposlední řadě je to vytvoření silné klientely, která bude opakovat své objednávky a doporučí podnik svému okolí. Jednotlivými cíli se budu zabývat v návrhové části.

3.3 Marketingový mix

Tato část práce se bude zabývat marketingovým mixem cestovní agentury, bude se zabývat složkami 4P, nimiž jsou produkt, cena, místo a propagace. Vycházet budu z vlastních zkušeností a ze zkušeností cestovní agentury.

3.3.1 Produkt

Produkt cestovní agentury je jednodenní zájezd do obchodního centra, který obsahuje dopravu pohodlným autobusem na místo určení, služby technického delegáta po celou dobu cesty, občerstvení, 6 hodin vyhrazené na nákupy a dárek od obchodního centra. Cestovní agentura nyní pravidelně pořádá zájezdy do nákupního centra G3 Gerasdorf, které leží u Vídně. Nákupní centrum je vybráno hlavně z toho důvodu, že se v něm nachází oděvní řetězec Primark, který se díky svým cenám a také nedostupnosti v ČR, těší stále větší oblibě u českých obyvatel, zejména žen.



Obrázek č. 4: Uplynulý zájezd
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

3.3.2 Cena

Cena jednodenního zájezdu je standardně stanovena na 399 Kč za jízdenku pro jednu osobu. Cena se může měnit v závislosti na různých akcích, které cestovní agentura využívá. Při akci First minute se cena jízdenky mění na 349 Kč, avšak je omezena

časem. Pro stálé zákazníky má cestovní agentura výhodu, a tou je sleva 20% na jakýkoliv další zájezd. Cena jízdenky poté vychází na 319 Kč za osobu.

3.3.3 Místo

Zákazník získá produkt tím, že si nejdříve objedná zájezd na e-shopu www.zajezdynamakupy.cz, vzápětí mu přijde e-mail o platebních instrukcích. Po obdržení platby cestovní agentura zákazníkovi zarezervuje místo v autobuse na příslušný termín, který si objednal. Cestovní agentura prozatím nedisponuje žádnou kamennou prodejnou, celý proces prodeje se tedy uskutečňuje na internetu. Internetový obchod je koupený od firmy Shoptet, která nabízí jednoduché a efektivní nástroje na tvoření vlastního e-shopu. Je zde k dispozici veškerá správa vlastního obchodu, přehledná a intuitivní administrace, online manuál i technická podpora. V rámci demografie cílí především na Brno a jeho okolí.



26.05.2018 - PRIMARK
(G3 GERASDORF)

Nejvýhodnější nákupy **módního zboží** ve Vídni za ty **nejlepší ceny**.
Nízkonákladový Irský řetězec **PRIMARK** a **140 dalších obchodů** na dosah z České republiky.

Jednodenní zájezd luxusním autobusem s cestou tam i zpět jen za 399 Kč!

Dostupnost	Volná místa
Běžná cena	499 Kč
Ušetříte	100 Kč (-20 %)
399 Kč	

1

KATEGORIE **Z BRNA DO VÍDNĚ (PRIMARK)**

 Tisk

 Dotaz



Obrázek č. 5: Místo prodeje (e-shop)
(Zdroj: www.zajezdynamakupy.cz, 2018)

3.3.4 Propagace

Pro cestovní agenturu Zájezdy na nákupy je propagace tím nejdůležitějším bodem. Je to právě ta věc, která láká zákazníky k nákupu jízdenky na zájezd. Cestovní agentura se snaží vymýšlet různé druhy reklamy, tak aby co nejvíce zacílila na potenciální zákazníky. Cílovým zákazníkem v rámci prodeje zájezdů do obchodních center jsou jednoznačně ženy ve věku 15 – 60 let.

Tištěná reklama

Cestovní agentura využívá tištěnou reklamu prostřednictvím letáčků, které si nechává tisknout v reklamní agentuře. V příloze č. 1 je vidět návrh, který cestovní agentura užívá po celou dobu své existence. Letáčky jsou roznášeny především do středních a vysokých škol, kde se vyskytuje větší počet žen. Jedná se například o Střední školu Charbulova, Filozofickou fakultu MU nebo Fakultu podnikatelskou VUT v Brně.

Google AdWords

Jedná se o speciální nástroj reklamy provozovaný firmou Google, ve kterém existuje řada možností, jak oslovit cílovou skupinu zákazníků – textové reklamy ve vyhledávání, grafické obsahové reklamy, videoreklamy na YouTube nebo reklamy v aplikacích pro mobilní telefony. Cestovní agentura prozatím využila pouze textové reklamy ve vyhledávání, která funguje pomocí klíčových slov, které by mohli potenciální zákazníci při hledání firmy na Googlu použít. Dále se nastaví denní rozpočet a reklama je připravena k zobrazování. Za reklamu se platí pouze v případě, že na ni zákazníci kliknou.

Podpora prodeje

Touto formou reklamy poskytuje cestovní agentura určité výhody pro zákazníky, kteří si koupí zájezd. Cestovní agentura navázala spolupráci s nákupním centrem G3 Gerasdorf, které jejím zákazníkům dává předem připravené „Goody bags“ plné reklamních předmětů. Zákazníci jsou s těmito produkty velice spokojeni a jejich zážitek z cesty se tímto násobí.



Obrázek č. 6: Reklamní předměty
(Zdroj: Vlatní zpracování, 2018)

Reklama na sociálních sítích

Jedna z forem internetové reklamy, kdy cestovní agentura využívá sociální sítě pro marketingové účely prostřednictvím placené inzerce. Zaměřuje se hlavně na sociální sítě Facebook a Instagram. Výhodou reklamy na sociálních sítích je možnost zasáhnout velké množství uživatelů, kteří by mohli být potenciálními zákazníky. Zacílení může být poměrně přesné, protože uživatelé o sobě sdělují množství informací, jako je například věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, místo bydliště a zájmy. Tyto údaje poté sociální sítě seskupují do určitých cílových skupin. Cestovní agentura v rámci placené propagace uveřejňuje například fotky z uplynulých zájezdů, produkty, které je možné si zakoupit anebo soutěže.

3.4 Analýza okolí podniku

V této části diplomové práce se budu zabývat analýzou okolí podniku, která přímo ovlivňuje cestovní agenturu Zájezdy na nákupy. Nejdříve bude provedena PEST analýza, která se zaměřuje na vnější okolí podniku. Dále zpracuji Porterovu analýzu pěti sil, která představuje vnitřní okolí podniku.

3.4.1 PEST analýza

V této kapitole je provedena analýza vnějšího prostředí podniku. K tomuto účelu slouží PEST analýza, kde se zkoumají čtyři základní faktory ovlivňující podnik – Politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

Politicko-legislativní faktory

Ke správnému podnikání je nutné dobře znát politické a legislativní prostředí, které ovlivňuje náš podnik. Politická situace má vliv na dění uvnitř státu, na jeho image a také na možnosti podnikatelů.

Vzhledem k nestabilní politické situaci v České republice, zapříčiněnou neschopností sestavit vládu, není možné předem určit jaké jsou vyhlídky do budoucna v rámci podnikání. Podnikatelům jsou také do cesty stavěny stále nové překážky, které brání snadnému podnikání, například elektronická evidence tržeb. Pro cestovní ruch je také velmi důležitá politická situace zemí, do kterých chtějí cestovní kanceláře a agentury vyvážet své zákazníky. V poslední době to může být hlavně uprchlická krize, která se šíří napříč celou Evropou. Je tedy třeba sledovat bezpečnostní situaci těchto států, aby nedošlo k ohrožení klientů a byla zajištěna jejich maximální bezpečnost. K tomuto účelu slouží stránky Ministerstva zahraničních věcí, které mají vždy aktuální zprávy o zahraničních vztazích a bezpečnostní politice.

Hlavní zákony, které upravují podmínky provozování cestovní agentury je zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů (mmr.cz, 2009).

Důležité jsou také daňové zákony, které musí cestovní agentury dodržovat. Jedná se zejména o daň z příjmu z fyzických osob, která činí stále 15%. Dále je to daň z přidané hodnoty, spotřební daň a další mimořádné daně – z nemovitosti, z nabyté nemovitosti, dědická, silniční a darovací. Silniční daň může značným způsobem ovlivnit působení cestovní agentury, při jejím zvyšování, bude cestovní agentura platit vyšší pronájem autodopravci.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou považovány za faktory s největším vlivem na trh v České republice. Cestovní ruch představuje důležitou oblast národního hospodářství a je také jedním z nejrychleji se rozvíjejícím průmyslem světa.

Růst české ekonomiky se v roce 2018 zpomalil, zůstane ale silný a nad průměrem eurozóny i EU. České hospodářství se bude ještě více potýkat s nedostatkem zaměstnanců, což by mohlo vést k rychlejšímu růstu platů a přímo ovlivnit nabírání pracovníků do cestovní agentury (businessinfo.cz, 2018).

Trh práce a nemovitostí jeví stále silnější známky přehřívání. V tomto roce se očekává zpomalení růstu HDP na 2,9 %. Klíčovými předpoklady jsou růst HDP eurozóny o 1,6 %, pokračující zvyšování úrokových sazeb a mírně negativní vliv fiskální politiky. Česká národní banka bude pokračovat ve zvyšování úrokových sazeb. Klíčová repo sazba by se měla v průběhu roku 2018 zvýšit ze současných 0,5 % až na 1,75 % (deloitte.com, 2018).

Stejně jako v loňském roce budou mít i v roce 2018 vliv na zvyšování cen sílící domácí poptávka a mzdová inflace. Také bude posilovat kurz koruny, který snižuje ceny dováženého zboží. Pokud se ustálí ceny potravin a nepříjde žádný nákladový cenový šok, měla by inflace postupně klesat. Po většinu roku 2018 by se měla pohybovat pod 2 % (businessinfo.cz, 2018).

Cestovní agenturu nejvíce ovlivňuje Jihomoravským kraj, který patří k regionům s významným ekonomickým potenciálem. Vytvořený hrubý domácí produkt kraje představuje 10,8 % hrubého domácího produktu České republiky. Dosažená výše podílu HDP téměř odpovídá podílu obyvatelstva kraje na obyvatelstvu ČR, který činí 11,1 % (businessinfo.cz, 2017).

Počet zaměstnanců v podnicích se sídlem pracoviště v Jihomoravském kraji v roce 2015 vzrostl. Dosaženou průměrnou mzdou zaměstnance 24 924 Kč na fyzické osoby je úroveň Jihomoravského kraje mírně pod průměrem za ČR (25 713 Kč).

Sociálně-kulturní faktory

Mezi sociální a kulturní faktory, které ovlivňují prostředí podniku patří zejména demografický vývoj populace, změny životního cyklu a obyvatelstvo. V rámci cestovní agentury se zaměřím na Jihomoravský kraj.

Počet obyvatel Jihomoravského kraje se za 12 měsíců roku 2017 zvýšil o 4 395 osob. Na zvýšení počtu obyvatel se více než 70 procenty podílel přírůstek obyvatel stěhováním. Proti roku 2016 vzrostl počet narozených a počet sňatků, zvýšil se ale i počet rozvodů a počet zemřelých. Počet narozených byl nejvyšší od roku 1993 a počet zemřelých nejvyšší od roku 1997 (czso.cz, 2017).

Podle předběžných výsledků žilo na území Jihomoravského kraje k 31. prosinci 2017 celkem 1 183 207 obyvatel, což představuje 11,1 % celkového počtu obyvatel ČR. Za 12 měsíců se tak počet obyvatel zvýšil o 4 395 osob. Vyšší měrou se na přírůstku počtu obyvatel podílelo stěhování, tvořilo 71,9 % přírůstku počtu obyvatel (do kraje se přistěhovalo o 3 161 osob více, než se z kraje vystěhovalo). Zásluhou přirozeného přírůstku se počet obyvatel kraje zvýšil o 1 234 osob (czso.cz, 2017).

Ve složení obyvatelstva podle pohlaví měly převažující podíl ženy, na 1 000 mužů připadlo 1 040 žen. Je to ovlivněno především strukturou města Brna, kde žije na 1 000 mužů 1 071 žen. Toto zjištění kladně ovlivňuje konané zájezdy do obchodních center (businessinfo.cz, 2017).

Z hlediska věkové struktury obyvatelstva bylo možno v roce 2016 proti roku předchozímu sledovat pokračující pokles počtu obyvatel ve věkové skupině 15 – 64 let (oproti roku 2015 o 0,7 %), naopak růst byl zaznamenán ve skupině 65letých a starších (o 2,6 %). Počet dětí ve věku 0 – 14 let je od roku 2000 nejvyšší. Index stáří (poměr počtu obyvatel 65letých a starších k obyvatelstvu mladšímu 15 let) dosáhl v roce 2016 hodnoty 122,9 (122,0 v roce 2015). Zatímco u žen dosáhl v roce 2016 index stáří hodnoty 148,4, u mužů to bylo pouhých 98,6. Tento rozdíl je způsobený zejména nižším průměrným věkem zemřelých mužů (businessinfo.cz, 2017).

Kvůli výběru vhodných výletů, které bude cestovní agentura v budoucnu pořádat je třeba analyzovat, jaké země jsou pro obyvatele České republiky atraktivní. V tabulce č. 3 se nachází žebříček nejoblíbenějších zahraničních destinací za rok 2015.

Tabulka č. 3: Žebříček nejoblíbenějších zahraničních destinací za rok 2015
(Zdroj: www.ekonomika.idnes.cz, 2016)

Pořadí	Země	Počet cest (tis.)
1.	Slovensko	837
2.	Chorvatsko	721
3.	Itálie	497
4.	Rakousko	281
5.	Řecko	253
6.	Maďarsko	183
7.	Turecko	162
8.	Francie	139
9.	Španělsko	132
10.	Egypt	117

Technologické faktory

V dnešní době se jedná o jedno z nejrychleji rozvíjejících se odvětví, které zahrnuje více oblastí. Cestovní agenturu Zájedzdy na nákupy ovlivňuje především internet a informační technologie. Potenciální klienti dávají často přednost výběru zájezdu v internetovém obchodě než v kamenné prodejně, vše zařídí z pohodlí svého domova. Je tedy potřebné, aby e-shop cestovní agentury byl přehledný, srozumitelný a zákazníkům tak nedělal problém objednat si zájezd. K tomuto účelu je nutné si vybrat takového dodavatele internetového obchodu, který splňuje všechny tyto požadavky a i pro cestovní agenturu je jednoduché s takovým systémem pracovat. Pomocí internetových technologií se dá také zjistit odkud zákazníci na internetovou stránku přišli, jedná se o informace jako je například město, webový prohlížeč nebo sociální síť. S těmito informacemi se je možné poté pracovat dál v rámci cílené propagace.

Propagace prostřednictvím internetu je velmi důležitá a jejím užitím si cestovní agentura může zvýšit návštěvnost svých webových stránek. Některé formy internetového marketingu jsou zdarma, za jiné se musí platit, avšak je vhodné jim porozumět v rámci dalšího vývoje podnikání. V trendech je především využívání slevových portálů (Slevomat, pepa.cz nebo HyperSlevy), díky kterým může cestovní agentura prodat nespočet svých zájezdů.

Do technologického okolí, které ovlivňuje cestovní agenturu patří také infrastruktura, hlavně tedy rozvoj dopravních prostředků, které rozvážejí zákazníky. Cestovní agentura by měla najímat takové autobusy, které jsou komfortní, bezpečné a podléhají nejnovějším trendům, což vede ke větší spokojenosti klientů. Do této oblasti patří i výstavba a modernizace silnic a dálnic, které urychlují cestu na dané zájezdy. Pozitivem pro cestovní agenturu bylo dokončení dalšího úseku dálnice A5 z Brna do Vídně. Na dálnici je možné se připojit již za hranicemi u obce Drasenhofen, cesta do nákupního centra G3 Gerasdorf se tak zkrátila minimálně o 15 minut.

3.4.2 Porterova analýza pěti sil

Tato metoda charakterizuje konkurenci v oborovém prostředí cestovní agentury. Jedná se tedy o identifikaci stávající konkurence, nové konkurence, vlivu odběratelů (zákazníků), vlivu dodavatelů a substitučních produktů.

Stávající konkurence

Na českém trhu se vyskytuje nespočet cestovních kanceláří a agentur. Konkurence je tedy opravdu veliká. Nicméně dle ČSÚ se počet cestovních kanceláří snižuje, mohlo by to být způsobeno zvyšující se náročností podnikání v oboru i zpřísnění přístupu pojišťoven k poskytování pojistky pro případ úpadku. Nyní se na území ČR vyskytuje cca 881 aktivních cestovních kanceláří. To ale není případ cestovních agentur, které nepodléhají tak silným právním požadavkům, na území ČR jich kolem 1100. Mnoho z nich je sdruženo v AČCKA, což je české profesní sdružení subjektů cestovního ruchu založené v roce 1991, které má v současné době více jak 250 členů z řad subjektů cestovního ruchu. AČCKA se snaží chránit hospodářské zájmy svých členů, podporuje jejich informovanost, rozvíjí jejich činnost a profesní prestiž.

Z mého pohledu, jsou pro cestovní agenturu Zájezdy na nákupy největší hrozbou cestovní kanceláře a agentury, které pořádají jednodenní výlety na různá místa z Brna. V Brně existuje více kanceláří nebo agentur, které tyto výlety pořádají. Tuto cestovní agenturu přímo ovlivňuje zejména 5 subjektů cestovního ruchu. Každý tento podnik nabízí různé typy zájezdů a dalších služeb:

- **doprimarku.cz s.r.o.** – jedná se asi o největšího konkurenta cestovní agentury, jelikož se s ním často střetává na stejném místě, doprimakru.cz

s.r.o. nabízí taktéž jednodenní zájezdy do obchodního centra G3 Gerasdorf u Vídně, avšak na rozdíl od cestovní agentury Zájezdy na nákupy pořádá nákupy i z dalších měst, jako je například Liberec, České Budějovice, Olomouc, Plzeň nebo Jihlava,

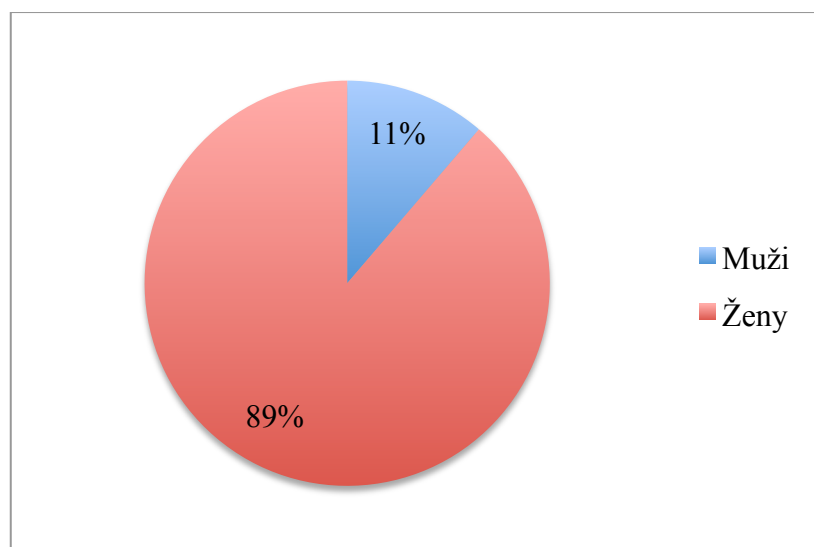
- **CA KV Trip** – tato cestovní agentura nabízí spoustu jednodenních zájezdů na různá místa v České republice, Rakousku, Německu, Slovensku a Maďarsku. Také s touto cestovní agenturou se setkáváme na nákupech v G3 Gerasdorf, ale počet zájezdů za je zde výrazně menší,
- **CK Tihelka** – jedná se o cestovní agenturu s dlouholetou tradicí, tera taktéž nabízí zájezdy do G3 Gerasdorf i s následnou prohlídkou Vídně, ale také velkou škálu ostatních jednodenních výletů do Rakouska a Polska,
- **CK Metal** – nabízí také širokou škálu jednodenních zájezdů, ale na rozdíl od ostatních konkurentů, vlastní také svoji autodopravu, kterou nabízí pro vnitrostátní i mezinárodní přepravu osob,
- **CK ČEBUS, s.r.o.** – poskytuje také velké množství jednodenních zájezdů, které mohou být v budoucnu konkurencí CA Zájezdy na nákupy.

Nová konkurence

Vstup nových konkurentů na trh představuje pro cestovní agenturu velké riziko. Bariéry pro vstup na trh jsou totiž pro založení cestovní agentury velmi nízké, není potřeba žádný vysoký počáteční kapitál, stačí pouze fyzická osoba podnikající dle živnosti volné, která sdružuje soubor činností, které nevyžadují prokazování odborné a jiné způsobilosti, stačí pouze splňovat všeobecné podmínky. Volná živnost obsahuje veškeré výrobní a obchodní činnosti a služby, které nejsou zařazené mezi živnosti vázané, živnosti řemeslné ani živnosti koncesované, patří sem tedy i provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost. Jelikož se dá cestovní agentura vést pouze elektronickou formou, tedy přes e-shop, nejsou potřeba žádné velké náklady se vznikem nového subjektu. Jediným nedostatkem může být obtížné proniknutí na trh mezi fungující konkurenty s již stálými zákazníky.

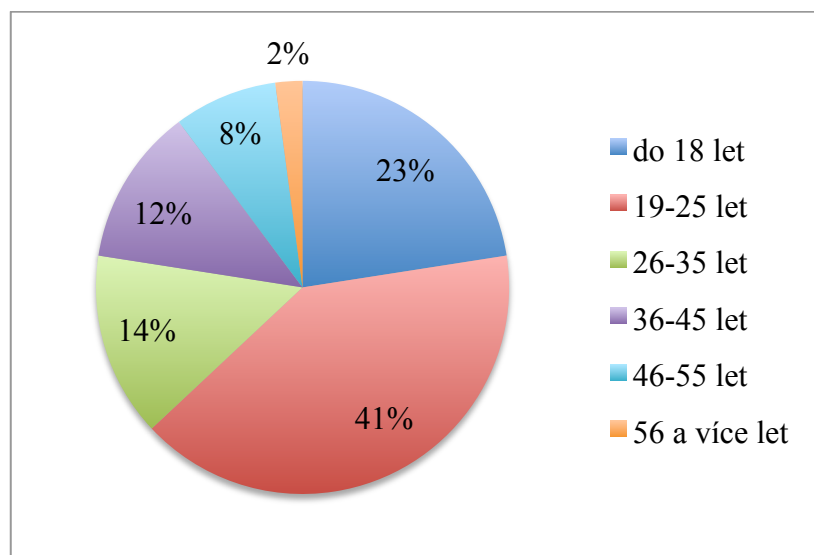
Vliv odběratelů (zákazníků)

Spokojený zákazník přinese společnosti vždy přidanou hodnotu, a proto se cestovní agentura řídí heslem „Náš zákazník, náš pán“, a tudíž je třeba zákazníky naslouchat a dojit vždy k nejlepšímu možnému řešení. V současné době je prvořadě získat zákazníka, který bude cestovní agentuře věrný a bude opakovaně využívat její služby. V rámci analýzy zákazníků jsem graficky sestavila cílové zákazníky z databáze cestovní agentury, kteří si již zakoupili jednodenní zájezd do obchodního centra. Cílové zákazníky jsem rozdělila dle dvou faktorů – pohlaví a věk.



Graf č. 2: Pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Prvním faktorem je pohlaví, ze kterého vyplynulo, že většina, a to až 89%, odpovídajících byly ženy. Tento poměr souhlasí i v rámci databázi zákazníků agentury, jelikož přirozeně více jezdí nakupovat ženy, muži spíše ztvárňují jejich doprovod. Samotní muži s cestovní agenturou vycestují jen velmi zřídka.



Graf č. 3: Věk
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

V grafu č. 3 můžeme vidět, že největší zastoupení na zájezdech má věková skupina od 19 do 25 let a to až 41%, jezdí tedy spíše mladší lidé. Nejmenší zastoupení má věková skupina 56 a více let, což je logické z důvodu celého dne stráveného nakupováním a nebo jízdou v autobuse.

Vyjednávací síla je dle mého názoru velká, jelikož na trhu existuje mnoho cestovních agentur nabízejících totožný produkt a je pouze na zákazníkovi, kterou cestovní agenturu si vybere. Cestovní agentury se snaží získat své zákazníky různými akcemi, především cenovými, jako je například tv. First minute cena nebo různé slevy. Cestovní agentura by také měla rozšiřovat nabídku svých zájezdů a poskytovat dodatečné služby (např. pojištění), kterými by přinesla zákazníkovi dodatečnou hodnotu oproti konkurenci. Cestovní agentura by měla být také schopná zamezit individuální turistice bez použití cestovní agentury, která se těší stále větší oblibě. Komfort jízdy s cestovní agenturou by měl být vyšší než s cestováním na vlastní náklady.

Vliv dodavatelů

Jelikož cestovní agentura nedisponuje vlastní dopravní flotilou, za dodavatele tudíž mohou považovat dopravní společnosti, které poskytují autobusy s řidiči na přepravu zákazníků. Cestovní agentura preferuje dopravce s dlouhodobou spoluprací, avšak autobusy nebývají vždy volné a tak je občas třeba hledat náhradu. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy celkem malá, jelikož existuje obrovské množství autodopraců

s podobně nastavenými cenami. Autodopravci, které cestovní agentura většinou využívá, jsou hlavně Jedotour, s.r.o., Autoexpress CZ s.r.o., SEBUS s.r.o. a D.C.BUS s.r.o.

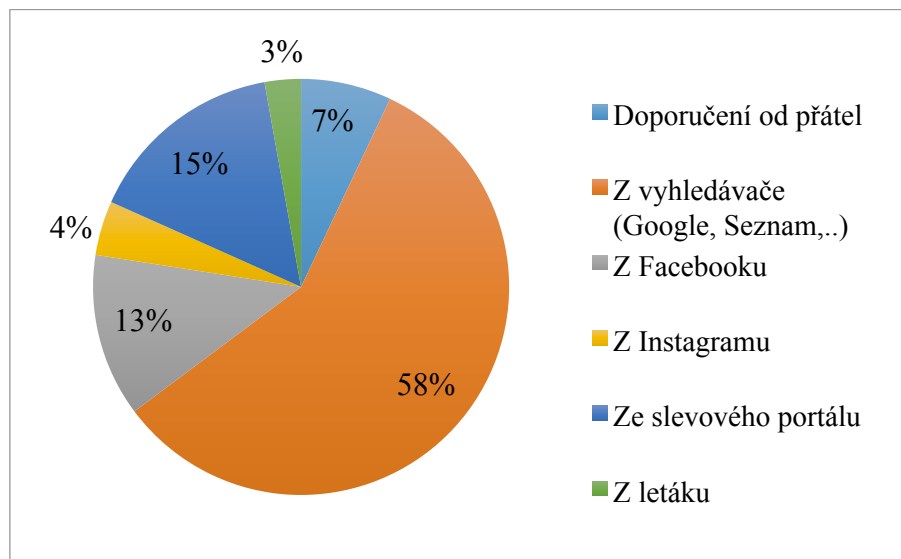
Substituční produkty

Největším substitutem pro služby cestovní agentury může být ten fakt, že si zákazník celý zájezd zařídí a zaplatí sám. Jako dopravu může využít například svoje auto, což většinou bývá velmi nákladné, pokud se jedná o delší cestu na které se platí mýtné, nebo může využít jednoho ze známých tuzemských i zahraničních dopravců, jako je Regiojet, Flixbus nebo Eurolines, který sice zákazníka dopraví do daného města, avšak zákazník je nucen se dopravit do obchodního centra nebo na jinou zvolenou aktivitu sám a na vlastní náklady. Jízda s cestovní agenturou by měla být vždy více komfortní a obsahovat různé parametry navíc, jako je například česky mluvící delegát, transfer přímo ke zvolené aktivitě nebo občerstvení.

3.5 Dotazník spokojenosti zákazníků

Cestovní agentura po každém proběhlém zájezdu zasílá svým zákazníkům krátký dotazník, který analyzuje spokojenost s nabízenými službami. Tento dotazník pomůže odhalit faktory, které brání spokojenosti zákazníků a může pomoci k rozšíření portfolia služeb. Jako výběr testovacího vzorku sloužila databáze zákazníků agentury. Dotazníkové šetření prozatím vyplnilo 284 respondentů a obsahuje celkem 6 otázek zaměřující se na služby cestovní agentury. Celý dotazník je obsažen v příloze číslo 2.

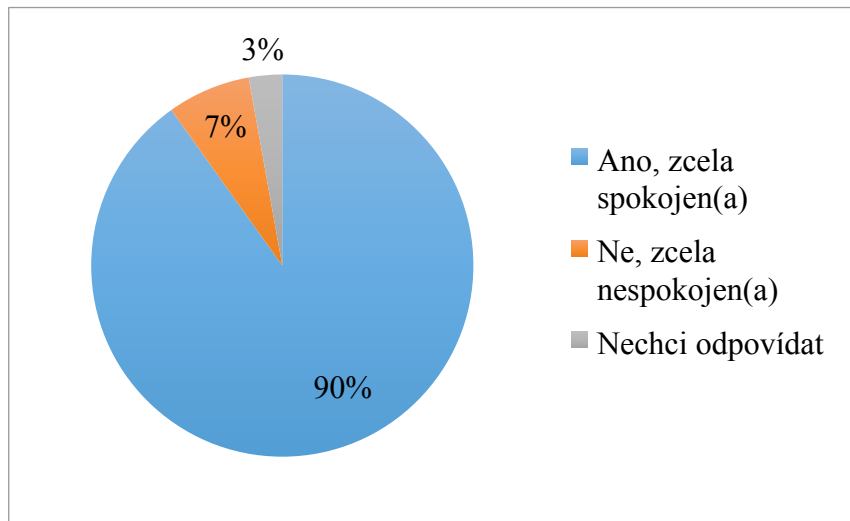
Zdroj návštěv



Graf č. 4: Zdroj návštěv
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Jak je z grafu patrné nejvíce lidí a to přesně 58% se o cestovní agentuře dozvědělo pomocí webového vyhledávače, tudíž přesně hledali daná klíčová slova ohledně zájezdů na nákupy. Dá se říct, že agentura má velmi dobře zvládnuté SEO optimalizace a z toho důvodu se ve vyhledávačích zobrazuje na předních místech. 15% pochází ze slevového portálu, tato forma propagace byla zatím využita pouze jedenkrát, ale nedá se říci, že by to bylo špatné rozhodnutí. Doporučení od přátel zatím není příliš časté, činí ho jen 7% dotazovaných. Slabou část tvoří sociální sítě, především Instagram, který tvoří jen 4% dotazovaných, agentura se více prezentuje na sociální síti Facebook, avšak dopad také není příliš velký. Nejslabší forma propagace pochází z tištěných letáků a to jen 3%.

Spokojenost zákazníků s jízdou autobusem

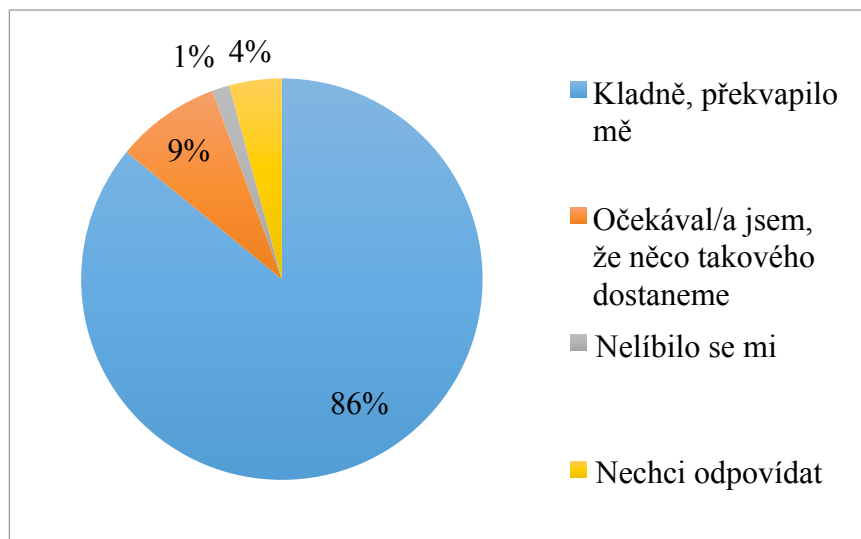


Graf č. 5: Spokojenost s autobusem

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Až 90% lidí je spokojeno s jízdou autobusem, což znamená, že agentura využívá vysoce komfortní autobusy, který většině vyhovuje, pouze 7% dotázaných nebylo spokojeno.

Spokojenost s občerstvením v autobuse

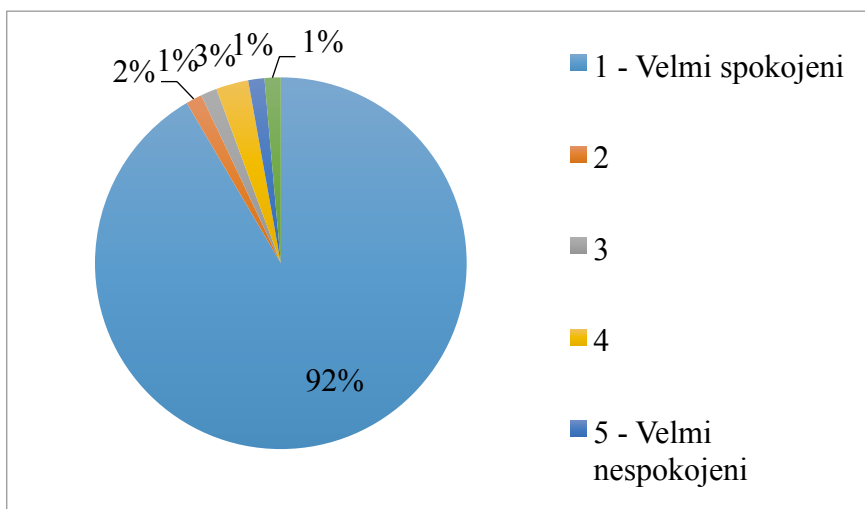


Graf č. 6: Spokojenost s občerstvením

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Co se týče občerstvení, které cestovní agentura nabízí po čas jízdy autobusem – láhev vody a oplatek, 86% respondentů je spokojených, 9% dokonce občerstvení očekává, pouze 1% procentu se daná pozornost nelíbí.

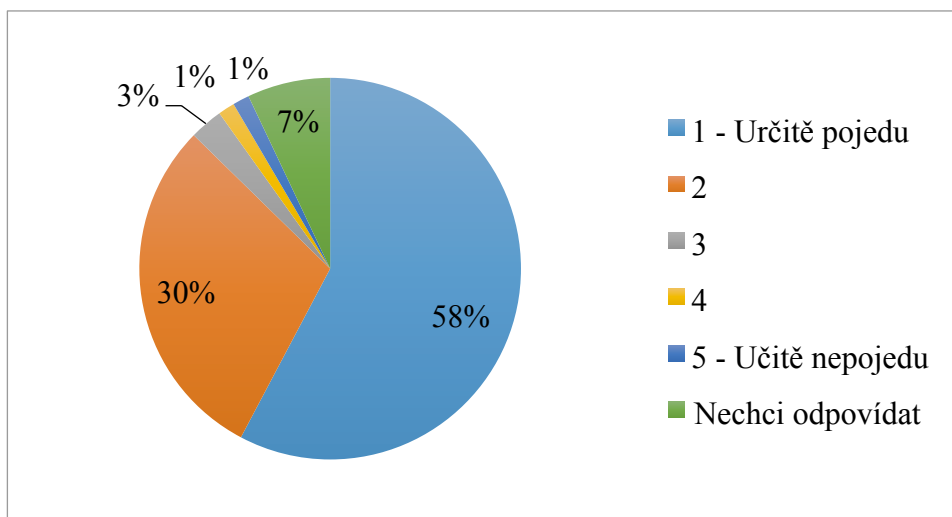
Spokojenost s delegáty cestovní agentury



Graf č. 7: Spokojenost s delegáty
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Spokojenost s delegáty cestovní agentury se zdá být více než dobrá, až 92% dotazovaných odpovědělo, že jsou velmi spokojeni, pouze 1% respondentů bylo velmi nespokojeno.

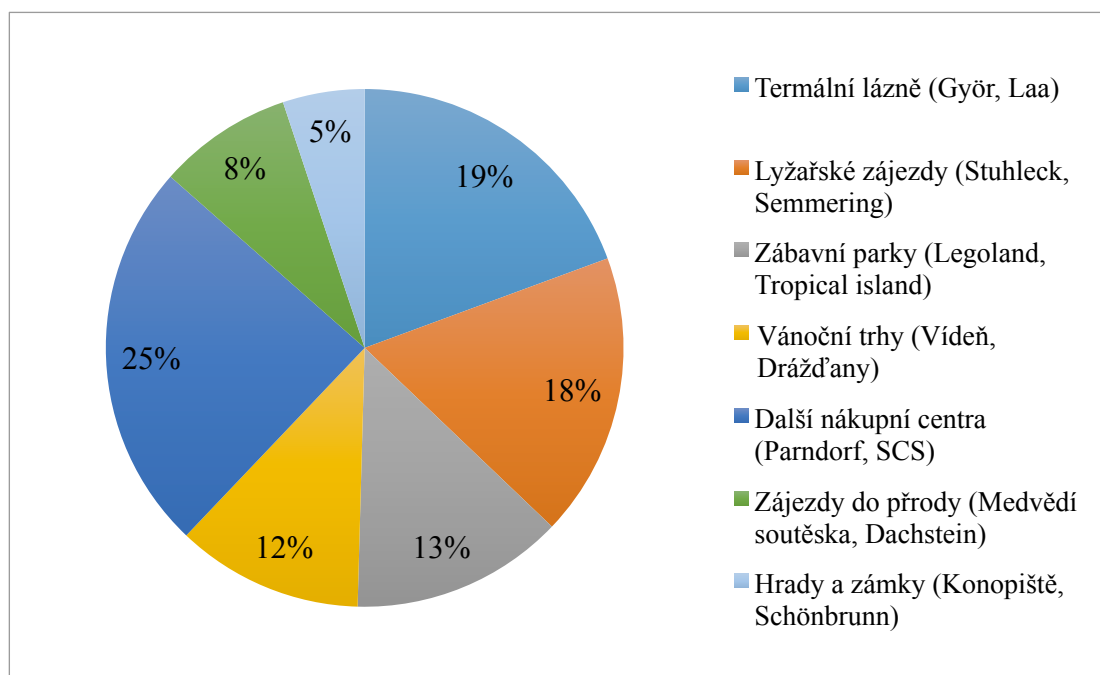
Pravděpodobnost s jakou si zákazníci opět zakoupí zájezd



Graf č. 8: Opětovný nákup
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Nadpoloviční většina dotazovaných odpovědělo, že si zájezd zakoupí znovu, což je pro agenturu pozitivní, jelikož nebude ztrácet stále zákazníky, avšak není jisté, zda klienti dostojí svých rozhodnutí. Pro cestovní agenturu je velice důležité budovat stálou klientelu, pro případy naplnění dalších zájezdů.

Nové destinace



Graf č. 9: Nové destinace
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Tato otázka byla podávána hlavně z důvodu zjištění, o jaké služby by se mohla cestovní agentura rozšířit. Nejvíce dotazovaných zodpovědělo, že by využili zájezdů do dalších obchodních center, které se vyznačují především levnými nákupy. Dále by byly pro zákazníky lákavé zájezdy do termálních lázní, zejména v Maďarsku nebo Rakousku. Úspěch by měly také lyžařské zájezdy do vytipovaných rakouských středisek. Další oblíbené zájezdy by mohly být vánoční trhy do některých zahraničních metropolí nebo do zábavních parků poblíž České republiky. Zákazníky cestovní agentury příliš nelákaly zájezdy do přírody nebo na hrady a zámky.

Dle tohoto dotazování bude cestovní agentura schopna uvažovat nad rozšířením jejích služeb. Tímto rozšířením se budu dále zabývat v návrhové části.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza primárně představuje souhrn všech provedených analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku v mé diplomové práci. Provedené analýzy budou shrnuty do silných a slabých stránek, ale také do příležitostí a hrozeb.

Díky tomuto shrnutí bude možné komplexně zhodnotit fungování cestovní agentury, najít hrozící problémy, v čem by se měl podnik vylepšit nebo příležitosti pro možný rozvoj a růst.

3.6.1 Silné stránky

- Přehledné a jednoduché webové stránky – zákazníci jsou schopni jednoduše rezervovat zájezd pomocí e-shopu www.zajezdynamakupy.cz,
- zvyšující se meziroční zisk – za celou dobu fungování cestovní agentury je možné pozorovat zvyšování zisku, který může být vhodný pro budoucí investice,
- individuální a profesionální přístup ke klientům – cestovní agentura se snaží být vždy blízko ke svým zákazníkům, řešit jejich problémy a požadavky,
- doplňkové služby (občerstvení, dárkové tašky) – cestovní agentura ráda dopravá komfort svým zákazníkům, z tohoto důvodu navázala také spolupráci s obchodním centrem, které poskytuje klientům další výhody,
- stálí zákazníci – za tři roky působení na trhu byla agentura schopna vytvořit si svou vlastní klientelu, která ráda opakuje účasti na zájezdech,
- online rezervační systém – systém od dodavatele Shoptet vyhovuje jak cestovní agentuře tak jejím zákazníkům,
- nízká cena zájezdů oproti konkurenci – v rámci zájezdů do obchodního centra G3 Gerasdorf nabízí cestovní agentura nejlevnější ceny v porovnání s konkurencí.

3.6.2 Slabé stránky

- Název cestovní agentury znemožňuje konat různé typy zájezdů – Zájezdy na nákupy je velice zavádějící název, který může uškodit dalšímu rozvoji podniku,
- úzký sortiment služeb – cestovní agentura se orientuje pouze na zájezdy do nákupních center, sortiment služeb je tedy značně omezený,
- absence kamenné prodejny – prodej zájezdů se uskutečňuje pouze na internetu, což některým zákazníkům nemusí vyhovovat,
- možnost konat pouze zájezdy do 24 hodin – dle legislativy mohou cestovní agentury pořádat pouze zájezdy kratší než 24 hodin, tzn. jednodenní výlety,
- není členem AČCKA – asociace, která sdružuje přes 250 cestovních kanceláří a agentur, a podporuje jejich činnosti,
- slabá aktivita na sociálních sítích – příspěvky se přidávají pouze 1-2x měsíčně,
- nedostatečná propagace – do marketingových činností se investovalo pouze v začátku podnikání,
- absence pomocných sil – pro jednoho delegáta není možné zvládnout cestovat na všechny uskutečňované zájezdy, starat se o propagaci a zároveň informační systém,
- závislost na dodavatelích (autodopravci) – v případě zvýšení cen autodopravců, není možné najít náhradu,
- omezené finanční prostředky pro rozvoj – podnik bude schopný financovat pouze některé inovace.

3.6.3 Hrozby

- Vysoká konkurence – v odvětví cestovního ruchu již fungují cestovní kanceláře a agentury, které již mají vytvořenou velkou klientelu,
- nízká poptávka – destinace nemusí být pro všechny zákazníky lákavé,

- možné nebezpečí v cílových destinacích – se stávající uprchlickou krizí je nutné počítat s hrozícím terorismem,
- zvýšení cen dodavatelů – zapříčiní zvýšení nákladů, což může vést k existenčním problémům,
- rozvoj individuálního cestování – v dnešní době je populární cestovat na vlastní náklady, zvyšuje se informovanost o dostupných metodách,
- možné zvyšování daní – povede ke zvyšování cen dodavatelů a zvýšení daně z příjmu.

3.6.4 Příležitosti

- Oblíbenost jednodenních výletů – méně nákladné cesty, které se těší stále větší oblíbenosti,
- možnost stát se členem AČCKA – podpora ze strany asociace, která přináší nové informace v oblasti cestovního ruchu,
- rozšíření portfolia služeb – možnost rozšíření klientely,
- možnost prodeje zájezdů skupinám a kolektivům – zaměřením se na větší skupiny, je možné dosahovat větší zisku a šířit se dál to podvědomí,
- propagace pomocí slevových portálů – hlavním důvodem by bylo zvyšování povědomí o cestovní agentuře,
- možná spolupráce s ostatními CK/CA – možnost přeprdeje zájezdů cizích cestovních kanceláří a agentur za provize,
- obliba nakupování zájezdů přes internet – zákazníci nemusí navštěvovat kamenné prodejny dál od bydliště, nakupování funguje přes e-shop,
- rostoucí příjmy obyvatel ČR – s rostoucími příjmy roste uspokojování potřeb obyvatel i v oblasti cestovního ruchu.

3.6.5 Vyhodnocení analýzy

Cestovní agentura si vede na trhu poměrně dobře, lze to odvodit z vykazujících meziročních zisků, které se každým rokem zvyšují. Plusem je i vytvořená klientela spokojených zákazníků, kteří opakovaně jezdí s cestovní agenturou. Podnik se snaží pro klienty dělat stále něco navíc, ať už se jedná o menší občerstvení v autobuse nebo marketingové dárečky vzniklé ve spolupráci s obchodním centrem. Kladnou stránkou jsou i přehledné webové stránky, které jsou současně i internetovým obchodem, kde zákazníci provádí svoji objednávku.

SWOT analýza ukázala, že cestovní agentura je velice slabá v nabízení široké škály služeb, jelikož prodává pouze zájezdy do obchodních center, problémem je však název podniku, který evokuje pouze cesty na nákupy. O zvážení stojí i členství ve sdružení AČCKA, které může pomoci cestovní agentuře zvýšit její postavení na trhu, avšak není jisté, zda tento krok přivede nové klienty. Slabší je i marketing cestovní agentury, je třeba zvýšit povědomí o firmě na sociálních sítích a také samotné webové stránky na internetu.

V návrhové části bych se chtěla na tyto problémy zaměřit a rozšířit cestovní agenturu o širší portfolio služeb, které by oslovilo další zákazníky. Jelikož se jedná o cestovní agenturu, je možné konat pouze zájezdy do 24 hodin, zaměřím se tedy na nabídku jednodenních zájezdů.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce se bude zabývat samotnými návrhy na zlepšení a rozšíření cestovní agentury Zájezdy na nákupy. Budu vycházet z předešle nabytých skutečností, tedy teoretických východisek a prováděných analýz.

4.1 Popis společnosti

Hlavní změnou cestovní agentury bude změna jejího názvu, z předešlého názvu **Zájezdy na nákupy** se podnik změní na **Zájezdy na den**. Toto rozhodnutí vychází ze záměru, rozšířit portfolio služeb cestovní agentury o další zájezdy, které se již nebudou věnovat pouze cestám do obchodních center, se stávajícím názvem by tento krok nebyl možný.

4.1.1 Logo

S novým názvem podniku je třeba změnit i logo společnosti. Na obrázku číslo 7 je vyobrazen návrh, který jsem zpracovala prostřednictvím webové stránky www.freelogoservices.com. Webová stránka nabízí tisíce volných log k dispozici. Celý nákup loga je rychlý, snadný a nákladově efektivní. Stačí si vybrat požadované logo z tisíců šablon s průmyslovými nebo generickými návrhy, dále je možné upravovat barvu, rozvržení, velikost písma a text. Nakonec se logo zaplatí a je možné s ním volně manipulovat, například na webových stránkách, vizitkách a propagačních produktech. Navržené logo bude stát 29,95 €, což je v přepočtu cca 764 Kč.



Obrázek č. 7: Nové logo
(www.freelogoservices.com, 2018)

4.1.2 Internetové stránky

S internetovými stránkami je cestovní agentura spokojena, bude tedy s nimi pracovat i nadále. Jako webového dodavatele si vybrala firmu Shoptet, která nabízí jednoduché a efektivní nástroje k vedení internetového obchodu.

Shoptet nabízí moderní grafické šablony, není tedy třeba platit za drahou grafiku. Poskytuje také jednoduchou správu produktů se skladovým hospodářstvím, kde se po dokončené, nebo i stornované objednávce v e-shopu skladové zásoby samy automaticky upraví, stejně tak je možné skrývat zájezdy, které jsou již vyprodané. Snadná a rychlá je také správa objednávek, v systému je okamžitě vidět, zda je objednávka uhrazená, nebo v jaké fázi se nachází, zákazníkům také automaticky chodí emaily o změnách stavu objednávky. Shoptet se specializuje i na zákazníky, kteří nakupují přes tablety a mobilní telefony, proto jsou všechny šablony pro mobilní zařízení optimalizované.

Doručení jízdenky probíhá buď elektronicky – zasláná jízdenka na e-mail zákazníka, přes Českou poštu nebo prostřednictvím Zásilkovny, kdy si zákazník pouze vybere pobočku, kam chce jízdenky dopravit. Platba je možná pouze převodem anebo na dobírku.

Dalším důvodem při výběru webového dodavatele byla také cena, Shoptet nabízí zdarma Free verzi, která obsahuje vedení e-shopu pro maximálně 10 produktů, což v současnosti cestovní agentuře vyhovuje, jelikož nabízí pouze jeden zájezd. V případě zájmu a potřeby, je možné e-shop navýšit o další verze – Basic, Bussines, Profi nebo Enterprise, které obsahují mnohem více výhod a nástrojů k vedení úspěšného internetového obchodu, avšak tyto verze již nejsou zdarma, je třeba platit měsíční poplatky (shoptet.cz, 2018).

Pro cestovní agenturu navrhuji pouze dokoupení modulu Slevové kupóny, který pomůže zákazníkům v lepší orientaci při zadávání slevového kódu na stránkách. Cestovní agentura poskytuje zákazníkům slevové kupóny po každém zájezdu, ale také na různých společenských událostech, jako jsou tomboly na plesech v Brně. Zákazníci v minulosti zadávali kód složitě do poznámek a cestovní agentura musela manuálně měnit ceny v odcházejících emailech. Toto řešení by vše urychlilo. Cena nového modulu je 2990 Kč.

NEJOBLÍBENĚJŠÍ			
BASIC	BUSINESS	PROFI	ENTERPRISE
290 Kč / měsíc	990 Kč / měsíc	1 490 Kč / měsíc	2 490 Kč / měsíc
až 100 položek ?	až 1 000 položek ?	až 5 000 položek ?	až 40 000 položek ?
30 modulů v ceně ?	46 modulů v ceně ?	61 modulů v ceně ?	71 modulů v ceně ?
Připraveno na EET ?	Připraveno na EET ?	Připraveno na EET ?	Připraveno na EET ?
Pokladní systém ?	Pokladní systém ?	Pokladní systém ?	Pokladní systém ?
emailů: 3 ?	emailů: 5 ?	emailů: 10 ?	emailů: 15 ?
uživatelé: 3 ?	uživatelé: 5 ?	uživatelé: neomezeně ?	uživatelé: neomezeně ?
1 000 Kč na Google AdW [®]	1 000 Kč na Google AdW [®]	1 000 Kč na Google AdW [®]	1 000 Kč na Google AdW [®]
		+ dárek ZDARMA ?	+ dárek ZDARMA ?
OBJEDNAT	OBJEDNAT	OBJEDNAT	OBJEDNAT

Obrázek č. 8: Ceny jednotlivých verzí
(Zdroj: www.shoptet.cz, 2018)

Cestovní agentura bude muset především změnit doménu na www.zajezdynaden.cz, a převést ji na stávající webové stránky. Tato změna se může zdát jako obtížná, avšak je nutná k dalšímu fungování cestovní agentury. Základem je bezchybné přesměrování staré adresy na novou. Je možné, že tento přesun způsobí krátkodobý propad pozic, to je třeba podpořit vhodnými marketingovými aktivitami, z důvodu návratu na původní výsledky co nejdříve. Nová doména www.zajezdynaden.cz bude zajištěna u největšího certifikovaného registrátora CZ domén Forpsi. Cena je stanovena na 125 Kč ročně bez DPH. Na tento přesun by si cestovní agentura zaplatila informatika, který by celou záležitost bez chyby vyřešil.

4.2 Marketingový plán

Marketingový plán seskupuje východiska, které jsem se dozvěděla o trhu a také o samotné cestovní agentuře. Na základě toho si stanovím cíle, a to jakým způsobem se plánuje jejich dosažení. Marketingový mix mi pomůže nasměrovat a koordinovat potřebné aktivity. Budu se zabývat novými produkty, jejich cenami, místem prodeje a následnou propagací.

4.2.1 Marketingové cíle

Na základě provedených analýz je třeba si vytyčit cíle, které dle mého názoru pomohou k rozšíření cestovní agentury. Cíle by měly být co nejvíce SMART – specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Pomocí cílů si můžeme určit čeho chce firma dosáhnout v krátkodobém nebo dlouhodobém období.

Krátkodobé cíle

Tyto cíle jsou operativní a jsou dosažitelné v období 1 roku.

- Změna názvu cestovní agentury,
- změna loga cestovní agentury,
- úprava webových stránek,
- rozšíření nabídky cestovní agentury na tři okruhy – nákupy, termální lázně a hory,
- nábor nových zaměstnanců,
- pronájem kanceláře v centru Brna,
- zlepšení marketingové propagace.

Dlouhodobé cíle

Tyto cíle se označují jako strategické a jejich trvání je od 1 až do 5 let. Jejich plnění závisí také na budoucím vývoji podniku.

- Přejít z živnostenského oprávnění na společnost s ručením omezeným,
- členství ve sdružení AČCKA,
- přidání dalších zájezdů do jednotlivých kategorií.

4.2.2 Marketingový mix

V této části popíši nový marketingový mix, který bude rozšířený o další nabídku jednodenních zájezdů. Bude obsahovat cenové shrnutí jednotlivých zájezdů i s jejich First minute cenami. Dále se budu zabývat místem prodeje, kde také dojde k určitému

rozšíření. Poslední částí bude propagace, zde navrhnu více možností, než tomu bylo dopsud.

Produkt

V rámci rozšíření služeb navrhuji přidat další čtyři zájezdy, které by mohly oslovit více zákazníků. Vycházela jsem z rozhodnutí stávajících zákazníků v dotazníku spokojenosti, ale také z nabídek konkurence cestovní agentury.

Nabídka cestovní agentury bude obsahovat tři okruhy, do kterých se bude postupně přidávat více zájezdů. Těmito okruhy jsou jednodenní zájezdy na **nákupy**, **termální lázně** a **hory**. Zájezdy budou zahrnovat cestu komfortním autobusem, služby technického delegáta, malé občerstvení a malý dárek na konci zájezdu. Zájezdy nebudou zahrnovat vstupné či permanentky na dané aktivity, z důvodu legislativního omezení cestovních agentur.

a) Nákupy

Ke stávajícím zájezdům do G3 Gerasdorf přibude také jednodenní výlet do rakouského outletového centra Parndorf, o který si zákazníci cestovní agentury již několikrát psali. Designer Outlet Parndorf leží cca 35 km od Vídně a obsahuje více než 150 obchodů nabízejících slevy 30-70%. Outletové centrum se zaměřuje především na luxusnější a dražší značky, jako je například Armani, Burberry, Calvin Klein nebo Dolce & Gabbana, ale k dostání jsou zde i levnější značky.

Odjezd bude vždy v ranních hodinách z Brna s doprovodem technického delegáta, který bude poskytovat zákazníkům informace a také roznášet připravené občerstvení. Cesta pohodlným autobusem bude trvat cca 2 hodiny. Zákazníci budou mít dostatek času na nákupy a v odpoledních hodinách se bude odjíždět zpět do Brna.



Obrázek č. 9: Designer Outlet Parndorf
(Zdroj: www.mcarthurglen.com, 2018)

b) Termální lázně

Zájezdy do termálních lázní jsou v České republice jedněmi z nejoblíbenějších. Důkazem je to, že je nabízí většina cestovních agentur a kanceláří specializujících se na jednodenní zájezdy. Do této kategorie bych zařadila jednodenní zájezd do maďarských lázní Győr a také do rakouských lázní Laa.

Győr se nachází v severozápadním Maďarsku asi 206 km od Brna. Jedná se o historické město, kde byly v roce 2003 otevřeny termální a zážitkové lázně. Termální voda je zde zvláště vhodná k léčbě pohybového ústrojí, při dýchacích a gynekologických obtížích. Nachází se zde 3 termální bazény o teplotě vody 34-38 °C. V zážitkové části je celkem 5 bazénů, 2 tobogány, zahrada saun, jacuzzi a dětský bazén. V lázních je také dětský koutek, masáže, restaurace, kavárna a vodní bar. Cesta do lázní autobusem by trvala cca 2,5 hodiny. Vyjždělo by se tedy časně ráno a zpátky do Brna by se přijelo ve večerních hodinách.



Obrázek č. 10: Termální lázně Győr
(Zdroj: www.ckvoma.cz, 2012)

Druhým zájezdem v sekci termálních lázní bude jednodenní výlet do nejoblíbenějších rakouských lázní Laa an der Thaya. Aquapark v Laa je postaven v moderním stylu a splňuje všechny dnešní náročné požadavky návštěvníků. Uprostřed lázní se nachází velký krytý bazén, ve kterém je termální voda o teplotě kolem 30 °C. Oblíbenou atrakcí v Laa je také venkovní bazén, ve kterém se nachází slaná voda. Cesta do termálních lázní trvá pouze 1 hodinu, jelikož leží pouze 60 km od Brna. Jednodenní zájezd by tedy mohl patřit k těm časově kratším.



Obrázek č. 11: Termální lázně Laa
(Zdroj: www.spabusiness.com, 2017)

c) Hory

Poslední okruh jednodenních zájezdů budou výlety do lyžařských středisek. Pro začátek navrhuji pouze jedno středisko, na kterém si cestovní agentura zkusí, zda se toto rozhodnutí vyplatí. V budoucnu tak bude možné přidávat další lyžařské zájezdy.

Jelikož se jedná o časově náročnější zájezd, vybrala jsem rakouské středisko Stuhleck, které leží 240 km od Brna. Cesta autobusem by trvala cca 3 hodiny, vyjíždělo by se tedy v brzkých ranních hodinách a zpátky do Brna by se přijíždělo k večeru. Lyžařské středisko nabízí dlouhé sjezdovky s příjemným sklonem. K dispozici jsou zde čtyři rychlé sedačkové lanovky, šest lyžařských vleků, 24 kilometrů sjezdových tratí modré i červené obtížnosti, osvětlený snowpark propojený s nočním lyžováním na slalomové dráze a měřený rychlostní úsek. Nachází se zde také 5 km dlouhá sánkařská dráha a snowtubing.



Obrázek č. 12: Stuhleck mapa
(Zdroj: www.bergfex.cz, 2015)

Cena

Cena jednotlivých zájezdů je stanovena porovnáním s konkurencí, ale také vzdáleností jednotlivých destinací. Navrhuji cestovní agentuře zaměřit na zákazníky nižšími cenami než je tomu u konkurence. V následující tabulce jsou vyčísleny ceny jednotlivých zájezdů i s jejich First minute verzemi, které budou platit vždy 14 dní od uvedení na webové stránky.

Tabulka č. 4: Ceny zájezdů
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Zájezd	Cena	Cena – First minute	Počet za rok
G3	399 Kč	349 Kč	13
Parndorf	499 Kč	449 Kč	8
Stuhleck	699 Kč	649 Kč	7
Győr	599 Kč	549 Kč	9
Laa	229 Kč	199 Kč	8

Místo

Jedním z míst prodeje bude stávající webová stránka www.zajezdynaden.cz, o jejíž úpravě jsem psala v předešlé kapitole. Důležitým bodem bude rozšířit e-shop o záložky nových okruhů – nákupy, termální lázně a hory, do kterých se bude postupně přidávat stále více zájezdů.

Se stávajícími dotazy zákazníků cestovní agentury na placení zájezdů v kamenné prodejně, jsem se rozhodla navrhnout další místo prodeje, kterým bude pronajatá kancelář v centru Brna. Tato kancelář bude již vybavená, cestovní agentuře stačí pouze základní nábytek, který bývá součástí pronájmu. Pronájmy kanceláří jsem hledala na webové stránce www.sreality.cz. Pro účely cestovní agentury stačí pouze malá kancelář o rozměrech do 15 m². Tyto kanceláře se v Brně dají bez problému sehnat do 2500 Kč vč. DPH a energií měsíčně.

Propagace

Analytická část poukázala na jisté mezery v činnosti cestovní agentury vyskytující se v propagaci. Proto je důležité vytvořit ucelenou komunikační strategii a vybrat ty nejvhodnější komunikační prvky, které přitáhnou více nových klientů. Mým záměrem

je ponechat stávající prvky reklamy, ale zaměřit se i na ty nové, jelikož je důležité zajímat se o inovace a neustálé vylepšování.

Cestovní agentura bude stále využívat tištěnou propagaci, která se v minulosti osvědčila na školách v Brně. Je ale třeba navrhnout nové letáčky, protože starý typ který je vyobrazen v příloze I obsahuje staré informace (název, logo), který by mohl být pro zákazníky zavádějící. Navrhují popsat stejnou reklamní agenturu – Reex, spol. s r.o., která se v minulosti starala jak o návrhy tak i o dodávku letáků. Prozatím postačí dodávka 500 ks nových letáků formátu A5, o jejichž roznos se postará nově najatý brigádník. Tato dodávka bude stát 899 Kč.

Další stávající propagací je Google Adwords, která by měla taktéž fungovat dál, jelikož dostává webovou stránku na přední příčky ve vyhledávači. Doporučuji do této formy propagace vkládat 500 Kč měsíčně, aby internetové stránky zhlédlo co nejvíce zákazníků.

Podobný typ reklamy funguje i na sociálních sítích, reklama se zobrazuje pouze potenciálním zákazníkům prostřednictvím vhodného zacílení. Také je potřeba neustále komunikovat s klienty pomocí stránky na sociální síti Facebook a Instagram, příspěvky doporučuji přidávat minimálně jednou měsíčně. Cílená reklama na sociálních sítích bude stát měsíčně 1000 Kč.

Dále navrhují direct marketing prostřednictvím newsletterů, které se budou zasílat minimálně jedenkrát za měsíc na email všem stávajícím zákazníkům z databáze cestovní agentury. Newslettery budou obsahovat aktuálně vypsané termíny zájezdů a další novinky o cestovní agentuře. Tento typ reklamy je pro cestovní agenturu zdarma, bude ji vykonávat nově najatý marketingový pracovník.

Na závěr navrhují tvorbu nových reklamních předmětů, které budou obsahovat nové logo cestovní agentury. Na následujícím obrázku jsou vidět návrhy, které by mohly sloužit k propagaci cestovní agentury Budou se rozdávat klientům po skončení zájezdu a také budou sloužit jako pracovní oděvy pro delegáty. Reklamní předměty se objednájí rovněž u reklamní agentury Reex, spol. s r.o., se kterou má cestovní agentura dlouhodobou spolupráci. Celková suma vložená do reklamních předmětů bude činit 6000 Kč.



Obrázek č. 13: Reklamní předměty
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

4.3 Organizační plán

Pro rozšíření cestovní agentury navrhuji najmout menší počet zaměstnanců, kteří se budou starat o chod podniku. Po rozšíření nabídky zájezdů nebude živnostník schopný se o všechny záležitosti starat sám.

Navrhuji najmout dva nové delegáty, kteří budou jezdit na konané zájezdy. Zájezdy se budou konat pouze o víkendech, spíše v sobotu, proto bude rozumné s nimi uzavřít dohodu o provedení práce, jelikož jejich počet vypracovaných hodin nepřesáhne 300 hodin za rok. Jejich hrubá hodinová mzda bude 120 Kč.

Dalším najatým zaměstnancem bude marketingový pracovník, který bude přijatý na dohodu o pracovní činnosti, jelikož jeho práce bude časově náročnější. Práci bude vykonávat ze svého domova a bude se jí věnovat cca 3 hodiny čtyřikrát týdně, jeho hrubá hodinová sazba bude 150 Kč.

Posledním pracovníkem bude pomocný brigádník, který bude pracovat maximálně jednou týdně na cca 5 hodin. Bude s ním tedy rovněž uzavřena dohoda o provedení práce. Jeho hrubá hodinová sazba bude 100 Kč.

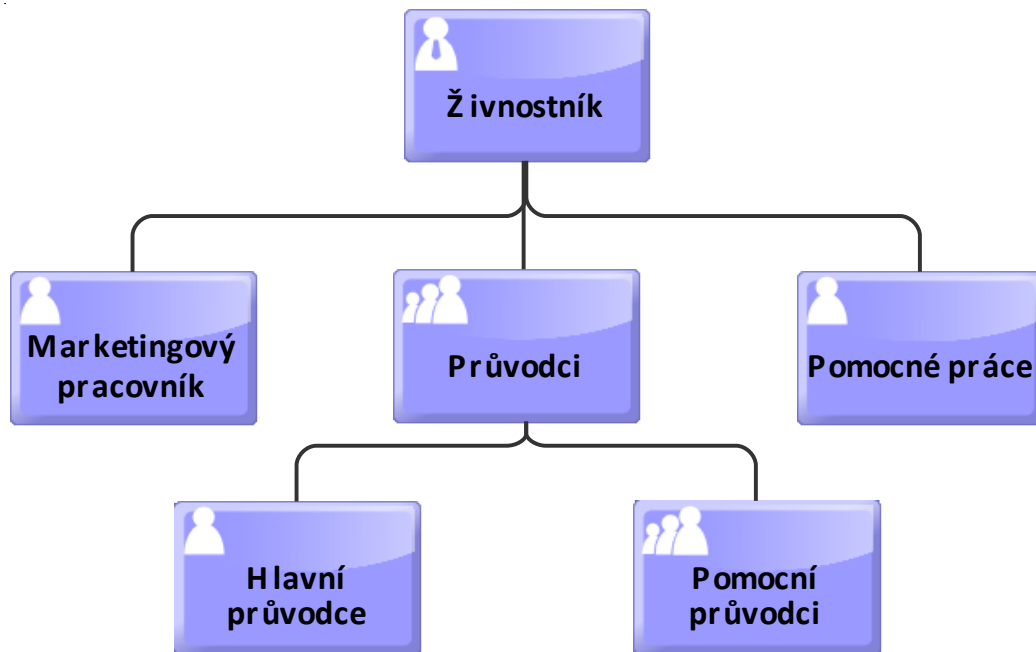
4.3.1 Organizační struktura podniku

Organizační struktura je hierarchická, v čele tedy stojí živnostník, který řídí celou agenturu, stará se o finance, informační systém a řeší reklamace, popřípadě problémy se zákazníky. Další jeho funkcí je objednávání autodopravců a komunikace s nimi. Mezi jeho podřízené patří marketingový pracovník, průvodci a brigádník, který provádí pomocné práce.

Marketingový pracovník se stará o přípravu, zpracování a realizaci marketingových aktivit na sociálních sítích (Facebook, Instagram). Také se stará tvorbu newsletterů a jejich následné rozesílání zákazníkům cestovní agentury. Dále spravuje webové stránky a snaží se zacílit na konkrétní skupiny klientů, pomocí různých druhů reklam, eventuálně SEO optimalizací.

Průvodci v cestovní agentuře se střídají na jednotlivých zájezdech podle předem určeného plánu, tak aby měl každý požadovaný počet odpracovaných hodin. Průvodci vyřizují s klienty administrativní záležitosti u autobusu, zabezpečují informační servis pro klienty a reprodukuje pokyny k zájezdu do mikrofonu po celém čase zájezdu. Dále se starají o technickou stránku zájezdu, tj. roznáší balenou vodu, občerstvení a informační letáčky všem zákazníkům před výjezdem autobusu. Nakonec rozdává klientům propagační předměty nebo dárkové tašky.

Brigádník má na starosti roznos letáčků po předem vytipovaných místech např.: vysoké a střední školy, okolí nákupních center v Brně nebo přípravování propagačních předmětů. Dále chystá požadovaný počet balených vod a oplatek na jednotlivé zájezdy, které budou uskladněny v nově najaté kanceláři v Brně.



Obrázek č. 14: Organizační struktura cestovní agentury
(Zdroj: Vlastní zpracování - ARIS Express, 2017)

4.4 Finanční plán

V této kapitole zhodnotím finanční aspekty celého podnikatelského záměru. Finanční plán je jednou z nejdůležitějších součástí podnikatelského záměru. Ukazuje podnikateli, zda je jeho záměr realizovatelný a ekonomicky efektivní. Určila jsem si tedy výše potřebných financí pro založení a provoz podniku, které se promítnou předpokládaných tržbách a nákladech pro rok 1,2, a 3.

4.4.1 Jednorázové náklady na rozšíření cestovní agentury

Tyto náklady slouží na počáteční rozšíření podniku, jejich odečtení proběhne pouze v prvním roce plánovaných tržeb, další roky se již odečítat nebudou. Zdrojem financování bude samotný živnostník, který uchovával peněžní zásobu na možné budoucí rozšíření podniku. Provozní náklady se budou platit ze samotného fungování cestovní agentury.

První výdaje jsou spojené s přeměnou internetových stránek, je třeba koupit nové logo a přesun domény, což udělá inženýr, kterému tato práce potrvá v řádu jedné hodiny. Nákup nového modulu provede sám živnostník, jelikož se nejedná o

složitou záležitostí. Největším výdajem budou samozřejmě reklamní předměty, které budou sloužit zejména zákazníkům cestovní agentury.

Tabulka č. 5: Náklady na rozšíření
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Položka	Částka
Logo	764 Kč
Přesun domény	721 Kč
Modul Slevové kupóny	2 990 Kč
Tištěná reklama	899 Kč
Reklamní předměty	6 000 Kč
Celkem	11 374 Kč

4.4.2 Osobní náklady na zaměstnance

V kapitole – Organizační struktura podniku, jsou přesně popsány jednotlivé pozice a jejich finanční ohodnocení. V následující tabulce jsou vyčísleny veškeré náklady spojené se zaměstnanci.

Za rok bude celkem uspořádáno 45 zájezdů, nebude se tedy jezdit každý týden, což je hlavně z důvodu početných svátků a prázdnin, ale také existují měsíce, kdy je poptávka po zájezdech nižší např. leden. U průvodců jsem počítala s průměrnou dobou strávenou na zájezdě, tedy 12 hodin. Hrubou mzdu všech pracovníků jsem vypočítala jako hodinovou sazbu vynásobenou počtem odpracovaných hodin. Dále jsem z hrubé mzdy vyvodila sociální a zdravotní pojištění, které musí zaměstnavatel za zaměstnance zaplatit. Výsledkem je tedy superhrubá mzda, která vstupuje do provozních nákladů cestovní agentury.

Tabulka č. 6: Osobní náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Položka	Průvodce 1	Průvodce 2	Marketingový pracovník	Brigádník
Hrubá hodinová sazba	120 Kč	120 Kč	150 Kč	100 Kč
Počet zájezdů (za rok)	25	20	---	---

Počet odpracovaných hodin (za rok)	300	240	648	270
Hrubá mzda (celkem za rok)	36 000 Kč	28 800 Kč	97 200 Kč	27 000 Kč
Sociální pojištění (25 %)	9 000 Kč	7 200 Kč	24 300 Kč	6 750 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	3 240 Kč	2 592 Kč	8 748 Kč	2 430 Kč
Superhrubá mzda	48 240 Kč	38 592 Kč	130 248 Kč	36 180 Kč
Celkem	253 260 Kč			

4.4.3 Provozní náklady

Tabulka číslo 7 poukazuje na náklady, které bude cestovní agentura platit každý rok. Řadím do nich roční nájemné kanceláře v centru Brna, mzdové náklady, které činí nejvyšší obnos, dále pronájem domény a PPC reklamu, která zahrnuje cílenou propagaci na Googlu a na sociálních sítích.

Tyto náklady se bude cestovní agentura snažit držet na stále stejné úrovni. Pokud se ale bude cestovní agentuře dařit, je možné, že přidá počet zájezdů za rok a tím pádem vzrostou osobní náklady. Také je možné přidávat stále více peněžních prostředků na propagaci.

Tabulka č. 7: Provozní náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Položka	Částka (vč. DPH)
Doména	156 Kč
PPC reklama	18 000 Kč
Osobní náklady	253 260 Kč
Nájem	30 000 Kč
Celkem	301 416 Kč

4.4.4 Roční náklady na přepravu osob

Jak je uvedeno výše, plánuji za rok uspořádat 45 zájezdů, jejich rozvržení do různých destinací je znázorněno v tabulce číslo 8. Cestovní agentura doposud zaměřovala na zájezdy do obchodního centra G3 Gerasdorf, doporučuji tedy ponechat stávající počet zájezdů, tedy jedenkrát za měsíc a v prosinci dvakrát, jelikož se osvědčilo, že se tento

počet přesně naplní zákazníci. Velká poptávka byla také po outletovém centru Parndorf, které bych zařadila do nabídky osmkrát za rok. Do lyžařského střediska Stuhleck by cestovní agentura vyjela sedmkrát do roka, v měsících od listopadu do března. Termální lázně bývají oblíbenými zájezdy, především Győr je bezpochyby tím nejoblíbenějším, během roku jich cestovní agentura uspořádá devět. Do menších lázní Laa se vyrazí osmkrát za rok.

Ceny za jednotlivé zájezdy jsem zjišťovala od dlouhodobého dopravce cestovní agentury, kterým je firma Autoexpres CZ s.r.o. Ceny se odvíjí od počtu kilometrů daného zájezdu, výše mýta, počtu čekacích hodin řidiče a počtu cestujících. Na každý zájezd jsem plánovala dosavadní průměrný počet zákazníků cestovní agentury, což je 45 zákazníků za zájezd.

Tabulka č. 8: Náklady na přepravu
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Zájezd	Počet za rok	Cena za zájezd (Kč)	Cena celkem (Kč)
G3	13	8500	110500
Parndorf	8	9500	76 000
Stuhleck	7	11000	77 000
Győr	9	11500	103 500
Laa	8	6000	48 000
Celkem			415 000 Kč

4.4.5 Plánované tržby a náklady

Následující kapitola se zabývá plánovanými tržbami a náklady za první tři roky od rozšíření cestovní agentury. Sepsala jsem tři varianty, jakými by se mohla cestovní agentura dále vyvíjet. V nejhorším možném případě by se jednalo o pesimistickou variantu, nejpravděpodobnější variantu jsem označila jako realistickou, a v případě velkého úspěchu by mohla nastat optimistická varianta.

Díky sezónnosti zájezdů není možné předpovědět měsíční výnosy, protože se od sebe výnosy v jednotlivých měsících mohou lišit. Proto je výhodnější kalkulovat s ročními výnosy.

Stanovená cena vychází z váženého průměru cen všech zájezdů v tabulce číslo 4. V ceně byly také zahrnuty First minute slevy, které z předchozích zkušeností využívá přibližně 1/3 zákazníků. Počet osob je stanoven součinem počtu zájezdů za rok a přibližným průměrným počtem osob na jeden zájezd. V každém roce a jeho variantách počítám s různým počtem osob.

V jednotlivých letech budu počítat s fixními a variabilními náklady. Fixní náklady obsahují náklady na rozšíření cestovní agentury, provozní náklady a náklady na přepravu osob. Variabilními náklady jsou náklady, které se mění s počtem osob na zájezdu, v tomto případě je to občerstvení, které dostává každý zákazník, jedná se o láhev vody a sladkost v celkové hodnotě 10 Kč.

Rok 1

V roce 1 od rozšíření cestovní agentury jsem kalkulovala s náklady na přepravu, provozními náklady, variabilními náklady a náklady na rozšíření, které vstupují pouze do tohoto roku. V pesimistické variantě vyšel výsledek hospodaření v záporných číslech, v tomto případě by si cestovní agentura měla rozmyslet své podnikání, avšak na druhou stranu je to pochopitelné z důvodu vysokých počátečních nákladů. Tento nezdar by musel dofinancovat samotný živnostník, který si pro tyto případy nechává vyšší peněžní zásobu. U varianty realistické se již dá vycházet s akceptovatelnými zisky. V nejlepším možném případě, tedy v optimistické variantě, by byl výsledek hospodaření tak vysoký, že by cestovní agentura mohla počítat s dalšími možnými investicemi.

Tabulka č. 9: Rok 1
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Cena	460 Kč	460 Kč	460 Kč
Počet osob	1 600	2 025	2 700
Tržby	736 000 Kč	931 500 Kč	1 242 000 Kč
Náklady na přepravu	415 000 Kč	415 000 Kč	415 000 Kč
Náklady na rozšíření	11 374 Kč	11 374 Kč	11 374 Kč
Provozní náklady	301 416 Kč	301 416 Kč	301 416 Kč
Variabilní náklady	16 000 Kč	20 250 Kč	27 000 Kč
Náklady celkem	743 790 Kč	748 040 Kč	754 790 Kč
VH	-7 790 Kč	183 460 Kč	487 210 Kč

Rok 2

V roce 2 již do plánovaných tržeb a nákladů nezapočítávám náklady na rozšíření podniku, pracuji pouze s provozními náklady a náklady na přepravu. Počítám se zvýšením počtu osob, kteří si zakoupí zájezd, jelikož se cestovní agentura díky marketingovým aktivitám dostane do většího povědomí, tím pádem se zvýší také tržby. Cestovní agentura se také bude snažit dohodnout lepší ceny s dopravci, z čehož by mohla vzniknout sleva 15 000 Kč za rok oproti minulému roku, což je v přepočtu sleva 333 Kč na zájezd.

Živnostník v dosavadní době platí daně paušálními výdaji, to znamená, že platí z daňového základu zjištěného z tržeb, které ale nesmí překročit 1 milion korun. Kdyby se v roce 3 vyplnila varianta realistická nebo optimistická, živnostník by musel začít vést daňovou evidenci a být plátcem DPH. V tomto případě bych doporučovala převést živnost na společnost s ručením omezeným.

Tabulka č. 10: Rok 2
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Cena	460 Kč	460 Kč	460 Kč
Počet osob	1 800	2 200	2 800
Tržby	828 000 Kč	1 012 500 Kč	1 288 000 Kč
Náklady na přepravu	400 000 Kč	400 000 Kč	400 000 Kč
Provozní náklady	301 416 Kč	301 416 Kč	301 416 Kč
Variabilní náklady	18 000 Kč	22 000 Kč	28 000 Kč
Náklady celkem	719 416 Kč	723 416 Kč	729 416 Kč
VH	108 584 Kč	289 084 Kč	558 584 Kč

Rok 3

Stejně jako v roce 2, by živnostník od realistické varianty musel počítat se zavedením daňové evidence. Ve třetím roce počítám s dalším možným snížením cen autodopraců z důvodu dlouhodobé spolupráce o dalších 10 000 Kč, tedy dalších 222 Kč na zájezd. Také plánuji ve třetím roce přidat 20 000 Kč do marketingových aktivit, jako tištěná reklama, reklamní předměty, popřípadě mediální reklama v oblastním radiu. Dále je možný stále vyšší nárůst osob využívajících cestovní agenturu na jednodenní zájezdy,

což se promítne do výše tržeb. V tomto roce by se již dalo počítat se všemi třemi variantami jako s úspěšnými.

Tabulka č. 11: Rok 3
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Cena	460 Kč	460 Kč	460 Kč
Počet osob	2000	2400	3000
Tržby	920 000 Kč	1 104 000 Kč	1 380 000 Kč
Náklady na přepravu	390 000 Kč	390 000 Kč	390 000 Kč
Provozní náklady	321 416 Kč	321 416 Kč	321 416 Kč
Variabilní náklady	20 000 Kč	24 000 Kč	30 000 Kč
Náklady celkem	731 416 Kč	735 416 Kč	741 416 Kč
VH	188 584 Kč	368 584 Kč	638 584 Kč

4.4.6 Bod zvratu

Tento bod ztvárňuje místo, kde se náklady rovnají výnosům, zisk je tedy nulový. Bod zvratu budu vytvářet pro rok 1 od začátku rozšíření cestovní agentury a zároveň pro jeho realistickou variantu. Výpočet vytvořím pomocí fixních nákladů, které podělím příspěvkem na úhradu, tzn. cena minus variabilní náklady na jednotku.

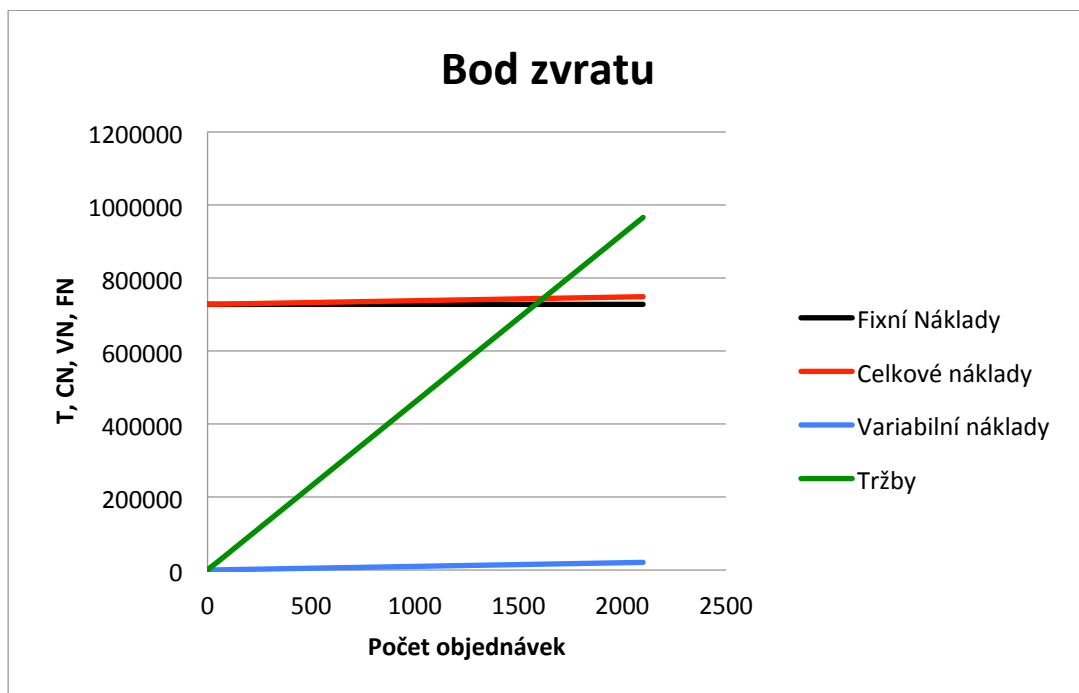
V následující tabulce určím hodnoty potřebné k výpočtu bodu zvratu, nimiž jsou fixní náklady, variabilní náklady a jednotková cena. Fixní náklady se skládají z nákladů na rozšíření, provozních nákladů a nákladů na přepravu osob. Jednicové variabilní náklady jsou opravdu nízké, jelikož se jedná pouze o občerstvení, které dává cestovní agentura každému zákazníkovi na zájezdě, jedná se o láhev vody a sladkost. Cena je zjištěna z váženého průměru všech zájezdů.

Tabulka č. 12: Hodnoty pro bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Fixní náklady	727 790 Kč
Variabilní náklady	10 Kč
Cena	460 Kč

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{(p - vn)} = \frac{727\,790}{(460 - 10)} = 1617,311 \text{ osob}$$

Z výpočtu bodu zvratu vyplývá, že při počtu 1617 zákazníků nebude vznikat žádný zisk ani ztráta. Bude-li cestovní agentura dosahovat této produkce, pak se budou tržby rovnat nákladům. V následujícím grafu je tento bod zvratu vyobrazen průsečíkem přímky tržeb a celkových nákladů.



Graf č. 10: Bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

4.5 Hodnocení rizik

Před uskutečněním samotného podnikatelského záměru je třeba zaměřit se na míru rizik, které by mohly tento záměr ovlivnit. Zaměřím se tedy na analýzu rizik, kdy je identifikuju a pokusím se těmto rizikům vyhnout nebo minimalizovat jejich vliv různými protiopatřeními.

Vytvořím si seznam rizik a sepíšu k nim pravděpodobné scénáře a také jejich hodnocení. Pro rozšíření cestovní agentury byla identifikována k jednotlivým činnostem následující rizika, která ohodnotím pravděpodobností (**P**) a dopadem (**D**), Dále provedu

výpočet $P \times D = H$, tzn., že po vynásobení obou hodnot vznikne hodnota rizika (**H**). Pravděpodobnost i dopad rizika budou ohodnoceny škálou od 0 – velmi nízké do 10 – velmi vysoké.

Tabulka č. 13: Analýza rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	P	D	H
1	Vysoká konkurence	Ostatní CK a CA mají již svou klientelu, zájezdy se nebudou prodávat	7	8	56
2	Nízká poptávka	Nové destinace nebudou pro zákazníky lákavé	6	8	48
3	Nedostupnost autodopravce	Nebude možné sehnat dopravu na daný zájezd	6	4	24
4	Nebezpečí v cílových destinacích	Předsudky, bezpečnost, strach z nemocí a terorismu ze strany potenciálních zákazníků	3	9	28
5	Zvýšení cen dopravců	Zapříčiní zvýšení nákladů cestovní agentury	5	6	30
6	Změny v legislativě	Česká republika nebude podporovat vedení cestovní agentury na základě volné živnosti	2	10	20
7	Individuální cestování	Zákazníci budou dávat přednost cestováním na vlastní náklady	5	5	25
8	Nízká produktivita práce	Zaměstnanci budou vykazovat špatné výsledky	4	6	24

V následující tabulce se objevuje škála hodnocení rizika podle toho, jak by byla nákladná jednotlivá opatření, náklady jsem rozdělila do určitých intervalů a ohodnotila je stupnicí – nízké, střední a vysoké. Tyto hodnocení přiřadím k jednotlivým protiopatřením v tabulce číslo 15.

Tabulka č. 14: Náklady na protipatření
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Hodnocení rizika	Interval hodnot
Nízké	0 – 3000 Kč
Střední	3000 – 6000 Kč
Vysoké	6000 – 10 000 Kč

Následující tabulka se zabývá návrhy na opatření jednotlivých rizik. Ke každému riziku jsem tedy přiřadila návrh, jakým způsobem by se mělo řešit. Dále jsem určila nové hodnoty pravděpodobností a dopadů, a vypočítala z nich změněné hodnoty rizik, které by se měly těmito kroky snížit.

Tabulka č. 15: Návrhy na opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Poř. číslo	Návrh na opatření	Nová P	Nový D	Nová H	Náklady na opatření
1	Zaměřit se na marketingové aktivity	4	8	32	Střední
2	Sledování zájmu o destinace, popřípadě obměna zájezdů	3	7	21	Nízké
3	Spolupráce s více firmami, které nabízejí autodopravu	4	3	12	Nízké
4	Sledování zpráv a politické situace v cílových destinacích	2	7	14	Nízké
5	Dlouhodobá smlouva s autodopravcem	3	5	15	Nízké
6	Sledování aktuální situace pro případ rychlého přizpůsobení	2	8	16	Nízké
7	Nabízet atraktivnější a komfortnější služby než nabízí individuální cestování	4	3	12	Střední
8	Motivace zaměstnanců, nabídka benefitů	3	5	15	Vysoké

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo navrhnout řešení na rozšíření cestovní agentury, která je na trhu téměř tři roky. Cestovní agentura započala nejdříve jako přivýdělek ke studiu, ale postupem času se vytvořila stálá klientela, která určovala, že si agentura vede poměrně dobře. I když se ze začátku potýkala s menšími zisky, snažila se neustále posouvat k lepším výkonům, avšak největším problémem bylo omezení na pouze jediný typ jednodenních zájezdů. Proto jsem se rozhodla pro ten to podnikatelský záměr, který by mohl v budoucnu pomoci cestovní agentuře s rozvíjením dalších činností.

Tato práce byla rozdělena na tři části – teoretická východiska práce, analytická část a část vlastních návrhů řešení. V teoretické části jsem se zaměřila na pojmy, které vymezují samotné podnikání, podnik a podnikatelský záměr. Také jsem se zaměřila na živnostenské podnikání, jelikož je to právní forma cestovní agentury, a na případnou transformaci na společnost s ručením omezeným. Dále jsem se zabývala vymezením pojmů z oblasti cestovního ruchu. Popsala jsem rozdíly mezi domácím a zahraničním cestovním ruchem a následně rozdíly mezi cestovní agenturou a kanceláří. Poté jsem se zaměřila na teoretické východiska analýz, které jsem využívala v analytické části diplomové práce.

V analytické části jsem popsala stávající stav cestovní agentury a i jejími dosavadními finančními výsledky. Dále jsem vytvořila stávající marketingový mix podniku, kde je popsáno na jaké služby se zaměřuje, jaké jsou ceny, místo prodeje a různé formy propagace. Poté jsem provedla důležité analýzy okolí podniku, byly jimi PEST analýza, která vymezuje politické, ekonomické, společenské a technologické faktory ovlivňující činnost cestovní agentury a Porterova analýza pěti sil, která se zaměřuje na stávající konkurenci, novou konkurenci, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty. Další kapitolou byl dotazník spokojenosti stávajících zákazníků cestovní agentury, dle kterého jsem zjistila v čem by se mohla agentura vylepšit. Všechny tyto analýzy jsem shrnula do SWOT analýzy, která poukazuje na silné a slabé stránky podniku, ale také na jeho hrozby a příležitosti.

Následně jsem se zabývala vlastními návrhy řešení, které by měly vést k rozšíření cestovní agentury. Vytvořila jsem tedy nový popis společnosti i s novým

logem a internetovými stránkami. Dále jsem se zaměřila na marketingový plán, který je rozdělen na marketingové cíle a marketingový mix. Marketingové cíle jsem rozdělila na krátkodobé a dlouhodobé, poukazují na to, kam by měl podnik dále směřovat. Nový marketingový mix je rozšířený o další portfolio produktů, ceny, místa prodeje a další formy propagace. Následně jsem vymezila organizační plán a organizační strukturu podniku s novými zaměstnanci. V neposlední řadě jsem se zaměřila na finanční plán, který představuje náklady a také výnosy podniku za první tři roky od počátku rozšíření. Ve finančním zhodnocení vyšlo, že v prvním roce pesimistické varianty by se nevyplatilo podnikat, z důvodu záporného výsledku hospodaření. V dalších letech a všech variantách vyšel výsledek hospodaření kladně, je tedy možné tento podnikatelský záměr uskutečnit. Také jsem vypočítala bod zvratu tohoto podnikatelského záměru, který mi vyhodnotil při jakém počtu zákazníků se budou náklady rovnat výnosům. Na závěr jsem sepsala různá rizika, která by mohla nastat v rámci této podnikatelské činnosti, a navrhla k nim vhodná protiopatření.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARROW, Colin, 1995. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-232-8.

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.

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

ČERMÁK, Miroslav, 2009. Řízení informačních rizik v praxi. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU. ISBN 978-80-7399-731-1.

Česká ekonomika v roce 2018: Stabilní růst se známkami přehřívání. *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, ©1997-2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-ekonomika-v-roce-2018-stabilni-rust-se-znamkami-prehrivani-99711.html>

Česká ekonomika v roce 2018. *Deloitte* [online]. Praha: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ©2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/deloitte-analytics/articles/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2018.html>

Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2017. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Krajská správa ČSÚ v Brně, ©2017 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2017>

Free logo services [online]. Boston: LogoMix Inc., ©2018 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.freelogoservices.com>

HISRICH, Robert D. a M. P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003, *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 80-247-0447-1.

Charakteristika Jihomoravského kraje. *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, ©1997-2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-jihomoravskeho-kraje-1967.html>

Jak mapovat trh a konkurenci. *Podnikatel.cz – Průvodce vaším podnikáním* [online]. Praha: Podnikatel.cz, ©2007-2018 [cit. 2018-03-20] Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-mapovat-trh-a-konkurenci/>

Jak na přechod z OSVČ na s.r.o. *iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele* [online]. Praha: iPodnikatel.cz, ©2011-2014 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-na-prechod-z-osvc-na-sro.html>

Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele* [online]. Praha: iPodnikatel.cz, ©2011-2014 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

Křepelka, Miloš, 2014. Evropské fondy 2014-2020: Jednoduše pro lidi. In: *Strukturální fondy* [online]. 11.12.2014 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/0b29eedf-00a3-4e92-a110-9ad8cb31e2b1/Dopoledni-blok-Krepe>

NÝVLTOVÁ, Romana a P. MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

Obchodní společnost (Company). *ManagementMania.com* [online]. Plzeň: ManagamentMania.com, ©2011-2016 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-spolecnost>

Oblast cestovního ruchu. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2009 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Prehled-platnych-pravnich-predpisu-\(1\)/Oblast-cestovniho-ruchu](http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Prehled-platnych-pravnich-predpisu-(1)/Oblast-cestovniho-ruchu)

PALATKOVÁ, Monika a J. ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3643-3.

PALATKOVÁ, Monika, 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.

Pomůcka pro určení velikosti podniku. *Prahafondy.ami.cz* [online]. Praha: Evropský sociální fond, ©2009 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s. ISBN 80-856-0511-2.

RYGLOVÁ, Kateřina, M. BURIAN a I. VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4039-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Shoptet.cz [online]. Praha: Shoptet, ©2008-2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/cenik>

Společnost s ručením omezeným. *Nový občanský zákoník* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2013-2015 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

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

Statistiky cestovního ruchu 2015. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2015 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Statistiky-cestovniho-ruchu-2016-2010/Statistiky-cestovniho-ruchu-2015>

ŠKAPA, Stanislav, 2004. *Mikroekonomie*. 1.vyd. ISBN 80-214-2566-0.

Transformace živnostníka na s.r.o. *pravoIT.cz – odborný portál o právu informačních technologií* [online]. Ostrava: ITpravo.cz, ©2016 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <http://www.pravoit.cz/novinka/transformace-zivnostnika-na-s-r-o>

VEBER, Jaromír a J. SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.

ZEMÁNEK, Josef a J. LACINA, 2011. *Příručka pro začínající podnikatele*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-109-1.

ZICHOVÁ, Jaroslava, 2008. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key Publishing, Management. ISBN 978-80-7418-001-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví.....	26
Obrázek č. 2: Bod zvratu - graf.....	30
Obrázek č. 3: Logo podniku.....	31
Obrázek č. 4: Uplynulý zájezd.....	34
Obrázek č. 5: Místo prodeje (e-shop).....	35
Obrázek č. 6: Reklamní předměty	37
Obrázek č. 7: Nové logo.....	55
Obrázek č. 8: Ceny jednotlivých verzí.....	57
Obrázek č. 9: Designer Outlet Parndorf.....	60
Obrázek č. 10: Termální lázně Győr.....	61
Obrázek č. 11: Termální lázně Laa.....	61
Obrázek č. 12: Stuhleck mapa.....	62
Obrázek č. 13: Reklamní předměty	65
Obrázek č. 14: Organizační struktura cestovní agentury.....	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj příjmů, výdajů a zisku	33
Graf č. 2: Pohlaví	44
Graf č. 3: Věk	45
Graf č. 4: Zdroj návštěv	47
Graf č. 5: Spokojenost s autobusem	48
Graf č. 6: Spokojenost s občerstvením	48
Graf č. 7: Spokojenost s delegáty	49
Graf č. 8: Opětovný nákup	49
Graf č. 9: Nové destinace	50
Graf č. 10: Bod zvratu	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Finanční výsledky	32
Tabulka č. 2: Vývoj příjmů, výdajů a zisku	32
Tabulka č. 3: Žebříček nejoblíbenějších zahraničních destinací za rok 2015	41
Tabulka č. 4: Ceny zájezdů	63
Tabulka č. 5: Náklady na rozšíření	68
Tabulka č. 6: Osobní náklady	68
Tabulka č. 7: Provozní náklady	69
Tabulka č. 8: Náklady na přepravu	70
Tabulka č. 9: Rok 1	71
Tabulka č. 10: Rok 2	72
Tabulka č. 11: Rok 3	73
Tabulka č. 12: Hodnoty pro bod zvratu	73
Tabulka č. 13: Analýza rizik	75
Tabulka č. 14: Náklady na protipatření	76
Tabulka č. 15: Návrhy na opatření	76

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AČCKA	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
CN	celkové náklady
ČSÚ	Český statistický úřad
p	cena za jednotku
Q	objem produkce
T	tržby
vn	variabilní náklady na jednotku
(p-vn)	krycí příspěvek

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1:.....	I
Příloha 2:.....	II



JEĎTE S NÁMI

na **nejvýhodnější nákupy** módního zboží ve Vídni za ty **nejlepší ceny**.

Primark je populární především **nízkou cenou** a **módním vzhledem** svého zboží. **Nabízí vše** od dámských, pánských a dětských oděvů až po bytové doplňky. V České republice nemá tento řetězec zastoupení, proto využijte příležitosti a jeďte s námi **na nákupy!**



Zájezdy na nákupy

Více informací na www.zajezdynamakupy.cz

 www.facebook.com/zajezdynamakupy

 info@zajezdynamakupy.cz

Příloha 2:

Dotazník spokojenosti s cestovní agenturou Zájezdy na nákupy

1. Jak jste se o nás dozvěděli?

- Doporučení od přátel
- Z vyhledávače (Google, Seznam,..)
- Z Facebooku
- Z Instagramu
- Ze slevového portálu
- Z letáku

2. Jak jste byli spokojeni s cestou autobusem?

- Ano, zcela spokojen(a)
- Ne, zcela nespokojen(a)
- Nechci odpovídat

3. Jak hodnotíte občerstvení od nás v autobuse?

- Kladně, překvapilo mě
- Očekával/a jsem, že něco takového dostaneme
- Nelíbilo se mi
- Nechci odpovídat

4. Jak jste byli spokojeni s našimi delegáty?

- 1 - Velmi spokojeni
- 2
- 3
- 4
- 5 - Velmi nespokojeni
- Nechci odpovídat

5. S jakou pravděpodobností s námi znovu pojedete?

- 1 - Určitě pojedu
- 2
- 3
- 4
- 5 - Určitě nepojedu
- Nechci odpovídat

6. Jaké další jednodenní zájezdy byste v naší nabídce uvítali?

- Termální lázně (Győr, Laa)
- Lyžařské zájezdy (Stuhleck, Semmering)
- Zábavní parky (Legoland, Tropical island)
- Vánoční trhy (Viedeň, Drážďany)
- Další nákupní centra (Parndorf, SCS)
- Zájezdy do přírody (Medvědí soutěska, Dachstein)
- Hrady a zámky (Konopiště, Schönbrunn)