



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Metodika tvorby podnikatelského plánu

Vypracoval: Bc. Alexandra Srnková

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Alexandra SRNKOVÁ
Osobní číslo: E11800
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Metodika tvorby podnikatelského plánu
Zadávací katedra: Katedra řízení

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout metodiku tvorby podnikatelského plánu s využitím principů a metod strategického řízení a marketingu, provést analýzu tržních podmínek ve vybraném odvětví a na základě získaných informací zpracovat návrh podnikatelského plánu.

Metodický postup:

- 1) Prostudování odborné literatury a vymezení základních pojmů.
- 2) Návrh metodiky tvorby podnikatelského plánu
- 3) Analýza trhu s ohledem na činnost firmy.
- 4) Zpracování podnikatelského plánu

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika a cíle.
4. Návrh metodiky tvorby podnikatelského plánu.
5. Analýza trhu.
6. Zpracování podnikatelského plánu.
7. Závěr
8. Resumé
9. Použitá literatura.
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

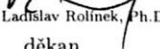
Seznam odborné literatury:

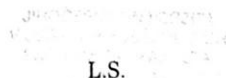
- FOTR, J.:** Podnikatelský plán a investiční rozhodování, Grada Publishing, Praha 1999, 220 s. ISBN 80-7169-812-1
- BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.:** Malé a střední podnikání, skripta JU v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003, 96 s. ISBN 80-7040-625-9
- VEJDELEK, J.:** Jak založit nebo převzít podnik, Grada Publishing, 1997, 229 s. ISBN 80-7169-234-4
- VEBER, J. a kol.:** Management: základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- SUCHÁ, J.:** Podnikatelský záměr - ekonomika a finance, Pragoeduca, Praha, 1994, 54 s. ISBN 80-85856-11-5
- WUPPERFELD, U.:** Podnikatelský plán pro úspěšný start, Management Press Praha, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9
- KORÁB, V.:** Založení a řízení společnosti, Computer Press Brno, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- FOREJT, A.:** Obchodní společnosti, Prospektrum Praha, 1992, 206 s. ISBN 80-85431-54-8

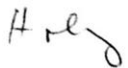
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan


L.S.


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Písku 24.04.2014

Podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za odborné vedení a poskytnutí cenných rad při zpracování této diplomové práce. Současně děkuji panu Ing. Davidu Mrázovi specialistovi pro firemní financování z ČSOB leasing a paní Daně Závorkové, která se problematikou cestovního ruchu zabývá již řadu let. Dále děkuji všem respondentům za ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

1. ÚVOD.....	8
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1 Vymezení základních pojmů	9
2.2 Založení podniku.....	10
2.3 Právní formy podnikání	11
2.4 Podnikatelský plán.....	13
2.5 Procesní řízení v malých a středních podnicích	31
2.6 Business model	32
3. CÍL A METODIKA.....	34
3.1 Cíl práce.....	34
3.2 Metodika	34
4. NÁVRH METODIKY TVORBY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	36
4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	36
4.2 Struktura podnikatelského plánu.....	45
4.3 Získání úvěru od banky.....	49
5. NÁVRH POSTUPU PRO SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU NA PŘÍKLADU CESTOVNÍ AGENTURY	52
5.1. Charakteristika zvolené cestovní agentury	54
5.2 Vymezení pojmů cestovní kancelář a cestovní agentura.....	54
5.3 Analýza konkurence	55
5.4 Konkurenční výhody	59
5.5 Analýza dodavatelů.....	59

5.6 Charakteristika zákazníka	60
5.7 Marketingové šetření	60
6. PODNIKATELSKÝ PLÁN	68
6.1 Titulní strana.....	68
6.2 Exekutivní souhrn.....	69
6.3 Popis organizace.....	70
6.4 Osobnosti organizace.....	72
6.5 Marketingový mix 4P	72
6.5.2 Cena.....	72
6.6 SWOT analýza	74
6.7 Finanční plán.....	75
6.8 Rizika	78
7. ZÁVĚR	80
8. ANOTACE	82
9. ZDROJE	83
10. PŘÍLOHY	88

1. Úvod

Podnikání je způsob jak z ničeho vytvořit něco užitečného, funkčního, co přináší peníze. Mnoho lidí si pod tímto pojmem představuje svobodu a lehký výdělek. Na jedné straně podnikání skutečně poskytuje určitou volnost, místo pro naplnění cílů a v neposlední řadě prostor pro seberealizaci. Ale na druhé straně se nesmí zapomínat na rizika s podnikáním spojená, stres, odpovědnost a nepřetržité pracovní nasazení. Začít v dnešní době podnikat je velice obtížné, neboť trh je přesycen a zákazníci jsou čím dál tím náročnější.

Kolikrát nestačí mít pouze správnou ideu, protože stát se a být podnikatelem je životní rozhodnutí, před kterým by budoucí podnikatel měl posoudit osobní, obchodní, ekonomické a další stránky podnikání. K vedení podniku jsou důležité osobní předpoklady, ať už psychické nebo fyzické. Podnikatel musí být schopen posoudit prostředí, rozpoznávat příležitosti a ohrožení, zmobilizovat zdroje a podnikat akce vedoucí k úspěšnosti podniku. K utřídění myšlenek může sloužit právě podnikatelský plán.

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje a analyzuje firmu a dává odhady o její budoucnosti. Podnikatelský plán zahrnuje i finanční odhad – kolik peněz bude potřeba pro zahájení nebo rozšíření podnikání a jak se budou splácet případné úvěry. Značný význam má v období založení podniku a v době kdy podnik stojí před významnými změnami, neboť jsou zde formulovány podnikatelské cíle a strategie vedoucí k jejich dosažení.

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán slouží nejen jako hlavní nástroj řízení podnikatelských aktivit, ale také by měl přesvědčit případné investory k finanční podpoře.

V této diplomové práci je možné se dozvědět, jakou podobu by podnikatelský plán měl mít, čemu věnovat pozornost a jakých chyb se vyvarovat.

2. Literární přehled

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Podnikatel/ podnikání

Podle Nového občanského zákoníku, který vešel v platnost 1. 1. 2014, je pojem **podnikatel** definován takto: Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. (obcanskyzakonik.justice.cz)

Podnikatelem je člověk, který objeví příležitost, soustředí na ni potřebné peníze a ostatní prostředky, sloužící k využití této možnosti. Bere na sebe část nebo všechna rizika spojená s plánováním a realizací této příležitosti. (Barrow, 1995)

Pojem **podnikání** se v posledních letech běžně objevuje v mluvě, avšak jeho interpretace není tak jednoduchá. Existuje několik způsobů, jak se dá tento pojem vysvětlit:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota;
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něco dosáhnout, něco si vyzkoušet, něco si splnit;
- Sociologické pojetí – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany, hledání lepšího využití zdrojů, vytváření nových pracovních míst;
- Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (VEBER, SRPOVÁ a kol., 2005)

2.1.2 Podnik

Němec (1995) pod pojmem **podnik** rozumí soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání.

Veber, Srpová a kol. (2005) uvádějí, že i u tohoto termínu existuje řada výkladů, souvisejících s úhlem pohledu, kterým je tento pojem vykládán:

- nejobecněji je interpretován jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů ve statky;
- obsáhleji je vysvětlen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit;
- právně je vykládán jako soubor hmotných, jakož i osobních, a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

2.2 Založení podniku

Každoročně vzniká velké množství firem s nejrůznějším zaměřením, různé velikosti a s různou právní formou. Zároveň každý rok i mnoho firem zanikne. Aby k zániku nedošlo nebo alespoň ne krátkou dobu od založení, měli by začínající podnikatelé zohlednit tato doporučení:

- získat motivaci a mít odhodlání podnikat;
- zvážit osobní předpoklady pro podnikání;
- objevit a definovat podnikatelský nápad, či mezeru na trhu;
- vyjasnit si podnikatelský záměr;
- vyjasnit si potřebu finančních a dalších zdrojů;
- vymezit předmět činnosti a zvolit vhodnou právní formu podnikání;
- připravit si zakladatelský rozpočet;

- sestavit si podnikatelský plán. (Veber, Srpová a kol., 2005)

Založení podniku je spojeno s volbou koncepce podnikatelského záměru, volbou právní formy podnikání a s velikostí a formou prvotního kapitálového vkladu. (Valach, 1999)

K podnikání jsou důležité osobní předpoklady, ať už duševní nebo fyzické. Podnikatel musí být schopen posoudit prostředí, rozpoznávat příležitosti a ohrožení, zmobilizovat zdroje, podnikat akce vedoucí k úspěšnosti podniku. (Bednářová, Škodová-Parmová, 2010)

2.3 Právní formy podnikání

Výběr formy podnikání je záležitostí podnikatele. Každá právní forma podnikání je však podřízena dalším právními normám, které také ovlivňují rozhodování podnikatele. (Krutina, 2012)

Nejdůležitějšími právními formami podnikání jsou:

1. Samostatný podnikatel (fyzická osoba – živnostník)

Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Proto živnostník vystupuje pod svým jménem a ručí za své podnikatelské aktivity celým svým majetkem. (www.ipodnikatel.cz, 2011)

2. Osobní obchodní společnost

- Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

Veřejnou obchodní společností je společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společníkem v.o.s. může být fyzická osoba, která splňuje všeobecné podmínky provozování živnosti. (www.podnikatelskyweb.cz, 2013)

- Komanditní společnost (k.s.)

Komanditní společnost musí být založena minimálně dvěma společníky, z nichž jeden je komanditista a druhý komplementář. Komanditista – vkládá minimální vklad 5 000 Kč, pokud ze smlouvy nevyplývá něco jiného. Nemá právo zasahovat do vedení společnosti, smí jen kontrolovat hospodaření firmy. Pokud by došlo k jeho smrti, na společnost to nemá vliv. Komplementář – ručí celým svým majetkem, zodpovídá za chod firmy a v případě jeho úmrtí firma zaniká. (www.spolecnosti-info.cz, 2010)

3. Kapitálová obchodní společnost

- Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Společnost s ručením omezeným je jednou z forem právnických osob. Jedná se o kapitálovou obchodní společnost. Společnost je založena sepsáním společenské smlouvy u notáře, ale vznikne až zápisem do obchodního rejstříku. Mezi založením a vznikem nemá právní subjektivitu.

Společnost odpovídá a ručí za své závazky celým svým majetkem. Společníci ručí za závazky společně do výše nesplacených vkladů, ale splacením všech vkladů toto ručení zaniká. Z toho je odvozeno s ručením omezeným. (www.e-sro.cz, 2013)

- Akciová společnost (a.s.)

Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti. Základní kapitál akciové společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2 000 000 Kč. (www.spolecnostiprovas.cz, 2012)

4. Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. Vzniká zápisem do obchodního rejstříku na předepsaném formuláři pro zápis družstva. Při splnění podmínky minimálního počtu členů, nemá na činnost družstva vliv přistoupení dalších členů nebo zánik členství dosavadních

členů. Družstvo je právnickou osobou, a proto za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Členové družstva však za jeho závazky neručí. (www.ipodnikatel.cz, 2013)

Volba právní formy podnikání je dlouhodobé rozhodnutí. Volba vhodné právní formy podnikání je otázkou jak při zakládání nového podniku, tak v některých případech i u existujícího podniku. V tomto případě se jedná o změnu právní formy podniku, která se nazývá procesem transformace. (Krutina, 2012)

2.4 Podnikatelský plán

Podle McKeevera (2010) je podnikatelský plán písemný dokument, který popisuje a analyzuje firmu a dává odhady o její budoucnosti. Podnikatelský plán zahrnuje i finanční odhad – kolik peněz bude potřeba pro zahájení nebo rozšíření podnikání a jak se budou splácet případné úvěry.

Pro posouzení reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu (označovaného též jako podnikatelský záměr či business plán) je vhodné sestavit podnikatelský plán. To je dokument, který má písemnou podobu a popisuje vnější a vnitřní faktory související s předmětem podnikání.

Podnikatelský plán slouží jak pro interní potřeby podniku, tak pro externí uživatele, např. investory a banky. Uvnitř firmy slouží jako podklad pro plánování, rozhodování, kontrolu atd. Nejdůležitější je v době zakládání podniku a v časech, kdy firma stojí před změnami, které výrazně ovlivňují její dlouhodobé fungování. (Nývtová, Marinič, 2010)

Je potřeba si uvědomit, že podnikatel vnímá předmět své podnikatelské činnosti jako věc nejvyššího zájmu a stejnou váhu přikládá i podnikatelskému plánu, na jeho základě chce získat peněžní prostředky od bank, či investorů. Externí uživatelé naproti tomu vnímají podnikatelův plán jako jeden z mnoha. Proto je důležité dodržovat určitou obecnou strukturu a formální požadavky na podnikatelský plán. (Blackwell, 1993)

2.4.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Dle Vebera, Srpové a kol (2005) by při zpracování podnikatelského plánu měly být respektovány obecně platné zásady. Business plán by měl být:

- srozumitelný – vyjadřovat se jednoduše;
- logický – myšlenky a skutečnosti v plánu na sebe musí navazovat, být podložený fakty, tvrzení si nesmí odporovat;
- uváženě stručný – myšlenky či závěry obsažené v plánu je potřeba uvést stručně;
- pravdivý a reálný – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje je samozřejmostí;
- respektování rizika – respektování rizik, identifikace rizik a případné návrhy řešení v kritických momentech vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

Dle Fotra (1999) by podnikatelský plán měl splňovat ještě další požadavky a to:

- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka;
- orientovat se na budoucnost – ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, na zpracování prognóz a na jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo;
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu;
- nebýt však ani příliš pesimistický – projekt může být pro investora málo atraktivní;
- upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu;
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky – v případě použití bankovního úvěru k financování projektu;
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Ale ani vysoká kvalita podnikatelského plánu nezaručuje úspěch projektu. Vzhledem k významnému vlivu kvality přípravy projektů a podnikatelského plánování na dosažení prosperity firem v tržním prostředí je nutné, aby vedení těchto firem věnovalo zpracování podnikatelských plánů zaslouženou pozornost. Současně je však potřeba upozornit na to, že zpracovaný podnikatelský plán nebude vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí platit beze změny delší dobu. Je nezbytné jej chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je nutno neustále adaptovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám.

2.4.2 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán potřebují jak začínající podnikatelé, kteří hledají způsob rozvoje podnikatelské příležitosti v úspěšné podnikání, tak zkušení podnikatelé (zavedené firmy), kteří hledají příležitost pro další rozkvět svého podnikání. Podnikatelský plán by měl odpovědět na tyto otázky: Kdo?, Kdy?, Jak?, Co?, Proč?, Kolik?

Obecně lze strukturu podnikatelského plánu charakterizovat následovně:

- popis vize a cílů (poslání, smysl, účel);
- popis projektu/ podnikání/ zboží/ služby;
- marketing;
- analýza trhu;
- místo podnikání;
- finanční plán;
- management a lidské zdroje;
- kritická místa (rizika);
- časový harmonogram aktivit. (www.eurogrant.cz, 2011)

Neexistuje přesně stanovená struktura a úprava podnikatelského plánu. Podnikatelé jej tedy mohou zpracovávat podle svých představ.

Rozsah podnikatelského plánu závisí do značné míry na typu a náročnosti podnikatelského záměru.

Důležitým faktorem je také etapa, ve které se záměr nachází. Půjde-li o projekt nové a začínající firmy, bude nutné podnikatelský záměr vypracovat podrobněji než u zaběhnuté firmy. (www.podnikatel.cz, 2008)

Existují části business plánu, které by se v něm měly vyskytovat, zde jsou uvedeny příklady struktury podnikatelských plánů dle autorů:

Beránek a Kotek (2003): 1. Titulní strana, 2. Podrobné personální informace, 3. Podrobné údaje o společnosti, 4. Plán činnosti, 5. Výrobky a služby, 6. Trhy a konkurence, 7. Výrobní proces, 8. Management a organizace, 9. Finanční a plánovací údaje, 10. Požadavky finančních zdrojů, 11. Řízení a kontrola, 12. Kritická místa a problémy, 13. Seznam položek v příloze, 14. Shrnutí a závěr.

Hisrich, Peters (1996): 1. Titulní strana, 2. Exekutivní souhrn, 3. Popis podniku, 4. Výrobní plán, 5. Marketingový plán, 6. Organizační plán, 7. Hodnocení rizik, 8. Finanční plán, 9. Příloha (podpůrná dokumentace).

Veber, Srpová a kol. (2005): 1. Obsah, 2. Shrnutí, 3. Všeobecný popis firmy, 4. Klíčové osobnosti, 5. Produkty (výrobky nebo služby), 6. Okolí firmy, 7. Prodej, 8. Výroba, provozní činnost, 9. Jakost, environment, bezpečnost, 10. Personální otázky, 11. Finanční plán, 12. Přílohy.

2.4.3 Titulní strana

Jedná se o první stranu projektu, která má být co nejjednodušší a mělo by se zde nacházet následující:

- základní informace o podnikatelském subjektu;
- název podnikatelského plánu;
- jméno osob spojených s projektem;

- na konci titulní strany by měl být odstavec, který obsahuje sdělení, že na veškeré informace se vyhrazuje vlastnické právo, informace jsou přísně důvěrné a nesmí být šířeny bez písemného souhlasu majitele podnikatelského záměru. (Covello, Hazelgren, 2005)

2.4.4 Obsah

Dle Vebera, Srpové a kol. (2005) obsah slouží k rychlé orientaci v podnikatelském plánu. Měl by být omezen na první tři úrovně nadpisů, jeho větší podrobnost není nutná.

2.4.5 Exekutivní souhrn

Dle Beránka a Kotka (2003) investoři obvykle nečtou celý podnikatelský plán. Čtou si kapitolu shrnutí, která je zestručněním celého podnikatelského plánu. Po jejím přečtení se rozhodnou, zda se budou projektu věnovat podrobněji nebo zda ho zamítnou. Je tedy důležité, aby shrnutí bylo napsáno přitažlivě, poutavě a aby v investorovi vyvolalo zvědavost přečíst si celý podnikatelský plán.

Dle Vebera, Srpové a kol. (2005) má shrnutí mít od dvou do sedmi stránek, jeho čtení by nemělo zabrat více jak 10 minut. Dále připomínají, že nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji.

Exekutivní souhrn podnikatelského plánu bývá obvykle finalizován. Někdy bývá celý napsán až po dokončení podnikatelského plánu. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.4.6 Charakteristika podniku

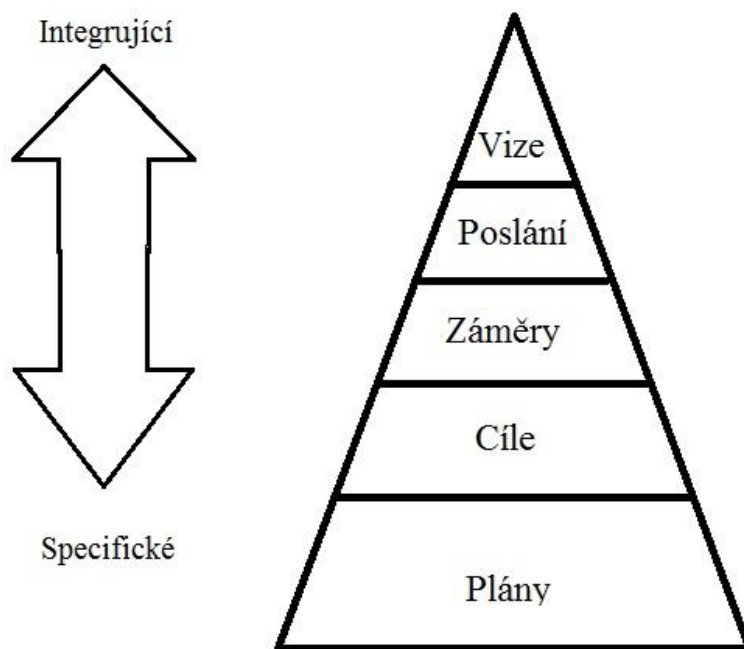
Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat všechny informace o firmě. Zejména jméno společnosti, majitele, právní formu a také stručnou historii. (Beránek, Kotek, 2003) Historie firmy, pokud se nejedná o firmu novou, zachycuje její

činnost od založení (s uvedením motivů tohoto založení), výsledky podnikatelské činnosti a dosažené výsledky. (Fotr, 1999)

Tato část by měla postihnout nejen minulost, ale také přítomnost a budoucnost z hlediska podnikových cílů a strategií jejich dosažení. (Fotr, Souček, 2005)

Strategické zaměření podniku vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle. Všechny tyto složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány ve schématu č. 1.

Schéma 1.: **Strategické zaměření podniku**



Zdroj: Tichá I., Hron J., *Strategické řízení* (2008)

1. Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize

jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující. (Tichá, Hron, 2008)

Vize je tedy pojmenování pro to, co se tvoří v „hlavě podniku“ vzhledem k přechodu od minulosti, přes přítomnost do budoucnosti. Je to myšlenka, představa, vidina podnikové budoucnosti. Ne všechno, co se v té hlavě utváří, se hned sděluje. Něco ještě není vyzrálé, něco tvoří důvěrnost, tajemství podniku, které má překvapit a zahnat konkurenci. Vedení podniku volí obezřetně, co komu, kdy a kde sdělí. Je potřeba, aby se lidé sdružovali kolem budoucnosti a směřovali k ní společně.

Vize, její tvorba a sdělování, není nijak snadná. Patří k nejdůležitějším, ale i nejsložitějším a znalostně nejnáročnějším úlohám podnikového vedení. Počítá se k jeho vrcholným intelektuálním výkonům. (Jirásek, 2002)

2. Míse (poslání) podniku je zformulovaná a napsaná vize. Verbalizace vize vede k jejímu relativnímu zkonkretizování odpovědí na otázky typu:

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je výjimečný?
- Jaké jsou a jaké budou naše nejvýznamnější ekonomické zájmy? Atd. (Tichá, Hron, 2008)

Míse, čili poslání podniku, se formuluje a dává najevo. Je-li zdařilá, dává se přímo na odiv. Není určena úzkému vedení ani jen zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu.

Míse má i takovou všeobecnou užitečnost, že podává orientaci v situacích, na které není žádný pokyn, předpis nebo návyk. Kdo si v nezvyklých podmínkách neví rady, počíná si v duchu přijatého poslání. Posiluje tedy jednotu názorů i činů podnikového kolektivu uvnitř i navenek. (Jirásek, 2002)

3. Záměry podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize. Charakteristickými rysy záměrů jsou:

- zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin;
- umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy;
- jsou motivující, ale dosažitelné;
- jdou napříč funkcionálními oblastmi.

4. Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené záměry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány.

Podnikové cíle vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu. Cíle jsou v souladu se zaměřením podniku a obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti, např. růst, finance, výrobek/ služba, marketing, operativa, personalistika, společenská odpovědnost.

Strategické cíle je potřeba stanovit ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech úrovních řízení. Je také žádoucí stanovit tyto cíle pro dlouhý a krátký časový horizont:

- **Dlouhodobé cíle** udržují pozornost managementu k tomu, co je třeba udělat teď pro docílení stanovených výsledků v budoucnosti.
- **Krátkodobé cíle** vážou pozornost k výsledkům očekávaným v blízké budoucnosti. (Tichá, Hron, 2008)

Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. (Dedouchová, 2001)

Strategie je kombinací směřování a dosahu organizace během dlouhé doby, a tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů. (Johnson, Scholes, 2002)

Zpracování strategie začíná analýzou vnitřního a vnějšího okolí podniku. Na základě této strategické analýzy je definováno poslání podniku a stanoveny jeho cíle, které určují výběr vhodné varianty strategie.

Rozhodnutí o výběru strategie je zásadní a závisí na něm budoucnost podniku. Je spojeno s rizikem, že podnik v budoucnu nedosáhne těch cílů, které si stanovil. Vhodná varianta strategie by měla splnit především tři základní předpoklady, v rámci kterých lze hledat i odpovídající hodnotící kritéria:

- vhodnost (suitability),
- přijatelnost (acceptability),
- a proveditelnost (feasibility).

Souhrnně lze tedy říci, že při hodnocení variant strategie se využívají jak různé objektivní metody k hodnocení obrovského množství různých variant strategie, tak i zkušenosti řídicích pracovníků. Tím se počet strategických variant výrazně sníží. Zbývající varianty jsou podrobeny detailnějšímu hodnocení a je z nich vybrána ta nejvhodnější. (Dedouchová, 2001)

5. Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů, atd. (Tichá, Hron, 2008)

2.4.7 Klíčové osobnosti organizace

Tato část podnikatelského plánu by měla dle Fotra a Součka (2005) obsahovat:

- organizační schéma;
- charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků;
- politiku odměňování těchto pracovníků;
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy;
- stanovení klíčových řídicích pozic;
- základní přístup k řízení firmy.

Podle charakteru podniku by v této části měla být vysvětlena celková zaměstnanecká politika, tzn. jaké lidi, s jakou kvalifikací a zkušeností je potřeba zaměstnat a jak je získat na trhu práce. V přílohách pak mohou být obsaženy popisy pracovních pozic s definovanými povinnostmi, požadavky na kvalifikaci a základními osobnostními charakteristikami. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.4.8 Výrobky, služby

V této kapitole podnikatelského plánu má být uveden popis produktů, které jsou plánovány a následně zařazeny do portfolia. Bez zpracování této části podnikatelského plánu není možné později kvalifikovaně uvažovat o budoucí situaci na trhu. (Veber, Srpová a kol., 2005)

Popisuje se zde **výrobek** nebo celý sortiment výrobků, jak pokud jde o fyzický vzhled a technické parametry, tak i z hlediska užitečnosti a možností primárního a substitučního použití. Mělo by být uvedeno, zda jde o výrobek patentovaný, nebo je vyráběn na základě licence, má ochrannou známku či zda jeho výroba je podmíněna souhlasem administrativních orgánů apod. Definici výrobku by měly doplnit v přílohové části fotografie, prospekty a jiný výrobek charakterizující materiál, je-li taková dokumentace k dispozici. (Vejdělek, 1997)

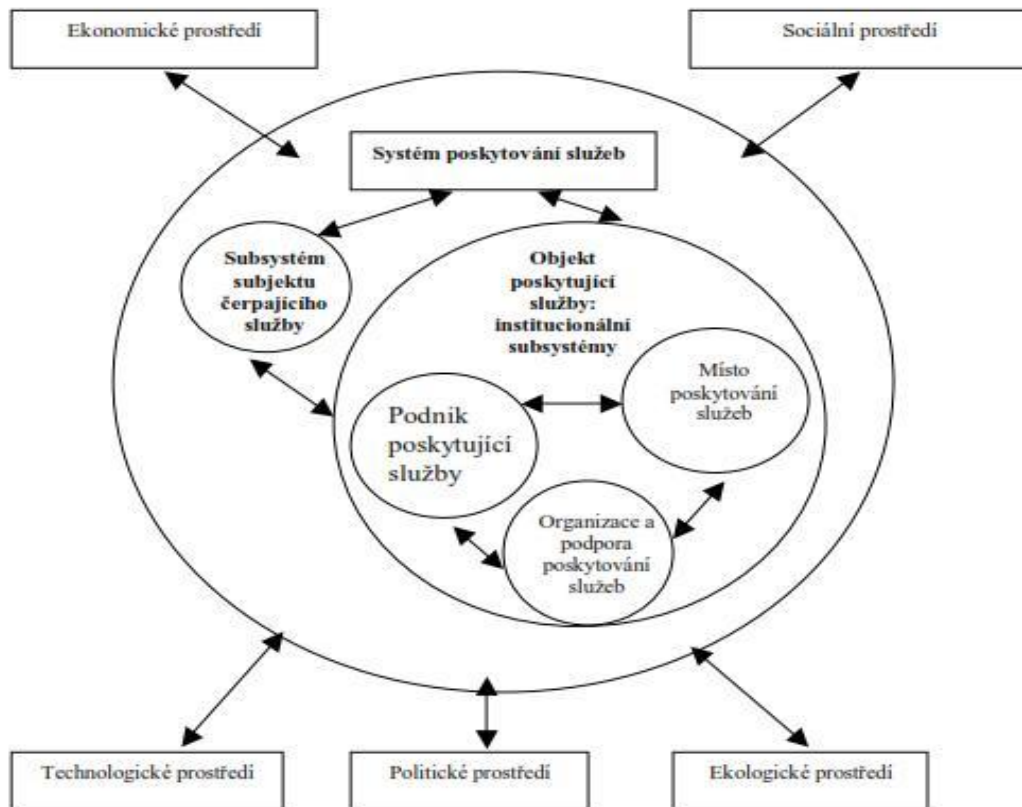
Služba je jakákoli činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může, ale nemusí, být spojeno s hmotným produktem. (Kotler, Keller, 2007)

Dle Škodové-Parmové (2004) lze poskytování služeb vnímat jako určitý systém (schéma 2), na který má vliv okolí v následujících formách:

- ekonomické prostředí;
- sociální prostředí;
- technologické prostředí;

- politicko-legislativní prostředí;
- ekologické prostředí.

Schéma 2.: **Struktura systému poskytování služeb**



Zdroj: Škodová-Parmová, D. *Řízení služeb* (2004)

2.4.9 Externí prostředí podniku

Součástí každého podnikatelského plánu je analýza trhu, na kterém chce podnik prodávat své výrobky a služby. Správná analýza trhu a její prezentace umožňuje tvůrcům podnikatelského plánu porozumět velikosti a typu trhu a správně predikovat velikost potencionální poptávky. Analýza trhu vypovídá i o předpokládaném budoucím vývoji trhu. Díky tomu je možno stanovit odhady prodeje výrobků nebo služeb i v následujících letech. (Beránek, Kotek, 2003)

Předmětem analýzy okolí je:

- vliv širšího okolí na podnik (ekonomická, monetární a sociální politika, inflace, stagnace, nezaměstnanost, rozšiřování informatiky, úpadek ochrany vynálezů, rozšiřování nových technologií, sociální měřítka, zvyšování zaměstnanosti žen, pracovní podmínky, názory na práci, riziko a příjmy, úprava pracovní doby apod.);
- působení bezprostředního okolí na podnik (zákazníkovy preference, síla kupujících, konkurenční rivalita, substituční výrobky, přístup k distribučním kanálům, síla dodavatelů, náklady na práci a materiál, patenty, licence, apod.)

Analýza všech uvedených faktorů umožní:

- poznat silné a slabé stránky podniku a jeho postavení v oboru;
- definovat nejvýznamnější příležitosti a hrozby dlouhodobého vývoje oboru;
- definovat oblasti, ve kterých by byly strategické změny nejnutnější a nejrentabilnější. (Vějdělek, 1997)

K analýze okolí podniku slouží:

Porterův model pěti sil

Tento model popisuje konkurenční okolí podniku. O tom, zda bude podnik konkurenceschopný, rozhoduje působení těchto pěti faktorů (schéma 3):

1. Hrozba nově vstupujících firem

Vstup nových firem na stávající trhy je ovlivněn především úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním souvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.

2. Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

3. Vyjednávací vliv dodavatelů

Podobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin.

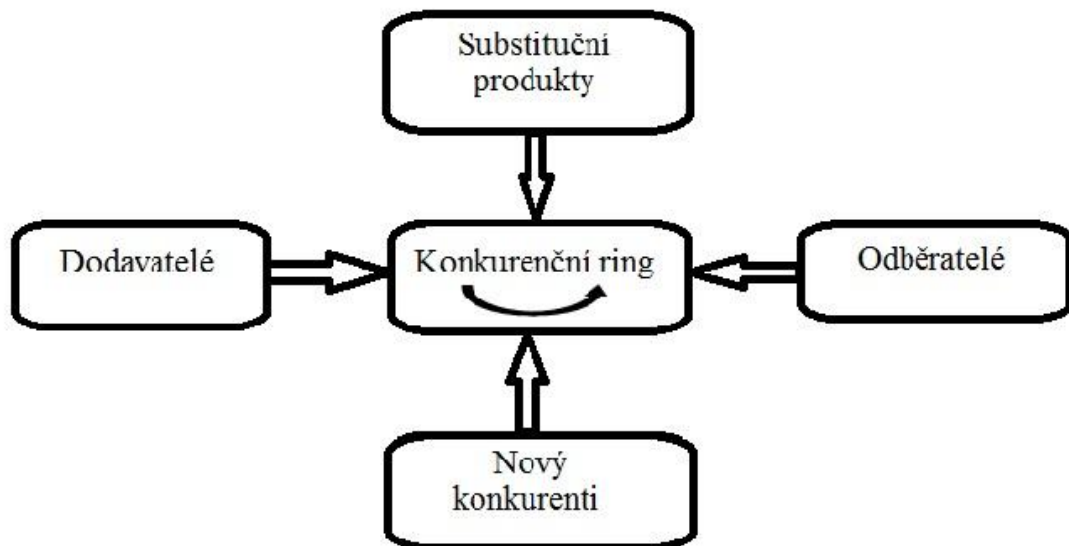
4. Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Čím snadnější je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

5. Vliv konkurentů v odvětví

Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. (Porter, 1994)

Schéma 3.: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, E. M. *Konkurenční strategie* (1994)

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí.

Název vychází z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti zájmu.

SWOT analýza dokáže komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro její rozvoj. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy, a proto by se měla vykonat a její výstupy zohledňovat při každém dalším plánování strategie podniku. (www.ipodnikatel.cz, 2011)

2.4.10 Marketingové strategie

Marketing je všechno, co podporuje úspěch na poli tržního hospodářství. (Schwarz, 1992)

Marketingový systém specifikuje hlavní vzájemně se ovlivňující složky, vnitřní i vnější, jež firmě umožňují, aby úspěšně uváděla na trh své nové výrobky nebo služby. (Hisrich, Peters, 1996)

Základem marketingové strategie dle Dedouchové (2001) jsou tři klíčové oblasti:

- výběr segmentu trhu, na kterém bude podnik konkurovat;
- navržení marketingového mixu, který určuje, jak bude podnik konkurovat na trhu;
- implementace strategie.

Dále uvádí, že podnik, který dobře obsáhne tyto oblasti, může pro sebe vytvořit různé výhody na trhu.

U malých firem lze marketingovou strategii shrnout na základě marketingového plánu. Postup takového plánování naznačuje následující schéma.

Schéma 4.: Plánování marketingu v malé firmě



Zdroj: Bednářová D., Škodová-Parmová D. *Malé a střední podnikání* (2010)

Vnitřní marketingové faktory zahrnují silné a slabé stránky podniku. Patří mezi ně hlavně motivace manažera-vlastníka a jeho schopnost tržně uvažovat, konkurenční výhody firmy a velikost zdrojů na marketingovou kampaň.

Vnější marketingové faktory se týkají příležitostí a ohrožení v okolí firmy. Počítají se k nim otázky týkající se zákazníků a dodavatelů, oblasti podnikání, problematiky konkurence a konkurenčních firem. Opomenuty nesmí zůstat faktory makro-prostředí: sociální, technologické, ekonomické a politické podmínky na trhu.

Na základě zhodnocení těchto dvou skupin faktorů (např. pomocí SWOT analýzy) je možné stanovit marketingové cíle. Ty se týkají převážně produktu (jeho současné nabídky, inovací a diverzifikací). Cíle také zahrnují plány ohledně trhu, např. z geografického hlediska, z hlediska velikosti tržního podílu aj. (Bednářová, Škodová-Parmová, 2010)

Schéma 5.: Čtyři P marketingového mixu



Zdroj: Kotler, P., Keller K. L., *Marketing management* (2007)

Marketingový mix (schéma 5.) je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.

Marketingové nástroje se třídí do čtyř skupin, které se také označují jako 4 P:

- produkt (product);
- cena (price);
- místo (place);
- propagace (promotion). (Kotler, Keller, 2007)

2.4.11 Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského záměru do finanční podoby a prokazuje reálnost podnikatelského záměru. Tato kapitola by měla obsahovat plánovanou rozvahu, výkaz zisků a ztrát, cash-flow. (Veber, Srpová, 2005)

Rozvaha

Poskytuje informace o finanční situaci podniku. Jednotlivé položky v rozvaze jsou rozříděny na aktiva a pasiva. Aktiva jsou seřazeny dle stupně likvidity a skupin majetkových složek. Pasiva jsou naproti tomu rozčleněna na vlastní zdroje a kapitál. Rozvaha vypovídá staticky o momentální finanční situaci podniku.

Výkaz zisků a ztrát

Ve vymezeném období poskytuje informace o finanční výkonnosti podniku. Tento výkaz rozvádí jedinou rozvahovou položku – hospodářský výsledek (zisk nebo ztráta). Čistý zisk nebo čistá ztráta je rozdílem mezi výnosy a náklady.

Cash-flow

Přehled o peněžních tocích podniku podává informace o tom, jaký je peněžní tok za určité období. Cílem tohoto výkazu je přetransformovat výnosové a nákladové položky do podoby peněžního toku, který má prokázat změnu peněžních ekvivalentů a peněžních prostředků za určité účetní období. (Paseková, 2007)

2.4.12 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský plán v sobě nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Proto by měla být součástí každého podnikatelského záměru analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Klíčová rizika by měla obsahovat:

- nezdar při nedodržení termínu zahájení činnosti;
- problémy s dodavateli služeb a surovin;
- nedodržení plánovaných prodejů;
- nepředvídatelný ekonomický, politický, sociální, technický vývoj;
- nedostatek kapitálu. (Beránek, Kotek, 2003)

Také je dobré rozdělovat rizika na:

- vnitřní rizika projektu – ty jsou ovlivnitelná podnikatelem;
- vnější rizika projektu – např. právní prostředí, konkurence vyvíjející podobný produkt apod. (www.podnikatel.cz, 2008)

Připuštění si rizik ukazuje na dobré řídicí schopnosti a dokazuje potenciálnímu investorovi, že podnikatel je připraven na všechny nepředvídané události. (Beránek, Kotek, 2003)

2.4.13 Shrnutí a závěr

V této části podnikatelského záměru by se mělo objevit shrnutí základních aspektů dle dílčích oddílů celého dokumentu s důrazem na přínos investorům a jiným zainteresovaným uživatelům podnikatelského plánu a časový plán realizace.

Ve shrnutí by měla být pozornost věnována především:

- celkovému strategickému zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy;
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu;
- uvedení jedinečných rysů firmy;
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu;
- procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů. (Fotr, Souček, 2005)

2.4.14 Přílohy

Přílohy podnikatelského plánu obvykle obsahují informativní materiály, které není zapotřebí začlenit do vlastního textu. Ten by ale měl obsahovat odvolávky na ně. (Hisrich, Peters, 1996)

Přílohová část by dle Škodové-Parmové (2007) měla obsahovat:

- projektovou dokumentaci včetně rozpočtů;
- průběžné dohody s dodavateli a odběrateli;
- vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, okresního hygienika příp. dalších orgánů a institucí, pokud je zapotřebí;
- osobní charakteristiky zakladatele či zakladatelů a vedoucích pracovníků;
- propagační dokumentace o výrobku a další dokumenty, které projekt vhodně podporují.

I menší jednoduchý podnikatelský projekt např. v oblasti maloobchodu, řemesel či služeb, který vypracoval zakladatel sám, by měl být podroben odborným konzultacím dříve, než se předloží případným investorům nebo finančním institucím. Tyto konzultace mohou poskytovat buď externí experti nebo odborné poradenské firmy, regionální poradenská informační centra či odborné podnikatelské zájmové skupiny. (Parmová, 2004)

2.5 Procesní řízení v malých a středních podnicích

Procesní řízení je moderní přístup k managementu kladoucí důraz na učící se organizaci, podnikový informační systém, vedení lidí, týmovou spolupráci, samořízení, samokontrolu a samoorganizaci. (Rolínek a kol. 2008)

Podstatou procesního řízení je uplatňování integrace činností při řízení firem. Oproti funkčnímu managementu (uplatňovaná dělba práce) dochází k opačnému postupu, a to ke sjednocení dílčích operací do podnikových procesů, které jsou

ovládány procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. Hlavním kritériem měření výkonnosti jednotlivých procesů je vytvořená hodnota pro zákazníka. (Vlček, 2002)

Procesní řízení představuje v současnosti aktuální směr managementu. Je stále v masovějším měřítku uplatňováno ve všech typech podniků včetně malých a středních. Zde má však využití jeho principů svá omezení, které je způsobeno zejména velikostí těchto podniků a s tím souvisejícím zvýšeným zaměřením na operativní řízení. V malých a středních podnicích dochází rovněž ke kumulování funkcí, převažuje zde spíše neformální vedení, ústní komunikace je upřednostňována před písemnou apod. Manažeři a vlastníci nejsou mnohdy informováni o podstatě procesního řízení a z důvodu časového vytížení se zabývají zajišťováním jednotlivých dílčích procesů a nepromýšlejí jejich návaznosti na systém řízení. Přes uvedená omezení může implementace procesních principů řízení malých a středních podniků zvýšit jejich konkurenceschopnost, snížit náklady, zkvalitnit rozhodování, usnadnit zavedení systému motivace zaměstnanců, zkrátit dodací doby, lépe zajistit požadavky zákazníků apod. (Rolínek a kol., 2012)

2.6 Business model

Business model je dnes pro řízení firmy stejným prostředkem, jako je pro výrobu konstrukční výkres – řízení firmy probíhá průhledně a provázaně, chyby jsou převážně odstraňovány již ve fázi návrhu a potenciál zlepšení není hledán pouze intuitivně. (bpm-slovník.blogspot.cz, 2008)

Dle Osterwaldera a Pigneura (2012) představuje business model základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.

Jedná se o dynamický výkres struktur podnikání, ve kterém jsou zachyceny všechny podstatné objekty podnikové reality a jejich vazby dané použitým rámcem, např. pohled na strategii a výkonnost, procesy, pravidla, organizační struktury, znalosti, rizika a služby IT. Sémantika je kódována v příslušné notaci a model je spravován a využíván technologiemi BPMS.

Business Proces Management Suite (BPMS) je platforma či soubor nástrojů, které dokážou podporovat uceleně celý životní cyklus podnikání. (bpm-slovník.blogspot.cz, 2008)

Business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma hodlá vydělávat peníze. Těchto devět prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Business model tak může být vnímán jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.

1. Zákaznické segmenty – firma se zaměřuje na jeden či více zákaznických segmentů.
 2. Hodnotové nabídky – firma se snaží řešit problémy zákazníků a uspokojovat jejich potřeby pomocí hodnotových nabídek.
 3. Kanály – firma předává hodnotové nabídky zákazníkům prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů.
 4. Vztahy se zákazníky – firma vytváří a udržuje vztahy se zákazníky v každém zákaznickém segmentu.
 5. Zdroje příjmů – zdroje příjmů vycházejí z hodnotových nabídek, které byly úspěšně nabídnuty zákazníkům.
 6. Klíčové zdroje – klíčové zdroje jsou aktiva potřebná k tomu, aby firma mohla nabízet a dodávat předchozí stavební prvky...
 7. Klíčové činnosti - ...prostřednictvím různých klíčových činností.
 8. Klíčová partnerství – některé činnosti se outsourcují a některé zdroje se získávají mimo podnik.
 9. Struktura nákladů – prvky business modelu vytvářejí určitou strukturu nákladů.
- (Osterwalder, Pigneur, 2012)

3. Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout metodiku tvorby podnikatelského plánu s využitím principů a metod strategického řízení a marketingu. Dílčími cíly je provést analýzu tržních podmínek ve vybraném odvětví a na základě získaných informací zpracovat návrh podnikatelského plánu.

3.2 Metodika

Nejprve byla vypracována literární rešerše, ve které jsou zpracovány teoretické poznatky týkající se problematiky podnikatelského plánu. Podkladem pro teoretický základ se stalo studium odborné literatury a internetových zdrojů, které jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

Praktická část práce je rozdělena do několika na sebe navazujících kapitol. V první s názvem Návrh metodiky tvorby podnikatelského plánu, je vyhodnoceno první dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění informací o využívání podnikatelského plánu a formování strategií v podniku. Ke sběru dat byl použit dotazník s 11 otázkami, které byly vyplněny anonymně. Dotazníku se zúčastnilo celkem 88 podnikatelů či vedoucích pracovníků z 3 000 dotazovaných firem. Celková návratnost dotazníkového šetření je 2,93 %. Průzkum proběhl v březnu 2014. Dotazníky byly šířeny e-mailem a následně vyhodnoceny a graficky zpracovány pomocí programu Microsoft Excel.

Další oblastí této kapitoly je upozornění na formu podnikatelského plánu a na to jaké se v něm nejčastěji vyskytují chyby. Při realizaci myšlenky podnikání často vyvstává otázka, kde vzít potřebné finance a proto jsou zde uvedeny instrukce, jak zažádat o úvěr a jak probíhá úvěrový proces. Tyto poznatky byly zjištěny rozhovorem se specialistou pro firemní financování.

V následující kapitole je popsán návrh postupu pro sestavení podnikatelského plánu na příkladu cestovní agentury. Je zde objasněno, jak při psaní postupovat, představena cestovní agentura a vymezeny pojmy cestovní kancelář a cestovní agentura.

Po té následuje analýza trhu cestovní agentury. V této části diplomové práce je provedena analýza konkurence a vypsány odpovídající konkurenční výhody, analýza dodavatelů, charakteristika zákazníka a druhé marketingové šetření, jehož cílem je zjištění informací o využívání cestovních kanceláří a cestovních agentur. Ke sběru dat byl použit velmi krátký dotazník čítající 6 otázek, které respondenti vyplňovali anonymně. Celkem dotazník vyplnilo 167 respondentů. Průzkum proběhl v březnu 2014. Dotazník byl umístěn na sociálních sítích a dále byl šířen e-mailem a následně vyhodnocen a graficky zpracován pomocí programu Microsoft Excel.

V poslední části je sestaven podnikatelský plán cestovní agentury se všemi náležitostmi, jako je titulní strana, exekutivní souhrn, popis organizace atd. Součástí podnikatelského plánu je také SWOT analýza, marketingový mix, finanční plán a analýza rizika.

V závěru je shrnuta celá diplomová práce.

4. Návrh metodiky tvorby podnikatelského plánu

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem tohoto dotazníku (příloha 2) bylo zjištění informací o využívání podnikatelského plánu a formování strategií v podniku. Dotazovány byly výrobní i nevýrobní podniky převážně z Jižních Čech.

Ke sběru dat byl použit dotazník čítající 11 otázek, které respondenti vyplňovali anonymně. Dotazník vyplnilo celkem 88 podnikatelů či vedoucích pracovníků z 3 000 dotazovaných firem. Celková návratnost dotazníkového šetření jsou necelá 3 %.

Průzkum proběhl v březnu 2014. Dotazníky byly šířeny e-mailem a následně vyhodnoceny a graficky zpracovány pomocí programu Microsoft Excel.

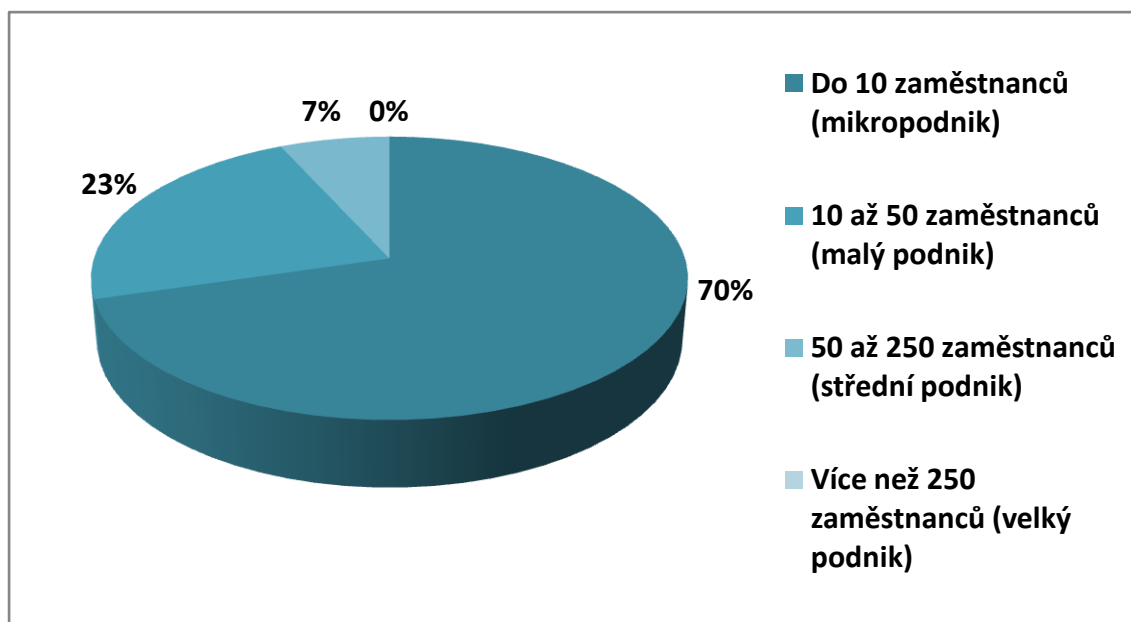
Na dotazník odpovědělo 47 fyzických osob a 41 právnických osob. Z toho 70 % podniků jsou mikropodnikem, přes 20 % malý podnik a necelých 7 % střední podnik. Toto zobrazuje tabulka č. 1 a graf č. 1. V tabulce č. 2 je možné se dozvědět, že firmy vznikly v letech 1990 až 2013.

Tabulka 1.: Počet zaměstnanců

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Do 10 zaměstnanců (mikropodnik)	62	70,45%
10 až 50 zaměstnanců (malý podnik)	20	22,73%
50 až 250 zaměstnanců (střední podnik)	6	6,82%
Více než 250 zaměstnanců (velký podnik)	0	0,00%

Zdroj: Vlastní

Graf 1.: Počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní

Tabulka 2.: Ve kterém roce firmy vznikly

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1	4	8	10	8	7	1	9
1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
4	2	3	4	2	0	0	6
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
5	1	3	2	4	2	0	2

Zdroj: Vlastní

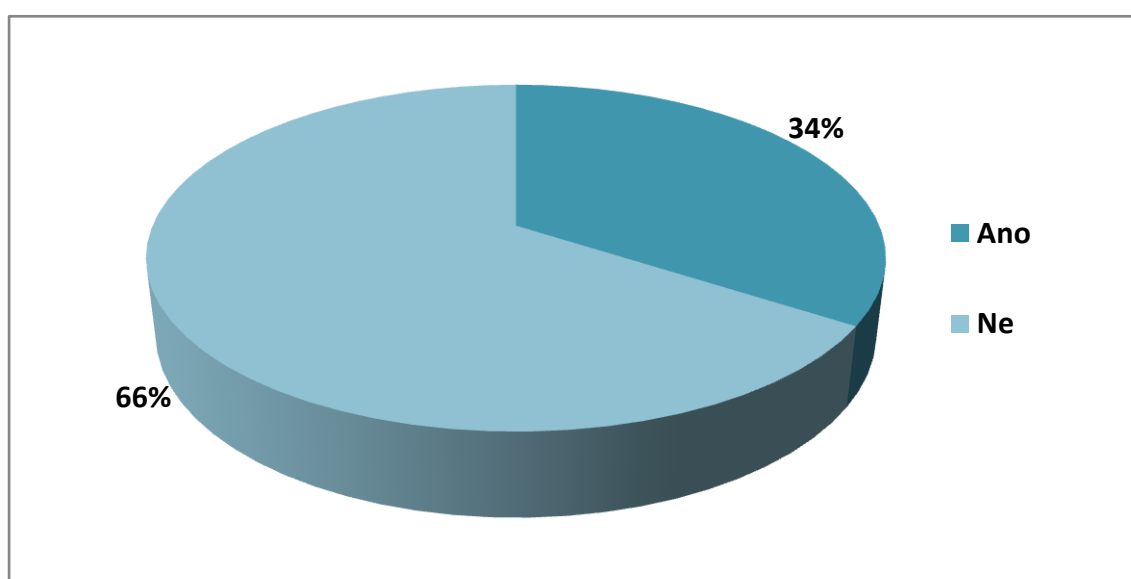
Ve 34 % byl před založením podniku nebo v průběhu podnikání sestaven podnikatelský plán, v téměř 66 % ne (tabulka č. 3, graf č. 2).

Tabulka 3.: **Byl před založením podniku nebo v průběhu podnikání sestaven podnikatelský plán?**

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	30	34,09%
Ne	58	65,91%

Zdroj: Vlastní

Graf 2.: **Byl před založením podniku nebo v průběhu podnikání sestaven podnikatelský plán?**



Zdroj: Vlastní

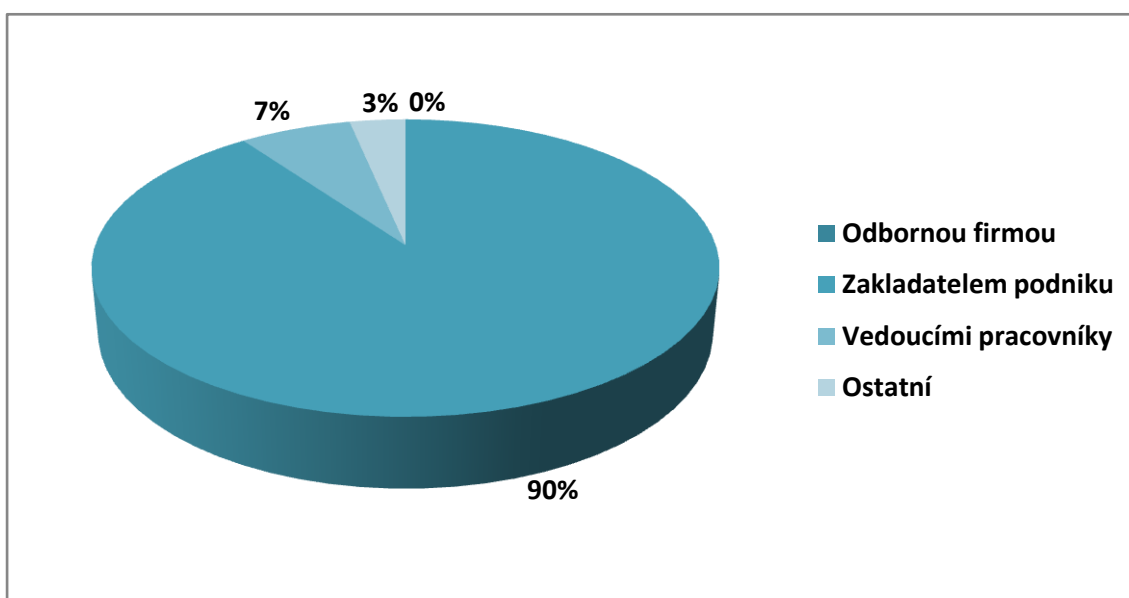
Na otázky číslo 5 až 7 odpovídali pouze respondenti, kteří předchozí odpověď označili *Ano*, neboť tyto otázky se zabývají právě podnikatelským plánem. V 90 % si podnikatelský plán sepsali sami zakladatelé podniku a ve 2 případech vedoucí pracovníci. Jedna firma vyplnila jinou možnost odpovědi a vypsala, že *podnikatelský plán byl sepsán zakladatelem podniku s pomocí odborníků na podnikání podporovanými fondy Evropské unie*. (Tabulka č. 4, graf č. 3)

Tabulka 4.: **Podnikatelský plán byl sestaven**

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Odbornou firmou	0	0,00%
Zakladatelem podniku	27	90,00%
Vedoucími pracovníky	2	6,67%
Ostatní	1	3,33%

Zdroj: Vlastní

Graf 3.: **Podnikatelský plán byl sestaven**



Zdroj: Vlastní

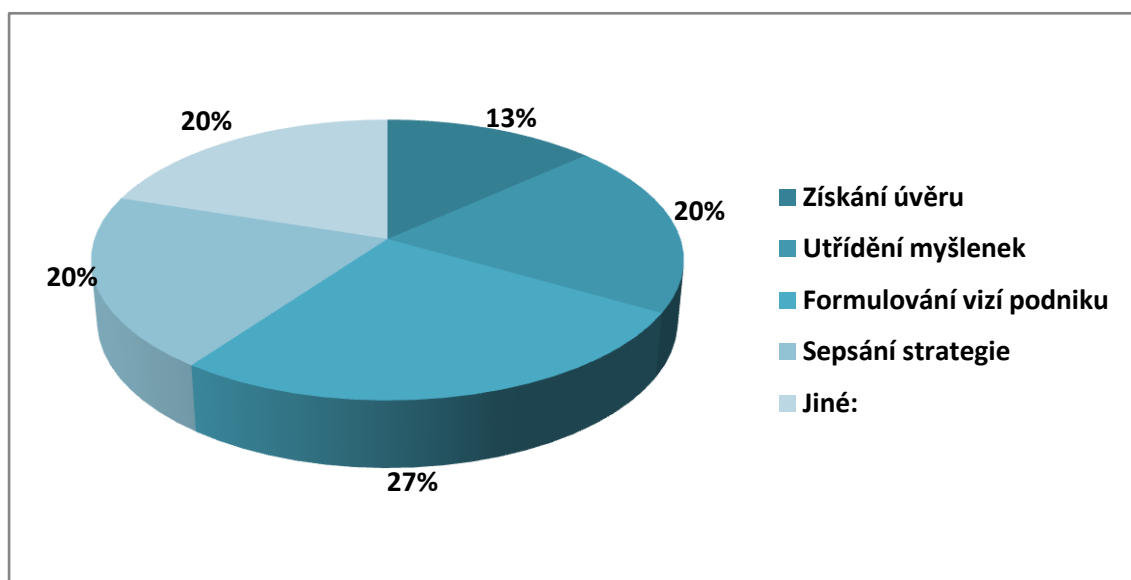
Důvodem pro sestavení podnikatelského plánu (příloha 2, 6. otázka dotazníku) bylo ve 13 % *Získání úvěru*, ve 27 % *Formulování vizí podniku*, ve 20 % *Utřídění myšlenek*, *Sepsání strategie* a také 20 % dotazovaných vybralo jinou možnost odpovědi. Ti vypsali, že podnikatelský plán sestavili za účelem *Získání dotací*, *Finančního plánování* a *Případného prodeje podílu firmy*. (Tabulka č. 5, graf č. 4)

Tabulka 5.: **Podnikatelský plán byl sepsán za účelem**

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Získání úvěru	4	13,33%
Utřídění myšlenek	6	20,00%
Formulování vizí podniku	8	26,67%
Sepsání strategie	6	20,00%
Jiné:	6	20,00%

Zdroj: Vlastní

Graf 4.: **Podnikatelský plán byl sepsán za účelem**



Zdroj: Vlastní

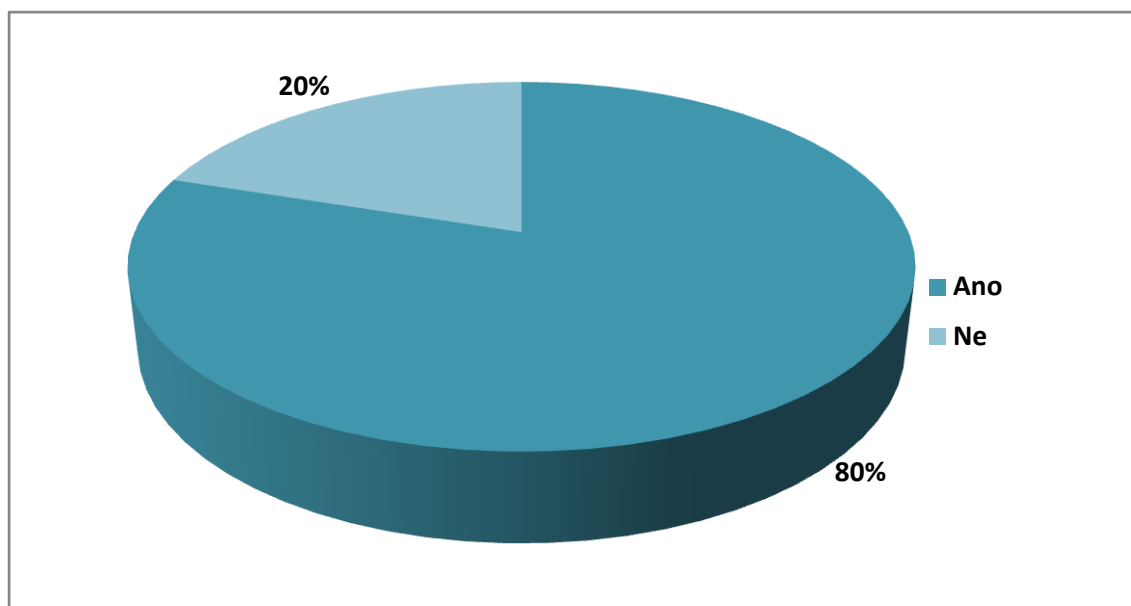
Je-li podnikatelský plán aktualizován (příloha 2 otázka 7 dotazníku), odpovědělo 80 % firem, že tento dokument aktualizuje. (Tabulka č. 6, graf č. 5)

Tabulka 6.: **Aktualizujete svůj podnikatelský plán?**

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	24	80,00%
Ne	6	20,00%

Zdroj: Vlastní

Graf 5.: Aktualizujete svůj podnikatelský plán?



Zdroj: Vlastní

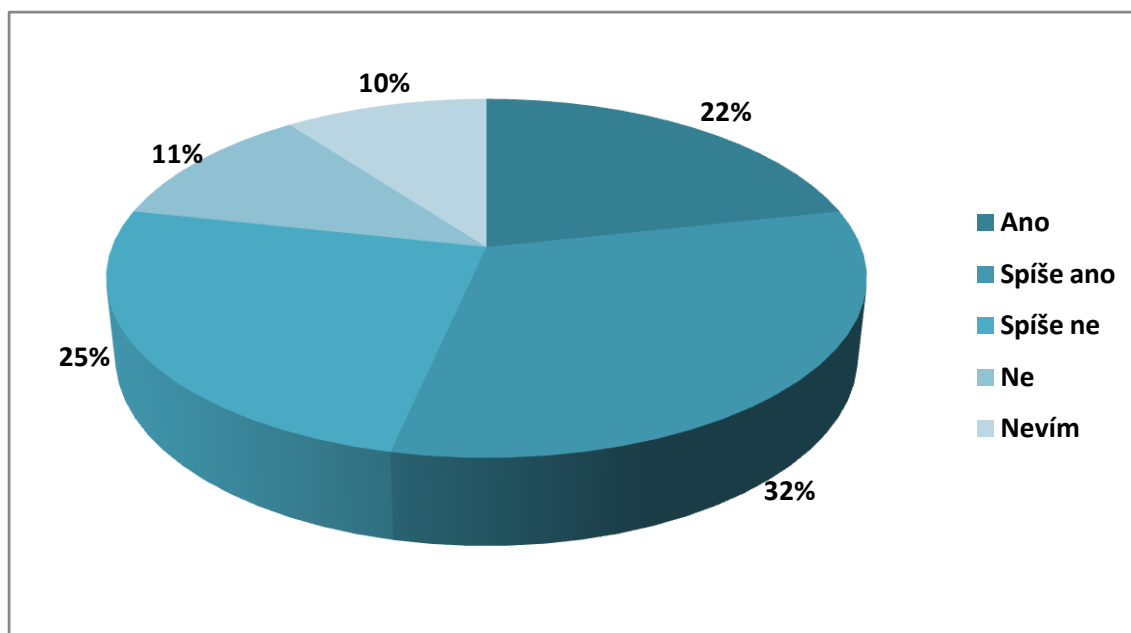
Zda by respondenti uvítali jednoduchou příručku, jak sestavit podnikatelský plán (příloha 2 otázka 8 dotazníku) již odpovídali všichni účastníci šetření. Více než 50 % vyznačilo odpověď *Ano* nebo *Spíše ano* a 30 % volilo alternativy *Ne* a *Spíše ne*. Zhruba v 10 %, což představuje 9 respondentů, nevěděli, zda by příručku, jak sestavit podnikatelský plán uvítali či nikoliv. (Tabula č. 7, graf č. 6)

Tabulka 7.: Uvítal/a byste jednoduchou příručku, jak sestavit podnikatelský plán?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	19	21,59%
Spíše ano	28	31,82%
Spíše ne	22	25,00%
Ne	10	11,36%
Nevím	9	10,23%

Zdroj: Vlastní

Graf 6.: Uvítal/a byste jednoduchou příručku, jak sestavit podnikatelský plán?



Zdroj: Vlastní

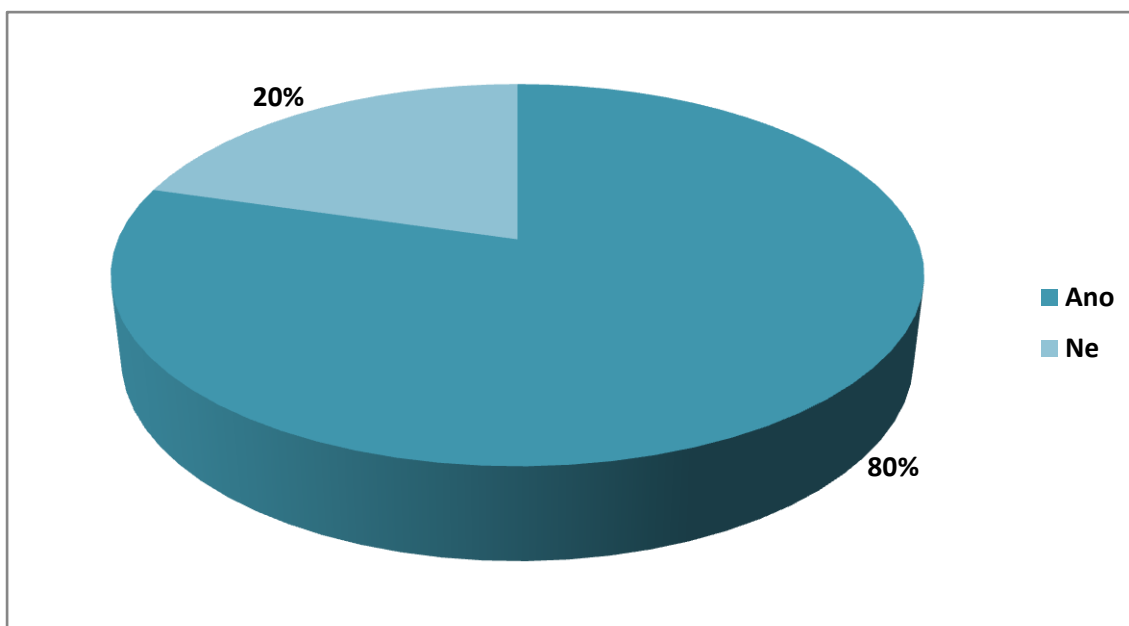
Následující tři otázky se zabývají problematikou strategického řízení. První se ptá na to, zda má firma definované cíle. Překvapením bylo zjištění, že 20 % firem cíle definované nemá (tabulka č. 8, graf č. 7). Přitom pro správný a efektivní chod podniku je důležité mít definováno několik klíčových cílů. Cíle musí být stanoveny přesně a jasně. Správně vymezený cíl musí být měřitelný, aby se dala určit úspěšnost jeho splnění. Bez jejich efektivního určení je pravděpodobné, že práce nepřinese potřebné výsledky. Nestanovené nebo špatně definované cíle mají důsledky i na rozhodování, které se stává obtížné a nakonec nemusí vůbec zapadat do celkového smýšlení organizace.

Tabulka 8.: Má Vaše firma definované cíle, kterých chce dosáhnout?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	70	79,55%
Ne	18	20,45%

Zdroj: Vlastní

Graf 7.: Má Vaše firma definované cíle, kterých chce dosáhnout?



Zdroj: Vlastní

V další otázce bylo zjišťováno, zda o stanovených cílech vědí zaměstnanci. Každý zaměstnanec by měl být s firemními cíli seznámen a také vědět, jaká je jeho role na cestě k jejich splnění. Po dosažení cílů je dobré zaměstnance, kteří se na jejich splnění podíleli, odměnit. Odměna nemusí být jen finanční, ale třeba formou veřejného poděkování nebo uznání.

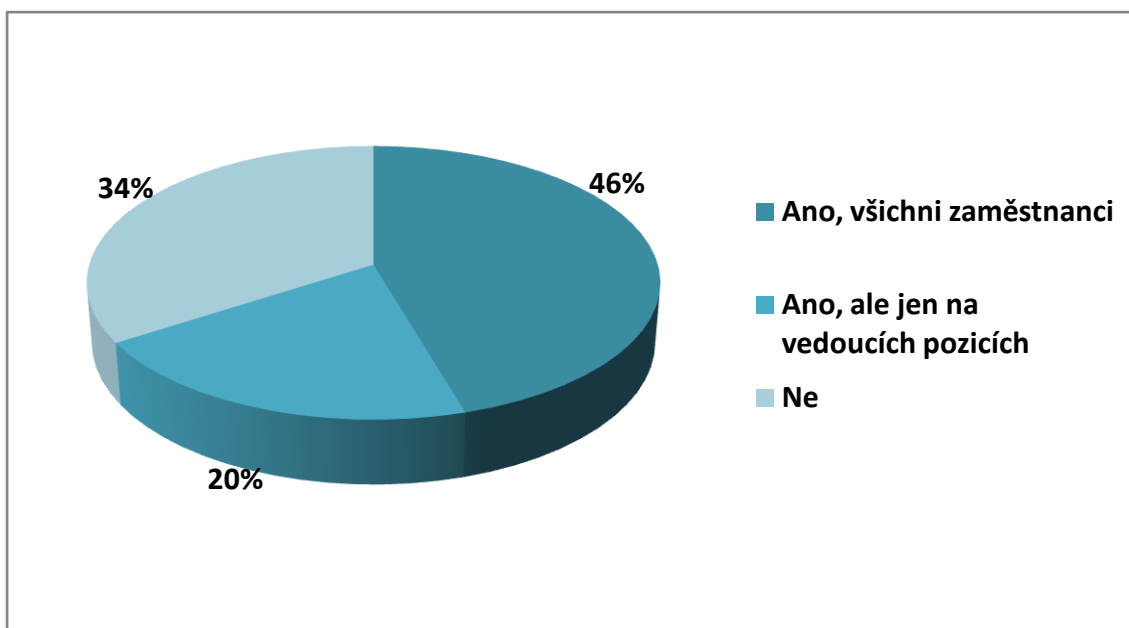
45 % organizací odpovědělo, že cíle znají všichni zaměstnanci. Ve 20 % o nich vědí pouze vedoucí pracovníci a přes 30 % firem své zaměstnance s cíli neseznamuje (tabulka č. 9, graf č. 8)

Tabulka 9.: Ví o těchto cílech zaměstnanci?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano, všichni zaměstnanci	40	45,45%
Ano, ale jen na vedoucích pozicích	18	20,45%
Ne	30	34,10%

Zdroj: Vlastní

Graf 8.: Ví o těchto cílech zaměstnanci?



Zdroj: Vlastní

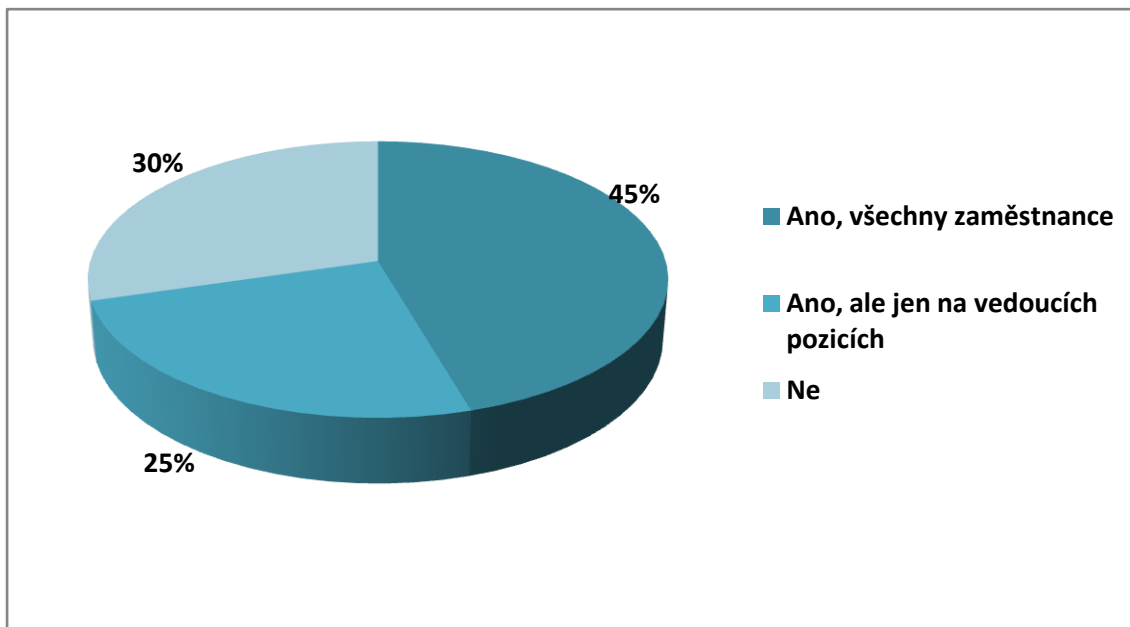
Poslední otázkou (příloha 2 otázka 11 dotazníku) byli respondenti tázáni, zda své zaměstnance seznamují se strategiemi, které vedou k dosažení stanovených cílů. 45 % odpovědělo *Ano, všechny zaměstnance*, 25 % využilo alternativu *Ano, ale jen na vedoucích pozicích* a téměř 30 % své pracovníky se strategiemi podniku neseznamuje (tabulka č. 10, graf č. 9).

Tabulka 10: **Seznamujete své zaměstnance se strategiemi, kterými chcete stanovených cílů dosáhnout?**

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano, všechny zaměstnance	40	45,45%
Ano, ale jen na vedoucích pozicích	22	25,00%
Ne	26	29,55%

Zdroj: Vlastní

Graf 9.: Seznamujete své zaměstnance se strategiemi, kterými chcete stanovených cílů dosáhnout?



Zdroj: Vlastní

I když dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že podnikatelský plán vypracovalo pouze 34 % dotázaných firem, je potřeba zmínit, že vypracování podnikatelského plánu je důležité, protože slouží začínajícímu podnikateli k orientaci v podmínkách pro zahájení podnikatelské činnosti a pro prezentaci podnikatelského záměru při jednání s bankami a dalšími institucemi v souvislosti s případnou žádostí o úvěr nebo veřejnou podporu. Měl by podnikání nejenom pomoci v rozjezdu, ale po aktualizaci by měl obchod dále rozvíjet. Hodí se proto i pro stávající firmy a podnikatele.

4.2 Struktura podnikatelského plánu

Plánování pomáhá k lepšímu uvědomění si reality, uspořádání myšlenek, nalezení problémů a určení cílů. Synchronizuje kroky k dosažení vize podniku. Podnikatelský plán je prostředkem nikoliv cílem. Pomáhá zamyslet se důkladně nad realizací myšlenky.

Při sestavování správného podnikatelského plánu je důležitá objektivita. Je lepší udělat chyby na papíře než ve skutečnosti. Systémy psaní podnikatelského plánu se liší, některé jsou stručné, některé jsou naopak velmi podrobné.

Základní strukturou podnikatelského plánu jsou odpovědi na tyto otázky: Kdo? Co? Komu? Jak?

Kdo?

V této části by se měl nacházet popis firmy, u již existujících podniků i důležitá data a výsledky dosažené v minulosti. Mělo by zde být charakterizováno, proč zrovna tato firma uspěje na trhu.

Dále by zde bylo dobré zmínit charakteristiku členů ve vedení podniku, především jejich dosažené vzdělání, zkušenosti a dovednosti. Opomenout by se nemělo ani vymezení pravomocí a odpovědnosti.

V této kapitole by též měly být popsány pracovní pozice, kolik pracovníků a s jakou kvalifikací bude potřeba.

Co?

Zde by mělo být definováno, co je zákazníkovi nabízeno. Měla by zde být uvedena charakteristika výrobku nebo služby a proč si spotřebitel koupí právě tento produkt v této firmě. Je dobré v této části popsat i konkurenční výrobky, jejich cenu a kvalitu a s nimi porovnat produkty firmy zpracovávající podnikatelský plán.

V této fázi už je dobré zamyslet se a pospat cenovou strategii.

Komu?

V této části je důležité si uvědomit, pro koho je výrobek nebo služba určena, jaké potřeby uspokojuje.

Dobré je provést segmentaci trhu z různých hledisek (geografické, demografické, hledisko kupní síly atd.) a uvědomit si tržní potenciál.

Jak?

V této kapitole se definují cíle, které musí být konkrétní, měřitelné a reálné, a strategie, jak jich dosáhnout v určeném čase a také kolik k tomu bude potřeba peněz. Proto je důležité provést finanční analýzu, aby si podnikatel uvědomil, kolik finančních prostředků má, zda na realizaci projektu stačí nebo zda si bude muset vypůjčit od banky či investora. Jak se připravit na úvěrový proces je sepsáno v následující kapitole 4.3 Získání úvěru od banky.

Mimo tyto základní otázky je také dobré zamyslet se nad:

- dodavatelé – kdo jsou potenciální, současní dodavatelé, zda jsou někteří klíčoví;
- odběratelé – kdo jsou potenciální, současní odběratelé, zda jsou někteří klíčoví;
- propagací – jakým způsobem budou propagovány výrobky/ služby a jaký na to bude stanoven rozpočet;
- procesy – jakým způsobem bude probíhat zhotovení výrobků nebo dodávka služeb.

Takto jednoduše sepsaný podnikatelský plán je vhodný pro utřídění myšlenek, určení si cílů a podnikatelské strategie. Pro žádost bankovního či jiného úvěru je vhodné strukturovat podnikatelský plán následovně:

- titulní strana;
- exekutiv summary;
- popis společnosti;
- produkt/ služba;
- analýza trhu;

- strategie;
- finanční analýza;
- rizika;
- přílohy.

Ať už je podnikatelský plán psán z jakéhokoliv důvodu, je důležité, aby byl stručný, jasný, výstižný, v písemné podobě. Měl by být dlouhý 10 až 20 stran A4 podle náročnosti podnikatelské aktivity. Není dobré, aby byl psaný příliš odborně, laik by ho nemusel pochopit.

Časté chyby vyskytující se v podnikatelských plánech

Častou chybou podnikatelských plánů pro banku nebo investora je snaha postihnout všechna hlediska podnikání jedním dokumentem, avšak úkolem podnikatelského plánu je především zaujmout investora, neboť to vede k dalšímu jednání. Následně je možné doplnit informace, které jsou investorem nebo bankou vyžádány.

V případě, že je předložen velmi obsáhlý spis, může se stát, že potenciální investor ho nebude chtít ani číst. Oproti tomu chybou je i to, pokud je podnikatelský plán příliš stručný a nedemonstruje to, že se investorovi nebo bance vložené peníze vrátí.

Dalšími chybami jsou:

- absence důležitých informací;
- nedostatek konkrétních informací;
- přílišná obecnost;
- nereálnost projektu;
- nedostatečné vysvětlení přínosu;
- chybějící popis realizace podnikatelské aktivity.

4.3 Získání úvěru od banky

Pokud začínající podnikatel nemá našetřeno dostatečné množství finančních prostředků pro vstup do podnikání a v rodině mu nikdo nepůjčí, je čas připravit se na jednání s bankou. Rozhovorem se specialistou pro firemní financování byly zjištěny informace, jak se na jednání s bankou připravit a jak probíhá úvěrový proces.

Jak by se měl žadatel připravit na jednání s bankou:

Ještě předtím než se klient rozhodne navštívit banku je nezbytně nutné, aby měl vytvořen podnikatelský plán a to tím pečlivěji, čím vyšší procento svých aktivit chce mít v budoucnu profinancováno bankou. Je potřeba, aby věděl přibližnou částku, kterou si chce půjčit. Žadatel by měl také znát místo podnikání, přibližnou strukturu odběratelů a ideálně měl i představu o budoucím obratu. To vše samozřejmě přezkoumá specialista z bankovního sektoru a dá resumé o reálnosti nebo nereálnosti podnikatelského záměru. Toto vyjádření má zásadní vliv na získání úvěru.

Při žádání o úvěr mohou nastat dvě situace:

1. Žadatelem je začínající podnikatel a začíná od 0

Financování od 0 je nazýváno takzvaně projektové financování – v takovém případě musí být bezpodmínečně pečlivě vypracované vše výše uvedené a také v závislosti na výši úvěru zajištěné přiměřené ručení.

Nejčastěji se vše provádí pomocí směnky s avalem (ručitelem ze směnky), ale je možné ručit jak movitými tak nemovitými věcmi a dokonce i zásobami.

Tento druh financování banky schvalují jen výjimečně, protože málokterý podnikatelský plán je natolik dobrý, aby jej banky schválily. Též je podstatně dražší vzhledem k vyšší úrokové míře, která je kvůli vysoké rizikovosti uvalena na začínající podnikatele.

2. *Podnikání již běží a žadatel jej chce rozšířit*

V tomto případě většinou stačí předložit daňové přiznání, rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Do určité výše úvěru není podnikatelský plán nutný.

Úvěrový proces je podstatně rychlejší a pro klienta také levnější, protože vzhledem k probíhajícímu podnikání si o něm banka může najít dostatek informací a tudíž je pro ni klient méně rizikový.

Vzhledem k tomu, že podniká, tak se samozřejmě nabízí, že slučuje soubor movitých i nemovitých věcí, proto je lépe řešitelné i případné ručení.

Jak zažádat o úvěr, úvěrový proces

1. V každém bankovním domě se tímto zabývají zvláště vyškolení specialisté, kteří se ujímají každého případu individuálně. Je nutné si připravit podnikatelský plán, daňové přiznání, rozvahu a výkaz zisků a ztrát v případě, že je vedeno podvojně účetnictví. Jestliže je vedena pouze daňová evidence, stačí podnikatelský plán a daňové přiznání.

Podnikatelský plán nemusí být sestaven pouze, když jde o financování zásob firmy.

2. Bankéř si převezme podklady a v závislosti na složitosti případu se rozjede kolotoč znaleckých posudků ověřování (trestního rejstříku, bonity klienta, kvality ručitelů atd.). Toto trvá zpravidla 15 pracovních dní v nejdelších případech. Pokud je případ jednoduchý lze vše vyřešit i za jeden pracovní den.
3. Bankéř dostane závěrečnou zprávu o výsledku – povolit úvěr, nepovolit úvěr, povolit úvěr s podmínkou (např. prodloužit dobu splácení, zvýšit akontaci atd.). Další nedílnou součástí zprávy je výše úrokové sazby, která závisí na spoustě okolností např. bonita klienta, doba splácení, výše úvěru atd.

Podle toho vypracují pro klienta nabídku a ten jí buď akceptuje, nebo má výhrady. Je možné ji ještě upravit. Např. pokud žadatel počítá s tím, že dostane

peníze z dotací Evropské unie, může je započítat do kalkulace a sníží si tím úrok, neboť dluh částečně umoří.

4. Po odsouhlasení jde úvěr ke zpracování dokumentace, ta trvá 1 až 5 dní v závislosti na složitosti.
5. Posledním bodem úvěrového procesu je čerpání úvěru. Záleží na potřebách klienta a případné dohodě s bankéřem. Je možné úvěr čerpat buď jednorázově po podpisu smlouvy, nebo postupně a to hlavně ve složitějších případech (rekonstrukce, stavby větších objektů), kde banka financuje každý krok.

5. Návrh postupu pro sestavení podnikatelského plánu na příkladu cestovní agentury

Primárním cílem podnikatelských plánů je vytvoření opory, která pomůže při realizaci podnikatelské myšlenky. Podnikatelský plán je pro začínajícího podnikatele vodítkem, návodem či seznamem kroků, které je nutné pro úspěšný start v podnikání udělat. Slouží k orientaci v podmínkách pro zahájení podnikatelské činnosti a pro prezentaci podnikatelského záměru při jednání s bankami a dalšími institucemi (schéma č. 6). Sestavení podnikatelského plánu není z právního hlediska podmínkou pro založení firmy. Není totiž upraven v Živnostenském zákoně ani Novém občanském zákoníku.

Schéma 6: K čemu slouží podnikatelský plán



Zdroj: www.profipodnikatelskyplan.cz (2013)

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě

prezentace, například v programu MS PowerPoint. Naopak u banky je možné se setkat s tím, že bude vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací. (www.businessinfo.cz)

Pro příklad podnikatelského plánu cestovní agentury je nejprve provedena analýza trhu a poté sepsán podnikatelský plán, pro který je zvolena následující struktura:

- titulní strana;
- exekutivní souhrn;
- popis organizace;
 - předmět podnikání;
 - právní forma podnikání;
 - umístění cestovní agentury;
 - historie;
 - vize, cíle, strategie;
- osobnosti organizace;
- marketingový mix;
 - produkt;
 - cena;
 - distribuce;
 - propagace;
- SWOT analýza;
- finanční plán;
- rizika.

Analýza trhu, která významně ovlivňuje založení podniku, obsahuje analýzu konkurence v Písku a v okolí a následné stanovení konkurenčních výhod. Dále zahrnuje analýzu dodavatelů podle programu CeSYS, charakteristiku zákazníků a marketingové šetření, v kterém je zjišťováno, zda zákazníci využívají cestovní kanceláře a cestovní agentury.

Jednotlivé části podnikatelského plánu jsou vysvětleny v literárním přehledu.

5.1. Charakteristika zvolené cestovní agentury

Nově vznikající firma Cestovní agentura Minutka je cestovní agentura specializující se na zájezdy last minute, neboli zájezdy na poslední chvíli, které jsou mezi zákazníky stále více oblíbené z důvodu nízké ceny a časové nezávislosti, protože v dnešní době nikdo neví, co bude za měsíc a více.

Tato cestovní agentura bude schopna sjednat i zájezdy firstminute, které Čechy lákají slevami za včasný nákup a dalšími benefity (např. dítě zdarma), a také klasické katalogové zájezdy.

5.2 Vymezení pojmů cestovní kancelář a cestovní agentura

Zákon č. 159/1999 Sb. přesně vymezuje podmínky podnikání v cestovním ruchu. V tomto zákonu jsou vymezeny pojmy cestovní kancelář a cestovní agentura. V obecných rysech je někdy cestovní kancelář nazývána pořadatelem, touroperátorem nebo organizátorem a cestovní agentura dealerem nebo smluvním provizním prodejcem. Již toto názvosloví samo o sobě vypovídá o základním rozdílu.

Zájezd je vždy tvořen kombinací dvou a více služeb cestovního ruchu (ubytování, doprava atd.). Tento zájezd vždy sestaví a organizuje cestovní kancelář, která má řádné pojištění proti úpadku. Zakoupit jej je však možné i prostřednictvím cestovní agentury, která má uzavřenu smlouvu o provizním prodeji s cestovní kanceláří.

Na cestovní smlouvě, která je u cestovní agentury uzavřena, je vždy napsáno, kdo je organizátorem. Navíc kupující vždy dostane doklad o pojištění proti úpadku od tohoto organizátora (tedy ne od cestovní agentury, ve které se zájezd kupuje, ta pouze smluvně provádí další prodej).

Cestovní agentura je však legitimním dodavatelem jednotlivých služeb cestovního ruchu (pronájem vozů, prodej letenek, hotelové ubytování atd.), které sama přímo sjednává bez účasti cestovní kanceláře. Pokud se jedná o společnosti vozící turisty do České republiky, pak je zde ve větší míře zastoupena činnost cestovních agentur, neboť opětovně poskytované služby nevyžadují povinnost se pojistit proti

úpadku cestovní kanceláře (zejména z důvodu, že pokud se jedná o zájezdy, pak konečným prodejcem je zahraniční společnost v místě bydliště turistů, která má povinnost se pojistit dle zákonů té které země). (www.accka.cz, 2008)

5.3 Analýza konkurence

Sídlo firmy Cestovní agentury Minutka se bude nacházet v centru města Písek, proto je analýza konkurence zaměřena na Písek a okolí.

Konkurenční cestovní agentury a kanceláře se sídlem v Písku

Invia - Jungmannova 33/9, 397 01 Písek-Vnitřní Město

Firma nabízí denně aktualizované online Last Minute a katalogové zájezdy do celého světa za konečné ceny včetně tax. Ceny zájezdů od více než 300 českých Kč řazené dle mnoha kritérií. Nabízí zájezdy od CK Čedok, Fischer, EximTours, Firo Tour a desítek dalších za stejné ceny jako u pořádající cestovní kanceláře. Dovolená u významného online prodejce zájezdů v ČR.

Otevírací doba: Po – Pá 08:30 – 17:00, So 08:30 – 11:30

Alexandria, spol. s r. o. - Velké náměstí 119/13, 397 01 Písek-Vnitřní Město

Nabízí letecké zájezdy do oblíbených destinací: Bulharsko, Řecko, Turecko, Itálie, Malta, Egypt a Tunisko. Zimní nabídka a exotika (Thajsko, Kuba, Dominikánská rep.). Dovolená u moře, odlety z Prahy, Brna, Ostravy, Pardubic a Karlových Varů.

Otevírací doba: Po – Pá 09:00 – 17:00

CK Alex, s. r. o., Olga Dufková Langrová - Nerudova 88/2, 397 01 Písek-Vnitřní Město (1. patro)

Provoz cestovní agentury. Prodej pobytových a poznávacích zájezdů letecky, autobusem, vlastní dopravou a plavbou.

Otevírací doba: Po – Pá 09:00 – 17:00

Janeta, s. r. o. - Žižkova třída 282/39, 397 01 Písek-Budějovické Předměstí

Nabídka zájezdů do Itálie, Chorvatska, Španělska a Francie vlastní dopravou, autobusem či letecky. Zprostředkování poznávacích zájezdů po Evropě.

Otevírací doba: Po – Pá 08:30 – 12:30 13:30 - 17:00, So 09:00 – 11:00

CK PRIVE TOUR Písek, s.r.o. - Fügnerovo nám. 44/8, 397 01 Písek-Budějovické předměstí

Nabídka zájezdů do Španělska, Chorvatska a Francie. Zajišťují poznávací a pobytové zájezdy autobusem, letecky i vlastní dopravou.

Otevírací doba: Po – Pá 08:00 – 17:00

EVROTOUR, komanditní společnost - Velké náměstí 3/20, 397 01 Písek-Vnitřní Město

Pořádání zahraničních či tuzemských pobytových i poznávacích zájezdů. Zprostředkování ubytování a dopravních služeb.

Otevírací doba: Út – Čt 10:00 – 15:00

Jana Bočková CA Travel Písek - Havlíčkovo nám. 95/2, 397 01 Písek-Vnitřní Město

Provoz cestovní agentury, nabídka zájezdů.

Otevírací doba: Po – Pá: 09:00 – 17:00

Cestovní agentura GIOIA – Žeyerova 1276/29, 397 01 Písek

Provoz cestovní agentury s nabídkou zahraničních zájezdů.

Otevírací doba: Po – Pá 16:00 – 20:00

Mgr. Zuzana Mojžišková - Zborovská 1223/7, 397 01 Písek-Budějovické Předměstí

Zprostředkování pobytových a poznávacích zájezdů do zahraničí a tuzemska.
Prodej jízdenek a letenek.

Otevírací doba: Po - Pá 09:00 – 17:00

Mgr. Vladimíra Kuželová - Žižkova třída 244/7, 397 01 Písek-Budějovické Předměstí

Nabídka pobytových, poznávacích i leteckých zájezdů do Evropy, Afriky i exotických zemí.

Otevírací doba: Po – Pá 08:30 – 17:00

CK Hungariatour, s.r.o. - Harantova 1359/66, 97 01 Písek-Budějovické Předměstí

Nabízí celoročně pobytové a autobusové zájezdy se specializací na Maďarsko, Slovinsko, Rumunsko - termální lázně, termály, wellness hotely, lyžařské zájezdy, dovolená, rekreace. Balaton, Budapešť, Sárvár, Bükfürdő, Hévíz, Hajdúszoboszló, Zalakaros, Lipót, Gyula, Visegrád, Eger, Egerszalók, Bled.

Otevírací doba: Po – Pá 09:00 – 17:00

CK Kellner - Jungmannova 33/9, 397 01 Písek-Vnitřní Město

Cestovní kancelář se specializuje na pobytové zájezdy ve Středomoří. Zájezdy jsou nabízeny s autokarovou i vlastní dopravou.

ČSAD AUTOBUSY České Budějovice, a.s. - Heydukova 97/15, 397 01 Písek-Vnitřní Město

Nabídka pobytových, poznávacích a cykloturistických zájezdů do Chorvatska, Španělska, Bulharska a Maďarska.

Otevírací doba: Po – Pá 09:00 – 12:00 12:30 – 17:00

Konkurenční cestovní kanceláře a agentury se sídlem v okolí Písku

CA Jana Suchanová - Masarykova 585/43, 399 01 Milevsko

Nabídka služeb cestovní agentury se specializací na Řecko a řecké ostrovy či Turecko, Djerbu, Egypt i Bulharsko včetně exotiky a eurovíkendů.

Apex tour, s. r. o. - Božetice 151, 399 01

Nabízí celoroční pobyty a zájezdy pro jednotlivce, rodiny i kolektivy do Maďarska, na Slovensko a také po České republice. Termální lázně, relaxační, wellness a lázeňské pobyty - Bükfürdő, Sárvár, Győr, Hévíz, Zalakaros. Velký Meder, Tatry...

Nean tour, s. r. o. - Riegrova 145/3, 399 01 Milevsko

Nabízí hotely a apartmány po celém pobřeží v Chorvatsku s vlastní i autobusovou dopravou. Specializuje se na pobytové zájezdy s výlety v Chorvatsku (národní parky) a Slovensku (hory a termály). Poznávací zájezdy po Evropě.

CA Vltava - Husovo nám. 189/8, 399 01 Milevsko

Nabízíme pobytové, poznávací, relaxační a lázeňské pobyty. Dále pak prodej letenek, zimní dovolenou.

Po provedení analýzy konkurence bylo zjištěno, že konkurujících firem je mnoho, avšak velmi často se zaměřují pouze na určité destinace. Oproti tomu Cestovní agentura Minutka nebude specializovanou cestovní agenturou a bude tak moci zaujmout větší množství zákazníků.

5.4 Konkurenční výhody

Konkurenční výhoda je spatřována v poloze provozovny, ta se bude nacházet v přízemních prostorech domu v Nerudově ulici v centru města Písek, kde je velký pohyb osob, neboť nedaleko se nachází budova hlavní pošty, úřady, školy a mnoho krámků. Nerudova ulice by se dala také nazvat jednou z bran do historického centra města.

Další výhoda oproti konkurenci je spatřována v otevírací době. Cestovní agentura v letní sezoně od června do srpna bude otevřena i v sobotu dopoledne, aby ji mohli navštívit i cestovatelé, kteří jsou v týdnu zaneprázdněni prací nebo jinými povinnostmi a nemohou si přijít koupit zájezd. Po celý rok bude možné po telefonické domluvě sjednat schůzku i mimo pracovní dobu.

Tato možnost bude zmíněna na facebookových a webových stránkách. Jejich správě bude věnováno mnoho pozornosti. V dnešní době se lidé velmi často nejprve informují na internetu, a proto by jim měly webové stránky poskytnout potřebné informace a potencionální zákazníky zaujmout. Toto nebude jediná forma propagace, avšak bude ta nejdůležitější.

I webové stránky by se daly považovat za jistou formu konkurenční výhody, neboť firmy podobného charakteru jim nevěnují příliš mnoho pozornosti, v mnoha případech vůbec žádnou.

5.5 Analýza dodavatelů

Mezi dodavatele Cestovní agentury Minutka budou patřit víceméně všechny cestovní kanceláře nabízející zájezdy na českém trhu. Upřednostňovány ovšem budou cestovní kanceláře zaregistrované v programu CeSYS (příloha 1).

CeSYS je internetový systém pro provizní prodej zájezdů cestovních kanceláří. Základním principem je automatické shromažďování dat produktů cestovních kanceláří,

jejich pravidelná aktualizace a distribuce provizním prodejcům prostřednictvím jejich webových stránek (B2C) nebo CeSYS Vyhledávače (B2B).

Během několika let vývoje, inspirovaného úzkou spoluprací s mnoha cestovními agenturami napříč Českou a Slovenskou republikou, vyrostl nad tímto základním konsolidátorem dat jednoduchý a finančně dostupný cestovní systém pro internetový provizní prodej zájezdů a jeho správu. (www.cestovnisystem.cz, 2013)

Výše provize se pohybuje zhruba od 5 do 15 % v závislosti na druhu zájezdu (firstminute, last minute, katalogový nebo zimní zájezd). Jednotlivé příklady nemohou být uvedeny, neboť podmínky ve smlouvách s cestovními kancelářemi nesmí být nikde zveřejněny. Provize je fakturována u větších cestovních kanceláří po uskutečnění zájezdu a u menších cestovních kanceláří bývá zpravidla vyplácena hned.

5.6 Charakteristika zákazníka

Zákazníky cestovních agentur nelze přesně charakterizovat. Jsou to všichni muži a ženy bez rozdílu věku se zájmem o cestování.

5.7 Marketingové šetření

Cílem tohoto dotazníku (Příloha 3) bylo zjištění informací o využívání cestovních kanceláří a cestovních agentur. Ke sběru dat byl použit velmi krátký dotazník čítající 6 otázek, které respondenti vyplňovali anonymně. Celkem dotazník vyplnilo 167 respondentů. Průzkum proběhl v březnu 2014. Dotazník byl umístěn na sociálních sítích a dále byl šířen e-mailem a následně vyhodnocen a graficky zpracován pomocí programu Microsoft Excel.

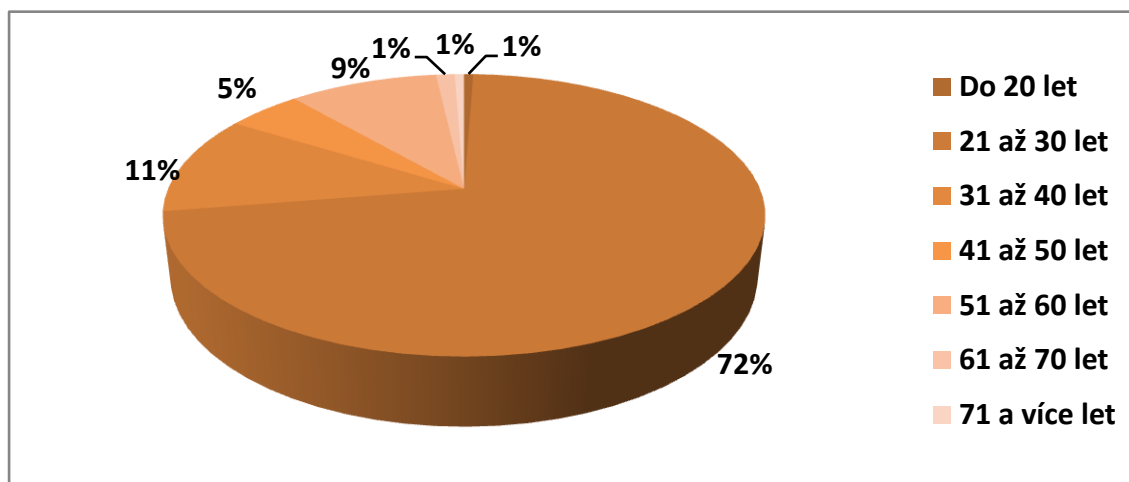
Věková struktura respondentů (Příloha 3 otázka 1 dotazníku). Nejvíce dotazovaných bylo mezi 21 až 30 lety (tabulka č. 11, graf č. 10)

Tabulka 11.: Věková skupina

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Do 20 let	1	0,60%
21 až 30 let	120	71,85%
31 až 40 let	19	11,38%
41 až 50 let	8	4,79%
51 až 60 let	16	9,58%
61 až 70 let	2	1,20%
71 a více let	1	0,60%

Zdroj: Vlastní

Graf 10.: Věková skupina



Zdroj: Vlastní

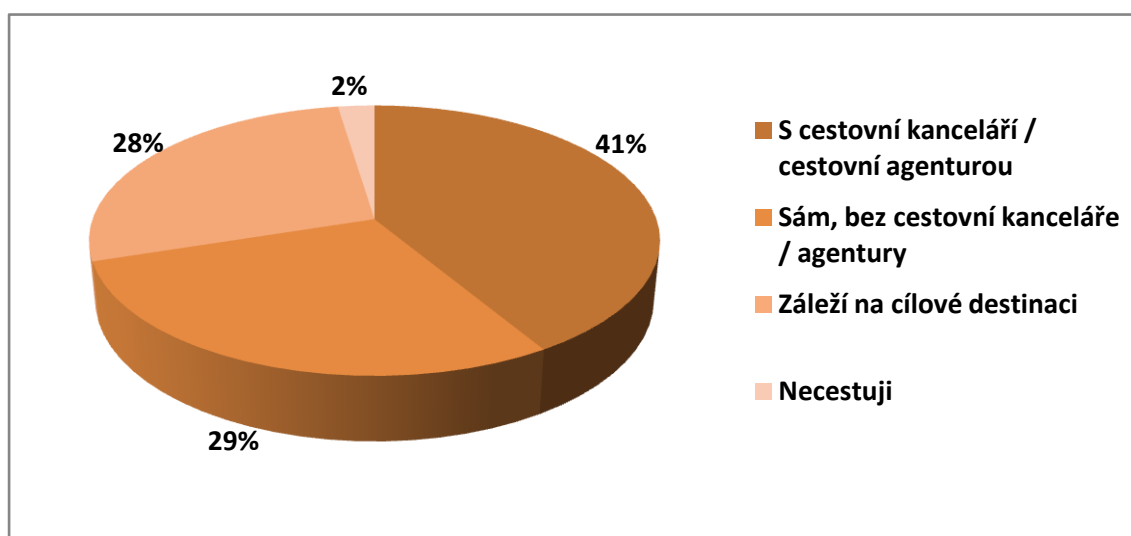
Respondenti obvykle cestují (příloha 3 otázka 2 dotazníku) do zahraničí s cestovní kanceláří / agenturou, sami, necestují nebo záleží na cílové destinaci. Přes 40 % dotazovaných cestuje s cestovní kanceláří / agenturou a zhruba 29 % cestuje do zahraničí samo. U necelých 28 % záleží na cílové destinaci a 2 % dotázaných necestuje (tabulka č. 12, graf č. 11)

Tabulka 12.: Do zahraničí obvykle cestuji

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
S cestovní kanceláří / cestovní agenturou	69	41,32%
Sám, bez cestovní kanceláře / agentury	48	28,74%
Záleží na cílové destinaci	46	27,54%
Necestuji	4	2,40%

Zdroj: Vlastní

Graf 11.: Do zahraničí obvykle cestuji



Zdroj: Vlastní

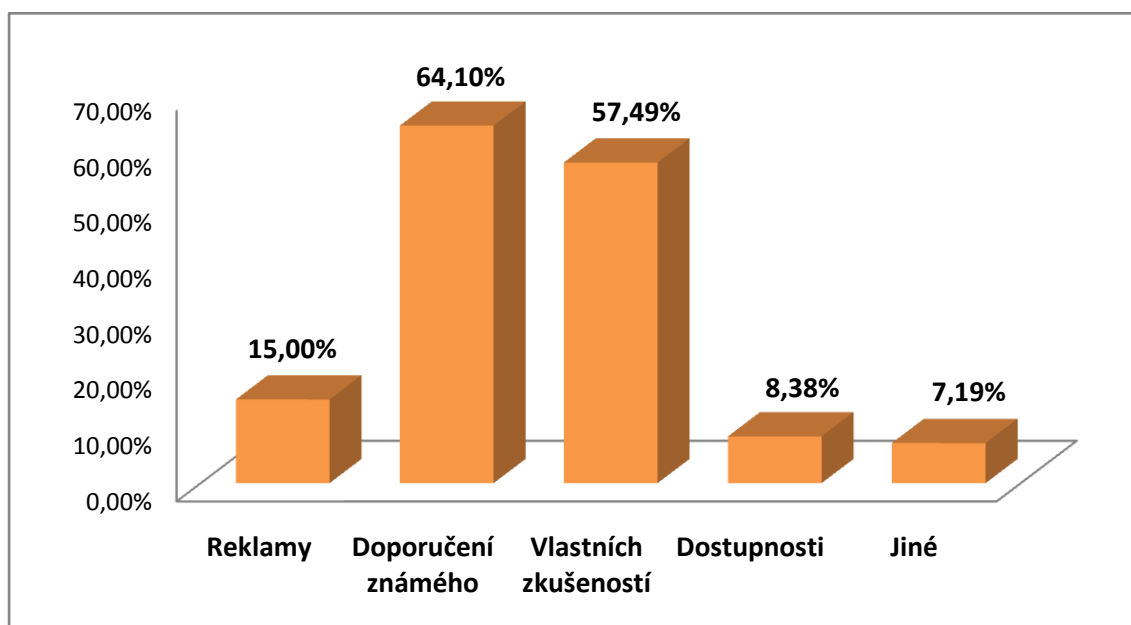
Následující třetí otázkou dotazníku bylo zjištěno, že nejvíce rozhodující pro výběr cestovní kanceláře / agentury je doporučení známého a vlastní zkušenosti (tabulka č. 13, graf č. 12). Ještě si mohli respondenti zvolit odpověď na základě *reklamy, dostupnosti* nebo *jiné*. Při volbě jiné možnosti odpovědi dotazující vypisovali, že pro jejich výběr je rozhodující cena, cenová nabídka a porovnání cestovních kanceláří a agentur na internetu.

Tabulka 13.: Cestovní kancelář / agenturu bych si vybral/a na základě

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Reklamy	25	15,00%
Doporučení známého	107	64,10%
Vlastních zkušeností	96	57,49%
Dostupnosti	14	8,38%
Jiné	12	7,19%

Zdroj: Vlastní

Graf 12.: Cestovní kancelář / agenturu bych si vybral/a na základě



Zdroj: Vlastní

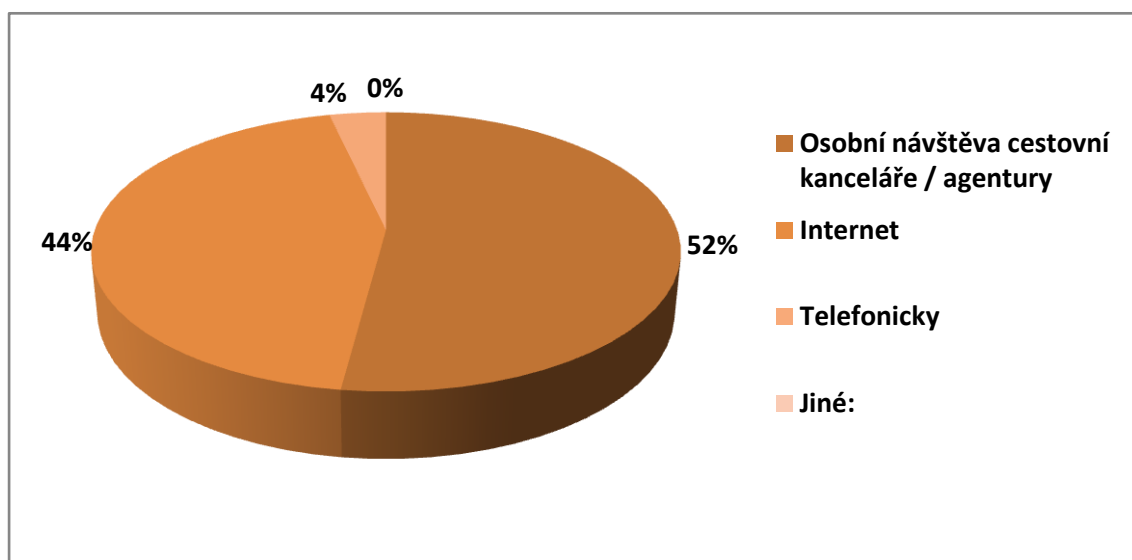
Další otázka souvisí s tím, jak je nejčastěji dovolená objednávana. 52 % objednává dovolenou přímo v cestovní kanceláři / agentuře, 44 % sjednává svou rekreaci přes internet a zhruba 4 % dává přednost telefonickému hovoru, jiná možnost odpovědi nebyla vůbec využita (tabulka č. 14, graf č. 13).

Tabulka 14.: **Jakým způsobem nejčastěji objednáváte dovolenou?**

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Osobní návštěva cestovní kanceláře / agentury	87	52,10%
Internet	74	44,31%
Telefonicky	6	3,59%
Jiné:	0	0,00%

Zdroj: Vlastní

Graf 13.: **Jakým způsobem nejčastěji objednáváte dovolenou?**



Zdroj: Vlastní

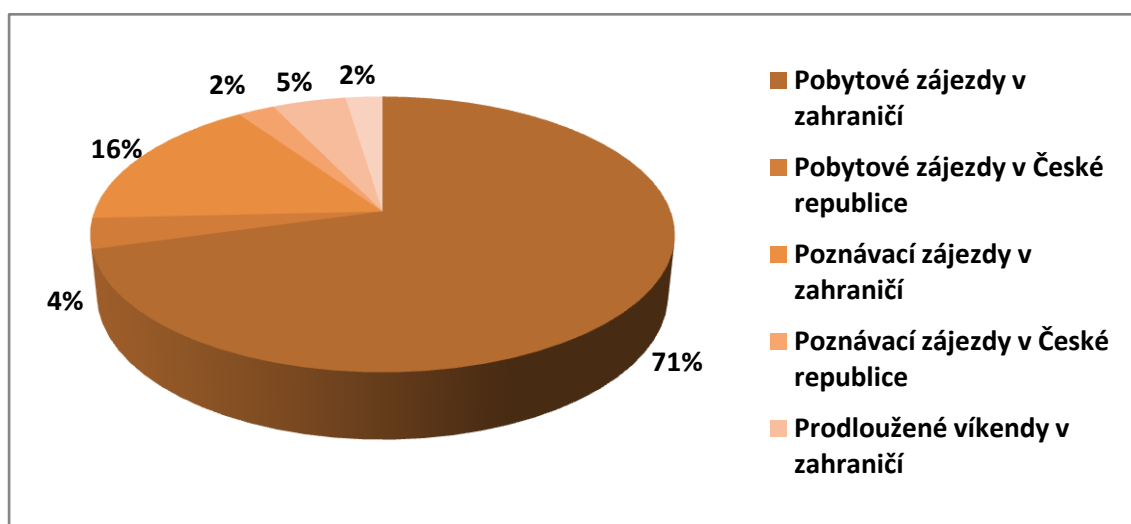
V následující otázce bylo zjišťováno, jaký druh dovolené respondenti upřednostňují, aby cestovní agentura věděla, na jakou oblast zájezdů se hlavně zaměřit. Nejvíce preferované dovolené jsou do zahraničí a to v 70 % pobytové, v 16 % poznávací a v 5 % prodloužené víkendy. Zhruba stejně oblíbené jsou víkendové, poznávací a pobytové zájezdy v České republice, jak je vidět v tabulce č. 15 a k tomu vypracovanému grafu č. 14.

Tabulka 15.: Jaký druh dovolené upřednostňujete

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Pobytové zájezdy v zahraničí	118	70,65%
Pobytové zájezdy v České republice	6	3,59%
Poznávací zájezdy v zahraničí	27	16,17%
Poznávací zájezdy v České republice	4	2,40%
Prodloužené víkendy v zahraničí	8	4,79%
Prodloužené víkendy v České republice	4	2,40%

Zdroj: Vlastní

Graf 14.: Jaký druh dovolené upřednostňujete



Zdroj: Vlastní

V poslední otázce dotazníku bylo zjišťováno, zda respondenti preferují zájezdy *first minute*, kde je možná sleva a jiné benefity (např. dítě zdarma) z důvodu časně objednané, *katalogové zájezdy za katalogové ceny*, u kterých kupující předem ví, kolik ho dovolenka bude stát nebo stále oblíbenější *last minute zájezdy* neboli zájezdy na poslední chvíli. Jejich výhodou je spatřována v nízké ceně, až několikanásobně nižší než jsou katalogové ceny. Dalším plusem je, že nejsou plánovány příliš dopředu, neboť dnes nikdo neví, co bude za měsíc, za dva. Nevýhodou „lástů“ může být obsazenost lepších hotelů s kvalitními službami, člověk si tak nemůže příliš vybírat, ale pouze volit z již omezené nabídky ubytování.

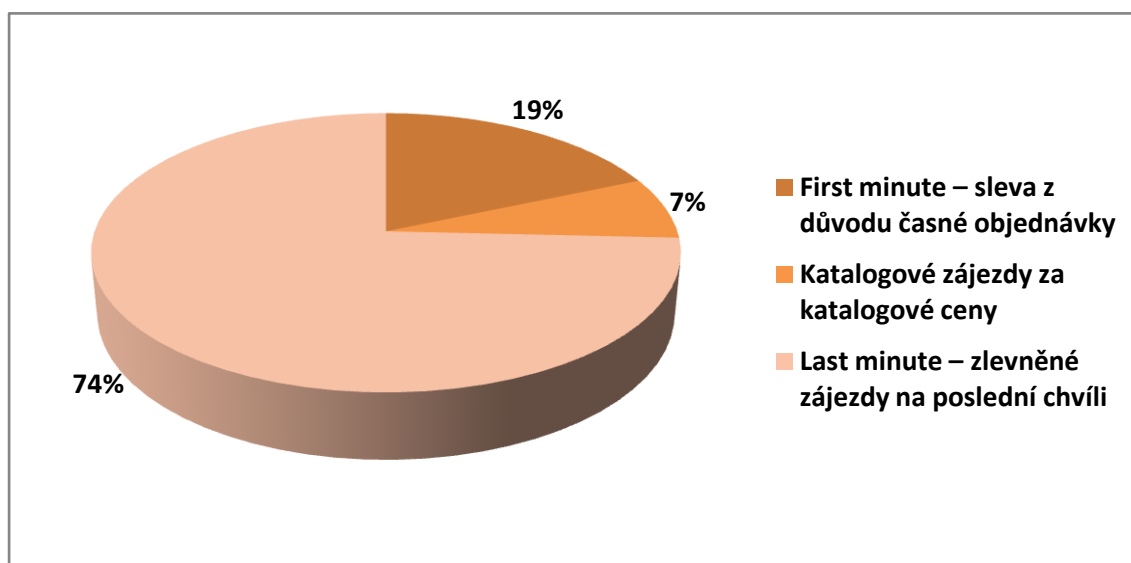
Odovědi jsou vyobrazeny v grafu č. 15 a tabulce č. 16. Je zde vidět stále větší oblíbenost last minute zájezdů, na které spoléhá 74 % dotazovaných, 18 % vybírá včasné zájezdy first minute a 7 % volí katalogové zájezdy.

Tabulka 16.: **Preferujete zájezdy**

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
First minute – sleva z důvodu časně objednávky	31	18,56
Katalogové zájezdy za katalogové ceny	12	7,19
Last minute – zlevněné zájezdy na poslední chvíli	124	74,25

Zdroj: Vlastní

Graf 15.: **Preferujete zájezdy**



Zdroj: Vlastní

Závěrem lze říci, že cestovní kanceláře a agentury jsou stále hojně využívány. Neboť dotazník vyplnili převážně mladí respondenti ve věku 21 až 30 let, kteří jsou často vybaveni jazykovými dovednostmi. Nebojí se cestovat sami, díky zkušenostem se studijními či pracovními pobyty v zahraničí, přesto mnoho z nich cestuje s cestovní kanceláří / agenturou, protože je pro ně rozhodující cílová destinace. To je celkem

pochopitelné, protože kousek za hranice České republiky se dostane téměř každý sám autem, avšak do letovisek jako je Egypt, Turecko, Tunisko, ale také evropské státy např. Řecko a jiné, je lépe navštívit s cestovní kanceláří / agenturou.

Velice důležité v tomto podnikání bude budování dobrého jména firmy, protože se díky dotazníku ukázalo, že mnoho lidí dá v této oblasti na doporučení známého nebo vlastní zkušenosti. Velká pozornost by měla být věnována také webovým stránkám, které by měly být jednoduché se snadnou orientací.

Cestovní agentura by se měla zaměřit na potencionální zákazníky, upozorňovat na pobytové zájezdy charakteru last minute, které jsou podle dotazníkového šetření nejvíce žádané. Poukazovat by na ně mohla právě na svých webových stránkách, na vývěsných tabulích na fasádě budovy a vstupních dveří podniku.

Díky těmto zjištěním a snaze o naplnění přání zákazníků si agenturu klienti jistě najdou a budou se do ní vracet.

6. Podnikatelský plán

6.1 Titulní strana

Název podnikatelského plánu: Podnikatelský plán cestovní agentury

Obchodní jméno cestovní agentury: Cestovní agentura Minutka

Logo:

Obrázek 1.: Logo cestovní agentury



Zdroj: Vlastní

Adresa: Nerudova 67, Písek

Kontaktní osoba: Bc. Alexandra Srnková

Na veškeré informace se vyhrazuje vlastnické právo, informace jsou přísně důvěrné a nesmí být šířeny bez písemného souhlasu majitele podnikatelského plánu.

6.2 Exekutivní souhrn

Nově vznikající firma Cestovní agentura Minutka je cestovní agentura specializující se na zájezdy last minute, neboli zájezdy na poslední chvíli, které jsou mezi zákazníky stále více oblíbené z důvodu nízké ceny a časové nezávislosti.

Tato cestovní agentura bude schopna sjednat i zájezdy firstminute, které lákají slevami za včasný nákup a dalšími benefity (např. dítě zdarma), a také katalogové zájezdy.

Provozovna cestovní kanceláře se bude nacházet v přízemních prostorech domu v Nerudově ulici v centru města Písek. Je zde velký pohyb osob, neboť nedaleko se nachází budova hlavní pošty, úřady, školy a mnoho krámků. Tato ulice by se dala také nazvat jednou z bran do historického centra města.

Zájezdy v cestovní agentuře bude prodávat sama majitelka, a tudíž zde není potřeba zaměstnat další pracovníky.

Do podnikání bude vloženo 100 000,- z vlastních zdrojů, osobní počítač a mobilní telefon. Náklady v prvním roce podnikání byly odhadnuty na 183 808,- Kč. Po stanovení tržeb 320 000,- lze říci, že cestovní agentura bude již v prvním roce zisková.

Vizí Cestovní agentury Minutka je nabídnout zájemcům o koupi zájezdu relax a klid již při výběru dovolené, poskytnout všechny dostupné informace a tím minimalizovat riziko nespokojenosti. Věnovat zákazníkům dostatek času a vstřícnosti, aby si každý z nich připadal jedinečný a důležitý.

6.3 Popis organizace

6.3.1 Předmět podnikání

Cestovní agentura Minutka bude založena za účelem poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu. Jedná se o cestovní agenturu specializující se na zájezdy last minute. Tato cestovní agentura bude schopna sjednat i zájezdy firstminute a také klasické katalogové zájezdy.

Úmyslem cestovní agentury je nabídnout klientům nejen báječnou dovolenou, ale i odbornou pomoc a rady při volbě jejich snové dovolené a to především tak, aby i výběr byl relaxací.

6.3.2 Právní forma podnikání

Cestovní agentura vykonává svou činnost na základě živnostenského oprávnění s předmětem podnikání „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ – obor činnosti „Provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu“.

6.3.3 Umístění cestovní agentury

Provozovna cestovní kanceláře se bude nacházet v přízemních prostorech domu v Nerudově ulici v centru města Písek. Vchodové dveře jsou bez schodů, široké a slouží též jako výloha. Tím je přístup umožněn i s dětskými kočárky a vozíčkářům.

V Nerudově ulici je velký pohyb osob, neboť nedaleko se nachází budova hlavní pošty, úřady, školy a mnoho krámků. Nerudova ulice by se dala také nazvat jednou z bran do historického centra města.

6.3.4 Historie

Jelikož firma teprve vzniká, bude v této části kapitoly zmíněn pouze motiv založení.

Hlavním motivem založení podniku je idea svobody a samostatnosti a také fakt, že zakladatelka poměrně hodně cestuje a může tedy své zkušenosti z cest poskytnout zájemcům o dovolené. Vždy je lepší zmínit se o vlastních zážitcích a zkušenostech, ať už kladných či záporných, než pouze převyprávět naučené informace.

6.3.5 Vize, cíle, strategie

Vize

Nabídnout zájemcům o koupi zájezdu relax a klid již při výběru dovolené, poskytnout všechny dostupné informace a tím minimalizovat riziko nespokojenosti. Věnovat zákazníkům dostatek času a vstřícnosti, aby si každý z nich připadal jedinečný a důležitý.

Cíle

- Měsíčně získat minimálně 5 nových neznámých klientů, kteří zájezd uskuteční právě v Cestovní agentuře Minutka.
- Ve druhém a třetím roce podnikání navýšit tržby minimálně o 25 %

Strategie

- Propagací se dostat do povědomí zákazníků. V prvním roce podnikání k tomuto účelu bude využito především facebookových stránek, vývěsných cedulí na fasádě domu, kde bude mít cestovní agentura sídlo a roznosem letáků. V dalších letech budou do reklamy investovány peníze a to předně do tvorby a zviditelnění webových stránek a inzerce v místním tisku.

- Získání zpětné vazby o uskutečněných zájezdech a díky těmto informacím zlepšovat poskytované informace klientům.

6.4 Osobnosti organizace

V cestovní agentuře bude pouze jediná pracovnice, která je zároveň zakladatelkou. Své teoretické znalosti vytěžila při studiu Obchodní akademie v Písku a následně na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Praktické zkušenosti získala při mnoha brigádách a především od svého otce, který je dlouholetý úspěšný podnikatel.

Nápad založit si cestovní agenturu vznikl ze záliby v cestování, a proto zakladatelka může zákazníkům poskytnout i mnoho užitečných informací, které není možné pouze načíst z příruček, ale musí se prožít.

6.5 Marketingový mix 4P

6.5.1 Produkt

Cestovní agentura nabízí služby cestovních kanceláří, nikoliv výroby. Produktem je tedy v podstatě balíček služeb, který většinou obsahuje dopravu, ubytování, pojištění, stravování, služby delegáta, možnost výletů a jiné.

6.5.2 Cena

Cena, za kterou si zákazníci zájezd koupí, je stanovena cestovními kancelářemi a pouze cestovní kancelář může tuto cenu snižovat. Zda jsou ceny dodržovány, kontroluje náhodně Česká obchodní inspekce. Jejich kontrola probíhá tak, že si přijdou jako běžní zákazníci vybrat zájezd a před tím než dojde k vyplnění přihlášky a placení zájezdu se prokážou jako Česká obchodní inspekce. Následně přijde zpráva o průběhu kontroly.

6.5.3 Distribuce

Cestovní agentura je prostředníkem cestovní kanceláře, z toho důvodu se jedná o nepřímou distribuci.

Klient přijde do cestovní agentury, domluví si s prodávajícím požadavky, které by měl jeho zájezd splňovat (destinace, cena, stravování atd.). Zanechá svou e-mailovou adresu, na kterou mu jsou následně poslány nabídky splňující zadané požadavky. Po výběru se vrací zpět, zájezd zaplatí, vyzvedne si potřebné smlouvy a dokumenty, dořeší s prodejcem poslední nejasnosti a detaily.

Případně už ví na začátku, který zájezd si chce koupit, neboť si ho vybral na internetu nebo informační tabuli umístěné na fasádě budovy, kde sídlí cestovní agentura.

6.5.4 Propagace

Cestovní agentura Minutka potřebuje oslovit širokou veřejnost, nikoliv jen určité cílové skupiny, jak tomu bývá. Avšak jako začínající podnik si nemůže dovolit velké reklamní kampaně, které jsou nákladné a podnik by finančně zatížily. Z tohoto důvodu bude velká pozornost věnovaná facebookovému profilu a osobnímu roznášení černobílých letáků.

Oblíbenost sociální sítě Facebook rychle stoupá mezi snad všemi věkovými kategoriemi, proto na těchto stránkách bude vytvořen profil cestovní agentury. Uživatelé se zde dozvědí, kde se Minutka nachází, jaká je otevírací doba, telefonní číslo a další důležité informace o podniku. Především se zde denně budou zveřejňovat zajímavé nabídky zájezdů na poslední chvíli, které určitě zaujmou širokou škálu cestovatelů.

Dále budou svépomocí vytvořeny jednoduché černobílé letáčky, které budou rozdávány známým a návštěvníkům agentury, rozneseny do čekáren píseckých lékařů a několik jich bude distribuováno do poštovních schránek. Na letáku bude logo firmy,

základní popis, čím se Minutka zabývá a kontaktní údaje. Vše bude provedeno tak, aby náklady byly co nejnižší.

Časem budou zpuštěny webové stránky.

6.6 SWOT analýza

Pomocí této analýzy lze určit výhody i nedostatky podniku, na které by se měla firma zaměřit a snažit se je odstranit nebo alespoň minimalizovat.

Schéma 7.: SWOT analýza Cestovní agentury Minutka

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Široká nabídka zájezdů • Přizpůsobení pracovní doby zákazníkům • Velmi dobré umístění prodejny v centru města • Dostupnost pěšky i autem (parkoviště do 100 m) • Potřeba nízkého základního kapitálu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nově začínající firma bez povědomí potencionálních zákazníků • Nedůvěra potencionálních zákazníků vůči nově vzniklým cestovním agenturám
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"> • Fakt, že Česká republika nemá moře • Zvyšující se zájem zákazníků o zájezdy last minute, o exotické a poznávací dovolené • Čistý štít před zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> • Mnoho konkurentů • Snadný vstup do podnikání • Krach cestovních kanceláří • Špatná politická situace v Egyptě

Zdroj: Vlastní

6.7 Finanční plán

Majitelka vloží do podnikání 100 000,- Kč z vlastních zdrojů. K podnikatelským účelům využije osobní počítač – laptop značky Sony Vaio a mobilní telefon značky Nokia.

Mobilní tarif je zvolen od firmy T-mobile „S námi síť nesít“, u kterého je za 749,- Kč za měsíc neomezené volání a SMS do všech sítí.

Poskytovatelem internetu je společnost O2.

Zařízení cestovní kanceláře – psací stůl, komoda, otočná židle, židle a regál budou zakoupeny v prodejně Möbelix.

Finanční plán obsahuje peněžní deník (tabulka č. 17), protože bylo rozhodnuto, že Cestovní agentura Minutka povede pouze daňovou evidenci.

Tabulka 17.: **Peněžní deník**

Měsíc	Položka	Doklad	Příjem	Výdej
Leden	Nájem	VPD		9 000,00
	Energie	VPD		1 000,00
	Zavedení internetu	VPD		1 373,00
	Internet	VPD		504,00
	Účet za telefon	BÚ		749,00
	Kopírka a scanner EPSON WP - 4524	VPD		5 500,00
	Nábytek:			
	Stůl NET 106 mt937	VPD		2 699,00
	Komoda Devito	VPD		2 999,00
	2x židle Dina 599,-	VPD		1 198,00
	Regál Tio	VPD		1 999,00
	Drobné výdaje (poštovné, flash disk, razítko, papírenské potřeby...)	VPD		2 500,00
	Příjem - provize ze zájezdů		4 000,00	
	Únor	Nájem	VPD	
Energie		VPD		1 000,00

	Internet	BÚ		504,00
	Polep vchodových dveří, reklamní cedule nad vchodové dveře	BÚ		8 500,00
	Účet za telefon	BÚ		749,00
	Program CeSYS na rok	BÚ		13 390,00
	Drobné výdaje	VPD		1 500,00
	Příjem - provize ze zájezdů		15 000,00	
Březen	Nájem	VPD		9 000,00
	Energie	VPD		1 000,00
	Internet	BÚ		504,00
	Účet za telefon	BÚ		749,00
	Drobné výdaje	VPD		500,00
	Příjem - provize ze zájezdů		25 000,00	
Duben	Nájem	VPD		9 000,00
	Energie	VPD		1 000,00
	Internet	BÚ		504,00
	Účet za telefon	BÚ		749,00
	Drobné výdaje	VPD		500,00
	Příjem		32 000,00	
Květen	Nájem	VPD		9 000,00
	Energie	VPD		1 000,00
	Internet	BÚ		504,00
	Náplň do tiskárny	BÚ		4 114,00
	Účet za telefon	BÚ		749,00
	Příjem - provize ze zájezdů		37 000,00	
Červen	Nájem	VPD		9 000,00
	Energie	VPD		1 000,00
	Internet	BÚ		504,00
	Účet za telefon	BÚ		749,00
	Drobné náklady	VPD		500,00
	Příjem - provize ze zájezdů		42 000,00	
Červenec	Nájem	VPD		9 000,00
	Energie	VPD		1 000,00
	Internet	BÚ		504,00
	Účet za telefon	BÚ		749,00
	Příjem - provize ze zájezdů		50 000,00	

Srpen	Nájem	VPD		9 000,00	
	Energie	VPD		1 000,00	
	Internet	BÚ		504,00	
	Účet za telefon	BÚ		749,00	
	Drobné náklady	VPD		500,00	
	Příjem - provize ze zájezdů		50 000,00		
Září	Nájem	VPD		9 000,00	
	Energie	VPD		1 000,00	
	Internet	BÚ		504,00	
	Účet za telefon	BÚ		749,00	
	Příjem - provize ze zájezdů		32 000,00		
	Říjen	Nájem	VPD		9 000,00
Energie		VPD		1 000,00	
Internet		BÚ		504,00	
Účet za telefon		BÚ		749,00	
Příjem - provize ze zájezdů			15 000,00		
Listopad		Nájem	VPD		9 000,00
	Energie	VPD		1 000,00	
	Internet	BÚ		504,00	
	Účet za telefon	BÚ		749,00	
	Příjem - provize ze zájezdů		12 000,00		
	Prosinec	Nájem	VPD		9 000,00
Energie		VPD		1 000,00	
Internet		BÚ		504,00	
Účet za telefon		BÚ		749,00	
Drobné náklady		VPD		1 000,00	
Příjem			6 000,00		
Součet				320 000,00	183 808,00

Zdroj: Vlastní

Základ pro výpočet daně z příjmu: $320\,000 - 183\,808 = 136\,192,-$

Výpočet daně z příjmu, zdravotního a sociálního pojištění je uveden v tabulce č. 18. Jako vyměřovací základ pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění je použito stanovené

minimum. Pro výpočet byla použita online daňová kalkulačka pro výpočet daně z příjmu pro podnikatele a OSVČ na internetovém portálu www.podnikatel.cz.

Tabulka 18.: **Daň z příjmu, důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, zdravotní pojištění**

Daňové povinnost	
Zaokrouhlený základ daně	136 100,00 Kč
Daň před slevami	20 415,00 Kč
Základní sleva na poplatníka	24 840,00 Kč
Daň po uplatnění slev	0 00 Kč
Sleva na děti	0 00 Kč
Doplatek/přeplatek daně	0,00 Kč
Důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti	
Vyměřovací základ	77 652,00 Kč
Sociální pojištění	22 675,00 Kč
Zaplacené zálohy	0,00 Kč
Doplatek sociálního pojištění	22 675,00 Kč
Zdravotní pojištění	
Vyměřovací základ	155 304,00 Kč
Zdravotní pojištění	20 967,00 Kč
Zaplacené zálohy	0,00 Kč
Doplatek zdravotního pojištění	20 967,00 Kč

Zdroj: Vlastní

6.8 Rizika

Určitá míra rizika je součástí každého podnikání, i když je promyšlené, mohou ho snadno narušit vnitřní i vnější vlivy.

Jako u každého nově vzniklého podniku je riziko spatřováno především v tom, že firma neosloví dostatečné množství zákazníků nebo vůbec žádné. Toto riziko bude eliminováno stále se zvyšující propagací.

Velkým rizikem je nedostatečné povědomí o finanční situaci podniku. Je důležité spočítat si každý měsíc, kolik peněz bylo utrženo. Kolik je možné utratit nebo investovat, aby se agentura najednou neocitla bez peněžních prostředků. Je nezbytné myslet na rezervy.

Jedním z rizik je také krach cestovních kanceláří, který vrhá špatný stín na celou oblast podnikání.

7. Závěr

V dnešním tržním prostředí štěstí přeje pouze připraveným a tak tedy dříve než podnikatel začne přemýšlet nad založením vlastního podniku, měl by zhodnotit svou perspektivu na úspěch. K tomu by mu měl pomoci podnikatelský plán.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout metodiku tvorby podnikatelského plánu s využitím principů a metod strategického řízení a marketingu, provést analýzu tržních podmínek ve vybraném odvětví a na základě získaných informací zpracovat návrh podnikatelského plánu.

Velká část práce je věnována studiu teoretických poznatků problematiky podnikatelského plánu. Zde byly upřesněny zejména pojmy podnikání, podnikatelský plán a jeho struktura. Jednotlivé údaje byly získány z odborné literatury a internetových zdrojů.

Praktická část byla zaměřena na sestavení podnikatelského plánu. Zaměřuje se na oblasti metodiky tvorby podnikatelského plánu, analýzu trhu a návrh podnikatelského plánu.

Oblast metodiky tvorby podnikatelského plánu obsahuje informace o využívání podnikatelského plánu podnikateli. Dále jsou v této kapitole sepsány informace, jak požádat o úvěr v bance a jak probíhá úvěrový proces. Tyto poznatky byly zjištěny rozhovorem se specialistou pro firemní financování. V této části je čtenář také upozorněn na formu podnikatelského plánu, čemu v něm věnovat pozornost a jakým chybám se vyvarovat.

Pro praktický příklad analýzy trhu a sestavení podnikatelského plánu byl vybrán zcela nový podnik a to Cestovní agentura Minutka. Cestovní agentura se specializuje na zájezdy last minute, ale bude schopna sjednat i zájezdy firstminute a také klasické katalogové zájezdy. Provozovna cestovní kanceláře se bude nacházet v přízemních prostorech domu v Nerudově ulici v centru města Písek.

Při analýze trhu byly zjišťovány informace o konkurenci, dodavatelích a marketingovým šetřením, byli respondenti dotazováni na využívání cestovních kanceláří a agentur.

V podnikatelském plánu jsou zpracovány všechny dostupné informace o nově vznikajícím podniku. Mimo jiné je zde organizace představena. V této oblasti je uveden předmět podnikání, právní forma, umístění provozovny a jsou tu také popsány vize, cíle a strategie podniku. V podnikatelském plánu je nadále stanoven marketingový mix, finanční plán a rizika, která k podnikání neodmyslitelně patří.

Jelikož všechny části analýzy trhu a podnikatelského plánu byly zpracovány řádně a odpovědně, měl by mít toto projekt šanci uspět. Avšak to se zjistí až skutečnou realizací.

8. Anotace

The aim of the thesis is to propose a methodology of creating a business plan using the principles and methods of strategic management and marketing, to analyze market conditions in selected sector and draft the business plan based on obtained informations.

Major part of the work is devoted to the study of theoretical knowledge of the business plan issue where are clarified the concepts of business, business plan and its structure. Individual data are obtained from technical literature and Internet sources. The practical part is focused on writing a business plan itself. It focuses on the areas of methodology of formation of a business plan, market analysis and business plan draft.

9. Zdroje

BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Praha: GradaPublishing, 1995, 198 s. ISBN 8071692328.

BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar ŠKODOVÁ-PARMOVÁ. *Malé a střední podnikání*. Vyd. 2. rozš. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010, 146 s. ISBN 9788073942298.

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: GradaPublishing, 2003, 218 s. ISBN 808672400x.

BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1993, 134 s. ISBN 8090145418.

BLAHA, Zdenek Sid. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory : bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře*. 2. dopl. vyd. Praha, 1995, 159 s. ISBN 80-856-0380-2.

COVELLO, Joseph A a Brian J HAZELGREN. *Yourfirst business plan*. 5th ed. Naperville, Ill.: Sourcebooks, 2005, xi, 243 p. ISBN 14-022-0412-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 8071796034.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: GradaPublishing, 1999, 220 s. ISBN 8071698121.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.

HISRICH, Robert D a Michael P PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 8085865076.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha, 2002, 189 s. ISBN 80-864-1922-3.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 8072262203.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2007, 216 s. ISBN 9788025116050.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd., (1. vyd. Grada). Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 9788024713595.

KRUTINA, Václav. *Ekonomika podniku: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: EF JU, 2012, 83 s.

MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan*. 10th ed. Berkeley, CA: Nolo, 2010, 273 p. ISBN 14-133-1297-7.

NĚMEC, Vladimír. *Organizace výrobních živností a malých podniků*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 73 s. ISBN 8085865432.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 9788026500254.

PASEKOVÁ, Marie. *Účetní výkazy v praxi*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 2007, 210 s. Praxe (Kernberg). ISBN 978-80-903962-6-5.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112.

ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008, 160 s. ISBN 9788073941482.

ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní řízení v MSP vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012, 193 s. ISBN 9788073943677.

SCHWARZ, Oldřich. *Efektivní marketing: Taktika podnikání*. Praha: Grada, 1992, 142 s. ISBN 80-854-2484-3.

ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar. *Řízení služeb: přednášky*. 1. vyd. Č. Budějovice: ZF JU, 2004, 93 s. ISBN 8070406739

ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar. *Agroturistika*. Vyd. 1. Č. Budějovice: EF JU, 2007, 92 s. ISBN 9788073940096

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 1997, 229 s. ISBN 8071692344.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 8072610686.

Podnikatelský plán: Jeden z pilířů úspěšného podniku. TIETZOVÁ, Kateřina. *Podnikatel.cz: Průvodce vaším podnikáním*[online]. 2008 [cit. 2013-08-14].

Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>

Podnikatelský plán. *Dotace a projektový management: ...naše zkušenosti ve Váš prospěch...* [online]. 2011 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: www.eurogrant.cz/nabizime/analyzy-a-studie/podnikatelsky-plan/

IPodnikatel.cz: Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby [online]. 2011 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html

Podnikatelský web: Internetový magazín pro drobné podnikatele. *Podnikání fyzických osob* [online]. 2013 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: www.podnikatelskyweb.cz/podnikani-fyzickych-osob/

Podnikatelský web: Internetový magazín pro drobné podnikatele. *Veřejná obchodní společnost* [online]. 2013 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: www.podnikatelskyweb.cz/verejna-obchodni-spolecnost/

Spolecnosti-info.cz. *Komanditní společnost* [online]. 2010 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: spolecnosti-info.cz/komanditni-spolecnost/

Společnosti pro Vás: Uděláme za Vás první krok. *Ready-made společnosti: Založení akciové společnosti* [online]. 2012 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: www.spolecnostiprovas.cz/cz/vice-as

E-SRO.cz: Vše, co potřebujete vědět o s.r.o. *Společnost s ručním omezeným - základní informace* [online]. 2013 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: www.e-sro.cz/spolecnost-s-rucenim-omezenym.htm

IPodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele. *Jak založit družstvo* [online]. 2013 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/jak-zalozit-druzstvo.html

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *Ipodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html

Business model. *BPM slovníček: Výklad pojmů a zkratk z oblasti BPM a procesního řízení* [online]. 2008 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: bpm-slovník.blogspot.cz/2008/04/business-model.html

Technologie pro BPM: Business process management suite. *BPM slovníček: Výklad pojmů a zkratk z oblasti BPM a procesního řízení* [online]. 2008 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: bpm-slovník.blogspot.cz/2008/04/bpms.html

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Nový občanský zákoník* [online]. 2013-2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/>

AČCKA: Asociace českých cestovních kanceláří a agentur [online]. 2008 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.accka.cz/listarna.asp>

CeSYS: CeSYS systém pro cestovní agentury [online]. 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.cestovnisystem.cz/>

BusinessInfo: Oficiální portál pro podnikání a export. *Podnikatelský plán a strategie* [online]. 22.10.2012 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!>

10. Přílohy

Příloha 1.: Seznam cestovních kanceláří v systému CeSYS

Příloha 2.: Dotazník – podnikatelský plán

Příloha 3.: Dotazník – cestovní agentura

Příloha 1.: Seznam cestovních kanceláří v systému CeSYS

- 101 CK Zemek
- A-Z Tour
- A.Ša CK
- A21
- Adrenalin Centrum
- Adria databanka
- Adria sun
- Adrialand
- Adriatyk
- Adventura
- Aeolus
- Afrodita
- AGL travel
- Air Marine
- AJV Příbram
- Akvila Travel
- Alex
- Alexandria
- America Tours
- Ancora
- Aquadino
- Aquarius Adriatic
- AQUATRAVEL
- Aratravel
- Arcadia Air
- ATA - Anna Tesařová
- Atis
- Atlantika
- aTravel
- Autoturist
- Avanti-tour
- AVE Zdenka
- Avetour
- Autoturist
- Axia
- Azur Reizen
- Azzurro CK
- B&K Tour
- Bena Tour
- Beryreisen CK
- Best Reisen CZ
- Beta-tour
- Blue sky
- Blue-style
- Bohemian Fantasy
- Bon Ton
- Boš
- Brenna
- Brouk servis
- Bulgariatour
- Bustourist
- Campanatour
- Canaria travel
- Caribe Tour
- Cesta CK
- Cestovka Pohoda
- Cestovní kancelář S.E.N.
- CK Buzola
- CK Cílka
- CK Klea
- Clara
- Color travel
- Columbus CK
- Condor
- Conger - Ing. Milan Švadlena
- Consultour
- Conti
- ČEBUS Brno
- Čedok
- České kormidlo
- Čestyl - Pavel Hégr
- ČiLe - Lenka Čížová
- Daen International
- Delfin travel
- Dery CK
- e-click travel
- Eko Brno
- Electra Tours
- Emma
- Energotour CK
- Erika Tour
- ERLI CK
- ESO travel
- Eurofly Reisen
- F&K Sokolov
- Fantasy Travel
- Favorit a.s.
- Fede
- FIRO-tour
- Filip Kovařík - CK Aplaus
- Fischer CK
- For-line Tour
- Frčíme
- Gabbiano
- Garda Travel
- Gattom Tour
- Geops
- Geos CK
- Geovita
- Global Tour
- Georgio Sia
- Globtour
- Golden City Tour
- Golf Planet
- Grand Travel
- Greece-tours

- Hanseatic CK HAD
- Hap Tour
- Hellas tour
- Horizon Travel
- Charis Tour
- Cherry Tour
- China Tours
- Ibis
- IDEA tour
- Idea Service
- Ideal-Tour Praha
- Indalo space
- Inex
- Interbus
- Intertrans
- Iríny Tours CK
- Irra
- Italieonline
- JH Travel
- Jokratour
- Kalousek CK
- Karavan
- Katja-Tour
- KATU CK
- Kellner CK
- Keňa Safari
- Kentaurus
- Klíč
- KM Travel
- KO-Tour
- Kompas Tour
- Kontakt
- Kovotour
- Krasim Tours
- Krétatravel
- Kudrna
- L.7 - Oáza
- Lada - Lada Eidner
- Latino Travel
- Levante
- Likidis Travel
- Livingstone
- Ludor
- M'plus travel
- Mad Mat Sport
- Marco Polo
- Marine Tour
- Marted
- Mauthner CK
- Maxi Reisen
- Maxirelax - Martin Bednář
- Mayer & Crocus
- Medina Tours
- Mediteran Travel
- Melissa Travel
- Metatour International
- Metropolis Travel
- Mipro CK - Ing. Pavel Procházka
- Monatour
- Morabeza Tour
- Moras Tour
- MTM tour
- Myplanet
- Natour
- Natur Travel
- Neckermann
- Neckermann - eurovíkendy
- Nemo & Selecta
- NEMO tour
- Nev-dama
- Nikolas tours
- Nirvana Travel
- Nomád
- Novalja
- Orbis link
- Orex Travel
- Original
- Osvěta - Josef Sklenář
- Palma Travel
- Pantour
- Pelhrim - Luboš Fikar
- Periscope Skandinávie
- Pinocchio
- Planet Tours & Travel
- Plustour M
- Poznání
- Premium CK
- Prima Parta
- Prive Tour
- Pro - Ing. Pavel Procházka
- Promabyt
- Prosperita Travel
- PT Tours
- Pux travel
- Quality Tours
- Quicktour
- Radynacestu
- Redok Travel
- Régio
- Rekrea
- Relax Adriatic
- Riviera Tour
- Ros CK
- RoSlo
- RS Tour
- Rudolf Reisen
- Rywal
- Sailtime

- Santini Tour - Bohuslav Nahodil
- Sardegna travel
- Shenkos
- Siam Travel
- SIM CK
- Simon Tourist
- Sinimar Tour
- Ski International CK
- Skipas
- Ski Rakousko
- Skitur
- Sky tours
- Slan tour
- Snail Travel
- Sole
- Soleada
- Sport-S
- Sunny Travel
- Sunset Travel
- Stefanny
- T Split Tour
- Tempo Tours
- Tep Tour
- Terno Tour
- Tezis
- Tilia
- Time Travel
- Tipatour
- TopFly
- Tourbox
- Touristika Travel
- TourTrend
- Travel 2002
- Travel club ČSAD Tišnov
- Travel First Class
- TravelTrex GmbH
- Triotour
- Trip4you
- Unitour
- Unitravel Group
- Valaška CK
- Vedita
- Veligradtour
- Viamare
- Victoria CK - Ing. Ladislav Jarý
- Vitalita Travel - Hana Lisníková
- Vítkovice Tours
- Viva Travel - Ing. Karel Topič
- Vladatour
- VTT
- Wellness Tour
- WeREco
- White Grant
- Wisnar - Ing. Petr Wisnar
- You Travel
- Yougolf
- Zájezdy pro děti - Ivana Ježková
- Zante Tour
- Zlín tour trips
- Zoja Ličková
- Zubatý CK

Příloha 2.: Dotazník – podnikatelský plán

Vážení podnikatelé a zástupci firem,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Cílem dotazníku je zjištění informací o využívání podnikatelského plánu a formování strategií ve Vašem podniku. Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé práce.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Alexandra Srnková

Studentka Jihočeské univerzity, ekonomické fakulty

1. Jste:

- Právnícká osoba
- Fyzická osoba

2. Počet zaměstnanců činí:

- Do 10 zaměstnanců (mikropodnik)
- 10 až 50 zaměstnanců (malý podnik)
- 50 až 250 zaměstnanců (střední podnik)
- Více než 250 zaměstnanců (velký podnik)

3. Ve kterém roce byla Vaše firma založena:

4. Byl před založením podniku nebo v průběhu podnikání sestaven podnikatelský plán?

- Ano
- Ne

Je-li Vaše odpověď Ne, neodpovídejte, prosím, na otázky č. 5 – 7. Pokračujte otázkou č. 8.

5. Podnikatelský plán byl sepsán:

- Odbornou firmou
- Zakladatelem podniku
- Vedoucími pracovníky
- Jiné:

6. Podnikatelský plán byl sepsán za účelem:

- Získání úvěru
- Utřídění myšlenek
- Formulování vizí podniku
- Sepsání strategie podniku
- Jiné:

7. Aktualizujete Váš podnikatelský plán?

- Ano
- Ne

8. Uvítal/a byste jednoduchou příručku, jak sestavit podnikatelský plán?

- Ano
- Ne
- Nevím

9. Má Vaše firma definované cíle, kterých chce dosáhnout?

- Ano
- Ne

10. Ví o těchto cílech zaměstnanci?

- Ano, všichni zaměstnanci
- Ano, ale jen na vedoucích pozicích
- Ne

11. Seznamujete své zaměstnance se strategiemi, kterými chcete stanovených cílů dosáhnout?

- Ano, všechny zaměstnance
- Ano, ale jen na vedoucích pozicích
- Ne

Příloha 3.: **Dotazník – cestovní agentura**

Vážená respondentko, vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Cílem dotazníku je zjištění informací o využívání cestovních kanceláří a cestovních agentur. Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé práce.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Alexandra Srnková

Studentka Jihočeské univerzity, ekonomické fakulty

1. Věková skupina:

- Do 20 let
- 21 až 30 let
- 31 až 40 let
- 40 až 50 let
- 51 až 60 let
- 61 až 70 let
- 71 a více

2. Do zahraničí cestuji:

- S cestovní kanceláří, cestovní agenturou
- Sám, bez cestovní kanceláře/ agentury
- Záleží na cílové destinaci
- Necestuji

3. Cestovní kancelář/ agenturu bych si vybral/a na základě (více možností odpovědi):

- Reklamy
- Doporučení známého

- Vlastních zkušeností
- Dostupnosti
- Jiné:

4. Jakým způsobem objednáváte dovolenou:

- Osobní návštěva v cestovní kanceláři/ agentuře
- Internet
- Telefonicky
- Jiné:

5. Jaký druh dovolené upřednostňujete:

- pobytové zájezdy v zahraničí
- pobytové zájezdy v České republice
- poznávací zájezdy v zahraničí
- poznávací zájezdy v České republice
- prodloužené víkendy v zahraničí
- prodloužené víkendy v České republice

6. Preferujete zájezdy:

- First minute – sleva z důvodu časně objednávky
- Katalogové zájezdy za katalogové ceny
- Last minute – zlevněné zájezdy na poslední chvíli