



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

Bakalářská práce

Podnikatelský plán cestovní kanceláře

Vypracovala: Daniela Havlíčková
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela HAVLÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **E11265**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podnikatelský plán cestovní kanceláře**
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 práce je na základě teoretických poznatků zpracovat podnikatelský plán založení cestovní kanceláře.

Metodický postup:

- 1) vymezení podstaty podnikatelského plánu a určení metodiky pro jeho sestavení
- 2) zpracování konkrétního podnikatelského plánu
- 3) zhodnocení realizovatelnosti zpracovaného podnikatelského plánu

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr
6. Použitá literatura.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

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

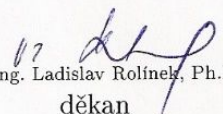
VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 229 s. ISBN 80-716-9234-4.

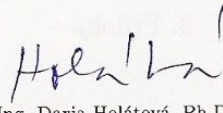
THOMAS L. WHEELLEN, Thomas L. J. *Strategic management and business policy: concepts and cases*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN 978-013-6068-273.

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

Datum zadání bakalářské práce: 11. ledna 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 15. dubna 2015

.....

Daniela Havlíčková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za trpělivost, cenné rady a odborné vedení při vypracovávání mé bakalářské práce. Současně bych chtěla poděkovat mé rodině a všem blízkým za podporu, kterou mi poskytovali během studia a tvorby této práce.

Obsah

1 Úvod	8
2 Literární přehled	9
2.1 Podnikání	9
2.2 Podnikatel.....	10
2.3 Druhy podnikání	11
2.4 Podnikatelský plán.....	13
2.4.1 Definice a účel podnikatelského plánu	13
2.4.2 Struktura podnikatelského plánu	14
2.5 Cestovní ruch.....	19
2.6 Cestovní kanceláře.....	20
2.6.1 Co je cestovní kancelář	21
2.6.2 Vznik a vývoj cestovních kanceláří	21
2.6.3 Legislativní úprava provozování cestovních kanceláří	24
2.6.4 Povinné smluvní pojištění	25
3 Metodika a cíl práce	27
4 Praktická část	29
4.1 Titulní strana	30
4.2 Stručné shrnutí.....	31
4.3 Charakteristika zakládané firmy.....	32
4.4 Popis produktu.....	35
4.4.1 Doprava	35
4.4.2 Ubytování	35
4.4.3 Stravování.....	36
4.4.4 Délka zájezdů.....	36
4.4.5 Doplnkové služby	37
4.4.6 Další informace o produktu	37

4.5 Analýza okolí podniku	38
4.5.1 STEP analýza	38
4.5.2 Analýza zákazníků	41
4.5.3 Analýza konkurence – Porterův model	42
4.6 Marketingová a obchodní strategie	45
4.6.1 Cíle a strategie	45
4.6.2 Marketingový mix	47
4.7 Finanční plán	53
4.7.1 Zahajovací rozvaha	53
4.7.2 Plánované náklady	53
4.7.3 Výhled hospodaření společnosti	56
4.7.4 Plánované účetní výkazy	57
4.7.5 Plánované konečné rozvahy	59
4.7.6 Analýza bodu zvratu	61
4.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	62
4.8.1 SWOT analýza	62
4.8.2 Rizika	64
5 Závěr	66
6 Summary and keywords.....	68
7 Seznam použitých zdrojů	69
Použité zkratky	71
Seznam obrázků a tabulek	72
Seznam příloh	73
Přílohy.....	74

1 Úvod

„Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.“

W. Churchill

Tématem bakalářské práce je problematika založení nové cestovní kanceláře. Chce-li začínající podnikatel se svým záměrem uspět, mělo by pro něj být vypracování podnikatelského plánu krokem číslo jedna. Dobře vypracovaný plán totiž poskytuje ucelený pohled na danou podnikatelskou myšlenku a je základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání, jelikož představuje nejúčinnější způsob snižování podnikatelského rizika.

Podnikání v cestovním ruchu je velmi lákavé především z důvodu, že cestovní ruch patří v současnosti mezi nejrychleji se rozvíjející odvětví světové ekonomiky. Každoročně představuje největší pohyb lidské populace za účelem rekreace i poznávání. Je součástí spotřeby a způsobu života obyvatel - statistiky dokazují, že lidé věnují cestování až čtvrtinu svého volného času a na cestovní ruch vydávají kolem 11% svých celkových příjmů.

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení cestovní kanceláře ve městě Moravský Krumlov, který bude obsahovat veškeré podstatné náležitosti.

Teoretická část se věnuje seznámení se základními pojmy, souvisejícími s tématem bakalářské práce, jak z oblasti podnikání, tak samozřejmě i z oblasti cestovního ruchu.

Jádrem celé práce je praktická část, ve které je již zpracován konkrétní podnikatelský plán. Základem je charakteristika zakládané cestovní kanceláře včetně produktu, se kterým hodlá na trh vstoupit. Dále analýza okolí podniku a zvolení vhodné marketingové a obchodní strategie. Jednou z nejdůležitějších součástí je finanční plán, který tvoří zahajovací a výsledná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát a výkaz cash-flow na období tří let. V závěru nechybí SWOT analýza a reálné zhodnocení možných rizik.

Podnikatelský plán nemusí sloužit jen podnikateli samotnému, jemuž poskytuje přehledný obraz o skutečném stavu a možnostech vlastního podnikání. Často je i prostředkem pro získání potřebného kapitálu a v případě zakládání cestovní kanceláře je rovněž povinným dokumentem, sloužícím jako součást žádosti o vydání koncesní listiny či jako podklad k žádosti ke sjednání povinného pojištění proti úpadku.

2 Literární přehled

Pro vymezení podnikatelského plánu je nutné vycházet z toho, co je to podnikání, kdo je podnikatel.

2.1 Podnikání

V minulosti nebylo podnikání dlouhou dobu předmětem společenského zájmu. Až v 18. století vznikl francouzský pojem „*entrepreneur*“¹ pro jakousi novou profesi, která se začala výrazně formovat. Jejím obsahem bylo převzetí odpovědnosti a rizika při realizaci určitého projektu. Teorie podnikání jakožto ucelený systém poznatků o podnikání se nicméně vyvíjela velmi pomalu, zejména v rámci jiných věd. Podnikání jako samostatná vědní disciplína se začalo formovat v 80. letech 20. století převážně zásluhou J. A. Timmonse (1941-2008).

Přesto dnes neexistuje jednotná definice podnikání, nicméně na základě výzkumu a dohodou vznikla tři základní pojetí podnikání:

- **podnikání jako proces (činnost)** – smyslem je vytvoření přidané hodnoty
- **podnikání jako přístup (metoda)** – způsob chování člověka (podnikavost)
- **podnikání jako hodnotová orientace** – struktura hodnot a postojů („podnikatelský duch“) (Srpová, Řehoř, & kol., 2010)

Podnikání je v živnostenském zákoně (§ 2) definováno následovně: „*Živností je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Pro ucelené pochopení definice je na místě doplnit vysvětlení dílčích pojmů:

- **soustavnost** = činnost nesmí být vykonávána příležitostně, nýbrž pravidelně;
- **samostatnost** = podniká-li fyzická osoba, jedná osobně; právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- **vlastní jméno** = fyzická osoba podniká pod svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem (obchodní firmou);
- **vlastní odpovědnost** = podnikatel nese veškeré riziko za výsledky své činnosti;

¹ Entrepreneur znamená v doslovném překladu „někdo, kdo je mezi“, resp. „prostředník“; využívá se také obecný překlad „podnikatel“

- **dosažení zisku** = činnost se musí vykonávat s úmyslem docílit zisku (nemusí jej být však dosaženo).

Další definice podnikání je uvedena v odborné literatuře; například podle Hisricha (1996) je podnikání „*proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“

Vedle kontinentálního evropského pojetí pojmu podnikání a podnikatel je známý také anglo-americký výraz business, jež můžeme chápat jako obchodování, účelovou a ziskovou aktivitu. (Veber, Srpová, & kol., 2008)

2.2 Podnikatel

Na podnikatele můžeme nahlížet z mnoha úhlů pohledu (ekonomického, psychologického, aj.), ale nejčastěji se většina z nás setká s definicí, vycházející z legislativy.

§ 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník vymezuje tuto problematiku následovně: „*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.*“

Stát se podnikatelem a založit podnik současně znamená změnit zásadně svůj dosavadní život. Podnikatel si musí uvědomit, že bude muset svému podniku věnovat hodně času, často bude řešit několik problémů najednou a také je třeba mít dostatek technických, odborných, ale i ekonomických znalostí. V neposlední řadě si musí být jistý, že má či je schopen obstarat si potřebné množství startovacího kapitálu. Netřeba zmiňovat, že každý podnikatel má také své přednosti a nedostatky, určitý stupeň dosaženého vzdělání, množství praktických zkušeností, více či méně podnikatelského ducha a další osobnostní předpoklady pro dosažení budoucího úspěchu. Z předešlého vyplývá, že proces založení vlastního podniku vyžaduje čas a že nejlepším způsobem, jak zjistit, zda náš zamýšlený podnikatelský záměr bude efektivní a máme šanci uspět, je sepsat si podnikatelský plán. Ten řeší podrobněji kapitola 2.2. (Konečná, 1993)

2.3 Druhy podnikání

Dle platné legislativy lze v České republice podnikat dvěma způsoby, a to jako fyzická osoba, nebo jako právnická osoba.

Fyzická osoba podniká na základě živnostenského oprávnění a je zapsaná na živnostenském úřadě. Může provozovat živnost **ohlašovací**, která se dále dělí na řemeslnou, volnou a vázanou, anebo živnost **koncesovanou**.

Právnická osoba jakožto uměle vytvořený subjekt je zapsaná v obchodním rejstříku a může podnikat jako **osobní společnost** (veřejná obchodní společnost: v.o.s., komanditní společnost: k.s.), **kapitálová společnost** (společnost s ručením omezeným: s.r.o., akciová společnost: a.s.), nebo **družstvo**.

Každá z uvedených právních forem podnikání má svoje specifika, která determinují výběr té nejvhodnější pro naši zamýšlenou činnost. Volba právní formy podnikání je významným a dlouhodobým rozhodnutím, a proto je třeba zvážit všechna kritéria výběru, aby nemuselo dojít k její změně v průběhu živostnosti již založeného podniku, a tak si zbytečně způsobovat komplikace a samozřejmě vynakládat dodatečné náklady.

Mezi základní kritéria volby vhodné právní formy podniku patří:

- **Rozsah plánovaných podnikatelských činností**

Zvolená právní forma by měla vyhovovat typu podnikatelské činnosti, kterou se budoucí podnikatel hodlá zabývat. Pro rozsáhlejší portfolio produktů či služeb je lepší zvolit některou z obchodních společností.

- **Počet zakladatelů**

Pro jednotlivce plánujícího zakládat vlastní podnik je vhodnější založení živnosti (OSVČ). V případě více zakladatelů lze primárně uvažovat o založení některého typu obchodní společnosti, přičemž např. společnost s ručením omezeným může založit i jedna osoba.

- **Administrativní náročnost založení podniku**

Patří mezi hlavní kritéria výběru právní formy podnikání. OSVČ stačí pro provozování vybrané podnikatelské činnosti získat tzv. živnostenské oprávnění, zatímco obchodní společnosti mají navíc povinnost sepsat zakladatelskou smlouvu a být zapsané v obchodním rejstříku.

- **Potřeba základního kapitálu**

Potřeba počátečního kapitálu nutného pro založení podniku se u všech forem podnikání liší. Živnost je nejméně nákladná, jelikož výše základního kapitálu není zákonem určena a platí se pouze za ohlášení živnosti popřípadě získání koncese. Obchodní společnosti mají výši danou zákonem.

- **Finanční možnosti, přístup ke zdrojům**

Živnostník má velmi omezený přístup k cizím zdrojům, proto svoje, rozsahem omezené, podnikání financuje vlastními zdroji. Obchodní společnosti mají naopak lepší přístup k cizím zdrojům, přičemž k jejich získání mohou využít například vkladů do základního jmění společnosti, fúze, tichého společenství apod.

- **Způsob a rozsah ručení za závazky podniku**

Za závazky své podnikatelské činnosti ručí neomezeně živnostník a také společníci ve v.o.s. (společně a nerozdílně). U k.s. ručí svým majetkem komplementář (komanditista pouze do výše svého nesplaceného vkladu). Společníci v kapitálových společnostech ručí do výše jejich majetkového podílu ve společnosti.

- **Oprávnění k řízení**

Je protikladem k předchozímu kritériu, tedy čím více ručí živnostník osobně za své závazky, tím větší má rozhodovací pravomoci. U obchodních společností jsou pravomoci vymezeny ve společenské smlouvě, kterou se daná společnost zakládá.

- **Účast na zisku**

OSVČ bývá zpravidla jediným účastníkem podnikání, proto na ni posléze připadá veškerý zisk po zdanění. U obchodních společností, které jsou založeny více osobami, se o zisk přirozeně dělí všichni společníci, a to buď rovným dílem dle společenské smlouvy, nebo na základě výše kapitálového vkladu do společnosti.

- **Účetní povinnosti**

Závisí na rozsahu podnikatelské činnosti. OSVČ vede nejčastěji daňovou evidenci, popř. se příjmy a výdaje vykazují paušálem. Podvojný účetnictví je povinností obchodních společností. S.r.o. může mít navíc povinnost provést auditovanou účetní závěrku, k níž má a.s. ještě povinnost vydat výroční zprávu. (Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání, 2014)

Převážná většina cestovních kanceláří v České republice jsou společnosti s ručením omezeným či akciové společnosti. Můžeme se nicméně setkat i s veřejnou obchodní společností a komanditní společností; najdou se i cestovní kanceláře, které jsou provozovány pouze na základě živnostenského oprávnění.

2.4 Podnikatelský plán

Jedním z důvodů, proč nově založené podniky neprosperují a následně zanikají v poměrně brzké fázi svého působení na trhu, je nedokonalá promyšlenost podnikatelského nápadu (označován také jako podnikatelský záměr). Začínajícímu podnikateli se jeho záměr může zdát dokonalý, nicméně pro posouzení životaschopnosti a celkové reálnosti daného podnikatelského záměru je vhodné sepsat si písemný podnikatelský plán, který může odhalit nedostatky a slabé stránky celé podnikatelské myšlenky. V takovém případě nás tedy může i „zachránit“ od onoho zbrklého kroku do startu vlastního podnikání, jelikož dle Palatkové (2013) *„Je lepší udělat chyby na papíře než v reálném životě.“*

2.4.1 Definice a účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti, popřípadě také s fungováním již existující firmy. Zjednodušeně můžeme říci, že by nám měl usnadnit zodpovězení tří otázek: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. (Hisrich & Peters, 1996)

Podnikatelský plán slouží zpravidla dvěma účelům. Uvnitř podniku slouží jako základ vlastního řízení podniku; je jakýmsi plánovacím nástrojem, podkladem pro rozhodovací procesy, nástrojem kontroly apod. To platí zejména v případě zakládání nové firmy, popřípadě když se v již zavedené firmě schyluje k výraznějším změnám (větší investice, dělení na několik částí či naopak slučování s jiným subjektem atp.). Někdy se stručnější verze podnikatelského plánu dostane do rukou i zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli firmy, což má vliv na posilování podnikové kultury. (Veber, Srpová, & kol., 2008)

Významnějším účelem je zpravidla externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že podnikateli nestačí jeho vlastní zdroje a realizaci plánu hodlá financovat

také s využitím cizího kapitálu. V takovém případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Proto kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně dopomoci k získání potřebného kapitálu. (Fotr & Souček, 2005)

Hlavně z důvodu úspěšnosti u externího subjektu je důležité, aby podnikatelský plán splňoval určité základní požadavky. Banky, investoři apod. mají totiž k dispozici kromě našeho plánu i plány jiných firem, které na ně chtějí zapůsobit. Je tedy vhodné, aby byl podnikatelský plán srozumitelný, uvážene stručný, pravdivý a reálný (což by mělo být samozřejmostí), dále aby měl logickou strukturu a také respektoval riziko, čímž se zvýší i jeho důvěryhodnost. Netřeba zmiňovat, že investoři uvažují numericky – je tedy vhodné uvádět číselné údaje všude tam, kde to je možné. (Blackwell, 1993)

Z těchto skutečností je zřejmé, že zpracování podnikatelského plánu vyžaduje mnoho času a úsilí.

2.4.2 Struktura podnikatelského plánu

V praxi i podnikatelské literatuře lze nalézt různá doporučení pro strukturování plánů, nicméně celkový obsah, rozsah a charakter informací je ve většině případů prakticky stejný. Některé banky dokonce vyžadují vypracování plánu podle jejich vlastních striktních požadavků, zejména co se týká finanční analýzy. Je proto třeba si tyto informace předem zjistit a zajímat se o případnou doporučenou nebo dokonce povinnou strukturu podnikatelského plánu. (Koráb, Peterka, & Režňáková, 2007)

Pro tuto bakalářskou práci jsem s ohledem na zpracovávaný konkrétní podnikatelský plán zvolila strukturu vlastní, vycházející především z publikací od Hisricha a Peterse (1996) a Vebera, Srpové a kol. (2008).

1. Titulní strana

Titulní list by měl obsahovat označení podnikatelský plán a obchodní název firmy, případně i logo; dále adresu sídla společnosti, jméno/jména zakladatelů, stručný popis činnosti zakládané společnosti, kontaktní údaje a aktuální datum. Doporučuje se uvést také prohlášení, které zamezuje kopírování daného podnikatelského plánu bez svolení autorů. (Srpová, 2011)

2. Obsah

Obsah slouží ke snadnějšímu vyhledávání a rychlé orientaci v daném podnikatelském plánu. Jeho absence může v potencionálním investorovi vyvolat nezájem o takový podnikatelský plán, jelikož je pravděpodobné, že jej budou zajímat jen určité kapitoly.

3. Stručné shrnutí

Podle Srpové (2011) „*shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji*“. Má vzbudit ve čtenáři zvědavost přečíst si podnikatelský plán celý a zabývat se i jeho podrobnostmi. Ve shrnutí by se rovněž mělo objevit, pro koho je podnikatelský plán určen. Přestože se umísťuje na začátek, zpracovává se až jako poslední v době, kdy je celý podnikatelský plán hotov. Při jeho zpracovávání nám mohou pomoci následující body:

- Přiblížení výrobků/služeb, které se budou prodávat a komu, včetně detailů o jejich přednostech před konkurenčními výrobky, charakteristika konkurentů
- Důvody, proč zákazník tyto produkty potřebuje, včetně podkladů o předpokládané velikosti trhu a jeho rozvoji
- Uvedení krátkodobých i dlouhodobých cílů a nástin strategií pro jejich dosažení
- Finanční informace (kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, úroková sazba, předpokládaný zisk aj.) (Barrow, 1995)

4. Charakteristika zakládané firmy

V této kapitole jsou přiblíženy podrobnější informace o zakládané firmě. Kromě obchodního jména (názvu podniku), zvolené právní formy podnikání a data předpokládaného založení podniku je vhodné uvést sídlo a umístění firmy; hodí se také odůvodnit výběr dané lokality.

Mnohé investory zajímají i samotné klíčové osobnosti, spojené se zakládaným podnikem, jelikož úspěch nám nezaručí atraktivní produkt, nýbrž člověk, který ho dokáže spolehlivě prodat. Svě místo by zde proto měla mít vlastnická a organizační struktura společnosti, která současně nabídne pohled na velikost zakládaného podniku. Záleží na autorovi podnikatelského plánu, kolik informací o společnících do plánu zahrne (zkušenosti s podnikáním a s trhem, na který hodlají vstoupit, dosažené vzdělání a úspěchy

apod.), jména a kontaktní informace by však měly být samozřejmostí. Můžeme zde také zmínit, co bylo impulzem pro vznik tohoto podnikatelského záměru.

Dále je třeba vymezit předmět podnikání, a jaká je naše nosná podnikatelská myšlenka, respektive poslání podniku. Pakliže je podnikatelská myšlenka rozpracovaná do detailu, může se zde objevit i připravené logo a slogan. Můžeme zde uvést i vizi firmy, vytyčení jejích jednotlivých cílů (krátkodobých i dlouhodobých) a strategie, které povedou k jejich dosažení, nicméně detailnější popis této problematiky je vhodné umístit až po analýzách okolí podniku, do marketingové strategie.

5. Popis produktu

Zde bychom měli podrobněji popsat, co se chystáme na trhu nabízet. Zda jde o výrobky či služby, jaké jsou jejich výhody, jedinečnost apod. Protože o tom, co bude firma na trhu nabízet, v podstatě nerozhoduje ona sama, nýbrž trh (tedy spotřebitel) (Boučková, 2003), je důležité vysvětlit, jakou podnikatelskou příležitost jsme na tomto trhu spatřili a v čem vidíme potenciál právě našeho výrobku/služby. S tím souvisí i potřeba stanovit, proč a v čem je daný podnik lepší než konkurence.

Popis zahájíme těmi výrobky/službami, které jsou pro naši firmu stěžejní (např. budou tvořit největší část obrátu); až po tom se můžeme zmínit i o ostatních nabízených produktech (doplňkových službách). Při popisu je důležité nezabývat se zbytečně technickými podrobnostmi, jelikož čtenáři nemusejí být v dané oblasti natolik zběhlí, aby odborným názvům dostatečně porozuměli. Technické parametry mohou být nicméně součástí příloh. (Veber, Srpová, & kol., 2008)

Pakliže budeme nabízet služby, je vhodné popsat, v čem spočívají, jak budou fungovat, kdo je bude poskytovat a jaké k tomu bude potřeba vybavení a zařízení. (Wupperfeld, 2003)

Je také samozřejmostí vymezit, pro jaký segment zákazníků je náš produkt určen a jaký plyne ze spotřeby našich produktů pro zákazníka užitek. Ke správnému vyhodnocení tohoto užitku je nutné mít přehled o potřebách zákazníků, který získáme důkladnější analýzou trhu, například pomocí dotazníkového šetření.

6. Analýza okolí podniku

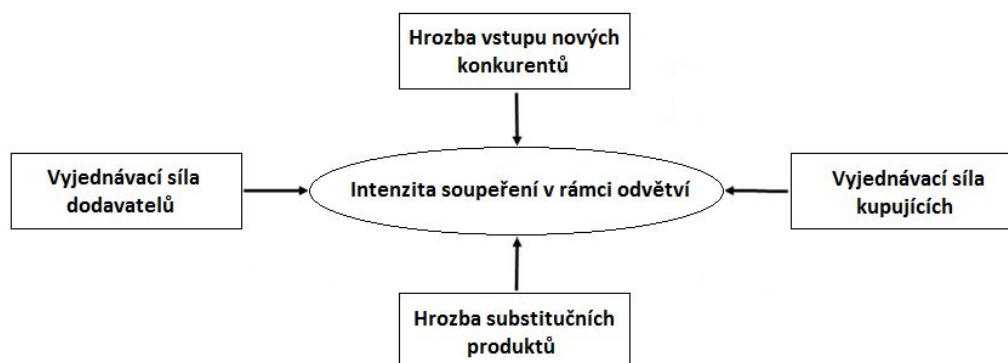
Každý podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, které na něj má menší či větší vliv a ovlivňuje jeho chování. Toto prostředí by měl podnik velmi dobře znát, protože právě tam na něj čekají jak příležitosti, tak také možná ohrožení. (Veber, Srpová, & kol., 2008)

Prostředí působnosti firmy se skládá z makroprostředí a mikroprostředí. Odlišnost tkví pouze v možnosti dané prostředím svým chováním ovlivnit. Zatímco makroprostředí je téměř neovlivnitelné a firma jej bere jen jako určité ohraničení, se kterým musí počítat, mikroprostředí může firma sama aktivně ovlivňovat. (Srpová, Řehoř, & kol., 2010)

Makroprostředí působí různou měrou na všechny podniky a ovlivňuje je svými sociálně-kulturními, technologickými, ekonomickými a politicko-legislativními vlivy. Nejznámější analýzou, která se zabývá působením uvedených vlivů, je STEP analýza. V současnosti je kladen důraz i na ekologické vlivy, proto o ně bývá STEP analýza doplňována a nazývána jako STEPE analýza. Příklady uvedených vlivů jsou součástí praktické části této bakalářské práce.

Analýza mikroprostředí nám poskytuje informace především o našich zákaznících a konkurenci. Cílem analýzy zákazníků je prokázat, že dokonale známe náš cílový segment, tedy co tito zákazníci očekávají a potřebují, co ovlivňuje jejich kupní rozhodování a jaké je jejich nákupní chování. V rámci analýzy konkurentů působících na daném trhu je nutné uvést jejich silné a slabé stránky i možnosti, jak by mohli negativně ovlivnit potenciální tržní úspěšnost našeho nově zakládaného podniku. Konkurenty, ať již potenciální nebo reálné, nám umožňuje analyzovat Porterův model pěti konkurenčních sil, který je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle http://www.tutor2u.net/business/strategy/porter_five_forces.htm

7. Marketingová a obchodní strategie

Marketingový plán vysvětluje, jakým způsobem budou produkty oceňovány, propagovány a nakonec distribuovány zákazníkům. Po definování cílového trhu (v předešlé části podnikatelského plánu) tak můžeme přejít k rozhodnutí o marketingovém mixu. Klasický marketingový mix tvoří 4 nástroje, tzv. 4P, k nimž patří:

- produkt (product)
- cena (price)
- distribuce (place)
- propagace (promotion)

V cestovním ruchu je tento mix rozšířen o další čtyři nástroje, a tvoří spolu tzv. 8P (Foret & Foretová, 2001). Mezi tyto další nástroje patří:

- lidé (people)
- balíčky (packaging)
- programování (programming)
- partnerství, kooperace (partnership)

V této kapitole je rovněž vhodné na základě výsledků předchozích analýz podrobněji rozepsat poslání podniku, vizi do budoucna, specifikovat krátkodobé a dlouhodobé cíle a strategie, díky nimž má být uvedených cílů dosaženo.

8. Finanční plán

Finanční plán je stěžejní částí podnikatelského plánu, jelikož všechny předchozí skutečnosti transformuje do podoby čísel a propočtů. Jeho účelem je prokázat, že podnikatelská myšlenka je realizovatelná i z hlediska ekonomického. (Srpová, 2011) Finanční plán nově zakládaného podniku by měl být sestaven alespoň na období tří let dopředu a měl by minimálně obsahovat zahajovací rozvahu, plánované náklady (založení společnosti, zahájení její činnosti) a výnosy, plánované výsledky hospodaření (výkaz zisku a ztráty; peněžní toky) a konečnou rozvahu. (Vejdělek, 1997)

9. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Netřeba zmiňovat, že realizace podnikatelského záměru je rizikovou záležitostí. Podnikatel by si tedy měl být těchto rizik vědom a měl by je dokázat identifikovat. Pouze tak bude možné připravit si případná opatření, která bude nutno realizovat, pakliže k těmto rizikovým situacím skutečně dojde. Současně se podnikateli nabídnou různá

preventivní opatření, která mu mohou pomoci snížit pravděpodobnost vzniku konkrétních rizik. Příkladem rizikových faktorů mohou být například změny v chování zákazníků, konkurentů, legislativní změny, technologický pokrok, a další.

Tato rizika (nejen) nám pomáhá odhalit tzv. SWOT analýza, jejímž výstupem je identifikace silných a slabých stránek podniku (Strengths, Weaknesses) a také příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats). Zatímco výše zmíněné analýzy makroprostředí a mikroprostředí jsou součástí vnějšího prostředí podniku, ze kterého plynou různé příležitosti a hrozby, do interakce sem vstupuje také vnitřní prostředí, tedy podnik sám, který se vyznačuje svými silnými a slabými stránkami, plynoucími zejména z oblasti organizační struktury, firemní kultury a zdrojů. (Wheelen & Hunger, 2008)

Nutno poznamenat, že cílem není pouze vyčerpávající výčet veškerých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je třeba dát ze všech oblastí nejdůležitější faktory do vzájemné vazby, na základě čehož je v konečné fázi možné definovat vhodné strategické kroky, které přispějí k lepší pozici našeho podniku na trhu.

10. Přílohy

V přílohách se zpravidla objevují veškeré informativní materiály, které není potřeba začlenit do vlastního textu. Ten by však měl obsahovat odvolávky na dané přílohy. (Hisrich & Peters, 1996)

Jejich rozsah závisí na konkrétním případě, nicméně je vhodné sem zařadit například životopisy zakladatelů, výpis z obchodního rejstříku, fotografie (technické výkresy) produktů, výsledky průzkumů trhu, propagační materiály, zprávy a články z novin a časopisů o produktu a trhu, důležité smlouvy (s dodavateli, odběrateli, zaměstnanci, nájemní smlouva aj.), získané certifikáty, osvědčení, patenty apod. (Srpová, 2011)

2.5 Cestovní ruch

V dnešní době má jistě každý určitou představu o tom, co je to cestovní ruch, nicméně jeho definování si prošlo poměrně dlouhou cestou.

Cestovní ruch jako takový se začal rozvíjet na přelomu 19. a 20. století, kdy se o něm ve vyspělých krajinách začalo hovořit jako o odvětví společenské činnosti. Jiní jeho prvopočátky spojují s obdobím průmyslové revoluce, kdy došlo ke změnám životních podmínek lidí. Později se cestovní ruch, jako kdysi zbytná potřeba, mohl díky

vzrůstající možnosti svobodného pohybu, zvyšujícímu se disponibilnímu fondu volného času a volné kupní síle stát potřebou nezbytnou. (Hesková & kol., 2011)

Již od začátku minulého století se problematikou cestovního ruchu jako prozatím něčeho nepopsaného, nicméně stále se rozvíjejícího a majícího i určité ekonomické, geografické, dopravní i sociologické aspekty, začala ve svých pracích zabývat spousta autorů. Rok 1942 byl mezníkem ve zkoumání cestovního ruchu, kdy švýcarští autoři W. Hunziker a K. Krapf publikovali Všeobecnou nauku cestovního ruchu, ve které prezentovali základy moderní, tzv. švýcarské školy cestovního ruchu. Věcný obsah díla byl velkým přínosem pro zkoumání cestovního ruchu nejen ve Švýcarsku, ale i v dalších, zejména evropských zemích. (Hesková & kol., 2011)

V 70. a 80. letech se objevovaly další snahy autorů o definování pojmu cestovní ruch, nicméně se od sebe v zásadě nelišily. Aby se docílilo sjednocení názorů na definování cestovního ruchu, byla v roce 1991 zorganizována Světovou organizací cestovního ruchu (UNWTO) v kanadské Ottawě mezinárodní konference o statistice cestovního ruchu, na které její účastníci přijali následující definici: *„Cestovním ruchem se rozumí činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo její běžné prostředí (místo bydliště), a to na dobu kratší než je stanovená², přičemž hlavní účel cesty je jiný než výkon výdělečné činnosti v navštíveném místě.“* (Hesková & kol., 2011)

Definici cestovního ruchu nabízí i odborná literatura: *„Za cestovní ruch je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.“* (Jakubíková, 2009)

2.6 Cestovní kanceláře

V důsledku místního a časového odstupu mezi nabídkou a poptávkou v cestovním ruchu vzniká často potřeba zprostředkování, respektive obstarání služeb cestovního ruchu. Tyto služby jsou výsledkem činnosti různých dodavatelských subjektů, jako například hotelů, restaurací, lanovek a dalších, a právě jejich obstarávání a zprostředkování zajišťují zejména cestovní kanceláře a cestovní agentury. Protože cestovní kanceláře dané služby navíc organizují do balíčků služeb (zájezd, pobyt), jsou také označovány

² Stanovenou dobou se rozumí v mezinárodním cestovním ruchu jeden rok; v domácím cestovním ruchu šest měsíců.

jako organizátoři cest, respektive touroperátoři. Cestovní agentury se od cestovních kanceláří liší především v tom, že balíčky organizovat nemohou, a podílejí se hlavně na distribuci služeb cestovního ruchu. Označují se tedy jako zprostředkovatelé či prodejci služeb. (Orieška, 2010)

Jelikož se tato bakalářská práce týká sestavení podnikatelského plánu cestovní kanceláře, bude následující text zaměřen pouze na problematiku cestovních kanceláří.

2.6.1 Co je cestovní kancelář

Definici cestovní kanceláře lze nalézt v normě ČSN EN 13809 – Služby cestovního ruchu – Cestovní agentury a cestovní kanceláře – Terminologie a zní: „*Cestovní kancelář (touroperátor) je podnik organizující zájezdy a zajišťující služby cestovního ruchu pro přímý prodej cestujícím nebo prodej přes zprostředkovatele.*“

Jinou definici nabízí také zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu: „*Provozovatel cestovní kanceláře (dále jen „cestovní kancelář“) je podnikatel, který je na základě koncese oprávněn organizovat, nabízet a prodávat zájezdy. (...)*“

2.6.2 Vznik a vývoj cestovních kanceláří

Za zakladatele cestovní kanceláře v dnešním slova smyslu je považován Anglický průkopník v oblasti cestovního ruchu, Thomas Cook (1808-1892), který 5. července 1841 zorganizoval pravděpodobně první hromadný výlet v novověké historii. Jednalo se o přepravu více než 500 cestujících vlakem z Leicestru do Loughborough na akci zaměřenou proti konzumaci alkoholu. Zájem o cestovní ruch a o rozvoj jeho organizované formy stvrdil v roce 1845 zřízením cestovní kanceláře. Zpočátku se zabýval pouze několikadenními výlety k moři, skotským jezerům či do Londýna. V roce 1851 však vypravil 165 tisíc lidí na Velkou průmyslovou výstavu v Liverpoolu, v roce 1855 zorganizoval první zahraniční zájezd na Světovou výstavu v Paříži (a zároveň zavedl koncepci „all inclusive“) a od roku 1856 pořádal pravidelné zájezdy také do jiných evropských, později i mimoevropských států. Svoji působnost rozšířil vybudováním filiálek i na ostatních kontinentech (od roku 1877 měl cestovní kanceláře v Evropě, Americe, Austrálii, na Středním východě a v Indii). (Sysel, 2008)

Existují některé prvky z činnosti Thomase Cooka, které cestovní kanceláře užívají dodnes. Patří mezi ně:

- tzv. **vouchery**, které opravňují držitele k ubytování, stravování a využívání dalších služeb u smluvních partnerů (hotelů)
- **rooming listy** určené pro rezervování předem zaplaceného ubytování. Hotel jej obdržel předem, vč. potřebných informací, a mohl se na příjezd hostů připravit
- zpracování **popisů tras**, časových harmonogramů a programů cest
- možnost bezhotovostních plateb s použitím **cestovních šeků**
- **dohody se železničními společnostmi** s možností vydávat jízdenky na určité trati za smluvní ceny
- první **katalog** pod názvem *Excursionist Advertiser* (31. května 1851)

Cookova cestovní kancelář se stala příkladem pro cestovní kanceláře po celém světě a v současnosti patří mezi největší na světě. (Orieška, 2010)

Historie cestovních kanceláří na území České republiky sahá do období Československa (vývoj zde tedy začal až téměř o 80 let později od zrodu nápadu Thomase Cooka), kdy byla v roce 1920 založena Československá cestovní a dopravní kancelář. Zkrácený název Čedok je používán od roku 1926. Čedok získal a udržel si silnou pozici na trhu až do 2. světové války. Po ní, zejména po roce 1948, došlo v důsledku centrálně plánovaného hospodářství k útlumu cestování, Čedok byl znárodněn a prošel značnými organizačními změnami, které přetrvávaly až do rozdělení České a Slovenské federativní republiky. Dodnes je Čedok nejstarší cestovní kancelář na českém trhu, kde si udržel svoji dominantní pozici. Mezi ostatní významné subjekty na trhu cestovních kanceláří patřily od poloviny 60. let také Cestovní kancelář mládeže Socialistického svazu mládeže (CKM SSM), CK Autoturist, Rekrea, Sportturist a Balnea, na Slovensku Tatratur, Slovakoturist a Slovakoterma. (Pompurová, 2013)

Zlomem se stal počátek devadesátých let, kdy došlo k liberalizaci podmínek podnikání, oblast cestovního ruchu nevyjímaje. Začalo nekontrolovatelně růst množství cestovních kanceláří - za období 90. let bylo vydáno kolem 11 tisíc oprávnění k provozování cestovní kanceláře. Tuto explozi podnítily některé právní normy, zejména novela ústavního zákona, která zrovnoprávnila všechny formy vlastnictví, vznik živnostenského zákona v roce 1991, otevření státních hranic se zeměmi západní Evropy a zámoří, jednodušší podmínky začátku podnikání cestovních kanceláří ve srovnání s jinými zaří-

zeními. Růstem množství cestovních kanceláří vzniklo na jednu stranu zdravé konkurenční prostředí, na druhou stranu se objevila i negativa, způsobená hlavně nedostatečnou legislativou, především v oblasti ochrany zákazníka. Díky nedostatečným zkušenostem majitelů cestovních kanceláří a tvrdé konkurenci převážně v oblasti výjezdového cestovního ruchu došlo k úpadku spousty cestovních kanceláří, i těch významných, v důsledku čehož utrpělo množství klientů peněžitou ztrátu. (Orieška, 2010)

Tento vývoj posílil tlak na přísnější regulaci podnikání v cestovním ruchu, zejména na posílení ochrany spotřebitele. V roce 1999 byl přijat stěžejní zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který navázal na Směrnici č. 90/314/EHS o zájezdech a pobytech. Nově formulovaná legislativa vytvořila podmínky obdobné s těmi v zemích celé Evropské unie. Nejdůležitějším opatřením, které z této normy plyne, je povinnost každé cestovní kanceláře pojistit se pro případ insolventnosti. Zákon je přínosem pro všechny zúčastněné – cestovní kanceláře, spotřebitele a dokonce i stát: zákazník má jistotu repatriace a návratu finančních prostředků v případě úpadku cestovní kanceláře, podnikatelé se tak mohou zbavit neseriózních a nepojištěných konkurentů, České republice zařazení tohoto zákona do jejího legislativního rámce přineslo dobré jméno v zahraničí. (Orieška, 2010)

Všemi těmito změnami se počet cestovních kanceláří v letech 2000-2006 snížil o 25% a dle ČSÚ v roce 2012 realizovalo činnost cestovní kanceláře 2130 subjektů. V důsledku existence množství cestovních kanceláří a agentur na poměrně malém trhu je vytvořeno nejen konkurenční prostředí, ale také nezbytnost vzájemné spolupráce, která je na našem území formalizována v činnosti funkčních asociací, z nichž nejvýznamnější jsou Asociace cestovních kanceláří České republiky a Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. (Pompurová, 2013)

Kromě zmíněného pojištění proti úpadku a definice cestovní kanceláře a agentury a jejich povinností či omezení v činnosti obsahuje zákon rovněž definování pojmu zájezd a zákazník, podmínky vydání koncesní listiny a problematiku cestovní smlouvy. Blíže budou přiblíženy pouze záležitosti, jakými jsou získání koncesní listiny a poté povinné pojištění, které mají neopomíjený vliv na finanční stránku cestovní kanceláře.

2.6.3 Legislativní úprava provozování cestovních kanceláří

Jako všechny ostatní podniky, i cestovní kanceláře se musí při své činnosti řídit platnými zákony a předpisy. Abychom mohli založit cestovní kancelář, je třeba respektovat všeobecná pravidla pro vstup do podnikání (především živnostenský zákon), i specifická pravidla platná pro podnikání v cestovním ruchu (zejména výše zmíněný zákon č. 159/1999 Sb.). Kromě těchto zákonů se při provozování cestovní kanceláře berou v potaz samozřejmě i obecné zákony, jako je např. zákon o obchodních korporacích, nový občanský zákoník, zákon o dani z přidané hodnoty, o ochraně spotřebitele, o účetnictví aj.

Provozování cestovní kanceláře se řadí mezi živnosti koncesované. Pro vydání koncese je mimo jiné třeba získat souhlas Ministerstva pro místní rozvoj (dále jen MMR). Proces získání koncese je následovný:

Nejprve je nutné podat žádost o koncesi na místně příslušný živnostenský úřad, včetně předložení dokladů o splnění všeobecných i zvláštních podmínek provozování živnosti a také dokladů nezbytných pro vydání stanoviska MMR. Těmi jsou: originál smlouvy s pojišťovnou o pojištění cestovní kanceláře dle § 6 až 8 zákona 159/1999 Sb., podnikatelský záměr, prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti a čestné prohlášení, že v posledních 5 letech nebylo žadateli zrušeno živnostenské oprávnění k provozování cestovní kanceláře nebo cestovní agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku. (Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře, 2009)

Co se všeobecných podmínek provozování živnosti týče, musí být splněno následující:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům, a
- trestní bezúhonnost (tzn. že osoba nebyla pravomocně odsouzena za trestný čin)

V případě cestovní kanceláře jakožto živnosti koncesované musí být splněny také zvláštní podmínky provozování živnosti, které jsou vymezeny v příloze č. 3 živnostenského zákona - k získání koncese je nutné prokázat odbornou způsobilost jedním z níže uvedeného:

- a) vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch;
- b) vyšší odborné vzdělání v oboru zaměřeném na cestovní ruch;
- c) střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru zaměřeném na cestovní ruch;
- d) jakékoliv vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru;
- e) jakékoliv vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru;
- f) jakékoliv střední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru;
- g) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný akreditovaným zařízením, a 6 let praxe v oboru;
- h) doklad o profesní kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře podle zákona č. 179/2006 Sb., a 2 roky praxe v oboru;
- i) doklady podle § 7 odst. 5 písm. b), c), f), g), h) nebo i) živnostenského zákona. (Palatková & kol., 2013)

Živnostenský úřad tuto žádost následně prověří a vyskytnou-li se nedostatky, dá žadateli lhůtu k jejich odstranění. V případě schválení žádosti živnostenským úřadem je žádost předložena MMR, které je povinno se vyjádřit do 30 dnů od doručení žádosti. Stanoviskem MMR je živnostenský úřad vázán. Do 15 dnů od rozhodnutí o udělení koncese je živnostenským úřadem vydána koncesní listina. (Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře, 2009)

2.6.4 Povinné smluvní pojištění

V návaznosti se evropskou směrnicí 90/314/EHS byla do české legislativy zákonem č. 159/1999 Sb. implementována v zájmu ochrany spotřebitele povinnost cestovní kanceláře pojistit své zájezdy pro případ jejího úpadku.

Zákazník má právo na plnění vyplývající z pojištění cestovní kanceláře v případech, kdy cestovní kancelář z důvodu svého úpadku:

- a) neposkytne zákazníkovi dopravu z místa pobytu v zahraničí do ČR, pokud byla doprava součástí zájezdu;
- b) nevrátí zákazníkovi zaplacenou zálohu případně cenu zájezdu v případě neuskutečnění zájezdu;

- c) nevrátí zákazníkovi rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu v případě, že zájezd byl uskutečněn jen zčásti. (Zákon č. 159/1999 Sb.)

Toto pojištění má v České republice v současnosti oprávnění poskytovat pouze šest pojišťoven (Generali, Česká podnikatelská pojišťovna, UNIQA, Union, ERV a Slavia). Cestovní kancelář je povinna sjednat si pojištění na pojistnou částku minimálně ve výši 30% plánovaného objemu tržeb; pakliže je plánovaný objem tržeb nižší než tržby roku předcházejícího, pojistná částka se počítá z objemu tržeb roku předcházejícího. Výše částky, kterou se cestovní kancelář podílí na plnění z pojistné události, nesmí být nižší než 2 % ročních plánovaných tržeb z prodeje zájezdů. Cestovní kancelář je povinna i po uzavření pojistky kdykoli umožnit pojišťovně nahlédnout do podstatných údajů své činnosti, aby se předcházelo nekalému jednání především ze strany cestovní kanceláře (tuto problematiku řeší § 7 a 8 zákona č. 159/1999 Sb.). (Palatková & kol., 2013)

3 Metodika a cíl práce

Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků získaných vypracováním literárního přehledu zpracovat konkrétní podnikatelský plán pro založení cestovní kanceláře, který bude obsahovat veškeré podstatné náležitosti.

Kromě hlavního cíle byly stanoveny také cíle dílčí, jimiž jsou:

- stanovit předpokládané silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení plynoucí z provedení situačních analýz
- zvolit vhodné strategie pro vstup na trh
- zhodnotit realizovatelnost a životaschopnost zpracovaného podnikatelského plánu, tedy zda by jeho realizace byla ekonomicky zajímavá a rentabilní

Metodický postup

V první části této práce, literárním přehledu, jsem zpracovala teoretické poznatky získané zejména studiem odborné literatury a české legislativy, mimo jiné jsem také využila znalostí získaných v průběhu studia. Zaměřila jsem se na definování základních pojmů potřebných k celkovému pochopení problematiky, především z oblasti podnikání a cestovního ruchu (včetně cestovních kanceláří), a samozřejmě na podnikatelský plán, důvody jeho sestavení a jeho strukturu.

V návaznosti na literární přehled, především na metodiku sestavení podnikatelského plánu, byla zpracována praktická část bakalářské práce – vypracování konkrétního podnikatelského plánu cestovní kanceláře. Praktickou část jsem zpracovala výhradně na základě vlastních průzkumů, analýz, statistik a odhadů (primární výzkum), přičemž ke zpracování určitých problematik (zejména situačních analýz) jsem využila i internetových zdrojů (sekundární výzkum).

Analýza situace byla brána jednak z pohledu makroprostředí, a jednak mikroprostředí podniku. U analýzy makroprostředí jsem využila STEPE analýzu, která se zaměřuje na stanovení sociálně-kulturních, technologických, ekonomických, politicko-legislativních a ekologických vlivů. K analýze mikroprostředí byl využit hlavně Porterův model pěti konkurenčních sil. Informace o zákaznících, jejich nákupním chování, potřebách a přáních jsem zjišťovala pomocí dotazníků, rozesílaných přes internet. Do-

tazníkové šetření včetně vyhodnocení je součástí bakalářské práce (přílohy č. 1 a 2). K identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla využita také komplexní SWOT analýza, která pomohla definovat strategii vhodnou pro vstup na trh, popřípadě odhalila i možná rizika zpracovaného podnikatelského plánu.

Dokončením praktické části byl splněn hlavní cíl bakalářské práce. V souvislosti se zpracovanými analýzami, především finanční, situačních a marketingové, bylo možné splnit i všechny dílčí cíle.

Poslední částí práce je závěr, ve kterém jsou shrnuty veškeré poznatky plynoucí ze zpracování celé bakalářské práce. Nechybí zde také zhodnocení možného praktického využití zpracovaného podnikatelského plánu.

4 Praktická část

Na následujících stránkách bude zpracován konkrétní podnikatelský plán, a to založení cestovní kanceláře ve městě Moravský Krumlov. Dodržením struktury uvedené v teoretické části této bakalářské práce se autorce naskytne ucelený pohled na podnikatelskou myšlenku. Analýzy pomohou odhalit případná slabá místa, nedostatky, rizika, či naopak příležitost a potenciál. Pakliže podnikatelský plán prokáže možný úspěch, celá myšlenka se může zrealizovat a plán následně poslouží hned několika účelům.

Může být využit jako součást žádosti o vydání koncesní listiny a také jako podklad pro sjednání pojištění proti úpadku u jedné z dříve jmenovaných pojišťoven. Pakliže bude k financování rozjezdu podnikání zapotřebí cizích zdrojů, může být rovněž využit jako povinný dokument k žádosti o bankovní úvěr, či jako nutný informativní materiál pro případné investory.

Opomíjen nesmí být také interní význam podnikatelského plánu v době, kdy je podnik již v provozu. Pak slouží především jako nástroj kontroly a jakési zpětné vazby; tedy zda byly definované strategie vhodné a podařily se splnit alespoň krátkodobě vytyčené cíle.

Podnikatelský plán bude zpracován na základě struktury vymezené v kapitole 2.2.2, nicméně vzhledem ke skutečnosti, že je součástí bakalářské práce, stejnojmenné kapitoly „obsah“ a „přílohy“ budou z důvodu přehlednosti vynechány. Také vzhledem k požadavkům na rozsah bakalářské práce byly některé části podnikatelského plánu rozepsány méně podrobně.

4.1 Titulní strana

Podnikatelský plán

MK Holidays, s.r.o.



Obchodní firma: MK Holidays, s.r.o.

Sídlo společnosti: Komenského 150, 672 01, Moravský Krumlov

Zakladatelka: Daniela Havlíčková

Předmět podnikání: Provozování cestovní kanceláře

Popis podnikatelské činnosti: Organizování, nabídka a prodej zájezdů

Kontaktní údaje: telefon: +420 777 003 003

e-mail: havlickova@mkholidays.cz

www stránky: www.mk-holidays.cz

V Moravském Krumlově dne 20. ledna 2015

Veškeré informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

4.2 Stručné shrnutí

Cestovní kancelář MK Holidays bude založena jednou osobou na jaře roku 2015 jako společnost s ručením omezeným. Provozovna bude umístěna v centru města Moravský Krumlov. Půjde o outgoingovou (výjezdovou) cestovní kancelář, jejíž hlavní náplní bude organizace, nabídka a prodej pobytových a poznávacích zájezdů. Posláním MK Holidays je zajistit zákazníkům tu nejlepší dovolenou, spojenou s kvalitním odpočinkem a nezapomenutelnými zážitky.

Služby MK Holidays budou k dispozici všem, kteří mají zájem o pobytové, poznávací zájezdy, wellness pobyty, jednodenní zájezdy či pouhé zajištění cestovního pojištění. Výhodou (i konkurenční) je pro zákazníka bezesporu nižší cena zájezdů, důraz na kvalitu poskytovaných služeb a velmi přátelský a individuální přístup ke každému zákazníkovi. Potenciál cestovní kanceláře vidí zakladatelka především ve zvolené lokalitě, která tento typ služby postrádá. MK Holidays očekává klientelu nejen z Moravského Krumlova, ale také z mnoha okolních měst a obcí, pro které je Moravský Krumlov hlavním spádovým centrem.

Zájezd si zákazníci budou moci koupit jednak přímo v provozovně, a jednak z pohodlí domova přes internetové stránky cestovní kanceláře, které budou představovat hlavní prezentaci firmy, proto bude kladen velký důraz na jejich kvalitu. Společnost neuvažuje o využití služeb zprostředkovatelů (cestovních agentur).

Provoz cestovní kanceláře bude v prvních třech letech zastávat zakladatelka společnosti, jež má kladný vztah k cestovnímu ruchu; v letech následujících budou dle potřeby přijati jeden či dva zaměstnanci. Spolupráce bude navázána především s místním dopravcem, ubytovacími zařízeními a především přijímajícími cestovními kancelářemi v cílových destinacích, které budou zajišťovat například služby místního průvodce.

Firma sice vstoupí na obecně vysoce konkurenční trh, na kterém se nacházejí velké a známé cestovní kanceláře, nicméně ve zvolené oblasti žádnou přímou konkurenci nemá. MK Holidays se odlišuje svými strategiemi, založenými na nižších cenách, profesionálnímu přístupu k zákazníkům a kladnému vztahu k životnímu prostředí. Po řádně provedené analýze trhu bylo rovněž zjištěno, že zákazníci by ve zvolené lokalitě cestovní kancelář uvítali. Nejen díky této skutečnosti, ale také s využitím promyšlené marketingové komunikace má MK Holidays velkou pravděpodobnost stát se v Moravském Krumlově hojně využívaným podnikem, nabízejícím kvalitní služby cestovního ruchu.

Pro založení a chod společnosti byl stanoven potřebný počáteční kapitál ve výši 300 000 Kč, z nichž 95 000 Kč vloží do společnosti zakladatelka, a 205 000 Kč bude získáno formou osobní bezúročné půjčky od osoby blízké. Tento závazek se cestovní kancelář zavazuje splatit na základě sepsané smlouvy o půjčce k 30. 4. 2018. Podle předběžných propočtů by cestovní kancelář měla začít dosahovat zisku od druhého roku podnikání, kdy čistý zisk činí 315 602 Kč. Celkové cash-flow je ve všech sledovaných letech (včetně prvního ztrátového roku) kladné.

Podnikatelský plán vznikl jednak za účelem interního použití, jednak poslouží jako součást žádosti o vydání koncesní listiny a také jako podklad pro sjednání pojištění pro případ úpadku cestovní kanceláře.

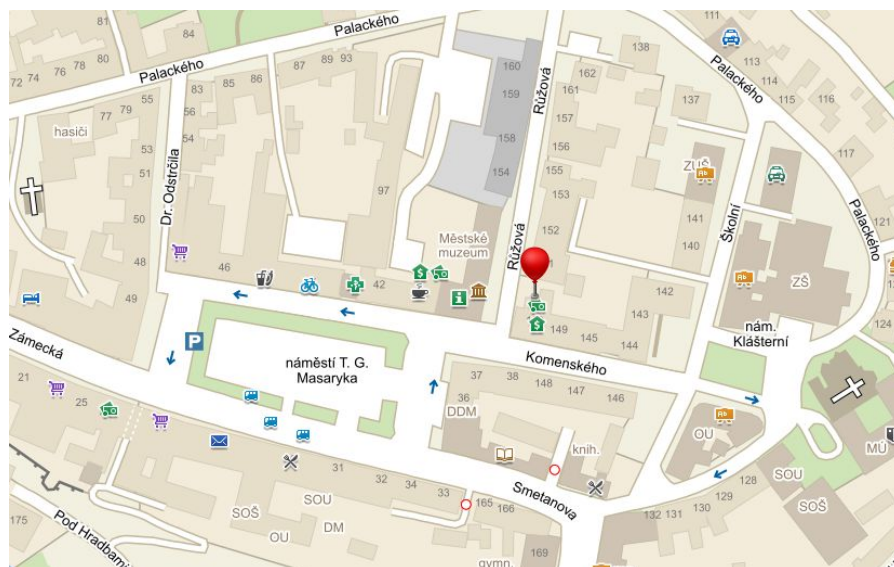
4.3 Charakteristika zakládané firmy

Zakládaná cestovní kancelář bude zapsána v obchodním rejstříku jako MK Holidays. Název vzešel z počátečních písmen města Moravský Krumlov - tato zkratka je pro obyvatele města i jeho vzdálenějšího okolí naprosto běžná a současně zapamatovatelná. Slovo Holidays, i když je anglické, je rovněž poměrně známé a evokuje v nás pocit dovolené, prázdnin, relaxace a odpočinku. Cestovní kancelář bude založena na jaře roku 2015. Jediným společníkem a současně jednatelem společnosti bude zakladatelka cestovní kanceláře, Daniela Havlíčková.

Nejen kvůli nové právní úpravě platné od 1. ledna 2014, která stanovila minimální výši základního kapitálu pouhou 1 Kč (namísto původních 200 000 Kč), byla jako právní forma zvolena společnost s ručením omezeným. V potaz byla brána také výhoda omezeného ručení společníků a fakt, že zatímco OSVČ podniká „sama za sebe“ a nemůže tak posléze přenechat svůj podnik žádnému nástupci (např. dětem) a ani v případě pouhé nemoci ji nemůže nikdo jejím jménem zastupovat, v s.r.o. mohou přecházet pravomoci ze společníka na společníka (především jednání jménem firmy) a podnik může působit klidně několik desítek let, a budovat si tak svou hodnotu a prestiž, čímž se zvyšuje pravděpodobnost dobré pověsti u zákazníků.

Vlastní provozovna (a současně sídlo společnosti) bude umístěna v centru města Moravský Krumlov, konkrétně v pronajatých prostorách v blízkosti vysoce frekventovaného náměstí T. G. Masaryka (viz Obrázek 2).

Obrázek 2: Umístění provozovny



Zdroj: mapy.cz

V této části města se nachází mnoho důležitých institucí, jakými jsou například pošta, banky, městský úřad, knihovna, muzeum a galerie, informační centrum, školy, obchody s různorodým sortimentem aj., jež činí tuto lokalitu podnikatelsky nejvíce lákavou. Mezi ostatní lokalizační předpoklady zakládáné cestovní kanceláře patří zejména vynikající dopravní dostupnost jak MHD (zastávky přímo na náměstí T.G.M.), tak také individuální dopravou, jelikož přímo před provozovnou je dostatek parkovacích míst. Provozovna se nachází v přízemí a disponuje velkou výlohou (viz Obrázek 3).

Obrázek 3: Provozovna cestovní kanceláře



Zdroj: Autorka

Jak již bylo uvedeno, zakladatelkou cestovní kanceláře je Daniela Havlíčková, která bude v prvních třech letech jediným provozním pracovníkem – vedoucí cestovní kanceláře. Z hlediska organizační struktury se tak bude jednat o velmi malý podnik. Zakladatelka je studentkou oboru zaměřeného na cestovní ruch na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity. Pro vstup do této sféry podnikání se rozhodla právě z důvodu dlouhodobého zájmu o cestovní ruch, a také protože jí tato oblast služeb ve zvoleném městě a okolí chyběla.

Vedoucí cestovní kanceláře bude mít v kompetenci veškeré aktivity spojené s činností cestovní kanceláře, přičemž pouze vedení účetnictví bude zajišťovat externí subjekt (outsourcing). Mezi zmíněné kompetence bude patřit zejména:

- příprava a organizování zájezdů včetně tvorby cen, což přímo souvisí s výběrem obchodních partnerů (dodavatelů služeb) a komunikací s nimi,
- komunikace se zákazníky a prodej zájezdů (včetně uzavírání smluv) a ostatních služeb,
- poskytování informací o zájezdech (program, ceny, způsoby ubytování, stravování, dopravy atd.) a poradenství – osobně, telefonicky, e-mailem,
- jednání s partnerskými přijímajícími cestovními kancelářemi v zahraničí, s dopravními společnostmi, pojišťovnami a ostatními podniky v tuzemsku i zahraničí,
- publikování nabídky cestovní kanceláře,
- sledování aktuálních trendů v cestovním ruchu a mimo jiné i počasí a politické situace v místech, která jsou nebo by mohla být cílovou destinací zájezdu,
- vyřizování stížností zákazníků ohledně služeb poskytovaných cestovní kanceláří, a v neposlední řadě
- reprezentace cestovní kanceláře

V prvních třech letech se o uvedené činnosti bude starat pouze zakladatelka společnosti, přičemž v následujícím roce je již plánováno přijmutí jednoho, popřípadě i dvou zaměstnanců. Organizační struktura bude tak o tyto pracovníky rozšířena.

MK Holidays bude outgoingovou (výjezdovou) cestovní kanceláří, která bude organizovat, nabízet a prodávat širokou škálu zájezdů (podrobný popis poskytuje následující kapitola). Posláním MK Holidays je především zajistit zákazníkům tu nejlepší dovolenou, spojenou s kvalitním odpočinkem a nezapomenutelnými zážitky.

4.4 Popis produktu

Produkt bude v počátku podnikání přizpůsoben hlavně výsledkům dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zvyklosti zákazníků a způsob trávení jejich dovolených. Převážnou část nabídky cestovní kanceláře MK Holidays tedy budou tvořit pobytové zájezdy. Půjde jak o pobyty u moře (nejoblíbenějšími destinacemi byly v tomto případě Chorvatsko, Itálie, Řecko, Španělsko, Turecko, Egypt, Thajsko a Tunisko), tak na horách (zde převládalo Rakousko, Francie, Švýcarsko a Česká republika). Poznávacími zájezdy (jedno či vícedenními) bude cestovní kancelář doplňovat svoji nabídku převážně v období mimo sezony; oblíbené jsou poznávací zájezdy především v rámci České republiky a okolních států. Kromě těchto zájezdů bude cestovní kancelář nabízet také lázeňské a wellness pobyty v tuzemsku i zahraničí.

Trendem je rovněž dovolená na venkově a u mladých lidí převážně poznávací „výlety“ do východní či jihovýchodní Evropy (Maďarska, Rumunska, Černé Hory, Bulharska a na Ukrajinu), které si organizují individuálně a „na vlastní pěst“. Těmto lidem může cestovní kancelář nabídnout zprostředkování itineráře cesty, zajištění dopravy či informování o zajímavostech v dané lokalitě.

4.4.1 Doprava

Zájezdy budou většinou autobusové; MK Holidays si jako svého dopravce (do cílového místa a zpět) vybrala Znojemskou dopravní společnost - PSOTA, s.r.o. V cílových místech (transfery, fakultativní výlety, ...) bude přepravu zajišťovat hlavně přijímající cestovní kancelář. V případě zájezdů do vzdálenějších destinací bude využíváno i letecké dopravy, přičemž tyto letecké zájezdy plánuje zakládaná cestovní kancelář zařadit do nabídky až zhruba po dvou letech provozu. Zákazníci mohou využívat dle přání také individuální dopravu, cestovní kancelář jim poskytne přesný itinerář trasy.

4.4.2 Ubytování

Při volbě ubytovacího zařízení bude MK Holidays spolupracovat převážně s přijímajícími cestovními kancelářemi, které mají obvykle lepší vyjednávací pozici, lepší důvěru ve vztahu k místním ubytovacím zařízením. V souvislosti s tím jsou schopné poskytnout také nižší cenu.

Ubytovací zařízení bude cestovní kancelář volit hlavně podle kvality zařízení a kvality destinace (resortu). Rozhodující bude také vzdálenost od moře u letní dovolené, popřípadě hlavních sjezdovek v případě dovolené zimní. Dalším kritériem budou rovněž cenové a rezervační (kapacitní) podmínky. Většina smluv s ubytovacími zařízeními bude na bázi allotmentu, kdy má cestovní kancelář možnost nakoupit určitý počet kapacit za nižší cenu - tyto kapacity má po určitou dobu „zamluvené“ a neprodá-li je, nebo jen část, vrátí je ubytovacímu zařízení. Platby probíhají až po skončení zájezdu, kdy je cestovní kanceláři vystavena faktura. Je zde tedy nižší riziko, než v případě smluv na garanci. Garanční smlouvy jsou pro cestovní kancelář velmi lákavé, jelikož ceny za ubytovací kapacity jsou v tomto případě nejnižší. MK Holidays bude nicméně tento typ smluv uzavírat zřídka, jelikož za kapacity musí zaplatit dopředu a prodává je na své riziko (musí mít jistotu, že se jí tyto kapacity, nebo větší část, podaří prodat, aby neprodělala). Tento typ smlouvy bude zpočátku využíván pouze v souvislosti s tzv. first minute zájezdem, který je (i oproti last minute zájezdům) velmi levný, čímž můžeme mj. stimulovat zákazníky a podpořit tak zájem o cestovní kancelář. Zákazníci za něj většinou skládají zálohu, rovněž předem, takže tyto peníze může cestovní kancelář využít právě pro zaplacení kapacit na garanci. Vzhledem k trendu, že klienti, obzvláště v dobách nejistoty, odkládají rozhodnutí o koupi zájezdu na poslední chvíli (tzn. upřednostňují last minute zájezdy), nebudou zpočátku garanční smlouvy využívány často.

4.4.3 Stravování

Rozsah a forma nabízených stravovacích služeb bude záviset zejména na druhu zájezdu (pobytový, poznávací), kategorii a možnostech ubytovacího zařízení. Převážně však půjde o polopenzi, kterou zákazníci podle výsledků z dotazníkového šetření upřednostňují nejvíce (46%). Některé zájezdy budou rovněž s plnou penzí, all inclusive, či jen se snídaní.

4.4.4 Délka zájezdů

Co se délky zájezdů týče, zákazníci si budou moci vybrat z nabídky 7denních, 10denních či 14denních zájezdů. MK Holidays však bude nabízet i víkendové pobyty či poznávací zájezdy (do 3 dnů) a také jednodenní zájezdy na kulturní akce apod. Zákazníkům, kteří by přišli se zájmem o delší než 14denní pobyt, se bude cestovní kancelář snažit vyhovět formou individuálního balíčku.

4.4.5 Doplnkové služby

Zákazníci si k předem sestaveným zájezdům budou moci dokoupit vybrané služby, například fakultativní výlety do okolí, místního průvodce (i v souvislosti s fakultativním výletem), různé animační programy apod. Tyto služby budou realizovány převážně za spolupráce s přijímajícími cestovními kancelářemi.

Ve spolupráci s Městským informačním centrem Moravský Krumlov plánuje MK Holidays rovněž prodávat turistické mapy, plány, tištěné průvodce a upomínkové a propagační předměty související s městem a okolními mikroregiony.

Cestovní kancelář bude nabízet také možnost vyřízení cestovního pojištění (buď rovnou v rámci zájezdu, či jako jednotlivou službu cestovního ruchu), a to za spolupráce s pojišťovnou Generali, u které bude mít MK Holidays sjednané pojištění proti úpadku.

V ojedinělých případech, například pro náročnější klientelu (v dotazníku uvedli jako destinaci např. Kubu, Dominikánskou republiku, SAE, Maledivy), bude možné zorganizovat i tzv. forfaitový zájezd podle individuálních přání zákazníků; jeho cena však bude značně vyšší.

4.4.6 Další informace o produktu

Služby MK Holidays jsou k dispozici všem věkovým kategoriím (studentům, rodinám s dětmi, seniorům), mužům i ženám, kteří mají zájem o pobytové, poznávací zájezdy, wellness pobyty, jednodenní zájezdy či pouhé zajištění cestovního pojištění. Výhodou je pro zákazníka bezesporu nižší cena zájezdů, důraz na kvalitu poskytovaných služeb (ať už se jedná o samotnou dopravu, či výběr ubytovacích zařízení) a velmi přátelský a individuální přístup ke každému zákazníkovi. Potenciál cestovní kanceláře vidí její zakladatelka především ve výhodně zvolené lokalitě, která tento typ služby postrádá, což ostatně potvrdily i výsledky dotazníkového šetření.

Zájezd si zákazníci budou moci koupit jednak přímo v provozovně, kde jim budou majitelkou cestovní kanceláře poskytnuty veškeré informace, a jednak z pohodlí domova přes internetové stránky cestovní kanceláře.

Jedním z dlouhodobých cílů cestovní kanceláře je postupné rozšiřování nabídky zájezdů, hlavně o exotické pobyty či vzdálenější destinace.

4.5 Analýza okolí podniku

4.5.1 STEP analýza

Makrookolí působí současně na všechny podniky bez rozdílu odvětví, cestovní ruch nevyjímaje. Následující tabulka obsahuje faktory, které mohou ovlivnit činnost základané cestovní kanceláře MK Holidays, s.r.o. Důsledky vybraných faktorů jsou poté podrobněji rozepsány na dalších řádcích.

Tabulka 1: STEP analýza

Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
Počet obyvatel Struktura obyvatel (věk, pohlaví, vzdělání) Životní úroveň Pracovní a mimopracovní podmínky Tradice	Nové informační technologie a systémy Obecná technologická úroveň Dopravní infrastruktura Rozvoj dopravy
Ekonomické faktory	Politicko-legislativní faktory
Inflace Nezaměstnanost HDP Úroková míra Daňové zatížení Stabilita měny Vývoj cen ropy	Politický systém zemí Zahraniční konflikty Vízové povinnosti Legislativní změny

Zdroj: Vlastní zpracování

Sociálně-kulturní faktory

Město Moravský Krumlov leží v Jihomoravském kraji v okrese Znojmo. Spolu se Znojmem je v okrese obcí s rozšířenou působností. Správní obvod ORP Moravský Krumlov čítá celkem 33 obcí s celkem 22 212 obyvateli, z nichž více než třetina žije ve dvou největších městech – v Moravském Krumlově (5 846) a v Miroslavi (2 923)³. Následující tabulka zobrazuje počet obyvatel dle věkové struktury:

³ Pozn.: Všechny uvedené počty obyvatel jsou k 31. 12. 2013, zdroj: ČSÚ

Tabulka 2: Počet obyvatel podle věku (k 31. 12. 2013)

Věková skupina	Správní obvod ORP Mor. Krumlov	Město Mor. Krumlov
0-14 let	3 031	743
15-64 let	15 267	4 062
65+	3 914	1 041
Celkem	22 212	5 846

Zdroj: ČSÚ, vlastní úprava

Počet obyvatel oproti předešlým letům klesl na hodnotu 5 846. Nejpočetnější skupinu tvoří lidé v produktivním věku, nemalou část tvoří i obyvatelé ve věku nad 65 let.

Mimopracovní podmínky souvisí převážně s fondem volného času a jeho účelným využíváním. Objem volného času se zvyšuje s rostoucí životní úrovní obyvatelstva.

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v Jihomoravském kraji v roce 2013 činila 24 186 Kč. V tomto kraji jsou po Praze a středních Čechách nejvyšší mzdy v České republice. (ČSÚ)

MK Holidays bude samozřejmě sledovat aktuální ukazatele v oblasti (nezaměstnanost, příjmy...), které mohou výrazně ovlivnit poptávku po službách, a těmto případným negativním změnám hodlá dle možností přizpůsobovat také cenovou politiku.

Technologické faktory

Technologický pokrok patří bezesporu k jednomu z nejvýznamnějších faktorů působících v oblasti cestovního ruchu, a proto je třeba s ním držet krok. Stále aktualizovanější a propracovanější informační systémy pomáhají (nejen) cestovním kancelářím usnadnit práci a současně komunikaci se zákazníky. Cestovní kancelář bez kvalitního informačního systému je dnes v podstatě nepoužitelná, proto i MK Holidays v této oblasti nebude zahálet.

Nepostradatelnou součástí dnešní doby je samozřejmě internet, což potvrdil také tehdejší mluvčí AČCKA Tomio Okamura: „Pro začínajícího podnikatele by měl být internetový prodej zájezdů či dalších služeb cestovního ruchu automatickou součástí nabídky“ (Podnikání v cestovním ruchu: Ne vždy je třeba vzdělání a praxe, 2008) Současná technologická úroveň obyvatelstva je zcela jinde, než jak tomu bývalo před několika lety. Většina lidí vlastní počítač či notebook s připojením k internetu a spousta

jich disponuje i chytrým telefonem či tabletem – zakládaná cestovní kancelář tak zcela jistě počítá s nabídkou zájezdů na svých internetových stránkách a rovněž se hodlá zapojit do interakce na sociálních sítích, které se těší stále větší oblibě nejen u mladé generace.

Ekonomické faktory

Hlavním činitelem je bezesporu ekonomická krize, která má vliv na základní makroekonomické ukazatele. S rostoucí nezaměstnaností se snižuje příjem obyvatelstva, který je následně využit na nákup povětšinou nezbytných potřeb. Výdaje na cestovní ruch, který patří mezi potřeby zbytné, se tím pádem výrazně snižují.

Podíl nezaměstnaných uchazečů byl v lednu 2015 největší v Ústeckém kraji (10,9%) a nejnižší v Hlavním městě Praha (5,1%); Jihomoravský kraj měl 8,4%. Z hlediska okresů je Znojmo se svými 11,5% na pomyslném 6. nejhorším místě. (Portál MPSV)

Inflace má za následek pokles kupní síly peněz a projevuje se všeobecným růstem cen zboží a služeb, cestovní ruch nevyjímaje. V současnosti je míra inflace 0,3%. (ČSÚ)

Stabilita měny je v zahraničním cestovním ruchu důležitým bodem. Devalvace koruny se na ceně zájezdu projeví negativně, jelikož zdražuje vycestování obyvatel.

Politicko-legislativní faktory

Nevyhnutelnou podmínkou rozvoje cestovního ruchu jsou mírové podmínky v jednotlivých státech a světě jako celku – je jasné, že cestovnímu ruchu se nedaří v zemích, ve kterých je ohrožena bezpečnost turistů, jejich zdraví či majetku. Je nutné, aby cestovní kancelář sledovala aktuální dění v cílových destinacích zájezdů a mohla si tak včas připravit možná opatření.

Pozitivní vliv na „zrychlení“ cestovního ruchu má i odstraňování bariér (rušení vízových povinností, Schengenský prostor aj.).

Cestovní kanceláře se řídí platnou legislativou. Je tedy třeba neustále hlídat její změny nejen v oblasti cestovního ruchu, ale například i v podmínkách podnikání, v daňovém systému, a dalších.

Ekologické faktory

Vzhledem k tomu, že cestovní ruch je v současnosti převážně „masovou“ aktivitou a všeobecně se vyskytuje snaha rozvíjet tzv. trvale udržitelný cestovní ruch (uspokojování potřeb nejen současné, ale i budoucí generace), je vhodné zde uvést rovněž ekologické faktory. Mnoho zákazníků „slyší“ na sebemenší ochranu životního prostředí, proto bude jedna ze strategií cestovní kanceláře koncipována právě na ní.

4.5.2 Analýza zákazníků

MK Holidays si uvědomuje, že zákazníci jsou nestálí, porovnávají produkty a ceny, očekávají lepší, rychlejší, přátelštější služby a mohou si vybírat. Zákazníci chtějí nákupem našich služeb především uspokojit své potřeby. Abychom jejich potřeby přesně identifikovali, bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se nakonec zúčastnilo celkem 114 respondentů, z toho 75 žen (66%) a 39 mužů (34%).

Hlavním cílem šetření bylo zjistit, zda mají lidé vůbec o cestovní kancelář v Moravském Krumlově zájem. Dále byly zjišťovány informace o jejich zvyklostech (např. délka a typ dovolené) a samozřejmě i o jejich nákupním chování. Výsledky šetření mohou být mimo jiné použity k sestavení obecně nejžádanějšího druhu zájezdu, jakým je v tomto případě sedmidenní autobusový zájezd k moři (do Chorvatska, Itálie či Řecka), s ubytováním v apartmánu nebo ***hotelu s polopenzí, za cenu do 10 000 Kč.

Přestože není možné poskytovat univerzální službu pro všechny, nebyla vytyčena jedna cílová skupina (segment) zákazníků. MK Holidays by chtěla zaujmout co nejvíce potencionálních zákazníků, kterým bude moci nabídnout dostatečný výběr cenově dostupných zájezdů. Do noty jí bude hrát také zjištění, že respondenti dle odpovědí cestovní kancelář v Moravském Krumlově postrádají. 37% respondentů by si cestovní kancelář ve městě přálo, 44% se přiklání k názoru, že spíše ano. Pouhá 3% zde cestovní kancelář nepotřebují. 16% respondentů zaškrtnulo odpověď „spíše ne“, přičemž většina z nich v následující otázce odpověděla, že by nabídku cestovní kanceláře sledovali a popřípadě si zájezd koupili. Sečteno podtrženo, zakládaná cestovní kancelář má velkou šanci najít si hned v počátku nové zákazníky.

MK Holidays očekává klientelu nejen z Moravského Krumlova, ale také z mnoha okolních měst a obcí, pro které je Moravský Krumlov hlavním spádovým centrem.

4.5.3 Analýza konkurence – Porterův model

Soupeření mezi existujícími podniky

Mezi konkurenty zakládané cestovní kanceláře MK Holidays můžeme zařadit v podstatě všechny dominantní cestovní kanceláře na trhu, jakými jsou například Čedok, Fischer, Alexandria, Exim tours, Blue Style, FIRO-tour a další. Zákazníci tyto cestovní kanceláře znají a často na ně nedají dopustit. Uvedené cestovní kanceláře samozřejmě disponují internetovou nabídkou zájezdů a zákazníci si je mohou pohodlně vybrat z domova, nicméně ti, kteří upřednostňují osobní kontakt na pobočkách, si musejí dojet do Brna, popřípadě i Znojma (bráno z pohledu Moravského Krumlova a okolí, kde bude MK Holidays působit). Mnoho lidí, se kterými zakladatelka hovořila, ovšem zastává názor, že tyto cestovní kanceláře jsou sice osvědčené, ale zato zbytečně drahé.

Silnou stránkou těchto cestovních kanceláří je samozřejmě velké množství zájezdů, které mají zákazníci na výběr. Naopak slabinou může být pro někoho již zmíněná cena. Jako drobné negativum vidí zakladatelka rovněž množství poboček a s tím související počet zaměstnanců uvedených cestovních kanceláří - zatímco zde se zákazník může neustále setkávat s různými lidmi, MK Holidays bude díky své jednoduché organizační struktuře koncipována na přátelském a spíše rodinném vztahu k zákazníkům.

Nejbližším přímým konkurentem zakládané cestovní kanceláře je cca 11 kilometrů vzdálená cestovní agentura Sachstour se sídlem v Ivančicích. Působí od roku 1999 a nabízí zájezdy jak českých, tak i zahraničních cestovních kanceláří. V její nabídce najdeme zimní a letní dovolenou, poznávací zájezdy a relaxační a wellness dovolenou. Na jejích internetových stránkách samozřejmě najdeme aktuální kontaktní informace, nicméně zákazník, který si tuto agenturu najde přes firemní portály (např. zivefirmy.cz, firmy.cz), se často setká s minimem informací, či dokonce rozdílnou adresou a otevírací dobou, což minimálně v zakladatelce evokuje špatný dojem.

CA Sachstour má také profil na facebookových stránkách, kde se počet členů ustálil na čísle 270 a od počátku roku 2014 se již nijak nenavýšuje. MK Holidays má za cíl tohle číslo minimálně čtyřikrát předčít a stát se oblíbenější. Stejně jako Sachstour, i MK Holidays bude na Facebooku upozorňovat na aktuální atraktivní nabídky zájezdů a občas zde budou probíhat i menší soutěže, které jsou u zákazníků velmi oblíbené.

Nová cestovní kancelář MK Holidays plánuje hned v počátku podnikání vytvořit si u zákazníků dobré jméno a být brána velmi pozitivně. S využitím strategií, které jsou uvedeny v následující kapitole, se není třeba zmíněných konkurentů natolik obávat.

Přímo v Moravském Krumlově se žádná cestovní kancelář ani agentura nenachází. Jediným subjektem, který působí v oblasti zejména poznávacího cestovního ruchu, je občanské sdružení Výletníci Moravský Krumlov. Toto sdružení pořádá vesměs jednodenní výlety na muzikálová představení, do termálních lázní, vinných sklípků, do přírody a podobně, ale občas nabízí i zájezdy ve spolupráci s cestovními kancelářemi v Třebíči či Brně. Z tohoto hlediska je možné brát sdružení spíše jako potencionálního zákazníka, nežli konkurenci.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V podstatě jakýkoli zavedený podnik může být ohrožen vstupem nové konkurenční firmy na místní trh. Na tento fakt se nelze téměř nikdy předem připravit a zabránit mu, nicméně vzhledem k počtu obyvatel a jejich struktuře ve městě Moravský Krumlov je hrozba vstupu možných nových konkurentů do tohoto sektoru služeb velmi nízká. MK Holidays se bude aktivně snažit vybudovat si ve společnosti dobré jméno a vytvořit si množství stálých zákazníků, a to především poskytováním kvalitních služeb, akčních nabídek a věrnostních slev, různorodostí nabídky zájezdů a v neposlední řadě také pozitivním a profesionálním přístupem k případným reklamám.

Nejen díky zmíněným faktům, ale i působením určitých bariér pro vstup do podnikání, jakými mohou být například legislativní podmínky, náklady spojené se založením firmy či jednoduše nedostatečný podnikatelský duch, je vstup nových konkurentů nepravděpodobný.

Vyjednávací síla dodavatelů

Cestovní kanceláře uzavírají smlouvy s dopravci, ubytovacími a stravovacími zařízeními a dalšími dodavateli služeb. Jejich vyjednávací síla je tím vyšší, čím unikátnější a nepostradatelnější jsou pro podnik jejich produkty. Vzhledem k druhu zájezdů, které bude mít MK Holidays v nabídce, není vyjednávací síla dodavatelů příliš velká, jelikož poskytovatelů potřebných služeb je opravdu velké množství. Můžeme si vybírat mezi různými kategoriemi ubytovacích zařízení, jejich polohou, možnostmi stravování,

a v neposlední řadě i cenovými podmínkami na základě různých kapacitních smluv. MK Holidays bude spolupracovat i s přijímajícími cestovními kanceláři, kterých je opět na výběr dostatek, stejně tak jako dopravních společností v okolí Moravského Krumlova. Pro vybranou dopravní společnost bude cestovní kancelář poměrně atraktivním zákazníkem, jelikož nabízí dlouhodobou a v podstatě celoroční spolupráci.

Cestovní kancelář se tedy nemusí spoléhat na jediného dodavatele, který by tak měl značný vyjednávací vliv. Uvedené skutečnosti mají za následek, že velké množství poskytovatelů služeb vede především k rivalitě mezi nimi samotnými, jelikož o stálého zákazníka bojují s konkurenčními podniky.

MK Holidays bude při výběru svých dodavatelů hledět zejména na kvalitu poskytovaných služeb spíše než na jejich nižší cenu. Současně se bude snažit budovat si s dodavateli dobré vztahy například včasnou úhradou svých závazků. Na základě dlouhodobé spolupráce s úzkým okruhem dodavatelů je rovněž možné získat u nich výhodnější cenové podmínky.

Vyjednávací síla odběratelů (kupujících)

Vyjednávací síla kupujících se projevuje se především tlakem na cenu, popřípadě i kvalitu služeb poskytovaných cestovní kanceláři. V závislosti na příjmu obyvatel respektive celkové životní úrovni v dané oblasti je nutné, aby cestovní kancelář nabízela zájezdy za takové ceny, které budou koupěschopné - cenová senzitivita je zde totiž výrazná. Je také známo, že spousta zákazníků požaduje za nízkou cenu co nejvyšší kvalitu.

Vzhledem k tomu, že MK Holidays bude na trhu nabízet v podstatě standardizované zájezdy, které má v nabídce většina cestovních kanceláří po celé republice, nejsou zákazníci vázáni pouze na jeden nebo několik málo subjektů; mohou si vybírat. Mimo jiné roste i trend organizovat si zájezdy individuálně.

Vyjednávací pozice zákazníků je silná a riziko jejich ztráty velké zejména díky skutečnosti, že pro ně získání veškerých informací a případný přechod ke konkurenci (respektive substitutu) neznamena sebevětší přítěž.

MK Holidays se bude snažit být pro zákazníky nejlepší volbou nejen díky poměru cena/kvalita, ale rovněž díky profesionálnímu přístupu k zákazníkům. Její služby budou totiž neustále přizpůsobovány jejich potřebám, přáním a případným doporučením, aby neměli potřebu odcházet ke konkurenčním firmám a zůstali MK Holidays věrní.

Hrozba substitučních produktů

Jak již bylo uvedeno, zákazníci mají možnost vybírat si ze spousty nabídek zájezdů. Za relevantní substitut tak můžeme považovat v podstatě jakýkoliv jiný zájezd. To, který si zákazníci nakonec zvolí, záleží pouze na jejich preferencích, finančních možnostech a aktuálních potřebách. Z dotazníkového šetření je patrné, že každý člověk má jiné zvyklosti. Někdo jezdí do ciziny, někomu stačí naše domovina. Někdo rád relaxuje u moře, jiný upřednostňuje poznávací zájezdy. Na dovolenou se jezdí hlavně v létě, ale někdo má raději podzim. Stejně jako u vyjednávací síly kupujících je hrozba substitutů vysoká vzhledem k minimálním nákladům na přechod k jinému produktu.

MK Holidays se proto bude snažit eliminovat hrozbu těchto substitutů především nabídkou rozmanitých druhů zájezdů, aby si téměř každý dokázal vybrat. K tomu bude samozřejmě potřeba cestovní kancelář dostatečně zviditelnit například intenzivní reklamou, nástroji podpory prodeje či plánovanými vztahy s veřejností.

Jedinou možnou hrozbou, kterou cestovní kancelář bude moci jen těžko ovlivnit, je celková substituce potřeb z hlediska trávení volného času, kdy by lidé upřednostňovali jiné aktivity, než využití služeb MK Holidays.

4.6 Marketingová a obchodní strategie

4.6.1 Cíle a strategie

Poslání

Posláním MK Holidays je především zajistit zákazníkům tu nejlepší dovolenou, spojenou s kvalitním odpočinkem a nezapomenutelnými zážitky. O zákazníky pečujeme jak při výběru dovolené, tak v jejím průběhu i po návratu domů. Naší prioritou je pozitivní vztah nejen k zákazníkovi a jeho přáním, ale také k životnímu prostředí.

Vize

Pro obyvatele Moravského Krumlova a okolí chceme být tou nejlepší volbou pro jejich vysněnou dovolenou a vytvořit si tak v nich své stálé klienty.

Cíle

Krátkodobým cílem MK Holidays je dostat se během prvního měsíce působení do povědomí obyvatel Moravského Krumlova a okolí a vyjednat si u možných obchodních

partnerů vzájemnou spoluprací (včetně Městského informačního centra Moravský Krumlov). Hlavním cílem je získání prvních klientů a dosažení jejich bezprostřední spokojenosti se službami cestovní kanceláře a samozřejmě také dosažení zisku v co nejkratším možném časovém horizontu.

Dlouhodobým cílem je bezesporu postupné navyšování ziskovosti (minimálně o 25% ročně) a současně vytvoření úspěšné firmy, k jejímž službám se budou klienti rádi vracet. MK Holidays chce být do pěti let dominantním prodejcem zájezdů pro obyvatele Moravského Krumlova a okolí, čehož chce mimo jiné dosáhnout dílčím cílem, kterým je postupné zvyšování nabídky zájezdů a rozšiřování spolupráce s dodavateli služeb. Díky tomu si budou zákazníci moci vybrat zájezd přesně podle jejich představ.

Strategie

Protože bude zakládána cestovní kancelář poskytovat služby, které se v tržním prostředí již vyskytují, musí si stanovit strategii, která jí zajistí úspěšný vstup na trh. K vytvoření strategie byly využity informace o podniku a skutečnosti vyplývající z provedených situačních analýz.

MK Holidays bude těžit především ze zvolené strategie nižších cen oproti konkurenci, kterých dosáhne zejména stanovenou nízkou marží a také snahou nakupovat služby za smluvené výhodné ceny.

Kromě této cenové strategie je prioritou cestovní kanceláře také strategie plynoucí z oblasti lidských zdrojů a společenské odpovědnosti. Jelikož nejdůležitějším výrobním faktorem cestovní kanceláře jako podnikatelského subjektu jsou lidské zdroje, bude MK Holidays dbát na vstřícný a přátelský vztah k zákazníkovi, který bude uplatňovat nejen při výběru zájezdu, ale také v jeho průběhu a po skončení – touto strategií si chce vybudovat stálou klientelu. Mimo to plánuje být cestovní kancelář brána pozitivně ve společnosti jako celku tím, že se bude snažit minimalizovat dopad své činnosti na životní prostředí. Vyjma smluv o zájezdu bude MK Holidays písemné náležitosti související s prodejem zájezdů (pokyny k zájezdu, všeobecné smluvní podmínky apod.) zasílat výhradně elektronicky, katalogy budou rovněž (kromě prvních dvou sezon) dostupné pouze na internetových stránkách cestovní kanceláře, popřípadě také rozesílány e-mailem stálým klientům. Nejen že se sníží množství využívaného papíru, ale cestovní kancelář tímto malým, ale nezanedbatelným krokem ušetří i náklady.

4.6.2 Marketingový mix

Prvky marketingového mixu nelze přizpůsobit všem zákazníkům - každému vyhovuje jiný charakter služeb, nelze stanovit univerzální cenu, vybraný způsob propagace rovněž nemusí oslovit všechny a není možné nalézt jediné vhodné prodejní místo.

MK Holidays se snažila svůj marketingový mix přizpůsobit co nejvíce výsledkům dotazníkového šetření.

Produkt (product)

Zákazníci si u MK Holidays budou moci vybrat ze široké škály pobytových i poznávacích zájezdů, wellness pobytů i pouhé zprostředkování jednotlivých služeb (doprava, pojištění). Zájezdy budou probíhat hlavně v období zimní a letní sezony; v mimosezoně bude cestovní kancelář doplňovat svoji nabídku kratšími poznávacími zájezdy po ČR a okolních státech. Zájezdy budou převážně autobusové v rámci Evropy, ale do budoucna hodlá cestovní kancelář rozšířit svou nabídku také o letecké zájezdy směřující do vzdálenějších, exotičtějších a povětšinou mimoevropských destinací. Zákazníci budou moci vycestovat jak na 14denní, tak na kratší i pouze víkendový či jednodenní zájezd, ubytování bude v hotelech či penzionech s různými možnostmi stravování. K zájezdům si zákazníci budou moci dokoupit i různé doplňkové služby.

Kromě zájezdů bude cestovní kancelář ve spolupráci s Městským informačním centrem Moravský Krumlov prodávat také turistické mapy, plány, tištěné průvodce a upomínkové a propagační předměty související s městem a okolními mikroregiony. Podrobný popis produktu je obsahem kapitoly 4.4.

Cena (price)

Vzhledem k tomu, že právě cenu považuje MK Holidays za jednu z konkurenčních výhod, bude její výše určována velmi důsledně. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že 59% zákazníků je ochotno zaplatit za týdenní dovolenou maximálně 10 000 Kč za osobu a 36% zákazníků maximálně 20 000 Kč. MK Holidays se nechce do povědomí zákazníků dostat nízkými cenami, které některé čerstvě založené cestovní kanceláře nasazují, aby nalákaly co nejvíce zákazníků (na což ale ve většině případů posléze doplácí). MK Holidays plánuje prodávat zájezdy za takovou cenu, která bude nižší než konkurenční, ale zároveň bude odpovídat stejné kvalitě. Této ceny chce dosáhnout převážně zvolenou nižší marží, která bude činit 20% (v marži je současně započítáno 1% pro kry-

tí nákladů spojených s pojištěním CK proti úpadku), a u některých zájezdů rovněž co nejnižšími možnými náklady u dodavatelských subjektů (hlavně na základě garančních smluv s ubytovacími zařízeními). I když může být nižší cena pro některé klienty odrazujícím faktorem, MK Holidays se bude velmi snažit tento fakt potlačit zejména prostřednictvím jedné ze strategií.

Cena zájezdů bude tvořena kalkulací, jež vychází z nákladů na dodavatelské služby. Pro stanovení celkové ceny, kterou zákazník za zájezd zaplatí, se k vypočteným celkovým nákladům následně přičte marže cestovní kanceláře. Příklad kalkulace konkrétního zájezdu je uveden v příloze č. 3 této bakalářské práce.

Pro stimulaci zákazníků bude MK Holidays poskytovat také různé slevy. Dle doby koupě zájezdu půjde o tzv. first minute či last minute, dále budou poskytovány slevy stálým klientům ve formě věrnostních programů (čím častěji s námi vycestují, tím lepší výhody mohou získat). Pro rodiny s dětmi bude bezpochyby lákavou akcí zájezd pro jedno dítě do 10 let zdarma a každé další dítě do 10 let dostane slevu 10%.

Distribuce (place)

Pro výběr stěžejních distribučních cest bylo nutné zjistit, kde zákazníci obvykle vyhledávají informace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zákazníků (67%) upřednostňuje osobní kontakt přímo na pobočce, 39% dotazovaných si vystačí s internetovými stránkami cestovní kanceláře a hojně využívaný je také katalog (30%)⁴. Jelikož distribuce přizpůsobená zákazníkům může být zdrojem konkurenční výhody a rovněž může utvářet přidanou hodnotu nabídky, zvolila MK Holidays distribuční cesty právě na základě dotazníků. Své produkty bude nabízet pouze formou přímé distribuce, kam spadá kamenná prodejna a vlastní internetové stránky.

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.3, provozovna se nachází na frekventovaném místě v centru Moravského Krumlova, v těsné blízkosti České spořitelny. Její otevírací doba bude PO-PÁ 8:00-12:00 a 12:30-16:30, SO 8:00-11:00. Výhodou je bezpochyby přímý kontakt se zákazníky a účinná zpětná vazba. Můžeme tak lépe sledovat jejich měnící se potřeby a budovat s nimi osobní vztahy. Komunikaci se zákazníky nám zjednoduší a urychlí různé komunikační prostředky – telefon, e-mail, sociální síť, Skype či online

⁴ Pozn.: U této otázky měli lidé možnost vybrat více odpovědí, proto procentuální vyjádření nekoresponduje s celkovými sty procenty.

chat na webu cestovní kanceláře: www.mk-holidays.cz. Internetové stránky umožní zákazníkům pohodlný a jednoduchý nákup prostřednictvím online rezervačního systému cestovní kanceláře.

Dotazníkové šetření rovněž prokázalo, že 63% respondentů nevyužívá služeb cestovních agentur. Na základě tohoto faktu bylo rozhodnuto, že MK Holidays minimálně tři následující roky neplánuje prodávat své zájezdy přes cestovní agentury.

Propagace (promotion)

Způsob marketingové komunikace bude zvolen velmi důsledně, jelikož patří mezi jeden z nejdůležitějších prvků marketingového mixu a zároveň vyžaduje vynaložení nemalých finančních prostředků. Cestovní kancelář si je současně vědoma, že komunikace se zákazníky je zapotřebí nejen v předprodejní fázi, ale i během prodeje, v průběhu spotřeby a také po návratu zákazníků do místa obvyklého pobytu. O svých službách bude informovat zákazníky prostřednictvím následujících nástrojů.

Reklama

Abychom upozornili na nově vzniklou cestovní kancelář, budou v Moravském Krumlově a okolí rozdány (popřípadě vhozeny do schránek) informační letáčky, na volně dostupné reklamní plochy budou vylepovány letáky. MK Holidays si rovněž nechá vyrobit velkoplošné reklamní poutače, které umístí za smluvené poplatky na viditelná místa převážně u hlavních silničních tahů.

Před provozovnou bude umístěn poutač a ve výloze vylepeny letáky s nabídkami zájezdů. Zákazníkům, kteří provozovnu navštíví, budou k dispozici vizitky.

Katalog jakožto základní prezentační nástroj bude vzhledem k jedné ze zvolených strategií, která zohledňuje kladný vztah MK Holidays k životnímu prostředí, zákazníkům k dispozici pouze na internetových stránkách cestovní kanceláře. Jen pro první dvě sezony (letní a zimní), a to kvůli zvýšení povědomí o nové cestovní kanceláři, bude katalog i v tištěné podobě v nákladu cca 500 výtisků. Tyto katalogy budou umístěny ve stojanu před provozovnou a po domluvě i ve stojanech ve vstupních prostorách hojně navštěvovaných supermarketů v Moravském Krumlově a okolních větších městech.

Samotné internetové stránky cestovní kanceláře budou představovat hlavní prezentaci firmy, proto bude kladen velký důraz na jejich kvalitu. Zákazník na nich najde veš-

keré a samozřejmě aktualizované informace a zároveň budou přehledné, s funkčním rezervačním systémem.

MK Holidays bude mít rovněž založenou svoji stránku na Facebooku. Ti, kteří budou tuto stránku sledovat, mohou automaticky vidět zveřejňované nabídky aktuálních například cenově výhodných zájezdů, občas si budou moci i zasoutěžit (např. „Nejlepší fotka z dovolené s MK Holidays“) a prostřednictvím Facebooku také vyjádřit svoje názory či připomínky, či jednoduše doporučit zájezdy svým přátelům.

Hojně využívaná bude reklama v regionálním tisku. Svoji inzerci si MK Holidays zaplatí například v *Moravskokrumlovských novinách*, jež vycházejí měsíčně, a v regionálním čtrnáctideníku *Zrcadlo*, který vychází dvakrát měsíčně. Veškerá čísla *Zrcadla* i *Moravskokrumlovských novin* jsou dostupné také na internetu. Dalším periodikem, ve kterém chce mít MK Holidays svoji reklamu, jsou inzertní noviny znojemského regionu *AB inzert*. Všechna uvedená periodika dostávají obyvatelé Moravského Krumlova a okolí do svých schránek zdarma.

Podpora prodeje

Cestovní kancelář bude využívat zmíněná cenová opatření (slevy, věrnostní program) a od druhého roku provozu si budou moci zákazníci ke každému zakoupenému zájezdu vybrat dárek s logem MK Holidays (přívěsek na klíče, ekologické kuličkové pero, 2GB flash disk, malý rámeček na fotografii z dovolené, jmenovka na zavazadlo, šňůrka na krk – na mobilní telefon, klíče apod., magnet na ledničku, žeton do nákupních vozíků, připínací odznak).

Kromě menších soutěží na Facebooku bude MK Holidays jednou ročně nabízet možnost být za nákup zájezdu nad určitou hodnotu zařazen do slosování o zájezd pro jednu osobu zdarma. Na základě spolupráce s obchodními partnery obdrží zákazníci, kteří si rovněž zakoupí zájezd nad určitou hodnotu, poukaz na nákup či využití služeb právě u těchto partnerů.

Public relations

K vyvolání kladného postoje veřejnosti k cestovní kanceláři plánuje MK Holidays v dalších letech sponzorovat místní populární kulturní či společenské akce (např. pěveckou soutěž *Lyra*, hudební festival *Vrabčák Fest*, Krumlovské *Burčákobraní*, Krumlovské *Vánoce*, plesy a další). Ve výše zmíněných časopisech bude uveřejňováno

přání občanům k Novému roku. V případě vážných přírodních katastrof hodlá MK Holidays posílat do postižených oblastí finanční pomoc.

Direct marketing

Protože péče o zákazníky a jejich udržení jsou stejně tak důležité jako získávání nových, bude s nimi cestovní kancelář zůstat v kontaktu i po skončení zájezdu s cílem navázání přátelského vztahu. Prostřednictvím e-mailu budou zákazníkům (s jejich souhlasem) rozesílány krátké dotazníky ohledně spokojenosti se službami CK, elektronické katalogy pro nadcházející sezonu, informace o aktuálních nabídkách (tzv. newsletter), soutěžích, či možnostech obdarovat někoho z blízkých dárkovým poukazem. Jelikož lze přímý marketing výhodně propojovat s nástroji podpory prodeje, budeme zákazníky také informovat o stavu jejich věrnostního konta a možnosti využít dosažené slevy na další nákup. Poštou (popř. e-mailem) budou zákazníkům zasílána přání k narozeninám.

Lidé (people)

Poskytování služeb je neoddělitelně spjata s lidským faktorem – zaměstnanci ovlivňují kvalitu služeb a následnou spokojenost zákazníků přímo i nepřímo. Pro MK Holidays bude prioritní, aby všichni lidé, kteří budou v kontaktu se zákazníky, pochopili, že na jejich práci a přístupu každého z nich je založen úspěch celé cestovní kanceláře. MK Holidays si proto bude dodavatele služeb vybírat velmi pečlivě (kvalitní dopravce, animátoři, delegáti, průvodci, ubytovací zařízení s ochotným a příjemným personálem...). Aby si cestovní kancelář ověřila, že všichni odvádějí dobrou práci, bude se snažit získávat od zákazníků zpětnou vazbu o jejich spokojenosti se všemi poskytnutými službami (především formou krátkých dotazníků v rámci direct marketingu).

Vedoucí cestovní kanceláře bude v přímém kontaktu se zákazníky nejčastěji. Prioritou tak bude profesionální, vstřícný a individuální přístup ke každému zákazníkovi. Na stejném principu budou rovněž založeny vztahy s dodavateli.

Balíčky (packaging)

Hlavním produktem MK Holidays budou balíčky služeb (zájezdy) připravené předem a prodávané za stanovenou cenu. Na základě dotazníkového šetření je možné sestavit takové kombinace služeb, které zaujmou dostatečné množství potencionálních zákazníků tím, že zohledňují právě jejich potřeby. Zákazníci si budou moci

k základnímu balíčku dokoupit i doplňkové služby, pakliže nebudou jeho součástí (např. fakultativní výlety, služby místního průvodce aj.). V ojedinělých případech bude možné zorganizovat také balíček služeb podle individuálních přání zákazníků (tzv. forfaitový zájezd „ušitý na míru zákazníkovi“), jeho cena však bude značně vyšší.

Výhodou předem sestavených balíčků je pro zákazníky bezesporu cena, která bývá obvykle nižší než cena za jednotlivé služby. Mimo to roste obliba balíčků služeb nabízených jako all inclusive, kdy zákazník zaplatí jednu sumu za všechny služby a předem ví, kolik bude celá dovolená stát. Pro cestovní kancelář bude výhodou taktéž úspora nákladů, vyplývající z nákupu většího množství služeb za snížené ceny.

Programování (programming)

Programování úzce souvisí s balíčky. Jelikož MK Holidays nabízí hlavně pobytové zájezdy (sezónní období), bude se jednat především o přípravu doprovodných programů, které zvýší přitažlivost zájezdů, a bude jen na zákazníkovi, zda těchto programů využije. Jsou jimi například animační programy, prohlídky známých míst či hlavních měst destinací, u zimních zájezdů možnost lyžařské či snowboardové výuky apod.

V období mimosezóny doplní cestovní kancelář svoji nabídku také o poznávací zájezdy, u nichž je programování nejdůležitější součástí. Předpokládá se, že poznávací zájezdy (jednodenní či vícedenní) bude cestovní kancelář nabízet ve spolupráci s občanským sdružením Výletníci Moravský Krumlov.

Partnerství, kooperace (partnership)

Činnost cestovní kanceláře je závislá na spolupráci se spoustou subjektů: s dopravními společnostmi, ubytovacími a stravovacími zařízeními, s partnerskými přijímajícími cestovními kancelářemi v cílových destinacích, s pojišťovnami a jinými institucemi. MK Holidays se bude snažit s dodavateli služeb udržovat přátelské a dlouhodobé vztahy, které povedou ke spokojenosti na obou stranách.

Spolupracovat plánuje cestovní kancelář i s výše zmíněnými smluvními partnery mimo oblast cestovního ruchu, s *Městským informačním centrem Moravský Krumlov* a s občanským sdružením *Výletníci Moravský Krumlov*. V budoucnu bude rovněž spolupracovat s *Městským kulturním střediskem Moravský Krumlov*, které má v kompetenci jednání s možnými sponzory kulturních akcí ve městě.

4.7 Finanční plán

Před vlastním založením cestovní kanceláře je důležité naplánovat výši finančních prostředků potřebných pro realizaci projektu, zhodnotit, jakými zdroji zakládaná společnost disponuje, a rovněž uvážit, zda bude potřeba i cizí kapitál. Protože je podnik teprve zakládán, veškeré výpočty budou na základě odhadů.

4.7.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je sestavena k 1. 5. 2015 a zobrazuje ji tabulka 3. Základní kapitál tvoří počáteční vklad jediného společníka (zakladatelky CK) ve výši 95 000 Kč. MK Holidays se rozhodla pro krytí počátečních nákladů a zajištění solventnosti v prvním roce uzavřít s dalším společníkem smlouvu o půjčce ve výši 205 000 Kč, a to bez úroku. Tento závazek se cestovní kancelář zavazuje splatit na základě sepsané smlouvy k 30. 4. 2018. Není proto nutné využití bankovního úvěru. Tyto dvě položky tedy tvoří rozvahu na straně pasiv. Stranu aktiv pak tvoří položka peníze.

Tabulka 3: Zahajovací rozvaha k 1. 5. 2015

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Hmotný		Základní kapitál	95 000
Nehmotný		HV běžného období	
		HV minulých let	
		Rezervní fond	
Oběžný majetek		Cizí kapitál	
Zásoby		Závazky dlouhodobé	205 000
Peníze	300 000	Závazky krátkodobé	
Aktiva celkem	300 000	Pasiva celkem	300 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.2 Plánované náklady

Pro první rok podnikání je charakteristické, že počáteční náklady převyšují výnosy. Je proto nutné si co nejpřesněji náklady související s podnikáním sepsat. Tyto náklady jsou obsahem tabulky 4.

Prvotními náklady jsou samozřejmě ty, související se samotným založením podniku. Jedná se o administrativní náklady (sepsání zakladatelské listiny notářem, žádost o vydání koncese, návrh na zápis do obchodního rejstříku, výpis z trestního rejstříku

a další) a také o povinné pojištění proti úpadku. To bylo vypočteno na základě plánovaných tržeb (viz tabulka 7), přičemž byla rovněž zohledněna rizikovost podnikání v oboru cestovního ruchu.

Při výši tržeb 4 338 000 Kč plánovaných v prvním roce podnikání činí pojistná částka 1 301 400 Kč. Podíl MK Holidays na této částce je minimálně 2% z plánovaných tržeb, tedy 86 760 Kč. V závislosti na nabízených produktech MK Holidays byla rizikovost podnikání stanovena na 2% z pojistné částky, což představuje 26 028 Kč. Výsledné povinné pojištění je tvořeno oběma složkami a činí v prvním roce celkem 112 788 Kč.

Další položkou je samozřejmě zařízení provozovny, kam kromě vybavení interiéru a standardních položek informačních technologií řadíme i jednu z nejdůležitějších součástí provozu cestovní kanceláře, a to rezervační systém. Půjde o Rezervační systém SYSEL cestovatel od společnosti CSH spol. s r.o. za cenu 49 999 Kč, jehož roční aktualizace stojí 4 580 Kč.

Měsíční náklady na služby tvoří pronájem kancelářských prostor (4 124 Kč); spotřeba energie je hrazena formou měsíčních záloh v celkové výši 1 670 Kč (ústřední topení 1 500 Kč, vodné a stočné 170 Kč). Internetové připojení bude mít MK Holidays od místní firmy EceaTel, s.r.o., vedení účetnictví bude externě zajišťovat opět místní firma D.M.UČETNICTVÍ s.r.o za měsíční poplatek 3 240 Kč. Co se celoročních nákladů na služby týče, nejvýznamnější položku tvoří náklady na propagaci ve výši 30 119 Kč.

Mzdové náklady tvoří pouze hrubá mzda jednoho kmenového zaměstnance ve výši 16 200 Kč, která podléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Celkové osobní náklady podniku jsou tedy 21 708 Kč měsíčně. Hrubá mzda bude zaměstnanci zvýšena v třetím roce podnikání na 19 800 Kč měsíčně.

Tabulka 4: Plánované náklady pro první rok provozu

Náklady související se založením společnosti	128 788 Kč
Administrativní náklady	16 000 Kč
Pojištění CK proti úpadku	112 788 Kč
Drobný hmotný majetek (jednorázové pořízení)	100 000 Kč
Pracovní stůl	2 590 Kč
Pracovní židle + 2x židle pro klienty	2 990 Kč
2 křesla pro klienty + konferenční stolek	3 480 Kč
Skříně, police, stojany na propagační materiály	3 700 Kč
Počítač, klávesnice, myš	15 700 Kč
Licence Microsoft Office	3 499 Kč
Avast antivirový program	0 Kč
Internetové připojení, modem	0 Kč
Multifunkční barevná tiskárna	7 900 Kč
Mobilní telefon	3 600 Kč
Rezervační systém	49 999 Kč
Ostatní kancelářské potřeby (papíry, šanony, psací potřeby, sešítka...)	1 882 Kč
Dekorace (obrazy, tapety, květiny, koberec...)	2 410 Kč
Péče o klienty (kávovar, časopisy, zábava pro děti)	2 250 Kč
Náklady na služby (měsíční)	8 512 Kč
Pronájem prostor	4 124 Kč
Internet	399 Kč
Paušál mobilního telefonu	749 Kč
Platba za vedení účetnictví	3 240 Kč
Náklady na energie (měsíční)	1 670 Kč
Topení, vodné a stočné	1 670 Kč
Náklady na služby (celoroční)	31 450 Kč
Propagace	30 119 Kč
Internetová doména + webhosting	1 331 Kč
Osobní náklady (měsíční)	21 708 Kč
Mzda kmenového zaměstnance	16 200 Kč
Odvod – zdravotní pojištění (9%)	1 458 Kč
Odvod – sociální pojištění (25%)	4 050 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.3 Výhled hospodaření společnosti

Pro plánování výsledků hospodaření je nutné odhadnout tržby a náklady prodaných zájezdů. Průměrné náklady v prvním roce a z nich vypočtená prodejní cena zájezdu byly stanoveny kalkulací uvedenou v příloze č. 3. V dalších letech počítá MK Holidays s nárůstem průměrných nákladů, a to ve druhém roce o 3,5 % oproti prvnímu roku a ve třetím roce o 5% oproti druhému roku. Tyto skutečnosti zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 5: Průměrné náklady a cena zájezdu (v Kč)

Zájezdy	1. rok	2. rok	3. rok
Průměrné náklady	7 759,90	8 031,50	8 433,10
Průměrná marže	1 552,00	1 606,30	1 686,60
DPH	325,90	337,30	354,20
Průměrná cena	9 637,80	9 975,10	10 473,90
Prodejní cena	9 640,00	9 980,00	10 480,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Také je potřeba odhadnout počet prodaných zájezdů včetně jejich obsazenosti. Pro zjednodušení výpočtů byly stanoveny 4 varianty obsazenosti - první z nich je plné obsazení autobusu, tedy maximální kapacita 44 míst. Jelikož je cena kalkulována pro 36 osob, bude při plném obsazení rovněž docházet k úsporám z rozsahu. Zohledněním rizika neobsazenosti ve výši 18% byl stanoven kalkulovaný počet 36 osob, který je druhou možností obsazenosti. Další možností je minimální počet zákazníků (29), který je potřeba k uskutečnění zájezdu. Tento minimální počet byl určen opět na základě kalkulace, kdy celkové náklady na zájezd byly vyděleny prodejní cenou zájezdu. Při tomto minimálním počtu zákazníků tržby z prodeje pokryjí náklady a firma negeneruje žádný zisk. Poslední nezanedbatelnou variantou je úplné zrušení zájezdu převážně z důvodu nedosažení minimálního počtu účastníků, ale také například kvůli nepříznivé přírodní či politické situaci v cílové destinaci. V takovém případě jsou příjmy nulové, nicméně náklady ve výši 25% z průměrných nákladů/osobu.

V prvním roce bude MK Holidays nabízet celkem 14 zájezdů, v dalších letech se bude nabídka zvyšovat - ve druhém roce bude v nabídce 18 zájezdů, ve třetím 23 zájezdů. K odhadu prodejnosti zájezdů firma využije 3 možné situace: optimistickou (O), pesimistickou (P) a reálnou (R). Počet prodaných zájezdů při konkrétní úrovni obsazenosti zobrazuje tabulka 6.

Tabulka 6: Odhad prodejnosti zájezdů

	1. rok			2. rok			3. rok		
Obsazenost	O	P	R	O	P	R	O	P	R
44 míst	5	3	4	9	5	7	10	8	10
36 míst	7	5	6	8	6	7	12	10	11
29 míst	2	3	2	1	5	3	1	3	2
Zrušení zájezdu	0	3	2	0	2	1	0	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě dvou předchozích tabulek je možné vypočítat tržby, náklady a z toho vyplývající zisk cestovní kanceláře. Tyto položky zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 7: Plánované tržby, náklady a zisk z prodeje zájezdů (v Kč)

	Tržby			Náklady			Zisk z prodeje		
	O	P	R	O	P	R	O	P	R
1. rok	5109200	3846360	4338000	4112747	3264978	3604474	996453	581382	733526
2. rok	7115740	5798380	6457060	5726460	4782759	5254609	1389280	1015621	1202451
3. rok	9442480	8373520	9369120	7598223	6860327	7539191	1844257	1513193	1829929

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.4 Plánované účetní výkazy

Následující účetních výkazy jsou sestaveny pro první tři roky činnosti cestovní kanceláře a k jejich sestavení byla využita data z reálné varianty. Z uvedených skutečností také vyplývá, že se cestovní kancelář stává povinně plátcem DPH. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty stanovuje pro tzv. cestovní službu (zájezd) uplatnění zvláštního režimu – základem daně je přírůžka cestovní kanceláře; sazba daně je v tomto případě základní (21%).

Z výkazu zisků a ztrát, který zobrazuje tabulka 8, je patrné, že firma je (jak se předpokládalo) v prvním roce v mírné ztrátě a od druhého roku existence již vykazuje zisk, který podléhá 19% dani z příjmu právnických osob.

Protože zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích již nestanovuje povinnost tvořit rezervní fond a záleží pouze na společnosti, zda jej bude vytvářet a v jaké výši, stanovila MK Holidays výši rezervního fondu na 5% hodnoty hospodářského výsledku (zisku).

Tabulka 8: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za jednotlivá období (v Kč)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
VÝNOSY			
Plánované tržby za prodané zájezdy	4 338 000	6 457 060	9 369 120
Výnosy celkem	4 338 000	6 457 060	9 369 120
NÁKLADY			
Celkové náklady na zájezdy	3 604 474	5 254 609	7 539 191
Vybavení kanceláře	45 869	0	0
Rezervační systém	49 999	4 580	4 580
Ostatní materiál	4 132	1 660	1 900
Energie	20 040	20 040	20 040
Materiál a energie celkem	3 724 514	5 280 889	7 565 711
Nájem	49 488	49 488	49 488
Internet	4 788	4 788	4 788
Paušál mobilního telefonu	8 988	8 988	8 988
Platba za vedení účetnictví	38 880	38 880	38 880
Internetová doména + webhosting	1 331	1 513	1 513
Propagace	30 119	15 761	18 761
Služby celkem	133 594	119 418	122 418
Mzdy – hrubá mzda	194 400	194 400	237 600
Mzdy – odvody	66 096	66 096	80 784
Mzdy celkem	260 496	260 496	318 384
Administrativní náklady	16 000	0	0
Pojištění proti úpadku	112 788	167 884	243 597
Ostatní provozní náklady celkem	128 788	167 884	243 597
DPH	146 655	218 233	316 655
Náklady celkem	4 394 047	6 046 920	8 566 765
HV před zdaněním	- 56 047	410 140	802 355
Daň z příjmu právnických osob	0	77 927	152 448
HV po zdanění	- 56 047	332 213	649 907
Rezervní fond	0	16 611	32 495
Čistý zisk/ztráta	- 56 047	315 602	617 412

Zdroj: Vlastní zpracování

„Cash-flow charakterizuje změnu stavu peněžních prostředků podniku za určité období a příčiny této změny“. (Valach & kol., 1999) Plánovaný výkaz cash-flow počítaný přímou metodou uvádí tabulka 9, ze které je patrné, že celkové cash-flow je ve všech letech kladné. Závazek ke společníkovi ve výši 205 000 Kč bude uhrazen k 30. 4. 2018, kdy cestovní kancelář dosahuje (za podmínky uhrazení této pohledávky) cash-flow ve výši 1 021 073 Kč.

Tabulka 9: Výkaz o peněžních tocích (cash-flow) (v Kč)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Hotovost na začátku roku	300 000	243 953	576 166
PŘÍJMY			
- za prodané služby	4 338 000	6 457 060	9 369 120
Příjmy celkem	4 338 000	6 457 060	9 369 120
VÝDAJE			
- za poskytnuté služby	3 604 474	5 254 609	7 539 191
- za materiál a energie	120 040	26 280	26 520
- za služby	133 594	119 418	122 418
- za mzdy	260 496	260 496	318 384
- ostatní provozní výdaje	128 788	167 884	243 597
- DPH z přírážky	146 655	218 233	316 655
- splátka půjčky	0	0	205 000
- daň z příjmu právnických osob	0	77 927	152 448
Výdaje celkem	4 394 047	6 124 847	8 924 213
Hotovost běžného roku	- 56 047	332 213	444 907
Hotovost na konci roku	243 953	576 166	1 021 073

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.5 Plánované konečné rozvahy

Protože zahajovací rozvaha byla sestavena k 1. květnu 2015, následující konečné rozvahy jsou sestaveny k 30. dubnu roku následujícího. Na straně aktiv koresponduje položka peníze s hotovostí, vyplývající z výkazu cash-flow. Splacení závazku vůči společníkovi v hodnotě 205 000 Kč je promítnuto na straně pasiv v tabulce 12.

Tabulka 10: Konečná rozvaha k 30. 4. 2016

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Hmotný		Základní kapitál	95 000
Nehmotný		HV běžného období	- 56 047
		HV minulých let	
		Rezervní fond	
Oběžný majetek		Cizí kapitál	
Zásoby		Závazky dlouhodobé	205 000
Peníze	243 953	Závazky krátkodobé	
Aktiva celkem	243 953	Pasiva celkem	243 953

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Konečná rozvaha k 30. 4. 2017

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Hmotný		Základní kapitál	95 000
Nehmotný		HV běžného období	315 602
		HV minulých let	-56 047
		Rezervní fond	16 611
Oběžný majetek		Cizí kapitál	
Zásoby		Závazky dlouhodobé	205 000
Peníze	576 166	Závazky krátkodobé	
Aktiva celkem	576 166	Pasiva celkem	576 166

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Konečná rozvaha k 30. 4. 2018

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Hmotný		Základní kapitál	95 000
Nehmotný		HV běžného období	617 412
		HV minulých let	276 166
		Rezervní fond	32 495
Oběžný majetek		Cizí kapitál	
Zásoby		Závazky dlouhodobé	
Peníze	1 021 073	Závazky krátkodobé	
Aktiva celkem	1 021 073	Pasiva celkem	1 021 073

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.6 Analýza bodu zvratu

Výsledkem analýzy bodu zvratu je zjištění minimálního počtu zákazníků (prodaných zájezdů), potřebného k dosažení zisku. Plánovaný počet prodaných zájezdů je (dle reálné varianty odhadu prodejnosti – viz tabulka 6) v prvním roce 450, ve druhém 647 a ve třetím 894. Z následující tabulky je zřejmé, že uvedené hodnoty jsou ve všech případech vyšší než zjištěný bod zvratu. Z výkazu zisků a ztrát nicméně vyplývá, že cestovní kancelář je v prvním roce existence ve ztrátě - tuto nesrovnalost způsobuje především orientační stanovení průměrných cen a průměrných variabilních nákladů na jeden zájezd. Ty totiž závisí na řadě faktorů, např. na zohlednění rizika neobsazenosti, vzdálenosti zájezdu, druhu ubytovacího zařízení apod. Výsledky je tedy nutné brát s určitou rezervou.

Tabulka 13: Bod zvratu

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Fixní náklady (FN)	530 130,00	406 194,00	467 322,00
Variabilní náklady (VN)	8 336,40	8 628,30	9 059,80
Cena zájezdu (P)	9 640,00	9 980,00	10 480,00
Bod zvratu⁵	407	301	329

Zdroj: Vlastní zpracování

⁵ Bod zvratu = FN / (P – VN) ; (Synek & kol., 2000)

4.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

4.8.1 SWOT analýza

Provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí pomohly odhalit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou přehledně uvedeny v tabulce 14.

Tabulka 14: SWOT analýza zakládané cestovní kanceláře

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Lokalizace cestovní kanceláře	Nová, neznámá firma
Snadno zapamatovatelný název CK	Nejistota úspěchu
Příjemná atmosféra malého podniku	Chybějící praxe zakladatelky
Přátelské vztahy, individuální přístup k zákazníkům	Vysoká potřeba financí pro rozjezd podniku
Přizpůsobení produktu potřebám zákazníků	Nabídka zájezdů totožná s nabídkou konkurence
Nízká cena zájezdů	
Propracovaný systém propagace	
Kvalitní distribuční systém	
Kvalitní lidské zdroje (personál)	
Ochrana životního prostředí	
Nízké provozní náklady	
Vlastní zdroje financování	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Vyšší cenová hladina produktů konkurence	Široké portfolio produktů konkurence
Nízké riziko vstupu nové konkurence	Měnící se trendy v cestování (individualita...)
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	Nízké náklady spojené s přestupem ke konkurenci či substitutu
Vysoká technologická úroveň obyvatelstva	Riziko nezájmu o služby CK
Rostoucí sklon k účasti na turismu	Nižší kupní síla obyvatelstva
Kvalitní spolupráce s partnery	Věková struktura obyvatel oblasti
Zájem dalších segmentů o služby (školy...)	Měnící se legislativa
Rozšiřování nabídky zájezdů	Kurzové riziko
	Politické a ekonomické situace cílových zemí

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní budou porovnány všechny kvadranty a zjištěny nejdůležitější faktory, které mají na podnik zásadní vliv a na které by se měla firma zaměřit při definování své strategie, či při přípravě opatření, díky nimž předejde případným hrozbám.

S₁: Lokalizace cestovní kanceláře (v rámci oblasti i v rámci města → dostupnost)

S₂: Přátelské vztahy, individuální přístup k zákazníkům

S₃: Nízká cena zájezdů

S₄: Nízké provozní náklady

W₁: Nová, neznámá firma

W₂: Chybějící praxe zakladatelky

W₃: Vysoká potřeba financí pro rozjezd podniku

W₄: Nabídka zájezdů totožná s nabídkou konkurence

O₁: Nízké riziko vstupu nové konkurence

O₂: Rostoucí sklon k účasti na turismu

O₃: Kvalitní spolupráce s partnery

O₄: Zájem dalších segmentů o služby (školy...)

T₁: Široké portfolio produktů konkurence

T₂: Měnicí se trendy v cestování (individualita...)

T₃: Riziko nezájmu o služby CK

T₄: Nižší kupní síla obyvatelstva (průměrné mzdy, nezaměstnanost, ekonomická krize)

Tabulka 15: Matice SWOT

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	body	pořadí
O ₁	+	+	+	+	+	0	+	+	7	1.
O ₂	+	+	+	0	+	0	+	+	6	2.
O ₃	+	0	0	0	-	-	+	0	0	4.
O ₄	+	+	+	+	-	0	0	+	4	3.
T ₁	-	+	+	0	-	0	0	-	-1	2.
T ₂	0	+	+	0	-	0	0	0	1	3.
T ₃	-	+	-	0	-	0	0	0	-2	1.
T ₄	-	-	+	+	0	0	0	-	-1	2.
body	1	5	5	3	-3	-1	3	1		
pořadí	3.	1.	1.	2.	1.	2.	4.	3.		

Zdroj: Vlastní zpracování

Podrobná analýza prokázala, že by MK Holidays měla těžit hlavně ze svých silných stránek, kterými jsou nízká cena zájezdů a přátelský, vstřícný a individuální přístup k zákazníkům. Právě na základě této skutečnosti byly definovány dříve uvedené strategie. Naopak nepřehlížet by firma měla své slabé stránky, a to především fakt, že je na trhu novou, neznámou firmou s nulovou praxí majitelky. Z tohoto důvodu bude věnována zvýšená pozornost propagaci, která na novou firmu dostatečně upozorní a umožní tak lidem si na tuto nabídku služeb, jež v Moravském Krumlově chyběla, zvyknout.

Největší příležitost je shledána ve velké pravděpodobnosti, že po založení cestovní kanceláře je velmi malé riziko hrozby vstupu nové konkurence, čehož může MK Holidays využít ve svůj prospěch a přiblížit se tak svému cíli, a to stát se dominantním prodejcem zájezdů pro obyvatele Moravského Krumlova a okolí. Příležitostí je rovněž rostoucí sklon k účasti na turismu, který plyne především ze změny životního stylu lidí, z touhy poznávat nové destinace, kultury, či pouze relaxovat.

Na druhou stranu bude nutné eliminovat největší hrozby, kterými jsou nezájem o služby cestovní kanceláře, množství zájezdů, které nabízejí konkurenční podniky a samozřejmě neovlivnitelný pokles kupní síly obyvatelstva, způsoben například snížením průměrné mzdy, zvýšením nezaměstnanosti či celkovou ekonomickou krizí. Jak bylo uvedeno v průběhu bakalářské práce, MK Holidays se bude maximálně snažit uvést se na trh jako kvalitní, spolehlivá a „přátelská“ cestovní kancelář se spoustou výhod, o kterou mají zákazníci zájem.

4.8.2 Rizika

Určitá míra rizika je součástí každého podnikání. Výběr těch nejzásadnějších a možnosti jejich eliminace jsou předmětem následujícího textu.

Neoslovení dostatečného množství zákazníků, nezájem o cestovní kancelář

Tomuto riziku plánuje cestovní kancelář předejít především propracovanou propagací, která byla součástí kapitoly 4.6.2. Pakliže nezasáhne dostatečný podíl obyvatelstva a cestovní kancelář tak nenaláká zákazníky, bude primárně uvažovat o investování do lepší formy reklamy. Na základě provedeného dotazníkového šetření, z něhož vyplynulo, že obyvatelé Moravského Krumlova a okolí by zde uvítali cestovní kancelář, však MK Holidays nepředpokládá nezájem o novou cestovní kancelář.

Nespokojenost se službami cestovní kanceláře

Spokojenost se službami bude cestovní kancelář zjišťovat formou krátkých dotazníků, které bude rozesílat klientům e-mailem; případné zjištěné nedostatky bude ihned řešit a snažit se jim do budoucna předcházet. Jak již bylo uvedeno, dodavatele služeb bude MK Holidays volit velmi obezřetně a bude tak předcházet poskytování nekvalitních služeb.

Měníci se trendy v cestování

Trendům neunikne ani odvětví cestovního ruchu, a proto je třeba je neustále sledovat. Roste obliba zajišťovat si dovolenou individuálně, navštěvovat stále nová, exotičtější či vzdálenější místa a tomuto se musí podřídit i cestovní kanceláře. Prioritou MK Holidays bude zajistit zákazníkům dovolenou přesně podle jejich představ, přičemž tyto potřeby bude zjišťovat pomocí pravidelných průzkumů trhu. Produkt cestovní kanceláře, jak již bylo popsáno, je přizpůsoben výsledkům dotazníkového šetření, které zatím prokázalo trend trávit dovolenou v osvědčených zemích, jako je Chorvatsko, Řecko či Itálie. Do budoucna však hodlá cestovní kancelář neustále rozšiřovat svoji nabídku, a tak zaujmout i „náročnější, trendy“ obyvatele, kterým tyto tradiční destinace nestačí.

Přírodní katastrofy, politická situace v cílových destinacích

Těmto skutečnostem samozřejmě cestovní kancelář nemůže sama od sebe zabránit, bude však bedlivě sledovat dění v destinacích svých zájezdů, aby mohla zákazníky včas upozornit na případné změny.

Vyskytnou-li se na začátku či v průběhu podnikání některá ze zmíněných rizik, zakladatelka cestovní kanceláře pevně doufá, že jim předejde a založená cestovní kancelář bude slavit jen úspěchy.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro nově vznikající cestovní kancelář MK Holidays, s.r.o. Kromě hlavního cíle byly stanoveny také cíle dílčí, kterými jsou: stanovit předpokládané silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení, zvolit vhodné strategie pro vstup na trh a zhodnotit realizovatelnost a životaschopnost zpracovaného podnikatelského plánu.

Ke splnění uvedených cílů bylo nejprve nutné získat o řešené problematice teoretické poznatky. Ty jsou předmětem první části práce, literárního přehledu, který by zaměřen jak na podnikání a cestovní ruch obecně, tak i na samotný podnikatelský plán a jeho náležitosti. V praktické části byl již vypracován samotný podnikatelský plán pro založení nové cestovní kanceláře MK Holidays, s.r.o.

Důkladnou analýzou okolí byla odhalena využitelná mezera na trhu. Ve zvoleném městě a okolí nepůsobí žádný konkurenční podnik, nabízející obdobné služby cestovního ruchu jako zakládaná MK Holidays. Jediným konkurentem je zhruba 11 km vzdálená cestovní agentura Sachstour, kterou vzhledem k výsledkům provedeného dotazníkového průzkumu nelze považovat za podnik přímo ohrožující zakládanou cestovní kancelář, jelikož 63% respondentů nevyužívá služeb cestovních agentur.

Ke zjištění informací o zákaznících, jejich nákupním chování, potřebách a přáních a mimo jiné také jejich názoru na založení cestovní kanceláře v Moravském Krumlově jsem využila dotazníkové šetření. Výsledky prokázaly, že obyvatelé města a okolí by cestovní kancelář v Moravském Krumlově uvítali: 37% respondentů by si cestovní kancelář ve městě přálo, 44% se přiklání k názoru, že spíše ano. Pouhá 3% zde cestovní kancelář nepotřebují. 16% respondentů zaškrtno odpověď „spíše ne“, přičemž většina z nich v následující otázce odpověděla, že by nabídku cestovní kanceláře sledovali a popřípadě si zájezd koupili. Výsledkům šetření byl přizpůsoben i marketingový mix.

Finanční analýza prokázala, že rozjezd podniku sice bude finančně náročnější a právě proto vykazuje firma v prvním roce mírnou ztrátu ve výši 56 047, tato situace je však u nově vznikajících podniků zcela normální. Podle předběžných propočtů by cestovní kancelář měla začít dosahovat zisku již od druhého roku podnikání, a to ve výši 315 602 Kč. Tyto výsledky lze však očekávat jen za předpokladu úspěšného prodeje zájezdů minimálně v objemu, stanoveném v reálné variantě prodejnosti zájezdů.

K identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla využita také komplexní SWOT analýza, která pomohla definovat strategie vhodné pro vstup na trh, a odhalila i možná rizika, jejichž reálné zhodnocení je poslední kapitolou zpracovaného podnikatelského plánu.

Dokončením praktické části byl splněn hlavní cíl bakalářské práce. V souvislosti se zpracovanými analýzami, především finanční, situačních a marketingové, bylo možné splnit i všechny dílčí cíle:

Zpracováním SWOT analýzy byly odhaleny předpokládané silné a slabé stránky cestovní kanceláře a příležitosti a hrozby, které na ni mohou působit z vnějšku. Současně bylo možno komplexnějším vyhodnocením SWOT analýzy zvolit vhodné strategie pro vstup na trh - MK Holidays bude těžit hlavně ze svých silných stránek, kterými jsou nízká cena zájezdů a přátelský, vstřícný a individuální přístup k zákazníkům.

Vypracováním podnikatelského plánu, obsahujícího podstatné náležitosti, vyplynulo, že zakládaná cestovní kancelář má vysoké předpoklady najít si hned z počátku první zákazníky, uchytit se na tomto místním trhu a také si získat do budoucna s využitím promyšlené marketingové komunikace množství stálých zákazníků nejen v Moravském Krulově, ale i v širším okolí. Lze říci, že by MK Holidays na trhu obstála, a díky tomu, že se dle předpokládaných výpočtů stane od druhého roku podnikání ziskovou, byla stanovena také celková životaschopnost podnikatelského plánu.

Zpracovaný podnikatelský plán může být kromě interního využití uplatněn také jako součást žádosti o vydání koncesní listiny a jako podklad pro sjednání povinného pojištění cestovní kanceláře proti úpadku. Také z tohoto důvodu může být práce považována za prakticky velmi využitelnou.

6 Summary and keywords

The main goal of this bachelor thesis was to create a business plan in order to found a tour operator. The work is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical one deals with basic concepts related to the topic of this work, from the area of business and tourism. Definition of business plan as well as the reasons for its creation and its structure are also included.

The practical part concerns the creation of the business plan for founding the tour operator in Moravský Krumlov. The plan describes the tour operator as well as its product which is going to be offered. Analysis of competition and potential customers is also included as well as the establishment of an appropriate marketing and business strategy. In the financial plan were compiled the main financial statements: opening and closing balance sheets, profit and loss account and statement of cash flows. All above is followed by a SWOT analysis and evaluation of any possible risks.

Thru a thorough analysis of the market was discovered a gap in it – in the selected town does not operate any competitive business, offering a similar product of tourism like the tour operator that is being founded. By evaluation of a questionnaire also came up a fact that inhabitants of Moravský Krumlov would appreciate a tour operator in their town. The financial analysis showed that the realization will be slightly more financially difficult and so as a result the tour operator will be in a slight loss after its first year in the market (-58 047 CZK). According to calculations it should start to make the revenue after its second year in the market, and that is 315 602 CZK precisely.

Thru creating the business plan the main goal of this work was achieved. From everything stated above is apparent that the founded tour operator would be sustainable and have high assumptions to find its first customers and make a solid hold in this local market. Customers from further surroundings of the town will surely follow.

Key words: business plan, tour operator, tour, Moravský Krumlov, SWOT analysis

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- Barrow, C. (1995). *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada.
- Blackwell, E. (1993). *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada.
- Hesková, M., & kol. (2011). *Cestovní ruch: pro vyšší odborné a vysoké školy*. Praha: Fortuna.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing.
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada.
- Konečná, M. (1993). *Založení a řízení malých a středních podniků*. Praha: VŠE.
- Koráb, V., Peterka, J., & Režňáková, M. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.
- Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea servis.
- Palatková, M., & kol. (2013). *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada.
- Pompurová, K. (2013). *Řízení provozu cestovních kanceláří*. Praha: Idea servis.
- Srpová, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.
- Srpová, J., Řehoř, V., & kol. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Synek, M., & kol. (2000). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Sysel, J. (2008). *Cestovní kancelář, cestovní agentura a informační středisko v cestovním ruchu*. Praha: Vysoká škola hotelová.
- Valach, J., & kol. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.
- Veber, J., Srpová, J., & kol. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Vejdělek, J. (1997). *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2008). *Strategic management and business policy: concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Wupperfeld, U. (2003). *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press.

Internetové zdroje

Podnikání v cestovním ruchu: Ne vždy je třeba vzdělání a praxe. (14. srpen 2008). Získáno 15. listopad 2014, z www.podnikatel.cz: <http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikani-v-cestovnim-ruchu/>

Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře. (28. březen 2009). Získáno 2. červen 2014, z www.mmr.cz: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Informace-pro-cestovni-kancelare-a-agentury/Pokyny-pro-vznikajici-cestovni-kancelare>

Porter's Five Forces Model: analysing industry structure. (23. září 2012). Získáno 14. duben 2014, z www.tutor2u.net: http://www.tutor2u.net/business/strategy/porter_five_forces.htm

Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska. Získáno 16. listopad 2014, z portal.mpsv.cz: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>

Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání. (22. leden 2014). Získáno 28. leden 2014, z [ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz): <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani.html>

Ostatní zdroje

ČSN EN 13809 Služby cestovního ruchu – Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři – Terminologie

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

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

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

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Použité zkratky

AČCKA	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
CK	Cestovní kancelář
CA	Cestovní agentura
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
MHD	Městská hromadná doprava
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ORP	Obec s rozšířenou působností
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SAE	Spojené arabské emiráty
UNWTO	United Nations World Tourism Organization (Světová organizace cestovního ruchu)

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	17
Obrázek 2: Umístění provozovny	33
Obrázek 3: Provozovna cestovní kanceláře	33

Seznam tabulek

Tabulka 1: STEP analýza	38
Tabulka 2: Počet obyvatel podle věku (k 31. 12. 2013)	39
Tabulka 3: Zahajovací rozvaha k 1. 5. 2015	53
Tabulka 4: Plánované náklady pro první rok provozu	55
Tabulka 5: Průměrné náklady a cena zájezdu (v Kč)	56
Tabulka 6: Odhad prodejnosti zájezdů	57
Tabulka 7: Plánované tržby, náklady a zisk z prodeje zájezdů (v Kč)	57
Tabulka 8: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za jednotlivá období (v Kč)	58
Tabulka 9: Výkaz o peněžních tocích (cash-flow) (v Kč)	59
Tabulka 10: Konečná rozvaha k 30. 4. 2016	60
Tabulka 11: Konečná rozvaha k 30. 4. 2017	60
Tabulka 12: Konečná rozvaha k 30. 4. 2018	60
Tabulka 13: Bod zvratu	61
Tabulka 14: SWOT analýza zakládané cestovní kanceláře	62
Tabulka 15: Matice SWOT	63

Seznam příloh

Příloha č. 1. Dotazníkové šetření

Příloha č. 2. Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č. 3. Příklad kalkulace zájezdu

Přílohy

Příloha č. 1.: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní, a získané údaje budou použity výhradně pro účely méjí bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas, který věnujete tomuto dotazníku

Daniela Havlíčková

1. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Uveďte, prosím, Váš věk:

- ☐ do 28 let
- ☐ 29 - 39 let
- ☐ 40 - 59 let
- ☐ 60 a více let

3. Jak často jezdíte na dovolenou?

- ☐ nikdy
- ☐ jednou za pár let
- ☐ jednou za rok
- ☐ více než jednou za rok

4. Jaká je průměrná délka Vaší dovolené?

- ☐ do 3 dnů
- ☐ cca 7 dní
- ☐ cca 10 dní
- ☐ cca 14 dní
- ☐ více dní

5. V jaké roční době jezdíte nejraději na dovolenou? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ jaro
- ☐ léto
- ☐ podzim
- ☐ zima

6. Jezdíte na dovolenou častěji do ciziny, nebo volíte Českou republiku?

- ☐ převážně jezdím do ciziny
- ☐ upřednostňuji pobyty v České republice
- ☐ využívám obě možnosti stejně

7. Na který typ dovolené jezdíte nejčastěji? (možno zaškrtnout max. 3 odpovědi)

- ☐ dovolená u moře
- ☐ dovolená na horách
- ☐ dovolená na venkově
- ☐ poznávací zájezdy
- ☐ lázně a wellness pobyty
- ☐ výletní dálkové plavby
- ☐ exotická dovolená
- ☐ Jiné:

8. Jaký typ dopravy u zájezdu využíváte nejčastěji?

- ☐ vlastní automobil
- ☐ autokar (turistický autobus)
- ☐ vlak
- ☐ letadlo

9. Jaký typ ubytování preferujete?

- ☐ hotel **
- ☐ hotel ***
- ☐ hotel ****
- ☐ hotel *****
- ☐ apartmán
- ☐ penzion
- ☐ kemp
- ☐ ubytování v soukromí

10. Jaký typ stravování upřednostňujete?

- ☐ bez stravování
- ☐ se snídaní
- ☐ s polopenzí
- ☐ s plnou penzí
- ☐ all inclusive

11. Kolik jste ochotni zaplatit maximálně za dovolenou? (cena za 1 osobu/týden)

- ☐ do 10 tisíc
- ☐ do 20 tisíc
- ☐ do 30 tisíc
- ☐ 30 tisíc a více

12. Uveďte země, kde trávíte svoji dovolenou nejčastěji.

13. Kde získáváte informace o nabídce pobytů/zájezdů a popřípadě si je zde také kupujete?

- ☐ různé slevové portály (Slevomat, Vykupto, Nakupvakci.cz ...)
- ☐ cestovní kanceláře a agentury (katalogy, internetové stránky, osobně na pobočce)
- ☐ vyhledávám si vše individuálně (destinaci, dopravu, ubytování, ...)
- ☐ Jiné:

14. Využíváte-li k výběru dovolené cestovní kancelář, zaměřujete se pouze na jednu nebo více známějších a nejvěrohodnějších, nebo sledujete i nabídky ostatních, méně známých?

- ☐ vybírám si pouze z nabídek těch nejznámějších
- ☐ převážně volím ty více známé, ale dívám se i na nabídku ostatních
- ☐ volím podle nejlepší nabídky (ceny, ubytování atd.) a na cestovní kanceláři mi nezáleží, zvolím i méně známou
- ☐ s cestovními kancelářemi nemám žádné zkušenosti / nevyužívám jejich služeb

15. Využíváte-li k výběru dovolené služeb cestovních agentur, zájezdy které cestovní kanceláře* si vybíráte? (pozn. *cestovní agentura prodává zájezdy cestovních kanceláří, nikoli své vlastní)

- ☐ musí mi nabídnout zájezdy pouze známých cestovních kanceláří
- ☐ nechám si nabídnout všechny zájezdy podle mých představ, je mi jedno, která cestovní kancelář je organizuje, ale nakonec raději volím ty známější
- ☐ nechám si nabídnout všechny zájezdy podle mých představ, je mi jedno, která cestovní kancelář je organizuje, a nevadí mi zvolit si i tu, o které jsem nikdy neslyšel/a.
- ☐ s cestovními agenturami nemám žádné zkušenosti / nevyužívám jejich služeb

16. Vybíráte-li si z nabídek cestovní kanceláře/agentury, jaký způsob „komunikace“ volíte?

- ☐ upřednostňuji osobní kontakt přímo na pobočce
- ☐ využívám především katalogů cestovních kanceláří (buď ve fyzické podobě, nebo online na internetu)
- ☐ využívám internetovou interaktivní nabídku (sám si volím typ zájezdu, cílovou zemi, rozpětí ceny, termín odjezdu atp.)
- ☐ Jiné:

17. Uvítali byste v Moravském Krumlově cestovní kancelář?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

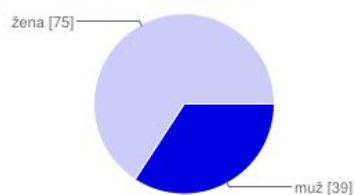
18. Kdyby byla v Moravském Krumlově založena cestovní kancelář, využívali byste také její nabídky?

- ☐ určitě ne, byla by nová, nevěrohodná a nejspíše i drahá
- ☐ spíše ne, pořád budu volit osvědčené cestovní kanceláře
- ☐ její nabídku bych určitě sledoval/a a popřípadě si i zájezd koupil/a
- ☐ služeb nové cestovní kanceláře bych zcela jistě využíval/a, není to špatný nápad
- ☐ nevím, nemohu posoudit

Zdroj: Google docs

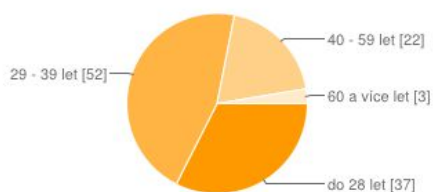
Příloha č. 2.: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:



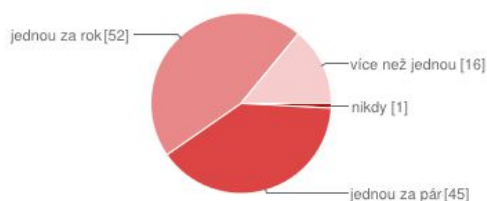
muž	39	34 %
žena	75	66 %

2. Uveďte, prosím, Váš věk:



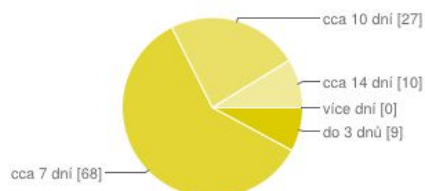
do 28 let	37	32 %
29 - 39 let	52	46 %
40 - 59 let	22	19 %
60 a více let	3	3 %

3. Jak často jezdíte na dovolenou?



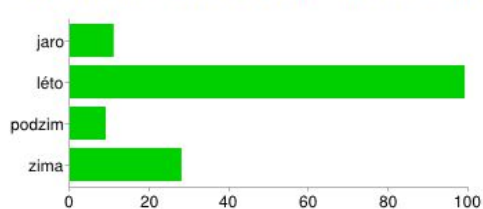
nikdy	1	1 %
jednou za pár let	45	39 %
jednou za rok	52	46 %
více než jednou za rok	16	14 %

4. Jaká je průměrná délka Vaší dovolené?



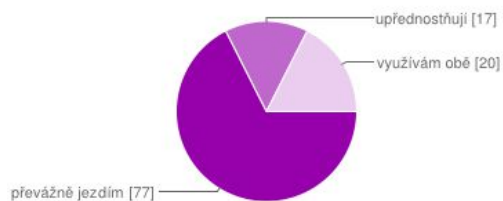
do 3 dnů	9	8 %
cca 7 dní	68	60 %
cca 10 dní	27	24 %
cca 14 dní	10	9 %
více dní	0	0 %

5. V jaké roční době jezdíte nejraději na dovolenou? (možno zaškrtnout více odpovědí)



jaro	11	10 %
léto	99	87 %
podzim	9	8 %
zima	28	25 %

6. Jezdíte na dovolenou častěji do ciziny, nebo volíte Českou republiku?



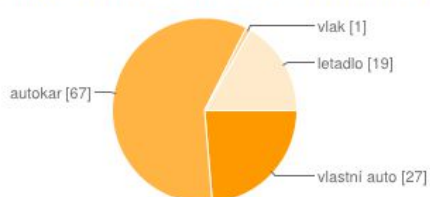
převážně jezdím do ciziny	77	68 %
upřednostňuji pobyty v České republice	17	15 %
využívám obě možnosti stejně	20	18 %

7. Na který typ dovolené jezdíte nejčastěji? (možno zaškrtnout max. 3 odpovědi)



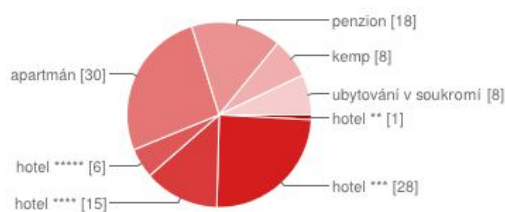
dovolená u moře	89	78 %
dovolená na horách	30	26 %
dovolená na venkově	17	15 %
poznávací zájezdy	20	18 %
lázně a wellness pobyty	13	11 %
výletní dálkové plavby	3	3 %
exotická dovolená	5	4 %
Ostatní	5	4 %

8. Jaký typ dopravy u zájezdu využíváte nejčastěji?



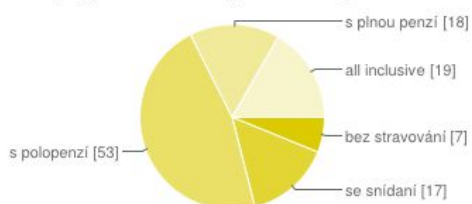
vlastní automobil	27	24 %
autokar (turistický autobus)	67	59 %
vlak	1	1 %
letadlo	19	17 %

9. Jaký typ ubytování preferujete?



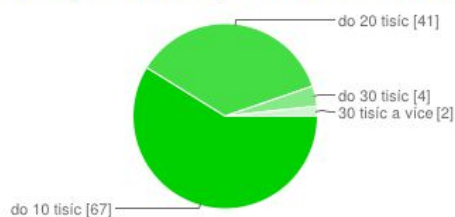
hotel **	1	1 %
hotel ***	28	25 %
hotel ****	15	13 %
hotel *****	6	5 %
apartmán	30	26 %
penzion	18	16 %
kemp	8	7 %
ubytování v soukromí	8	7 %

10. Jaký typ stravování upřednostňujete?



bez stravování	7	6 %
se snídaní	17	15 %
s polopenzí	53	46 %
s plnou penzí	18	16 %
all inclusive	19	17 %

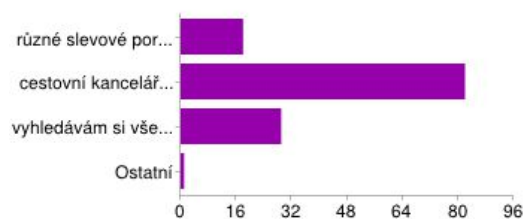
11. Kolik jste ochotni zaplatit maximálně za dovolenou? (cena za 1 osobu/týden)



do 10 tisíc	67	59 %
do 20 tisíc	41	36 %
do 30 tisíc	4	4 %
30 tisíc a více	2	2 %

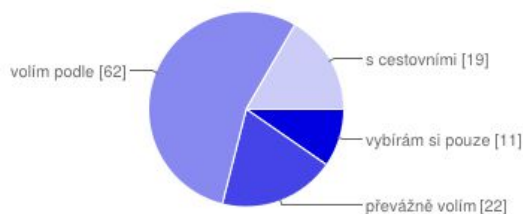
12. Uved'te země, kde trávíte svoji dovolenou nejčastěji.

13. Kde získáváte informace o nabídce pobytů/zájezdů a popřípadě si je zde také kupujete?



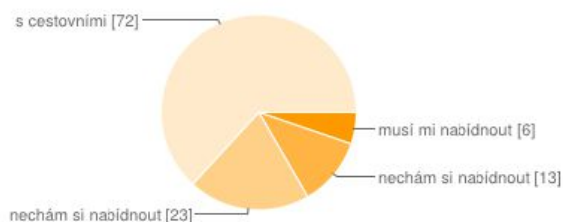
různé slevové portály (Slevomat, Vykupto, Nakupvakci.cz ...)	18	16 %
cestovní kanceláře a agentury (katalogy, internetové stránky, osobně na pobočce)	82	72 %
vyhledávám si vše individuálně (destinaci, dopravu, ubytování, ...)	29	25 %
ostatní	1	1 %

14. Využíváte-li k výběru dovolené cestovní kancelář, zaměřujete se pouze na jednu nebo více známějších a nejvěrohodnějších, nebo sledujete i nabídky ostatních, méně známých?



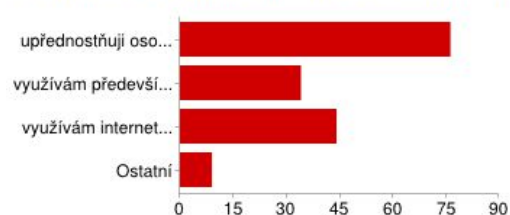
vybírám si pouze z nabídek těch nejznámějších	11	10 %
převážně volím ty více známé, ale dívám se i na nabídku ostatních	22	19 %
volím podle nejlepší nabídky (ceny, ubytování atd.) a na cestovní kanceláři mi nezáleží, zvolím i méně známou	62	54 %
s cestovními kancelářemi nemám žádné zkušenosti / nevyužívám jejich služeb	19	17 %

15. Využíváte-li k výběru dovolené služeb cestovních agentur, zájezdy které cestovní kanceláře* si vybíráte? (pozn. *cestovní agentura prodává zájezdy cestovních kanceláří, nikoli své vlastní)



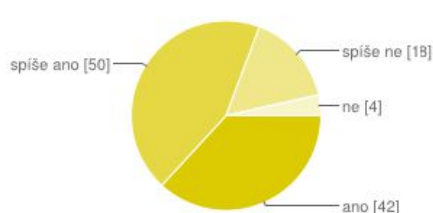
musí mi nabídnout zájezdy pouze známých cestovních kanceláří	6	5 %
nechám si nabídnout všechny zájezdy podle mých představ, je mi jedno, která cestovní kancelář je organizuje, ale nakonec raději volím ty známější	13	11 %
nechám si nabídnout všechny zájezdy podle mých představ, je mi jedno, která cestovní kancelář je organizuje, a nevadí mi zvolit si i tu, o které jsem nikdy neslyšel/a.	23	20 %
s cestovními agenturami nemám žádné zkušenosti / nevyužívám jejich služeb	72	63 %

16. Vybíráte-li si z nabídek cestovní kanceláře/agentury, jaký způsob „komunikace“ volíte?



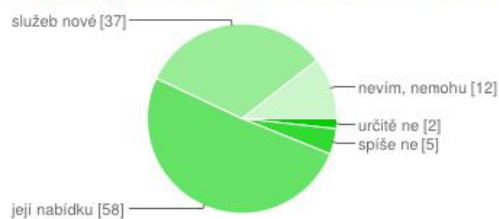
upřednostňuji osobní kontakt přímo na pobočce	76	67 %
využívám především katalogů cestovních kanceláří (buď ve fyzické podobě, nebo online na internetu)	34	30 %
využívám internetovou interaktivní nabídku (sám si volím typ zájezdu, cílovou zemi, rozpětí ceny, termín odjezdu atp.)	44	39 %
ostatní	9	8 %

17. Uvítali byste v Moravském Krumlově cestovní kancelář?



ano	42	37 %
spíše ano	50	44 %
spíše ne	18	16 %
ne	4	4 %

18. Kdyby byla v Moravském Krumlově založena cestovní kancelář, využívali byste také její nabídky?



určitě ne, byla by nová, nevěrohodná a nejspíše i drahá	2	2 %
spíše ne, pořád budu volit osvědčené cestovní kanceláře	5	4 %
její nabídku bych určitě sledoval/a a popřípadě si i zájezd koupil/a	58	51 %
služeb nové cestovní kanceláře bych zcela jistě využíval/a, není to špatný nápad	37	32 %
nevím, nemohu posoudit	12	11 %

Zdroj: Google docs

Příloha č. 3.: Příklad kalkulace zájezdu

ZÁJEZD

Název akce: Pobytový zájezd – Chorvatsko, Istrie - Rabac

Termín: 4. – 12. července 2015

Počet dní/nocí: 7 dní / 6 nocí

Ubytování: Albona Hotel & Residence***

TECHNICKÉ PARAMETRY ZÁJEZDU

Cena za 1km: 22 Kč

Hodina čekání: 150 Kč

Maximální počet účastníků: 44

Riziko neobsazení: 18% → **Kalkulovaný počet účastníků:** 36

Aktuální kurz €: 27,250 Kč

Odjezd z ČR 4. 7. 2015 ve večerních hodinách, příjezd a ubytování 5. 7. 2015 v dopoledních hodinách. Polopenze začíná prvním dnem pobytu večeří, končí posledním dnem pobytu snídaní (tj. 11. 7. 2015). Odjezd zpět do ČR 11. 7. 2015 ve večerních hodinách, příjezd do ČR 12. 7. 2015 v ranních hodinách. Zájezd je bez služeb průvodce.

NEPŘÍMÉ NÁKLADY

Doprava

- suma km: 1260 km
- objížďky (5%): 63 km
- přístavné km: 4 km

celkem 1327 km po 22 Kč	29 194,00 Kč
čekací 1/4 hodina: 2x	75,00 Kč
parkovné	0,00 Kč
silniční poplatky	976,00 Kč
rozdíl v ceně nafty	262,30 Kč
stravné řidiče (35 €/den + kurzovní riziko 10%)	7 343,90 Kč
ubytování řidiče (30 €/noc + kurzovní riziko 10%)	5 395,50 Kč
doprava celkem	43 246,70 Kč

Náklady na 1 osobu: 43 246,70 / 36 = **1 201,30 Kč**

PŘÍMÉ NÁKLADY

Ubytování vč. polopenze (36 € x 6 + kurzovní riziko 10%) = **6 474,60 Kč**

Pojištění účastníka/den: 12 Kč; x 7 = **84 Kč**

VÝPOČET CENY ZÁJEZDU PRO JEDNOHO ÚČASTNÍKA

Náklady celkem: **7 759,90 Kč**

Marže CK (20%): **1 552,00 Kč**

DPH z marže (21%): **325,90 Kč**

Celkem: **9 637,80 Kč** → Cena zájezdu na osobu: **9 640,00 Kč**