

# Návrh podnikatelského záměru pro založení nového podniku

Jan Stračinský

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Stračinský**  
Osobní číslo: **M14226**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh podnikatelského záměru pro založení nového podniku**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice založení podniku a podnikatelského plánu.
- Analyzujte možnosti získávání zdrojů financování.

#### II. Praktická část

- Sestavte strukturovaný podnikatelský plán a finanční plán podniku.
- Proveďte ověření životaschopnosti nově založeného podniku.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ABRAMS, R. Successful business plan: secrets and strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, c2010, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.**  
**KORÁB, V. a M. ŘEZÁČOVÁ. Podnikatelský plán 1. Vyd. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.**  
**OSTERWALDER, A. et al. Vydělávejte svými nápady: Vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží 1. Vyd. BizBooks, 2016, 298 s. ISBN 978-80-265-0452-8.**  
**SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie 1. Vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-410-1.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

07.05.2017

Jméno a příjmení: JAN STRAČINSKÝ



podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru a to konkrétně pro založení nové cestovní kanceláře ve Zlíně. Práce je rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou. V první části jsou shrnuty a popsány teoretické poznatky z oblasti zakládání a řízení podniků. Ve druhé části je sepsán podnikatelský plán, který obsahuje všechny důležité části. Těmi jsou představení společnosti, analýza zákazníků, popis produktu a finanční plán.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, podnikání, finanční plán, zdroje financování, cestovní ruch, cestovní kancelář

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on processing business plan for establishing new enterprise specifically travel agency. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In first part there are summarized and described theoretical information about establishing and managing new enterprises. In second part there is listed business plan, which contains all important information about company. Main parts of business plan are introduction of company, analysis of customer and financial plan.

Keywords:

Business plan, business, finance plan, sources of financing, tourism, travel agency

:

Na tomto místě bych rád velmi poděkoval svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Borisu Popeskovi Ph.D. za velmi cenné rady, zkušenosti a konzultace, které byly velmi přínosné pro vypracování této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ŽIVNOSTI.....	13
1.1.1 Živnosti ohlašovací.....	13
1.1.2 Živnosti koncesované .....	13
1.2 OBCHODNÍ KORPORACE.....	13
1.2.1 Veřejná obchodní společnost.....	14
1.2.2 Komanditní společnost .....	14
1.2.3 Společnost s ručením omezeným .....	14
1.2.4 Akciová společnost.....	15
1.3 ČLENĚNÍ PODLE VELIKOSTI PODNIKU PODLE EVROPSKÉ KOMISE.....	15
<b>2 RIZIKA PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Tržní riziko .....	16
2.1.2 Produktové riziko .....	16
2.1.3 Výkonné riziko .....	16
2.1.4 Kapitálové riziko .....	16
2.1.5 Světové riziko .....	16
<b>3 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>17</b>
3.1 TITULNÍ LIST.....	18
3.2 ÚVOD, ÚČEL A POZICE DOKUMENTU .....	18
3.3 SHRNUTI.....	18
3.4 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	18
3.5 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	18
3.6 ANALÝZA KONKURENCE.....	19
3.7 POPIS PRODUKTU .....	19
3.8 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	19
3.9 FINANČNÍ PLÁN .....	19
3.10 PŘÍLOHY .....	19
<b>4 FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>20</b>
<b>5 PROFIL ZÁKAZNÍKA</b> .....	<b>22</b>
5.1 ÚKOLY ZÁKAZNÍKA.....	22
5.2 OBTÍŽE .....	23
5.3 PŘÍNOSY .....	24
<b>6 HODNOTOVÁ MAPA</b> .....	<b>25</b>
6.1 SEZNAM PRODUKTŮ A SLUŽEB.....	25
6.2 ŘEŠENÍ OBTÍŽÍ .....	25
6.3 TVORBA PŘÍNOSŮ .....	26
6.4 SOULAD.....	26
<b>7 ZDROJE FINANCOVÁNÍ</b> .....	<b>27</b>

7.1	VLASTNÍ ZDROJE .....	27
7.1.1	Odpisy .....	27
7.1.2	Nerozdělený zisk .....	27
7.1.3	Rezervní fondy .....	28
7.2	CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	28
7.2.1	Crowdfunding.....	29
7.2.2	Bankovní úvěr .....	29
7.2.3	Soukromý „Angel“ investor .....	30
7.2.4	Leasing .....	30
<b>8</b>	<b>PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU .....</b>	<b>31</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>9</b>	<b>PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>34</b>
9.1	TITULNÍ LIST.....	34
9.2	SHRNUTÍ DOKUMENTU.....	34
9.3	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
9.4	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	36
9.5	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	37
9.6	ANALÝZA KONKURENCE.....	38
9.7	POPIS PRODUKTU.....	38
9.8	MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	39
9.8.1	Cena .....	39
9.8.2	Propagace .....	39
9.8.3	Místo.....	40
9.9	FINANČNÍ PLÁN .....	40
9.9.1	Zahajovací rozvaha.....	41
9.9.2	Plán nákladů .....	42
9.9.3	Očekávaný vývoj .....	43
9.9.4	Negativní vývoj .....	45
9.9.5	Pozitivní vývoj .....	46
9.9.6	Druhý rok podnikání .....	48
9.9.7	Výpočet bodu zvratu .....	50
<b>10</b>	<b>VYBRANÉ FINANČNÍ UKAZATELE .....</b>	<b>52</b>
10.1	RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU .....	52
10.2	VÝKAZ CASH-FLOW A DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE.....	52
<b>11</b>	<b>PROFIL ZÁKAZNÍKA .....</b>	<b>54</b>
11.1	HODNOTOVÁ MAPA .....	55
11.2	SOUŁAD.....	55
<b>12</b>	<b>SHRNUTÍ DOKUMENTU .....</b>	<b>57</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>



## ÚVOD

Na světě existují dva typy podnikatelů, ti kteří do založení nového podniku skočí po hlavě a nepřemýšlí o tom, jestli je jejich nápad vůbec zajímavý pro zákazníky, nebo jestli mají dostatek financí a už vůbec nepřemýšlí nad tím, co se stane, pokud neuspějí. Nejdůležitější je pro tyto lidi podnik co nejdříve rozjet, a sám trh ukáže, jestli to byl dobrý nebo špatný nápad. Pak jsou tady podnikatelé, kteří chtějí vědět, do čeho jdou dříve, než začnou. Potřebují si zpracovat veškeré informace, provést výzkumy, vše spočítat, zajistit lidi a až potom, co zhodnotí tyto informace, se rozhodnou, jestli se jim vůbec vyplatí podnikat. Oba přístupy mají svá pozitiva i negativa. Tak například pokud do podnikání skočíme bezhlavě, ušetří nám to čas, a dříve než bychom si vše spočítaly, a zjistili, že podnik nebude fungovat, oni už to dávno vědí a rozjíždí další nápad. Nevýhodou ovšem je, že si tu hlavu, kterou skáče napřed, můžeme natlouct. Z toho jde vyvodit jaké výhody a nevýhody plynou z podrobné analýzy všech dat. Trávit nad těmito analýzami celé dny a noci a zjistit, že se podnikat nevyplatí, je možná ještě horší než si natlouct hlavu, protože čas nám nikdo už nevrátí ani nepůjčí.

Já patřím spíše do té druhé skupiny, kteří chtějí mít podklady a vše jasné, než se do něčeho pustí. A i proto, jsem se také rozhodl pro zpracování tohoto dokumentu. Je mým snem pomáhat lidem splnit ty jejich a v tomto záměru vidím určitý potenciál jak toho dosáhnout. Tato práce má tedy za cíl vypracovat podnikatelský záměr se všemi náležitostmi pro založení cestovní kanceláře. Nejdříve tedy zjistím poznatky o této problematice a následně je budu v praktické části aplikovat na svůj záměr.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je zpracovat informace a vytvořit podnikatelský plán pro založení nového subjektu ve Zlíně. Na základě tohoto podnikatelského plánu se poté podnikatelé rozhodnout pro realizaci projektu nebo od něj odstoupí. Pro dosažení hlavního cíle je předpokladem zpracování literární rešerše týkající se podnikání a zakládání podniků. Pro účely sestavení podnikatelského plánu jsou pak využity metody analýzy statistických dat a indukce.

Pro rozhodnutí, zda by se měl podnikatelský plán uskutečnit, však nestačí jeho pouhé zpracování, proto jsou stanoveny i vedlejší cíle, které budou také sloužit pro rozhodování o realizaci projektu. Těmito vedlejšími cíli jsou ověření životaschopnosti podniku na základě analýzy konkurence a zákazníků a druhým vedlejším cílem pak zpracování možností financování nově zakládaného podniku.

Dokument je určen hlavně pro podnikatele, kteří uvažují o realizaci tohoto projektu a dále pro externí uživatele, jako například Živnostenský úřad a Ministerstvo pro místní rozvoj, aby mohli zhodnotit veškeré okolnosti pro udělení koncese. Dále je také určen pro případné investory a nakonec pro začínající podnikatele, kteří hledají inspiraci nebo se jen chtějí informovat o skutečnostech a povinnostech pro založení nového podniku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je právně vymezeno podle zákona o obchodních korporacích, který podnikání definuje jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku (zákon o obchodních korporacích Paragraf 2 odstavec 1).

Ne všichni autoři však tuto definici plně uznávají, například Majdúchová zmiňuje neziskové organizace, které nepodnikají za účelem vytváření zisku a to je důležité si uvědomit, protože jinak splňují znaky podnikání. Soustavnost v této definici chápeme jako pravidelně se opakující činnost, nikoli však činnost nahodilou nebo ojedinělou. Samostatnost znamená, že podnikatel sám rozhoduje o aktivitách a činnostech, které bude vykonávat a nepodléhá instrukcím od nikoho jiného. Pod vlastním jménem označuje podmínku, že podnikatelská jednotka musí mít obchodní název, v případě právnické osoby je to název firmy vedený na příslušném soudu, u fyzických osob je to zpravidla vlastní jméno a příjmení. Na vlastní zodpovědnost říká, že podnikatel nese zodpovědnost za dodržování předpisů. (

Motivací pro podnikání je pak snaha podnikatele vyniknout, seberealizovat se, získat postavení ve společnosti nebo nadstandardní životní úroveň. Podnikání se vyznačuje vložením vlastního nebo cizího kapitálu do podnikání při jeho zahájení, zvyšováním tržní hodnoty podniku a zhodnocování vloženého kapitálu v průběhu podnikání a existencí podnikatelského rizika.(Šiman, 2012)

Podnikání má několik právních pramenů, ze kterých vychází, např. zákon o obchodních korporacích definuje základní pojmy vztahující se k podnikání, podmínky zápisu do obchodního rejstříku, podmínky pro vznik, provoz a zánik korporace a podobně. Živnostenský zákon vymezuje pojem živnost, podmínky získání živnostenského oprávnění, překážky pro provozování živnosti a další oblasti týkající se živností. Třetím pramenem je pak občanský zákoník, který upravuje majetkové vztahy mezi fyzickými a právnickými osobami a státem, jakož i vztahy vyplývající z práva na ochranu osob. Mezi další zákony, které upravují provoz podniku, můžeme zařadit zákon o účetnictví, zákon o oceňování majetku, zákoník práce nebo zákon o dani z příjmu. (Šiman, 2012)

## 1.1 Živnosti

Za živnost považujeme činnost vykonávanou soustavně, samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání. Provozovat živnost smí fyzické nebo právnické osoby, které splňují podmínky stanovené zákonem a dostanou státní povolení k provozování živnosti, vyžaduje-li to zákon. Provozování živnosti je regulováno zákonem a stejně to platí i pro zakládání živnosti, pro založení živnosti musí podnikatelé splňovat všeobecné a zvláštní podmínky. Mezi všeobecné podmínky patří plná svéprávnost, které nabýváme plnoletostí a trestní bezúhonnost, kterou dokazujeme výpisem z rejstříků trestů. Jako zvláštní podmínky vzniku živnosti považujeme odbornou způsobilost, pokud ji tento zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují. Odbornou způsobilost pak podnikatelé dokazují předložením výučního listu, maturitního vysvědčení, diplomu nebo osvědčením o rekvalifikaci od akreditovaného zařízení. Živnosti dále dělíme na ohlašovací a koncesované. (Srpová, 2010)

### 1.1.1 Živnosti ohlašovací

Mohou být provozovány na základě ohlášení, pokud podnikatelé splňují podmínky stanovené zákonem. Zákon rozlišuje celkem tři druhy ohlašovacích živností a to řemeslné, vázané a volné. Pro provozování řemeslných a vázaných živností je zapotřebí doložit doklad o vzdělání v oboru, nebo jiných zvláštních podmínkách uvedených v příloze zákona. Živnosti volné nejsou podmíněné zvláštními podmínkami, pro jejich provozování stačí, pokud podnikatel splňuje podmínky všeobecné. (Koráb 2007)

### 1.1.2 Živnosti koncesované

Koncesované živnosti se od ohlašovacích živností liší tím, že zahájení činnosti je možné až po udělení koncese neboli povolení od příslušného státního orgánu. Tyto podmínky jsou uvedeny v příloze živnostenského zákona. Příslušný státní orgán po předložení veškeré dokumentace pak rozhodne o přidělení živnosti. (Srpová, 2012)

## 1.2 Obchodní korporace

Obchodní korporace jsou druhou možností, pro kterou se můžeme rozhodnout při zakládání nového podniku. V tomto případě však musíme počítat s větší administrativní zátěží a také s nutností složit základní kapitál. Pro všechny obchodní korporace platí, že musí být

zapsány v obchodním rejstříku. Zákon o obchodních korporacích definuje následující právnické osoby

Osobní společnosti – u tohoto druhu společností se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení a většinou neomezené ručení za závazky. Mezi osobní společnosti patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost

Kapitálové společnosti - společníci mají povinnost vložit vklad a jejich ručení za závazky je buď omezené, nebo žádné. Mezi kapitálové společnosti řadíme, společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. (Koráb, 2007)

### **1.2.1 Veřejná obchodní společnost**

Minimální počet zakladatelů jsou dva, ale horní hranice není omezena, ručení společníku za závazky je neomezené a nerozdílné, společenská smlouva je základní právní dokument, na kterém stojí existence obchodní společnosti a udává právní a organizační vztahy ve společnosti. Název firmy musí obsahovat označení veřejná obchodní společnost nebo zkratku v.o.s. U veřejné obchodní společnosti není nutnost skládat základní kapitál. Statutárním orgánem jsou všichni společníci, pokud společenská smlouva neurčí jinak. Zisk a ztráta se mezi společníky dělí rovným dílem. (Srpková, 2012)

### **1.2.2 Komanditní společnost**

Podle České právní úpravy je komanditní společnost právnickou osobou tehdy, pokud ve společnosti působí alespoň jeden společník, který ručí za závazky neomezeně celým svým majetkem (komplementáři) a alespoň jeden společník, který ručí za závazky omezeně (komanditisté). Základním dokumentem je společenská smlouva a ta musí obsahovat rozdělení komanditistů a komplementářů, a výše vkladů komanditistů. Statutárním orgánem komanditní společnosti jsou komplementáři. (Srpková, 2012)

### **1.2.3 Společnost s ručením omezeným**

Základní kapitál je tvořen vklady společníků, za závazky ručí společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů. Základním dokumentem je společenská smlouva. Pro společnost není stanovena výše základního kapitálu, omezení se týká pouze minimálního vkladu jednoho společníka tím je 1 koruna. Statutárním orgánem se jednatel, nebo jednatele pokud společenská smlouva určí více jednatelů (Řezňáková, 2012)

#### 1.2.4 Akciová společnost

Pro založení akciové společnosti je nutné přijetí stanov. Osoba, která přijala stanovy a podílí se na úpisu akcií, je zakladatelem. Základní kapitál je tvořen nominální hodnotou vydaných akcií, akcionáři za závazky společnosti neručí. Stanovy dále obsahují název firmy, předmět podnikání nebo činnost, kterou vykonává společnost, výši základního kapitálu, počet akcií a jejich nominální hodnotu, vnitřní struktury společnosti, pravidla určení počtu členů představenstva nebo dozorčí rady. Výše základního kapitálu je minimálně 2 000 000 korun českých nebo 80 000 eur vede-li společnost podle zvláštního zákona účetnictví v eurech. Akcie má buď listinou, nebo zaknihovanou podobu a je vystavena na jméno, nebo na majitele. Akcie dále členíme na zakladatelské, kmenové a prioritní. Statutárním orgánem je představenstvo, které se skládá nejméně ze tří členů a funkční období je jeden rok, pokud není ve stanovách uvedeno jinak. (Koráb, 2007)

### 1.3 Členění podle velikosti podniku podle Evropské komise

Mikro podniky – jako mikro podnik považujeme společnost s méně než 10 zaměstnanci, s ročním obratem do 2 milionů eur a hodnotou aktiv do 2 milionů eur

Malé podniky – počet zaměstnanců je menší než 50, roční obrat nepřesáhne 10 milionů eur, hodnota aktiv je menší než 10 milionů eur

Střední podniky – střední podniky se vyznačují počtem zaměstnanců do 250, roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur a aktiva mají menší hodnotu než 43 milionů eur

Velké podniky – tyto podniky mají více než 250 zaměstnanců, roční obrat přesahuje 50 milionů eur a stav aktiv je více než 43 milionů eur (Srpková, 2012)

## 2 RIZIKA PODNIKÁNÍ

Podle Abramsové každý podnik podstupuje riziko a jen ti nejvíce naivní podnikatelé si myslí, že zrovna jejich podnik nemůže selhat. Ohodnocení a uvědomění si rizik spojené s podnikáním nemá za význam odstrašit podnikatele ale připravit ho na rizika, které mohou nastat, pokud se rozhodnou podnikat. Podnikatelé, kteří si dokážou uvědomit tato rizika, dále lépe působí na potenciální investory, kteří uvidí, že i přes tyto rizika je podnikatel odhodlaný a dokáže čelit objektivně situaci. Důležité není pouze, jestli je riziko vysoké nebo nízké, ale rozhoduje také druh rizika a ta rozděluje Abramsová do pěti skupin

### 2.1.1 Tržní riziko

Tržní riziko znamená, že trh nezareaguje na nabízené produkty nebo služby, protože neexistuje reálná potřeba nebo trh není připraven na tyto produkty. Tržní riziko se jen velmi těžce obchází.

### 2.1.2 Produktové riziko

Produktové riziko je spojeno s časovou tísni, a to konkrétně že k dokončení produktu nebo služby nedojde tak jak bylo slíbeno, nebo že produkt nebude fungovat

### 2.1.3 Výkonné riziko

Znamená, že nebudeme schopni efektivně řídit zavádění nových technologií a celkový růst společnosti, protože nejsou dostatečně schopní, nebo že časový fond není adekvátní a podobně. Doporučení, abychom se vyhnuli tomuto druhu rizika, spočívá ve specifikaci jednotlivých kroků k eliminaci tohoto rizika

### 2.1.4 Kapitálové riziko

Popisuje situaci, kdy jsme podcenili náklady nebo naopak přecenili výši příjmů, a tudíž podnik nebude mít peníze. Nejlepší cestou jak se tomuto riziku vyhnout je vytvářet rozpočty podle reality a nijak je neupravovat a zároveň zajistit dostatečné zdroje, abychom se vyhnuly situaci, kdy nebudeme mít dlouhodobě peníze. Pokud je to možné měli bychom si zajistit investora, v jehož možnostech je nabídnout dodatečný kapitál při růstu společnosti.

### 2.1.5 Světové riziko

Je spojeno s mezinárodním obchodováním a bere v potaz skutečnost, že se podnik může dostat do nečekané situace, která naruší nebo zastaví naši schopnost obchodovat.



### 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán by měl obsahovat všechny důležité okolnosti, které souvisí s podnikatelským záměrem. Je to formální, písemné shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich realizovatelnosti a dosažitelnosti. Dále by měl obsahovat analýzu trhu a popis jednotlivých kroků k dosažení cílů. Konkrétní obsah a struktura podnikatelského plánu není nijak závazně definována, protože každý investor, banka případně státní orgán kladou jiné požadavky. (Srpková, 2012)

Srpková uvádí jednu z mnoha možností, jak může vypadat struktura podnikatelského plánu

- Titulní list
- Obsah,
- Úvod
- Účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Analýza zákazníků
- Analýza konkurence
- Popis produktu
- Marketingové strategie
- Finanční plán
- Přílohy

Koráb uvádí trochu jinou strukturu

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Marketingový plán
- Finanční plán
- Přílohy

### 3.1 Titulní list

První list podnikatelského plánu bývá většinou právě titulní list, ve kterém shrnujeme nejzákladnější informace o nově zakládaném podniku jako je například obchodní název firmy, logo, jméno autora, počet zakladatelů a podobně. (Srpová, 2012)

### 3.2 Úvod, účel a pozice dokumentu

Tato kapitola by měla upozornit čtenáře dokumentu o tom pro koho je tento podnikatelský plán určen, jestli obsahuje všechny informace nebo bude následovat ještě jedno vydání, které bude detailněji popisovat některé kapitoly. Tímto předejdeme tomu, že si čtenář bude dohledávat chybějící informace a za několik dní se mu na stole objeví dokončená verze s chybějícími informacemi. (Srpová, 2012)

### 3.3 Shrnutí

Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, nýbrž jako popis toho, co je dále v dokumentu zpracováváno podrobněji. Čtenář, který si přečte shrnutí, by se měl nadchnout pro daný projekt a shrnutí by v něm mělo vzbudit zvědavost pro přečtení zbytku podnikatelského plánu. Odpovídá na otázky, jako třeba jaké produkty budeme poskytovat a proč jsou naše produkty lepší než jiné a v čem spočívá naše konkurenční výhoda. Dále také komentář k vývoji trhu, tržním trendům a ke konkurenci, kdo jsou klíčové osobnosti a nejdůležitější kvantitativní finanční informace. (Koráb, 2012)

### 3.4 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelský záměr může být úspěšný pouze tehdy, jestliže náš produkt přinese užitek pro zákazníka. Je nutné, aby byl náš produkt lepší v některých ohledech, než produkty konkurence. Měli bychom tedy zákazníkovi nabídnout kvalitnější produkt, lepší servis nebo zajímavější koncept. Z tohoto důvodu je nutné vyzdvihnout, jaký prospěch oproti konkurenci přinese právě náš produkt a proč by měli zákazníci nakupovat právě u nás. (Srpová, 2010)

### 3.5 Analýza zákazníků

Cílem analýzy zákazníků je ukázat, že máme vymezeny tržní segmenty a známe okruh cílových zákazníků, kterým budeme nabízet naše produkty. Pro správný výběr těchto segmentů je důležité znát požadavky zákazníků. Tomuto tématu se budu více věnovat v kapitole profil zákazníka. (Srpová, 2010)

### **3.6 Analýza konkurence**

Analýza konkurence je velmi důležitou částí podnikatelského plánu a pomáhá nám porozumět, kdo představuje pro podnik konkurenci jejich silné a slabé stránky. Je důležité si také uvědomit, že pokud se na trhu pohybuje velké množství konkurentů, musíme se soustředit na ty hlavní. (Koráb, 2012)

### **3.7 Popis produktu**

U produktů bychom se měli na prvním místě věnovat produktu, který pro nás bude představovat hlavní část obrátu a bude tedy přinášet nejvíce peněz do společnosti. Hlavním předmětem je prezentovat nejdůležitější vlastnosti produktu z hlediska zákazníka. Technologické podrobnosti nejsou tak důležité, protože investoři většinou nejsou zbyhlý v oboru a nemají takový přehled. Tuto problematiku budu dále rozebírat v kapitole hodnotová mapa. (Srpková, 2012)

### **3.8 Marketingová strategie**

Marketing nelze zužovat pouze na reklamu a ostatní aktivity, které mají za úkol získat zákazníky. Marketing je chápán jako nástroj, který nám pomáhá řešit situace v tržním prostředí. Do marketingové strategie lze zahrnout cenovou politiku podniku, komunikační kanály, distribuční kanály produktová strategie. Jedním z nástrojů marketingu je marketingový mix, který se skládá ze čtyř prvků produkt, cena, distribuce a propagace (Srpková, 2010)

### **3.9 Finanční plán**

Finanční plán se snaží přeformovat předchozí kapitoly do číselného vyjádření a dokazuje tak realizovatelnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Tato problematika bude více rozebrána v následující kapitole.

### **3.10 Přílohy**

Na závěr je pak vhodné přiložit ostatní dokumenty, které nebylo možné uvést do samotného textu. V samotném textu by pak měl být odkaz na tyto přílohy, tak aby bylo zřejmé, že je mám vyhledat. (Koráb, 2012)

## 4 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu a tato kapitola se bude věnovat základním definicím, potřebným ke správnému sestavení finančního plánu. Podle Hrdého je finanční plánování obecně spojováno se stanovováním cílů a cest k jejich dosažení. Jiní autoři definují finanční plánování jako rozhodování o způsobu financování a o peněžním hospodaření. Na čem se však shodnou je, že úkolem finančního plánování je prognózovat budoucí vývoj v souladu s cíli podniku. Hlavní součástí finančního plánu tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, způsob rozdělení výsledku hospodaření a propočet daně z příjmu. (Hrdý, 2013)

### *Rozvaha*

Hrdý rozděluje rozvahu na majetkovou a finanční strukturu podniku. Majetková struktura podniku představuje výčet majetku firmy také nazývané aktiva. Finanční pak představuje strukturu zdrojů financování neboli pasiva. Na straně aktiv se potom nachází: Dlouhodobý majetek, oběžný majetek a ostatní

Hrdý dále uvádí, že majetková struktura je členěna podle časového hlediska na dlouhodobý, někteří autoři uvádí také investiční nebo fixní, a na krátkodobý. U finanční struktury je toto členění jiné a to podle hlediska vlastnického na vlastní kapitál, cizí kapitál a ostatní. (Hrdý, 2012)

### *Náklady a výnosy*

Koráb uvádí následující definice nákladů a výnosů. Náklady jsou hodnotové vyjádřená potřeba majetku podniku, který podnik účelně využil na vytváření výnosů. Výnosy jsou pak hodnotové vyjádřené výsledky činnosti podniku. Je důležité si uvědomit, že výnosy a náklady nejsou spojeny s peněžními toky, těmi se zabývá výkaz cash-flow. Hlavní složkou výnosů jsou tržby z prodeje výrobků, služeb nebo zboží, v závislosti na typu podniku. Po odečtení výkonové spotřeby pak dostáváme přidanou hodnotu, kterou podnik vytváří přeměnou vstupů. Rozdíl všech výnosů a nákladů pak představuje výsledek hospodaření, a tím může být zisk nebo ztráta. Náklady se podle potřeb dále člení na variabilní a fixní. Toto členění může být potřeba při stanovování bodů zvratu nebo při určování stupně provozní páky. (Koráb, 2012)

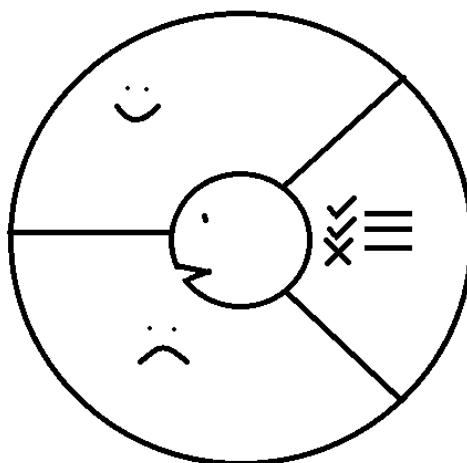
### *Cash-flow*

Cash-flow, také nazývaný jako přehled peněžních toků je v České republice povinným výkazem pouze pro podnikatele, kteří podléhají povinnému auditu. Tento výkaz zachycuje příjmy a výdeje, které se liší od nákladů a výnosu. Je možné, že společnost vytváří zisk, ale ve skutečnosti není platebně neschopná. Cash-flow se většinou sleduje ve třech rovinách a to investiční, provozní a finanční. V oblasti provozního je sledován pohyb peněz v souvislosti s činností podniku. Investiční pozoruje pohyb u dlouhodobého majetku a finanční sleduje získávání zdrojů financování a jeho případné splácení. (Koráb, 2012)

## 5 PROFIL ZÁKAZNÍKA

Následující kapitola bude věnována zákazníkovi a tvorbou hodnoty pro zákazníka. Zákazníka popisují autoři různě. Podle Korába je zákazník ten, koho se snažíme přesvědčit, že potřebuje to, co prodáváme.

Osterwalder uvádí zákazníka skrze profil zákazníka, který je strukturovaným a detailním popisem toho čeho chce dosáhnout. Tento profil se rozpadá na úkoly, přínosy a obtíže a tomuto modelu bude věnována tato kapitola.



Obrázek 1 Profil zákazníka, zdroj: Osterwalder, 2016

### 5.1 Úkoly zákazníka

Tyto úkoly zastřešují všechny věci, kterých se zákazníci pokoušejí ve svém pracovním i osobním životě dosáhnout. Úkolem zákazníků potom mohou být úlohy, které se snaží splnit, problémy, které se snaží vyřešit, nebo potřeby, které se snaží uspokojit. Rozlišujeme tři hlavní typy úkolů funkční, společenské, osobní nebo emocionální a doprovodné úkoly.

#### *Funkční úkoly*

To jsou takové úkoly, při kterých se zákazníci snaží vyřešit konkrétní úlohy nebo specifický problém. Dále také můžeme funkční úkoly chápat jako potřebu, kterou se snaží zákazník uspokojit.

#### *Společenské úkoly*

Úkoly, při jejichž plnění se zákazníci snaží vypadat dobře nebo získat moc či postavení. Dané úkoly popisují, jakým způsobem chtějí být vnímáni ostatními, například působit moderně nebo být okolím vnímán jako kompetentní osoba či jako profesionál

### *Osobní/ emocionální úkoly*

Vznikají, když zákazníci touží po určité emoci, jako je cítit se dobře nebo bezpečně. Pocit bezpečí například pokud jde o jejich investice nebo dosažení pocitu stability v zaměstnání.

### *Podpůrné úkoly*

Zákazníci spolu s nákupem a spotřebou plní také podpůrné úkoly, a to buď v roli konzumentů, nebo profesionálů. Tyto úkoly vychází ze tří různých oblastí, nákupčí hodnota se vztahuje k nákupu, například srovnání, rozhodnutí, který produkt koupit, stání v řadě u pokladny, nebo dodávka produktu či služby. Spolutvůrce hodnoty, jsou úkoly zahrnující spolutvorbu například zveřejnění hodnocení produktů, zpětná vazba nebo spoluúčast na vytváření výsledné podoby produktu či služby. Zprostředkovatel hodnoty, úkoly vztahující se k ukončení životního cyklu, ke kterým patří likvidace produktu, transfer k jinému uživateli, nebo prodej.

## **5.2 Obtíže**

Tato část popisuje cokoli, co zákazníky obtěžuje před, v průběhu nebo po splnění nějakého úkolu nebo co jim v jeho dokončení zabrání. Představují také rizika neboli potencionální nevyhovující výsledky, které se objeví, je-li úkol dokončen špatně nebo není dokončen vůbec.

### *Nechtěné výsledky, problémy a vlastnosti*

Může se jednat o obtíže funkčního charakteru, neboli že řešení nefunguje, funguje nesprávně nebo má nežádoucí účinky, sociálního charakteru, emocionálního, dodatečného nebo také nechtěné vlastnosti, které se zákazníkům nelíbí.

### *Překážky*

Představují to, co zákazníkům zabraňuje začít s řešením určitého úkolu nebo co je zpomaluje při jeho plnění, například nedostatek času.

### *Rizika*

Jedná se o vše, co může pokazit výsledek nebo mít podstatné negativní následky na něj.

### 5.3 Přínosy

Popisují hlavně benefity a výsledky, které zákazníci požadují. Přínosy můžeme členit na vyžadované, očekávané, chtěné a neočekávané. Tyto přínosy zahrnují funkční užitek, společenské výhody, pozitivní emoce, nebo úsporu peněz.

#### *Požadované přínosy*

Jedná se o takové přínosy, které definují základní požadavky a bez nichž by řešení nemohlo fungovat. Například při nákupu chytrého telefonu požadují, abych mohl volat.

#### *Očekávané přínosy*

To je skupina přínosů, které očekáváme ale daný produkt či služba by mohla fungovat i bez nich. Například příjemný design nebo přístup.

#### *Chtěné přínosy*

Jsou takové přínosy, které již neočekáváme, ale byli bychom velmi rádi, kdyby byly jeho součástí. Jedná se obvykle o přínosy, o kterých se zákazníci sami zmíní.

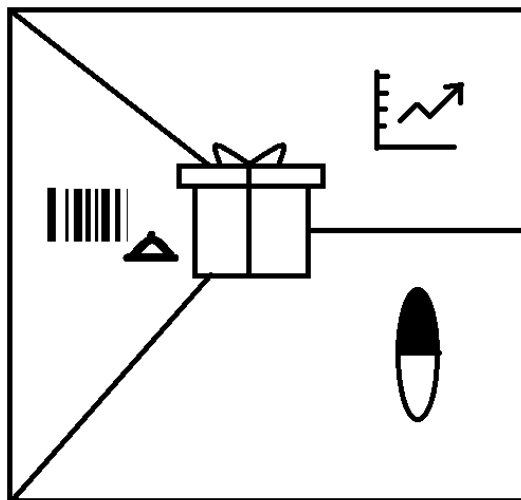
#### *Neočekávané přínosy*

Ty představují zisky, které zdaleka převyšují to, co zákazníci od produktu očekávají nebo po čem touží. Ani kdyby, jste se jich zeptali, nezmínili by se o nich. Jedná se o úplnou inovaci, která ještě na trhu není. (Osterwalder, 2016, str. 42)



## 6 HODNOTOVÁ MAPA

Tato kapitola úzce navazuje na předchozí a analyzuje a popisuje vlastnosti business modelu. Hodnotová mapa se podle Osterwaldera rozděluje na seznam produktů a služeb, dále na oblast řešení potíží a nakonec tvorba přínosů. Po analyzování dat bychom měli přijít k souladu mezi požadavky nalezenými v profilu zákazníka a hodnotovou mapou. (Osterwalder, 2016)



Obrázek 2 Produktová mapa, zdroj Osterwalder, 2016, str. 54

### 6.1 Seznam produktů a služeb

Zjednodušeně seznam všeho co společnost nabízí a přináší hodnotu a pomáhají zákazníkům dokončit jejich funkční, společenské nebo emocionální úkoly nebo jim pomůže uspokojit jejich základní potřeby. Je důležité si uvědomit, že samotné produkty a služby hodnotovou nabídku netvoří, ta vzniká až po analyzování a profilaci segmentu a jejich obtíží a přínosů. Tento seznam může také obsahovat podpůrné služby.

### 6.2 Řešení obtíží

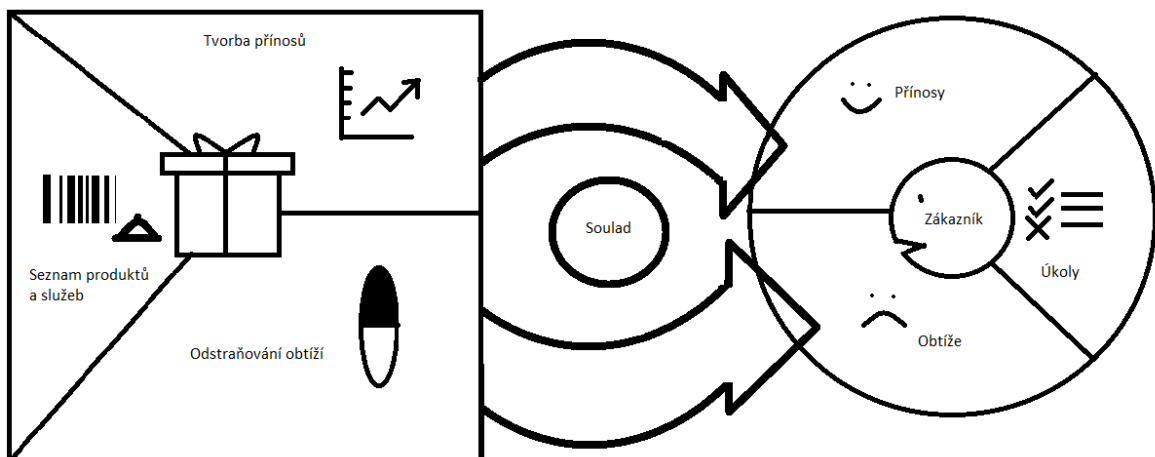
Tato oblast definuje, jakým způsobem produkty a služby zabraňují obtížím zákazníků. Naznačuje, jak chceme odstranit nebo zmírnit překážky, které nastávají před, v průběhu, nebo po splnění úkolu a zákazníkům vadí. Je důležité se zaměřovat na obtíže, které jsou pro zákazníky prioritní a mají tedy extrémní dopad. Není možné přijít s minimalizací všech obtíží, které jsme identifikovali v profilu zákazníka, ale ty nejfunkčnější se soustředí na několik důležitých a ty účinně minimalizují.

### 6.3 Tvorba přínosů

Tvorba přínosů popisuje jakým způsobem produkty a služby zajišťují zákazníkům jejich přínosy. Konkrétně popisuje, jak produkty vytváří hodnotu a přináší výsledky a benefity, které zákazníci očekávají, po kterých touží. Stejně jako odstraňování obtíží nebude tvorba přínosů obsahovat všechny přínosy, které jsme v rámci profilu zákazníka identifikovali, ale měli bychom se soustředit hlavně na ty, které jsou podstatné a které jsou odlišné od konkurence.

### 6.4 Soulad

Souladu lze dosáhnout, když jsou zákazníci spokojeni s hodnotovou nabídkou a to nastane, pokud se zaměříme na důležité úkoly, vyřešíme prioritní obtíže a vytvoříme přínosy, které zákazníci požadují a očekávají.



Obrázek 3 Soulad, zdroj Osterwalder, 2016, str 69

## 7 ZDROJE FINANCOVÁNÍ

V oblasti získávání zdrojů pro podnikání se nabízí hned několik možností vlastního neboli interního kapitálu a také cizího neboli externího kapitálu. Hlavním kritériem pro výběr by měli být náklady spojené se získáním těchto zdrojů a také strategie financování. Důležité je ovšem i zachování finanční stability podniku. Plánování zdrojů financování by mělo vyústit ve strukturu finančních zdrojů jejich výše a náklady na ně. (Valach, 2012)

### 7.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje jsou základními zdroji financování pro podnik, kdy podnikatel vkládá své prostředky, aby dal najevo své přesvědčení o životaschopnosti nápadu, jako i o schopnosti najít způsoby jeho uskutečnění. Pokud by podnikatel nevložil své prostředky, nemůže očekávat, že mu s realizací jeho nápadu pomůžou jiné strany. Využíváním interních zdrojů se nezvyšuje počet věřitelů, nevznikají náklady na cizí kapitál, nezvyšuje se zadlužení podniku a v závěru přispívá k finanční stabilitě podniku. Na druhou stranu je s interními zdroji spojen vyšší náklad. (Režňáková, 2012)

#### 7.1.1 Odpisy

Jsou jednou z nejdůležitějších složek vlastních zdrojů a to z toho důvodu je podnik tvoří, i když netvoří zisk. Odpisy můžeme chápat jako část ceny dlouhodobého hmotného nebo nehmotného majetku, která v průběhu jeho životnosti systematickým způsobem vstupuje do nákladů. Jedná se o náklady, a tudíž ovlivňují hospodářský výsledek a základ daně ze zisku. Jsou to náklady ale nikoli peněžní výdaje a vzhledem k tomu, že se projevují v ceně výrobku jako kalkulované odpisy a tvoří tak část příjmů jako tržby. (Valach, 2012)

#### 7.1.2 Nerozdělený zisk

Dalším velmi významným vlastním zdrojem je nerozdělený zisk, někdy taky označován jako „zadržovaný zisk“. Jedná se o část zisku po zdanění, kterou podnik nevyužije na výplatu dividend, navýšení fondů ze zisku navýšení základního kapitálu nebo k úhradě ztráty z minulých let. (Režňáková, 2012)

### 7.1.3 Rezervní fondy

Rezervní fondy jsou součástí vlastního kapitálu a představují část zisku, kterou si podnik nechal na ochranu proti různorodým rizikům. Za předpokladu, že je podnik nemusí použít na financování předem stanovených potřeb, můžou být tyto zdroje využity do určité míry jako interní zdroj financování rozvoje. (Valach, 2012)

## 7.2 Cizí zdroje financování

Externí zdroje financování reprezentují co do objemu menší část zdrojů, použitých na financování dlouhodobého majetku. Co se ale rozmanitosti týká, máme více možností než u interních zdrojů a to díky inovacím a rozvoji na kapitálových trzích. (Valach, 2012)

Každý kdo se rozhodne vložit peníze do nově založeného podniku, očekává něco na zpět. Buď chtějí vkladatelé své peníze zpět s úrokem, nebo se chtějí podílet na zisku firmy, které v budoucnu vytvoří. Rozlišujeme dva základní typy financování a to buď na dluh, nebo financování za část vlastnictví společnosti. (Koráb, 2007)

Pokud se rozhodneme pro možnost financování na dluh, získáme výhodu zachování vlastnictví celé společnosti. Udržíme si kontrolu nad rozhodování a na případném zisku. Půjčíme si určitou částku a přesně tu musíme splatit s připočítáním úroku, bez ohledu na to jak bude výnosná naše společnost. Věřitel se nepodílí na rozdělování zisku. Vzhledem k tomuto faktu se věřitelé snaží co nejvíce snížit jejich riziku tím, že zajistí půjčku nějakým naším majetkem. V případě, že nejsme schopni splácet, podstupujeme osobní riziko zabavení majetku nebo domu. (Abrams, 2014)

V kontrastu se získáváním prostředků na dluh je podílové financování, které umožňuje vyhnout se osobnímu riziku. Namísto splácení určitého obnosu peněz, poskytneme investovi procentuální podíl ve společnosti a s tím spojené zisky. Pokud je společnost velmi úspěšná může investor na svém rozhodnutí vydělat několikrát více, než kolik vložil do společnosti. Pokud ale společnost neuspěje ve vytváření zisku, potom investor nemusí nikdy obdržet své peníze zpět. (Abrams, 2014)

### 7.2.1 Crowdfunding

Crowdfunding je v poslední době více a více využívaná metoda používaná pro financování projektů, kampaní a podnikatelských záměrů. Podstata této metody je ve vybírání menších částek od velkého počtu přispěvovatelů. Veškerý tok informací a peněz je prováděn skrz internetovou stránku. Tito investoři většinou na oplátku dostanou jednu z odměn odvíjející se od výše přispěné částky, ale není to jediný druh crowdfundingu. Rozlišujeme čtyři základní druhy dárcovský, při kterém dárci neočekávají odměnu nebo protislužbu, využívá se hlavně pro sbírky sociálního, charitativního nebo veřejně prospěšného charakteru. Další formou může být crowdfunding na bázi půjček kdy investor půjčuje své peníze za určenou úrokovou míru. Jako crowdfunding je tento model považován z důvodu velkého počtu věřitelů na jeden projekt, tento model je výhodnější, než půjčka ve finančních institucích. Tento model se také někdy nazývá jako peer-to-peer půjčky. Třetím modelem je podílový crowdfunding, u kterého je protihodnotou podíl na základním kapitálu nebo zisku. Investor poté zpravidla prodá svůj podíl za výhodnějších podmínek. Z pohledu investora je tento model nejrizikovějším, protože je jeho odměna závislá na úspěchu projektu. Posledním modelem je crowdfunding na bázi odměn. Tento model je nejvíce rozšířen a je také nejpopulárnější. Autor projektu nastaví částky, kterými lze přispět a k nim je přidělena odměna. Forma odměny závisí na autorovi projektu a hodnota odměny bývá většinou nižší než přispěná částka. Nicméně vnímání hodnoty je subjektivní proto může mít pro investora vyšší hodnotu než je její reálna. (Kameníková, 2017)

### 7.2.2 Bankovní úvěr

Úvěr je forma zapůjčení finančních prostředků na předem určenou dobu za předem určených podmínek a úroku, komerční banka vyžaduje hmotnou garanci nebo záruku v podobě nějakého hmotného aktiva, buď osobní, nebo obchodní majetek. Rozlišujeme dva druhy úvěrů a to dlouhodobé a krátkodobé. U krátkodobých počítáme s dobou splatnosti kratší než jeden rok u dlouhodobých delší než jeden rok. Využívání bankovních úvěrů přináší i jednu výhodu a to, že při kladném výsledku hospodaření vytváří efekt daňového štítu, jelikož úroky z úvěru jsou uznatelným daňovým nákladem. (Koráb, 2007)

### 7.2.3 Soukromý „Angel“ investor

Častým zdrojem kapitálu se pro nové nebo malé podniky stávají soukromí investoři. Těmito investory jsou většinou úspěšné osoby, hledající investice, které jim přinesou více osobního uspokojení a potenciální větší zisky než konvenční investice jako dluhopisy nebo akciové trhy. V současné době existují organizace nebo skupiny těchto investorů, které se snaží usnadnit setkání podnikatelů a potenciální investorů. Investoři patřící do takto vzniklé sítě mohou poté poskytnout širší rozsah pomoci než jednotlivý investoři. Jelikož se jedná o soukromé osoby, nemusí být vždy pravidlem, že se jedná o podnikatele, který má představu o tom jaké riziko podstupuje, nebo jaká je doba návratnosti investice. Proto je důležité dopředu seznámit s představou o vývoji zisků, abychom předešli případnému nátlaku ze strany investora. (Abrams, 2014)

### 7.2.4 Leasing

Leasing nebo také jinak pronájem je další formou financování, která se často využívá pro pořízení majetku. Hlavní výhodou je úspora hotovosti hlavně pro začínající podniky, pro které je zahájení podnikání finančně velmi náročnou etapou. Leasing je tedy dohoda, která přenáší na nájemce právo užívat určitý majetek po předem určitou dobu za určitou finanční úhradu (nájemné). Existují dva základní druhy leasingu, operativní a finanční. Operativní je definován jako krátkodobý nebo střednědobý zrušitelný pronájem, po jehož ukončení vrací uživatel majetek zpět pronajímateli. O údržbu a opravy se v tomto případě stará pronajímatel. Finanční leasing popisujeme naopak jako dlouhodobý nezrušitelný pronájem, po jehož ukončení přechází vlastnické právo na předmět leasingu za symbolickou hodnotu do rukou uživatele. Opravy a údržbu si zajišťuje na své náklady sám uživatel. (Koráb, 2007)

## 8 PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU

Jelikož se podnikatelský plán vztahuje na podnik v cestovním ruchu, je také zapotřebí definovat základní pojmy a právě tomu se věnuje tato kapitola. Cestovní ruch je nedílnou součástí každého státního hospodářství. V České republice se v roce 2014 cestovní ruch podílel na HDP asi 2,8 %. Meziroční trend je však v tomto ohledu klesající a podíl cestovního ruchu na HDP se snižuje. Obecně je cestovní ruch definován jako činnosti osob, které cestují do míst mimo své obvyklé prostředí na dobu kratší než jeden rok. Účel této cesty pak může být různý, například trávení volného času nebo obchod. Cestovní ruch se dělí na Příjezdový cestovní ruch, ten zahrnuje pobyt osob, které nejsou rezidenty České republiky na území Českého státu. Domácí cestovní ruch se vyznačuje pohybem českých občanů na území svého státu. A nakonec se jedná o výjezdový cestovní ruch, který se týká výjezdů občanů české republiky do ostatních států.(cszo.cz)

Podle literatury je velmi těžké říct, které subjekty se dají zahrnout do odvětví cestovního ruchu, ale obecně lze říct, že se jedná o takové subjekty, které by v případě nižšího nebo žádného počtu návštěvníků v dané lokalitě zaznamenaly nižší objem produkce nebo prodejů. Jedná se hlavně o tyto subjekty:

Podniky poskytující průvodcovské služby

Stravovací podniky

Ubytovací zařízení a lázeňské služby

Dopravní podniky

Cestovní kanceláře a agentury

Cestovní ruch se dá tedy dále rozdělovat podle motivu k cestování, těmito motivy může být například přírodní cestovní ruch, jehož motivem je navštívit nedotčené přírodní úkazy, těmi mohou být hory, lesy, pralesy a podobně. Dalším druhem může být vzdělávací, od kterého se očekává, že cestovateli přinese určité znalosti jako třeba jazykové pobyty. V neposlední řadě pak také cestování se společenským motivem, u kterého očekáváme získání přátel nebo určitých kontaktů. Takto bychom mohli jmenovat další jako zdravotně, kulturně nebo sportovně orientovaný cestovní ruch, ale pro základní představu to není nutné.(cszu.cz)

Podnikání v cestovním ruchu nebo spíše podnikání jako cestovní kancelář nebo agentura je ze strany státu upraveno podle toho jaké druhy zájezdů poskytujeme. Nejdříve bychom

měli vysvětlit, jak je vlastně chápan zájezd abychom mohli pokračovat dále. Zájezd podle zákona je kombinace alespoň dvou služeb, jako například doprava, ubytování, která je poskytována na dobu přesahující více jak jeden den nebo pokud zahrnuje ubytování přes noc. Cestovní agentura nesmí prodávat zájezdy, to znamená, že nesmí poskytovat pobytové, poznávací nebo exotické dovolené. Cestovní agentura je živností volnou, takže jí může provozovat kdokoli, kdo si požádá o živnostenské oprávnění. Cestovní agentur může prodávat zájezdy cestovních kanceláří.

Cestovní kancelář je tedy ten subjekt, který zájezdy pořádá a je vždy za zájezd odpovědná. Povinností cestovní kanceláře a zároveň i podmínkou pro udělení koncese je mít sjednané pojištění proti úpadku cestovní kanceláře. Pokud toto pojištění nemá sjednané, nesmí prodávat zájezdy. Výše tohoto pojištění, nebo spíše pojistné částky se odvíjí od výše tržeb a zákon stanovuje minimální výši a to konkrétně 30 % ročních tržeb. (Zákon o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu)

Trh se zájezdy se v posledních letech zpomaluje a to hlavně z důvodu uprchlické krize, lidé se tedy bojí cestovat do zemí jako například Tunis nebo Turecko a to působí negativně na odvětví cestovního ruchu. Na českém trhu působí více cestovních agentur než cestovních kanceláří a meziročně počet jak cestovních kanceláří, tak i agentur klesá. Stav cestovních agentur a kanceláří v roce 2016 je uvedený v tabulce. (accka.cz)

Tabulka 1 Počet cestovních kanceláří a agentur v ČR v roce 2016, Zdroj: [www.accka.cz/](http://www.accka.cz/)

<b>Cestovní kanceláře</b>	881
<b>Cestovní agentury</b>	1056



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 PODNIKATELSKÝ PLÁN

V této části bude navržen podnikatelský plán podle výše uvedené struktury, který bude následně využit ke zhodnocení životaschopnosti podniku a zároveň se podle něj rozhodne o realizaci projektu.

### 9.1 Titulní list

Název obchodní firmy:	CK MAST Travel s.r.o
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo firmy:	Sadová 1370 Zlín 760 01
Základní kapitál	150.000 Kč
Zakladatelé	Jméno Jan Stračinský 75.000 Kč
	Adresa Obchodní 1325 Otrokovice
	Email j.stracinsky@seznam.cz
	Telefon + 420 721 518 962
	Jméno Marek Malota 75.000 Kč
	Adresa Smetanova 777 Zlín
	Email malota.m@gmail.com
	Telefon +420 737 154 684
Předmět podnikatelské činnosti	Provozování cestovní kanceláře

### 9.2 Shrnutí dokumentu

Tato část dokumentu shrnuje veškeré informace, které jsou dále popsány detailněji v jednotlivých kapitolách. CK MAST Travel je cestovní kancelář, kterou zakládají dva podnikatelé jako společnost s ručením omezeným. Hlavním smyslem společnosti, je, nabídnou svým zákazníkům alternativu na trhu se zájezdy. Tato služba spočívá v možnosti vytvořit si dovolenou přesně podle představ každého jedince bez jakéhokoli omezení ze strany cestovní kanceláře. Je tedy možné si zvolit místa, které chceme navštívit způsob dopravy a formu a úroveň ubytování a podobně. S každým zájezdem je pak spojena i asis-

tenční služba pro případ nečekané události, se kterou si zákazník neví rady a potřebuje pomoc.

Tato služba je cílena na studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, a to hlavně z toho důvodu že touha mnoha mladých lidí se směřuje právě na poznání cizích kultur a krásných míst na planetě. Cílení na studenty je záměrné a to z toho důvodu, že vytváří možnost expandovat do ostatních univerzitních měst a zároveň se studenti na vysoké škole neustále obměňují a každý rok nastupují nový, tato skutečnost také vytváří určitou příležitost, kterou může společnost využít. Druhou cílovou skupinou jsou pak lidé ve věku 50-65 let, kteří již nejsou vázáni dětmi a disponují volnými finančními zdroji a časem. Tito lidé se za dob svého mládí k podobným možnostem nedostali a společnost chce svými produkty probudit tuto zatím nepoznanou touhu.

Na poli konkurence se ve Zlíně k zájezdům na zakázku přibližují dvě společnosti, ale ani jedna z nich neposkytuje přímo službu ve stejném rozsahu nebo podobě.

Důležitým aspektem pro úspěch je propagace, ta bude probíhat ve dvou formách a to na sociálních sítích, skrze sdílení zážitků z cest a za druhé formou letáčků na místech kde se cílová skupina pohybuje. Dále pak společnost spoléhá na referenční marketing a tedy, že si studenti mezi sebou předávají pozitivní zkušenosti a pobídnout tak posluchače k využití našich služeb.

Distribučním místem je pak hlavně pobočka společnosti, která se nachází v centru města Zlína a je velmi dobře dostupná. Společnost pak dále plánuje zřídit vlastní webové stránky, na kterých chce hlavně vzbudit zájem u návštěvníků o poskytované služby, skrze sdílení fotografií a zážitků z cest.

Potřeba základního kapitálu je stanovena ve výši 150 000 Kč. Na základním kapitálu se oba společníci podílí rovným dílem a každý vloží 75 000 Kč. Pro první rok podnikání společníci nedokážou spolehlivě určit objem prodeje, proto byl finanční plán sestaven ve třech variantách, aby dokázali předvídat vývoj situace. Pro očekávaný vývoj se počítá s ročním objemem prodeje 301 zájezdů a za této situace dokáže společnost vytvořit zisk. Problémem je, že pokud se tyto prodeje nepodaří dosáhnout je velmi pravděpodobné, že společnost nedosáhne bodu zvratu a vygeneruje tedy ztrátu. Všechny rozhodující údaje jako například výše fixních nákladů nebo způsob výpočtu ceny zájezdu je blíže popsán v jednotlivých kapitolách tohoto dokumentu.

### 9.3 Představení společnosti

Cestovní kancelář MAST Travel s.r.o, bude zřízena dvěma společníky Janem Stračinským a Markem Malotou. Forma podnikání byla zvolena jako společnost s ručením omezeným a to z toho důvodu, že tato forma není náročná na základní kapitál, a je pro společníky relativně jednoduché ji založit. V neposlední řadě je také pro zákazníky důvěryhodnější nakupovat služby cestovního ruchu u obchodní korporace. Oba společníci se stanou jednateli společnosti a každý bude zastupovat společnost samostatně. Podíl obou společníků je 50 %. Hlavním předmětem podnikání společnosti je provozování cestovní kanceláře. Sídlo společnosti se bude nacházet ve Zlíně. Cílem společnosti je zprostředkovat svým zákazníkům skvělé zážitky a zkušenosti z cest a také možnost poznat nové lidi a kultury a to skrz individuální zájezdy na zakázku. Klíčové osoby ve společnosti jsou Marek Malota, který má dlouholeté zkušenosti v oblasti cestovního ruchu, jeho úkolem bude zprostředkovávat styk s klienty a stane se odpovědnou osobou pro Jana Stračinského pro získání živnosti na provoz cestovní kanceláře. Úlohou druhého ze společníků pak bude navázat vztahy se zahraničními obchodními partnery vyhledávat zajímavá místa a evidovat je do katalogu.

### 9.4 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelé objevili mezeru na Zlínském trhu v odvětví cestovního ruchu. Tato příležitost se týká hlavně poznávacích zájezdů. Na trhu je sice možné zakoupit poznávací zájezdy, ale pouze v předpřipraveném balíčku a tedy variabilita těchto zájezdů je velmi nízká. Odlišnost této cestovní kanceláře je založena právě na možnosti variability a tedy, že si zákazník s pomocí zaměstnance společnosti sám navolí místa, která by chtěl navštívit, způsob dopravy, kterým chce cestovat, délku svého zájezdu a další aspekty, které určí, jak bude cestovatelský zážitek vypadat. V tomto nápadu právě společní spatřují již zmiňovanou mezeru na trhu. Jejich plánem je vytvořit na sebe navazující balíčky služeb, které si zákazník sestaví dle svých představ. Poznat maximálně turistický, ale i mimo turistický život a vidět tak místní kulturu ze všech stran. Trendem poslední doby je právě zprostředkovávat zážitky, které začínají být pro lidi stále hodnotnější, než materiální statky.

## 9.5 Analýza zákazníků

Odvětví cestovního ruchu je otevřené pro všechny osoby bez ohledu na pohlaví nebo věk. To samé platí pro poznávací zájezdy. Společnost se chce primárně zaměřovat na studenty vysokých škol, a to v tomto konkrétním případě na Univerzitu Tomáše Bati, protože je mezi těmi to lidmi velká touha po cestování na netradiční místa, poznávání nových lidí a kultur, získávání zážitků a prožitků. O tyto prožitky se pak chtějí na sociálních sítích podělit se svými kamarády a rodinou. Ve Zlíně je velký poměr jednoho studenta na počet obyvatel, a proto se společníci domnívají, že o zákazníky „nebude nouze“. Navíc každým rokem přicházejí další ze spádových oblastí Zlínského, Olomouckého či Jihomoravského kraje. Tito studenti mají vazby i na studenty jiných škol, takže v případě šíření dobrých referencí je potenciál získat zájem i mimo Zlín jako takový. To vytváří příležitost případně expandovat i do jiných studentských měst po celé české republice. Pro mladé lidi je typické, že potřebují k tomu se rozhodnout nějaký prvotní impuls, čímž je myšlen stimul z vnějšího prostředí, který nastartuje směr jejich dalších kroků. Cestovat po světě chce určitou dávku sebejistoty, rozhodnosti a dalších vlastností nebo schopností. Nejčastějším hybatelem proto, proč cestovat bývá neznalost cizího jazyka, a právě touha se ho naučit. S tím chce společnost MAST Travel s.r.o. svým zákazníkům maximálně pomoci. Studenti jsou primární, ale ne jedinou skupinou, kterou se společnost bude snažit oslovovat. Mezi druhou cílovou skupinu budou patřit lidé ve věku 50-65 let, tito lidé již nemají závazky v podobě malých dětí a nic jim nebrání vycestovat. Jejich touha po cestování je podobná jako v případě první skupiny popsané výše avšak motivace lehce odlišná. Protože jim v době minulého režimu nebylo umožněno cestovat, chtějí poznat svět právě v tomto okamžiku, disponují ušetřenou hotovostí a mohou si dovolit věnovat tomu čas. Předpokladem je, že se takováto cílová skupina v lokalitě nachází.

Z výše uvedených informací víme, že cílovými skupinami jsou studenti univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a dále také lidé ve věku 50-65 let. Pokud tedy uvažujeme tyto cílové skupiny a aplikujeme data ve Zlíně, potom to v absolutním vyčíslení znamená následující údaje uvedené v tabulce.

Tabulka 2 Počet potenciálních zákazníků, Zdroj: vlastní

<b>Studenti UTB</b>	<b>9 700</b>
<b>Obyvatelé Zlína ve věku 50-65 let (data 2015)</b>	<b>16 118</b>
<b>Celkem</b>	<b>25818</b>

## 9.6 Analýza konkurence

Na Zlínském trhu se zájezdy se pohybují asi dvě desítky cestovních kanceláří od těch velkých jako například Čedok nebo Fischer, které se zaměřují na dovolené u moře, až po ty menší jako je IVOTour nebo Rapant a spol. Nově vznikající cestovní kancelář se rozhodně zařadí právě mezi ty menší a to jak kvůli své velikosti, tak i v ohledu na rozsah poskytovaných služeb. Přímoou konkurencí se stanou cestovní kanceláře Ideaservice a VIVA Travel, a to z toho důvodu že ve svém portfoliu služeb poskytují do určité míry možnost zasáhnout do programu své dovolené.

Společnost Ideaservice se ve Zlíně pohybuje již od roku 1995 a díky tomu je její jméno mezi lidmi již rozšířeno. Zaměřuje se na Italské destinace a to jak na lyžařské zájezdy v zimě tak i na letní dovolené u moře. V poslední době do svého produktového portfolia zařadila taky dovolené na míru, tato možnost však spočívá v pouhé úpravě předpřipravené dovolené, nikoli však v úplné volnosti při sestavování.

Druhým a také hlavním konkurentem je CK VIVA Travel, tato společnost se svými službami velmi přibližuje k naší cestovní kanceláři. Tato kancelář nabízí zájezdy po celém světě a její možnosti jsou velmi široké. Produkty této společnosti jsou velmi zajímavé a rozmanité, ale svou cenou se nehodí pro naši cílovou skupinu.

## 9.7 Popis produktu

Hlavní produkty společnosti, které zároveň budou tvořit největší příjmy, budou individuální poznávací zájezdy na zakázku přímo podle potřeb zákazníků. Zákazník navštíví pobočku a na místě si sjedná svou dovolenou. S pomocí zaškoleného a zkušeného zaměstnance vytvoří plán a harmonogram cesty. Zaměří se na destinace, které chce navštívit například různá města nebo zajímavá místa, dále si určí, jak dlouho chce na místech setrvat. Dalším krokem je pak rezervace hotelů, apartmánů nebo jiných ubytovacích zařízení podle přání zákazníka a to podle úrovně, ceny nebo vzdálenosti ubytovacího zařízení od cílových objektů, které chce zákazník navštívit. Nezbytné je také určit způsob dopravy, kterým může být buď vlastní doprava, letecká doprava, doprava vlakem, autobusem, dále také lodní doprava nebo jakákoli kombinace zmíněných možností. Společnost zajistí letenky nebo jiné palubní lístky potřebné pro dopravu na všechna místa. Na závěr zajistí vstupenky do objektů, pokud jsou vyžadovány a podá praktické informace, které mohou na cestách do vybraných lokalit přijít vhod. Důležitým aspektem pro poskytování tohoto druhu služeb je indi-

viduální přístup ke každému zákazníkovi, jelikož každý zájezd bude mít jinou podobu a to přesně podle představy konkrétního klienta. Se zájezdem je spojena asistenční služba, kterou můžou klienti kontaktovat v případě problémů.

## 9.8 Marketingové strategie

Marketing se stal nedílnou součástí podnikání a bez kvalitního a dobře cíleného marketingu je rozvoj nového podniku velmi obtížný, tak se společnost rozhodla své marketingové plány zobrazit prostřednictvím marketingového mixu, ve kterém popíše základní prvky zmiňovaného nástroje kromě produktu, protože ten byl popsán již výše.

### 9.8.1 Cena

Při sestavování cen produktů se společníci rozhodli využít metody sestavování cen podle nákladů nebo také nákladově orientovanou tvorbu cen. Výhodou této metody je jednoduchost a přehlednost a pro koncept společnosti se nejvíce hodí. Po stanovení všech nákladů na dopravu, ubytování popřípadě vstupenky se k sumě připočte marže a tím bude vytvořena konečná cena pro zákazníka. Marže bude zahrnovat kalkulované fixní náklady a zisk společnosti.

### 9.8.2 Propagace

Propagace jména firmy bude probíhat hlavně prostřednictvím sociálních sítí jako například facebook, twitter nebo instagram a to hlavně z toho důvodu, že se na nich cílová skupina velmi často vyskytuje a může své zážitky z cest přímo sdílet právě na sociálních sítích a tím dávat podnět k nejlepší propagaci a to konkrétně word of mouth, neboli referenční propagaci, kdy si zákazníci předávají dobré zkušenosti a zážitky slovně mezi sebou. Jelikož se jedná o studenty, kteří tvoří úzkou skupinu lidí, kteří se mezi sebou znají a můžou si tedy informace předávat. Další výhodou je, že na univerzitu dojíždí studenti z různých měst a mají kamarády i z jiných univerzit a to může znamenat, že se jméno společnosti dostane i do jiných studentských měst a vytvoří tak příležitost pro rozvoj firmy. Výhodou referenční propagace je, že má velmi silný vliv na posluchače a samotná reference je pro společnost ekonomicky nevýhodnější. Problém může nastat v případě, že se na cestě stane nějaká nepříjemná záležitost, za kterou ani společnost nebude mít odpovědnost, ale zážitek z cesty už nebude perfektní a pozitivní a reference tím pádem neproběhne.

Další formou propagace jsou letáčky a plakáty, které budou rozmístněny na strategických místech jako například univerzitní knihovna, jednotlivé fakulty, menza pro oslovení studentů, a dále také na výstavních plochách ve městě. Návrh propagačního letáku a plakátu je uveden v příloze 1.

### 9.8.3 Místo

Sídlo a zároveň i kancelář pro styk s klienty se bude nacházet v centru krajského města Zlína na ulici Sadová. Ulice je situována v blízkosti náměstí míru, které se dá požadovat za centrum města, takže dostupnost je jednoduchá. V blízkosti se nachází zastávky MHD a vzdálenost od místního nádraží je asi 10 minut pěší chůze. V počátku podnikání počítají podnikatelé s jedinou pobočkou ve Zlíně a v průběhu rozvoje společnosti je možné rozšíření do dalších studentských měst v České republice. Druhým velmi podstatným distribučním kanálem budou webové stránky, které si společnost vytvoří. Tyto stránky nebudou využívány přímo k prodeji zájezdů, ale spíše k propagaci jména společnosti, sdílení referencí od zákazníků a ukázkám jakou dovolenou si můžou zařídit.

## 9.9 Finanční plán

Finanční plán je určité jádro celého podnikatelského záměru. Jsou na něm založeny podstatné informace, podle kterých se následně rozhoduje o realizaci daného projektu. Tento finanční plán bude sestaven ve třech variantách a to v oblasti bodu zvratu, výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Jednou z variant, ve kterém bude vyhotoven tento plán je v optimistickém pohledu, kdy se bude počítat s nadprůměrným objemem prodeje zájezdů. Dále s neutrální variantou, která zachycuje reálné možnosti a naposledy s pesimistickou variantou, ve které se nedosáhne očekávaných prodejů.

Cena zájezdu byla stanovena průměrem, tento průměr byl vypočítán jako součet průměrných nákladů na cestu, ubytování a vstupenky. Tyto náklady byly stanoveny z třiceti možných variant zájezdů o průměrné délce zájezdu šest dnů. Jelikož společnost uvažuje, že se bude v prvních letech soustředit na evropský kontinent, byly zájezdy navrženy po Evropě a ceny byly vypočítány ze současných spotřebitelských cen. V budoucnosti chtějí společníci s obchodními partnery vyjednat nižší ceny, ale s těmi zatím nebylo kalkulováno. Pro potřeby sestavení nákladů podnikatelé uvažovali u studentů s nižší úrovní ubytování a tudíž i nižší cenou. Způsob výpočtu ceny je uveden v následující tabulce.



Tabulka 3 Výpočet průměrné ceny zájezdu pro jednu osobu, Zdroj: vlastní

Náklady na cestu	2 727 Kč
Náklady na ubytování	2 742 Kč
Náklady na vstupenky a další	819 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 289 Kč</b>
Marže (30%)	1 887 Kč
<b>Cena bez DPH</b>	<b>8 175 Kč</b>
<b>Cena s DPH</b>	<b>9 892 Kč</b>

Pro určení počtu zájezdů, které je společnost schopna za rok prodat se vycházelo z dat uvedených výše, a to konkrétně počtu potenciálních zákazníků. Společnost uvažuje, že v prvním roce dokáže oslovit asi půl procenta lidí ve věku 50-65 let a jedno procento studentů. Dále počítá, že sedmdesát procent z nich bude cestovat s alespoň jedním společníkem a třicet procent bude cestovat samostatně. Proto je nutné počet oslovených upravit.

Tabulka 4 Výpočet očekávaného objemu prodeje, Zdroj: vlastní

Potenciální počet zákazníků	25 818
Očekávaný počet oslovených	178
Počet oslovených se společníkem	301

### 9.9.1 Zahajovací rozvaha

V následující tabulce je uvedena zahajovací rozvaha ke dni zahájení činnosti. Společníci se rozhodli veškeré aktivity financovat z vlastních zdrojů, konkrétně tedy základního kapitálu a neplánují v prvních letech využívat cizí zdroje. Společníci splatili svou povinnost ke dni založení na bankovní účet, který společně založili pro účely podnikání, kromě částky 5 000 Kč, které chtějí mít na pokladně v hotovosti pro případ nutnosti zaplatit například kancelářský materiál. V průběhu roku chtějí mít tuto částku stabilně na pokladně pro tyto případy.

Tabulka 5 Zahajovací rozvaha (v tis. Kč), Zdroj: vlastní

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>150</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	150
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Výsledek hospodaření	0
<b>Oběžný majetek</b>	<b>150</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>
Zásoby	0	Rezervy	0
Pokladna	5	Závazky	0
Bankovní účet	145	Úvěry	0
<b>Aktiva celkem</b>	<b>150</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>150</b>

### 9.9.2 Plán nákladů

Jelikož se jedná o nově založený podnik, náklady na začátku podnikání budou vyšší, než kdyby se jednalo již o fungující firmu. Jako první si společníci musí zařídit patřičná živnostenská oprávnění a s tím spojené výpisy z rejstříků, dále také založit společnost jako takovou a s tím je spojen zákonný poplatek. Následně je zapotřebí zajistit prostory kanceláře a vybavit nově vznikající kancelář pro účely prodeje zájezdů. V další části je potřeba vyčíslit náklady na propagaci a zřízení webových stránek. Takto zmíněné náklady může nazvat jako náklady před zahájením podnikání.

Tabulka 6 Náklady před zahájením podnikání

<b>Vybavení kanceláře</b>	<b>100 000 Kč</b>
<b>Poplatky</b>	<b>7 000 Kč</b>
<b>Provize makléři ve výši jednoho nájmu</b>	<b>4 500 Kč</b>
<b>Letáky, plakáty</b>	<b>2 000 Kč</b>
<b>Zřízení webových stránek</b>	<b>10 000 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>123 500 Kč</b>

Jako vybavení kanceláře uvažujeme počítač, tiskárnu, stůl a židle do kanceláře, výzdoba kanceláře, kancelářské potřeby jako razítka, propisky, sešíváčky a podobně. 40 % těchto nákladů bude zaúčtováno přímo do spotřeby a 60 % bude zaúčtováno jako soubor movitých věcí v oblasti zásob. Položka poplatky je chápána jako náklady spojené s vystavením živnostenského oprávnění a poplatků pro vznik společnosti s ručením omezeným.

Druhou část nákladu tvoří nájemné a energie na provoz kanceláře, náklady na internetové připojení, náklady na telefon, náklady spojené s provozem webových stránek, pojištění proti úpadku, cestovní náhrady a mzda společníka, tyto náklady jsou vyčísleny v tabulce.

Tabulka 7 Fixní měsíční náklady, Zdroj: vlastní

<b>Nájemné</b>	4 500 Kč
<b>Energie</b>	1 000 Kč
<b>Internetové připojení</b>	470 Kč
<b>Telefon</b>	1000 Kč
<b>Webhosting, Doména</b>	30 Kč
<b>Cestovní náhrady</b>	5 000 Kč
<b>Mzda společníka</b>	20 000 Kč
<b>Zdravotní a Sociální pojištění</b>	6 800 Kč
<b>Pojištění proti úpadku</b>	2 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>40 800 Kč</b>

### 9.9.3 Očekávaný vývoj

Jak již bylo uvedeno výše, u neutrální varianty se počítá dosažením předpokládaného objemu prodeje 301 zájezdů při průměrných nákladech a výnosech. Podnikateli Marku Malotovi bude měsíčně vypláceno 20 000 Kč. Zisk společnosti se rozdělí v následujícím poměru, 20 % se přesune do dalšího období, 50 % činí odměna jednateli Janu Stračinskému a 30 % je podíl na zisku pro Marka Malotu. Dále platí stejná výše fixních nákladů uvedených v tabulce 7.

Tabulka 8 Výkaz zisku a ztráty pro očekávaný vývoj (v tis. Kč), Zdroj:vlastní

Název položky	Běžné období
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>2460,6</b>
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	<b>54,0</b>
<b>Služby</b>	<b>1892,9</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>513,7</b>
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	<b>321,6</b>
Mzdové náklady	240,0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	81,6
<b>Daně a poplatky v provozní oblasti</b>	<b>28,5</b>
Poplatek makléři	4,5
Pojištění proti úpadku	24,0
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>149,0</b>
Náklady na založení společnosti	7,0
Nájemné	54,0
Náklady na zřízení webových stránek	10,0
Ostatní provozní náklady	78,0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>14,6</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>14,6</b>
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	<b>2,2</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>12,4</b>

Při očekávaném vývoji se tedy společnost nachází v zisku 12,4 tisíc korun a je tedy jasné, že při tomto objemu prodeje se společnost pohybuje okolo bodu zvratu. Společníci si tedy rozdělí zisk a v uvedeném poměru je to tedy 6,2 pro Jana Stračinského a 3,7 pro Marka Malotou. Tento stav není ideální, protože pokud se bude realita jen o několik prodaných zájezdů lišit od očekávání, může se podnik jednoduše dostat do ztráty. Je ale důležité zmínit, že podnikatelé s podobným stavem počítají v prvním roce podnikání.

Tabulka 9 Rozvaha na konci období pro očekávaný vývoj (v tis. Kč), Zdroj: vlastní

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>152,5</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	150
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Výsledek hospodaření	2,5
<b>Oběžný majetek</b>	<b>152,5</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>

Zásoby	60	Rezervy	0
Pokladna	5	Závazky	0
Bankovní účet	87,5	Úvěry	0
<b>Aktiva celkem</b>	<b>152,5</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>152,5</b>

#### 9.9.4 Negativní vývoj

U negativní varianty se počítá s dosažením nižšího než předpokládaného objemu prodeje a to konkrétně pouze 75 % očekávaného objemu. To znamená 226 zájezdů při průměrných nákladech a výnosech. Jelikož se u předchozí varianty dostala společnost těsně za bod zvratu, neočekávají podnikatelé při tomto objemu prodeje podíl na zisku. Fixní náklady jsou uvažovány tak jako v předchozí variantě podle tabulky 7.

Tabulka 10 Výkaz zisku a ztrát pro negativní vývoj (v tis. Kč), Zdroj: vlastní

Název položky	Běžné období
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>1845,5</b>
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	<b>54,0</b>
<b>Služby</b>	<b>1419,7</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>371,8</b>
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	<b>321,6</b>
Mzdové náklady	240,0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	81,6
<b>Daně a poplatky v provozní oblasti</b>	<b>28,5</b>
Poplatek makléři	4,5
Pojištění proti úpadku	24,0
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>149,0</b>
Náklady na založení společnosti	7,0
Nájemné	54,0
Náklady na zřízení webových stránek	10,0
Ostatní náklady	78,0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-127,3</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-127,3</b>
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	<b>0,0</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-127,3</b>

V případě snížení objemu prodeje o 25 % dojde k situaci, kdy se společnost nachází ve ztrátě. Takto nepříznivou situaci by podnikatelé museli řešit navýšením vkladu, pokud by to pro ně bylo možné, popřípadě určitou formou úvěru. Jelikož podnikatelé svému projektu věří, rozhodli by se v této situaci navýšit základní kapitál dodatečným vkladem. Oba by

shodně vložili 25 000 Kč, aby zachovali podíl na řízení společníků. Za této situace se podnikatelé tedy nepodílí na zisku z jasných důvodů.

Tabulka 11 Rozvaha na konci období pro negativní vývoj (v tis. Kč), Zdroj: vlastní

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>72,8</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	200
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Výsledek hospodaření	-127,3
<b>Oběžný majetek</b>	<b>72,8</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>
Zásoby	60	Rezervy	0
Pokladna	5	Závazky	0
Bankovní účet	7,8	Úvěry	0
<b>Aktiva celkem</b>	<b>72,8</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>72,8</b>

### 9.9.5 Pozitivní vývoj

Pozitivní vývoj situace popisuje případ, kdy objem prodeje zájezdů přesáhne očekávání o 25 %, tedy 376 zájezdů. Stejně jako u předchozích variant se počítá s průměrnými cenami a průměrnými náklady. Fixní náklady jsou také ve stejné výši a zisk společnosti bude rozdělen v poměru 20 % do dalšího období, 30 % podíl na zisku Marka Maloty, 50 % odměna jednatelem Janu Stračinkému.

Tabulka 12 Výkaz zisku a ztráty pro pozitivní vývoj (v tis. Kč), Zdroj: vlastní

Název položky	Běžné období
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>3073,8</b>
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	<b>54,0</b>
<b>Služby</b>	<b>2364,6</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>655,2</b>
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	<b>321,6</b>
Mzdové náklady	240,0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	81,6
<b>Daně a poplatky v provozní oblasti</b>	<b>28,5</b>
Poplatek makléři	4,5

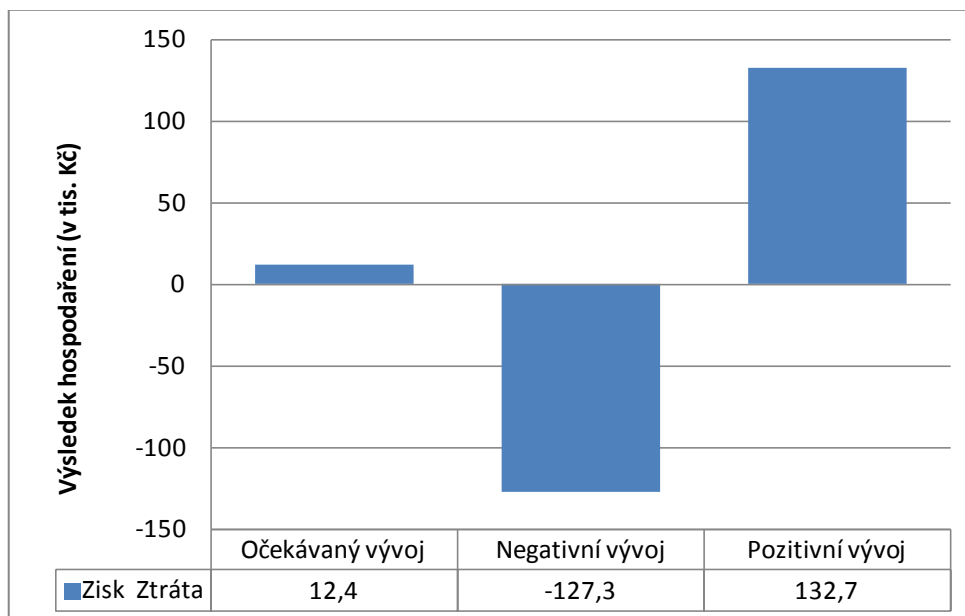
Pojištění proti úpadku	24,0
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>149,0</b>
Náklady na založení společnosti	7,0
Nájemné	54,0
Náklady na zřízení webových stránek	10,0
Ostatní náklady	78,0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>156,1</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>156,1</b>
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	<b>23,4</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>132,7</b>

V případě pozitivního vývoje a prodeje 376 zájezdů se společnost nachází v zisku 132,7 Kč. V tomto okamžiku se společníci podílí na zisku v hodnotě 66,3 tisíc pro Jana Stračinského a 39,8 tisíc pro Marka Malotu. Tento objem prodeje předpokládají podnikatelé i ve druhém roce podnikání.

Tabulka 13 Rozvaha na konci období pro pozitivní vývoj (v tis. Kč), Zdroj:vlastní

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>176,6</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	150
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Výsledek hospodaření	26,6
<b>Oběžný majetek</b>	<b>176,6</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>
Zásoby	60	Rezervy	0
Pokladna	5	Závazky	0
Bankovní účet	102,6	Úvěry	0
Pohledávky	9		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>176,6</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>176,6</b>

Pro lepší představu a zhodnocení variant se společníci rozhodli vypracovat také srovnání všech možností vývoje. Porovnání jednotlivých variant je provedeno na základě výsledku hospodaření v prvním roce podnikání.



Obrázek 4 Porovnání výsledků hospodaření v jednotlivých variantách, Zdroj: vlastní

### 9.9.6 Druhý rok podnikání

Ve druhém roce podnikání již nebudou do nákladů vstupovat prvotní náklady související se založením podniku, a dojde tedy dříve k bodu zvratu. Dále se také uvažuje s navýšením objemu prodeje na 376 zájezdů za rok a to díky tomu, že se povědomí o značce rozšíří z důvodů dobrých referencí mezi zákazníky a také díky propagaci na sociálních sítích.

Společníci od druhého roku plánují realizaci podpůrného projektu na propagaci jména firmy formou přednášek a soutěží na „Večerech s Márou“. Tyto události, se budou konat jednou měsíčně ve studentském klubu Viktorka a bude je uvádět jednatel společnosti Marek Malota. Náplní těchto večerů bude prezentace zajímavých míst a ideálně prezentace jednoho ze studentů, který využil služeb cestovní kanceláře. Celkem se uskuteční 8 akcí a vynechány budou měsíce, kdy studenti ve Zlíně již nepobývají a to konkrétně červen, červenec, srpen a září. Z ekonomického hlediska se očekává, že tyto večery budou stát společnost asi 20 000 Kč za rok.

Stejně jako pro výpočet výsledku hospodaření v prvním roce platí stejná výše měsíčních nákladů, způsob rozdělení případného zisku a stejná průměrná cena zájezdu a náklady na zájezd.



Tabulka 14 Výkaz zisku a ztráty pro druhý rok podnikání (v tis. Kč) Zdroj: vlastní

Název položky	Běžné období
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>3073,8</b>
Spotřeba materiálu a energie	14,0
<b>Služby</b>	<b>2364,6</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>695,2</b>
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	<b>321,6</b>
Mzdové náklady	240,0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	81,6
<b>Daně a poplatky v provozní oblasti</b>	<b>24,0</b>
Pojištění proti úpadku	24,0
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>152,0</b>
Náklady na reprezentaci	20
Nájemné	54,0
Ostatní náklady	78,0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>197,6</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>197,6</b>
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	<b>29,6</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>168,0</b>

Společnost se tedy nachází na konci druhého roku v zisku 168 000 Kč. Způsob rozdělení zisku je zachován a tedy podnikatel Jan Stračinský se podílí ve výši 84 000 Kč a Marek Malota 50 400 Kč. Rozvaha na konci druhého účetního období bude vypadat následovně.

Tabulka 15 Rozvaha na konci období pro očekávaný vývoj (v tis. Kč) Zdroj: vlastní

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>186,1</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	150
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Výsledek hospodaření	36,1
<b>Oběžný majetek</b>	<b>186,1</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>
Zásoby	60	Rezervy	0
Pokladna	5	Závazky	0
Bankovní účet	121,1	Úvěry	0
<b>Aktiva celkem</b>	<b>186,1</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>186,1</b>

### 9.9.7 Výpočet bodu zvratu

Bod zvratu je pro společnost velmi důležitým okamžikem a vyjadřuje, od jakého okamžiku začíná společnost vytvářet zisk. Pro výpočet bodu zvratu je potřeba znát celkem tři údaje a to fixní náklady, cenu a variabilní náklady. Výčet fixních nákladů, se kterými se počítá je následující:

Mzdové náklady, zdravotní a sociální pojištění	321,6	tis. Kč
Nájemné a energie	66	tis. Kč
Pojištění proti úpadku	24	tis. Kč
Náklady na telefon, internet, doména, webhosting	18	tis. Kč
Cestovní náhrady	60	tis. Kč
Spotřeba materiálu	42	tis. Kč
Poplatek makléři	4,5	tis. Kč
Zřízení webových stránek	10	tis. K
Náklady na založení společnosti	7	tis. Kč

Tabulka 16 Rozložení prodejů v měsících a kvartálech a kumulativní počet, Zdroj: vlastní

Měsíc	Očekávaný vývoj			Pozitivní vývoj			Negativní vývoj		
	Počet zájezdů	Kumulovaný počet	Kvartální počet	Počet zájezdů	Kumulovaný počet	Kvartální počet	Počet zájezdů	Kumulovaný počet	Kvartální počet
Leden	18	18		23	23		14	14	
Únor	20	38	62	25	48	78	15	29	47
Březen	24	62		30	78		18	47	
Duben	28	90		35	113		21	68	
Květen	30	120	91	38	150	114	23	90	68
Červen	33	153		41	191		25	115	
Červenec	35	188		43	234		26	141	
Srpen	32	220	99	40	274	123	24	165	74
Září	32	252		40	314		24	189	
Říjen	16	268		20	334		12	201	
Listopad	15	283	49	19	353	61	11	212	37
Prosinec	18	301		23	376		14	226	
<b>Celkem</b>		<b>301</b>			<b>376</b>			<b>226</b>	

$BZ = (\text{fixní náklady měsíční} + \text{náklady na začátku podnikání}) / (\text{cena} - \text{variabilní náklady})$

$$BZ = (553\ 100) / (8175 - 6289)$$

$$BZ = 294 \text{ Zájezdů}$$

Bod zvratu nastává při objemu prodeje 294 zájezdů. Tento stav však může nastat v různých kvartálech nebo měsících v závislosti na měsíčních prodejkách, nebo k němu v daném období vůbec nemusí dojít. Pokud uvažujeme následující strukturu prodejků.

Potom z uvedené tabulky tedy jasně vyplívá, že v negativním vývoji k bodu zvratu nedojde a to potvrzuje i výsledek hospodaření při daném vývoji. Ve zbylých situacích k bodu zvratu dojde a to konkrétně v realistické variantě v průběhu prosinci a v pozitivní varianty už v září.

## 10 VYBRANÉ FINANČNÍ UKAZATELE

Pro detailnější popis finančního pohledu na celý projekt chtějí podnikatelé ještě znát některé ukazatele. Těmito vybranými ukazateli jsou Rentabilita vlastního kapitálu, návratnost investice a k tomu potřebné Cash-flow.

### 10.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu nám říká, jakým způsobem se zhodnocují vložené peníze. Je velmi těžké říct, jakou úroveň by měl mít tento ukazatel, ale minimální úroveň je obecně brána jako výnosnost dlouhodobých státních dluhopisů, a to proto, že u těchto dluhopisů je velmi minimální riziko ztráty, proto by tato hranice měla být minimální, aby se nám vyplatilo podstupovat podnikatelské riziko. Výnosnost vlastního kapitálu se vypočítá jako zisk/vlastní kapitál.

Tabulka 17 Výpočet rentability vlastního kapitálu

	2017	2018
<b>Zisk (tis. Kč)</b>	12,4	168
<b>Vlastní kapitál (tis. Kč)</b>	150	152,5
<b>Výnosnost vlastního kapitálu</b>	8,2 %	110,2 %

Skok, který nastal mezi lety je způsoben hlavně prvotními náklady na začátku podnikání, které snížily zisk v prvním roce.

### 10.2 Výkaz Cash-flow a doba návratnosti investice

Pro určení doby návratnosti investice je zapotřebí sestavit výkaz Cash-flow. Cash-flow zachycuje veškeré toky peněz v jednotlivých kvartálech. Jako investice, pro kterou počítáme dobu návratnosti, se uvažuje 150 000 Kč, které vložili podnikatelé na začátku podnikání.

Tabulka 18 Výkaz Cash-flow pro první rok podnikání, Zdroj: vlastní

	1. Kvartál	2. Kvartál	3. Kvartál	4. Kvartál
<b>Počáteční stav peněz</b>	150,0	21,1	69,9	134,3
<b>Příjmy</b>	613,2	900,0	979,2	484,6
<b>Výdaje</b>	742,1	851,2	914,8	526,6

Pořízení služeb	389,9	572,2	622,6	308,1
Prvotní výdaje	123,5	0,0	0,0	0,0
Měsíční výdaje na provoz	122,4	122,4	122,4	122,4
DPH	106,3	156,6	169,8	84,0
Výplata podílu na zisku	0,0	0,0	0,0	9,9
Daň z příjmu	0,0	0,0	0,0	2,2
Příjmy - Výdaje	-128,9	48,8	64,4	-42,0
<b>Konečný stav peněz</b>	<b>21,1</b>	<b>69,9</b>	<b>134,3</b>	<b>92,5</b>

Z výkazu Cash-flow za první čtyři kvartály je jasné, že v prvním roce nedojde k navrácení počáteční investice a k tomuto bodu nejspíše dojde v druhém roce podnikání.

Tabulka 19 Výkaz Cash-flow pro druhý rok podnikání, Zdroj: vlastní

	5. Kvartál	6. Kvartál	7. Kvartál	8. Kvartál
Počáteční stav peněz	92,5	111,7	198,8	302,9
Příjmy	771,4	1127,5	1216,5	603,3
Výdaje	752,2	1040,4	1112,4	780,1
Pořízení služeb	490,5	716,9	773,5	383,6
Prvotní výdaje	0,0	0,0	0,0	0,0
Měsíční výdaje na provoz	127,9	127,9	127,9	127,9
DPH	133,8	195,6	211	104,6
Výplata podílu na zisku	0,0	0,0	0,0	134,4
Daň z příjmu	0,0	0,0	0,0	29,6
Příjmy - Výdaje	19,2	87,1	104,1	-176,8
<b>Konečný stav peněz</b>	<b>111,7</b>	<b>198,8</b>	<b>302,9</b>	<b>126,1</b>

Z výkazu Cash-flow dokážeme tedy říct, že doba návratnosti v průběhu šestého kvartálu podnikání, protože zde hodnota Cash-flow přesahuje 150 tisíc. Pomocí jednoduchého vzorce dokážeme tuto dobu ještě lépe upřesnit.

$$\text{Doba návratnosti} = ((150 - 111,7) / (198,8 - 111,7)) * 90$$

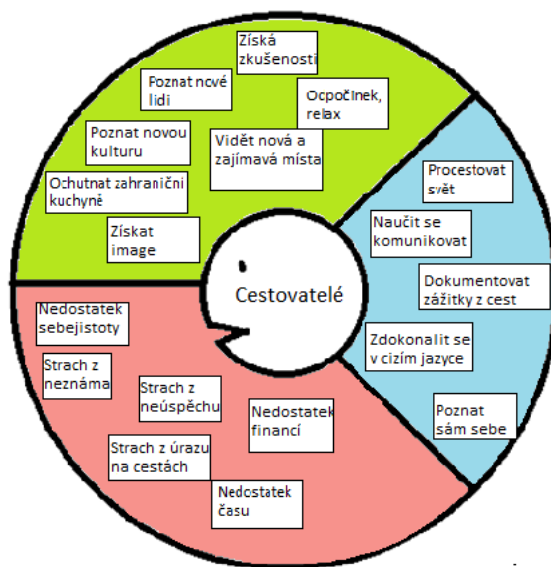
$$\text{Doba návratnosti} = (38,3 / 87,1) * 90$$

$$\text{Doba návratnosti} = 40 \text{ dnů}$$

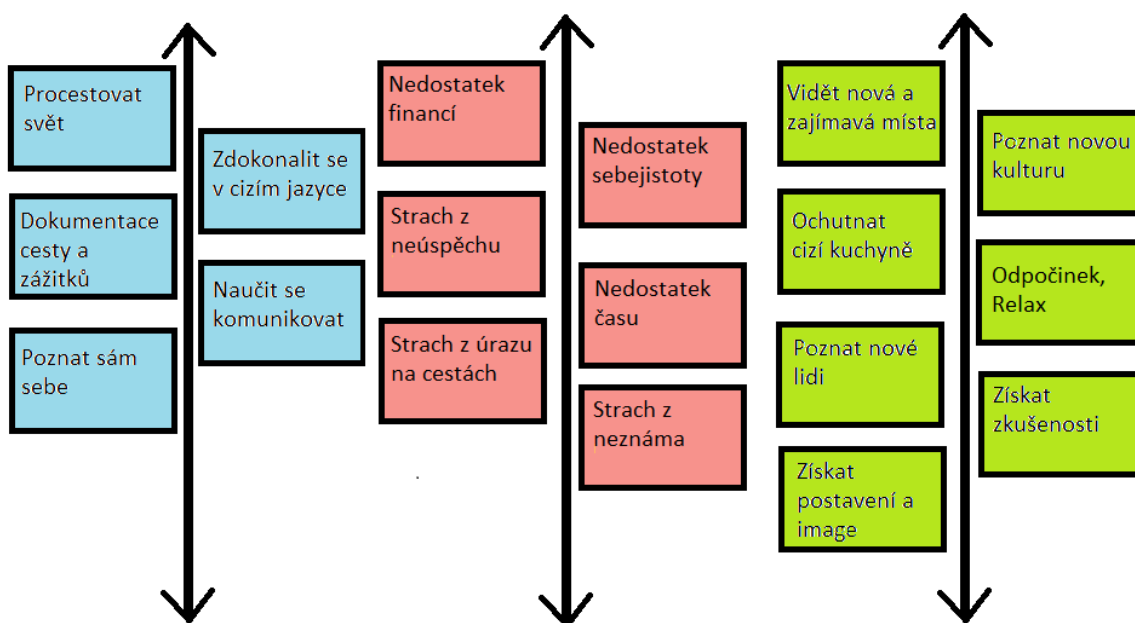
Návratnost investice nastane zhruba 40 den v 6 kvartálu podnikání.

## 11 PROFIL ZÁKAZNÍKA

Následující profil cestovatele identifikuje v modré zóně úkoly, které chtějí cestovatelé splnit tím, že cestují po světě, v červené zóně jsou pak popsány překážky, které odrážejí potenciální cestovatele od cestování. A nakonec v zelené zóně jsou přínosy, které očekávají nebo chtějí získat z cest. Tyto identifikované skutečnosti budou využity pro doladění produktů tak, aby co nejlépe napomáhaly ke splnění úkolů a tudíž budou pro zákazníky atraktivnější.



Obrázek 5 Profil cestovatele

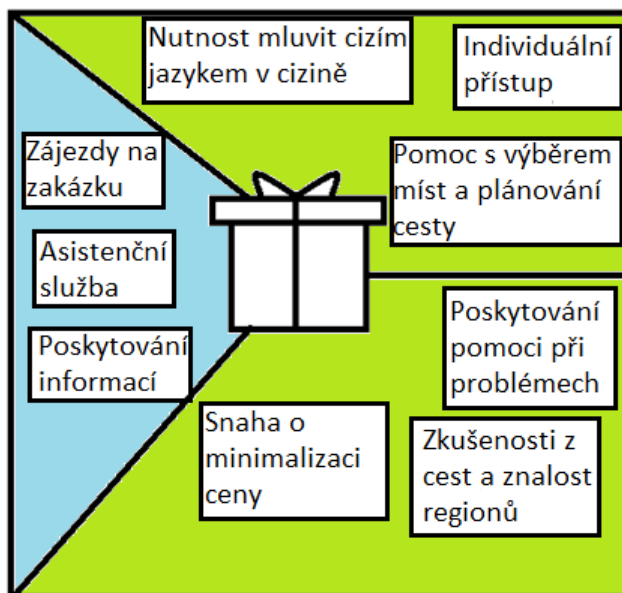


Obrázek 6 Seřazení úkolů, přínosů a obtíží podle důležitosti

Po seřazení jednotlivých částí podle důležitosti pro cestovatele vychází, že nejdůležitější úkoly, které chce splnit je procestovat svět a zdokonalit se v jazyce. Tyto úkoly jsou zároveň ty základní a vyplývají z podstaty cestování. Největší obtíže pro cestovatele studenty je rozhodně nedostatek financí a sebejistoty a na tyto obtíže by se rozhodně měla společnost zaměřit. Přínosy, které nejvíce očekávají od cestování, jsou vidět nová a zajímavá místa nebo poznat nové kultury.

### 11.1 Hodnotová mapa

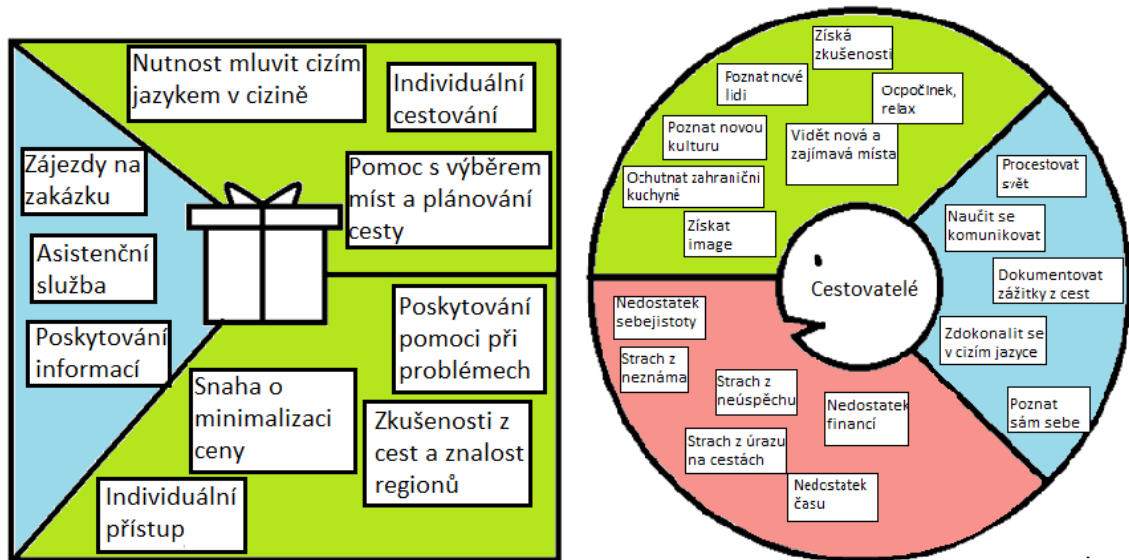
Hodnotová mapa nově zakládané společnosti jasně popisuje, jaké služby budou poskytovány v modré zóně. V zelených zónách je pak nastíněno, jak plánuje společnost napomáhat k vytvoření přínosů na hoře, a dole potom způsoby odstraňování a zmírňování obtíží, které odrazují cestovatele od plnění jejich úkolů. Z následujícího obrázku je tedy možné vyčíst principy, které jsou pro společnost důležité a jak bude vypadat výsledný produkt.



Obrázek 7 Hodnotová mapa

### 11.2 Soulad

Pro účinné vytvoření produktů přesně podle představ našich zákazníků je zapotřebí vycházet z profilu zákazníka, který jsme analyzovaly výše a nastavit produkty a služby tak abychom co nejvíce minimalizovali obtíže, nastartovaly tvorbu přínosů a náš zákazník nakonec mohl splnit své úkoly.



Obrázek 8 Soulad hodnotové mapy společnosti a profilu cestovatele

Z obrázku je patrné že společnost pokrývá velkou část jak obtíží tak i přínosů a tudíž je rozhodně pro cestovatele zajímavá. Například tím, že se jedná o individuální zájezdy, se dostává cestovatel do situace, kdy musím sám řešit každodenní situace jako objednat si jídlo, zeptat se na cestu a podobné. Takto získává zkušenosti a přibližuje se ke splnění svého úkolu zdokonalení se v cizím jazyce nebo lépe komunikovat s lidmi. To, že společnost nabízí nejen volnost při vytváření své dovolené, ale také pomůže se zajímavými místy, o kterých zákazník ani neví, vytváří přínos pro poznání nových a zajímavých míst. Naopak obtíže jako strach z neúspěchu nebo z neznáma se společnost snaží minimalizovat poskytováním asistenční služby. Jednoduše lze říci, že společnost pokrývá všechny důležité přínosy i obtíže tak jak jsou definovány v obrázku 4 a vytváří tak produkt který je pro cestovatele zajímavý.



## 12 SHRNU TÍ DOKUMENTU

Podnikatelský subjekt MAST Travel s.r.o je cestovní kancelář zaměřující se na poskytování individuálních zájezdů na zakázku. V právě zmíněném konceptu produktu vidí podnikatelé příležitost na trhu, kterou chtějí využít. Jelikož se jedná o specifický produkt, který není určen pro každého. Je cílem společnosti zaměřit se na nejvhodnější cílovou skupinu, a tou jsou studenti a lidé ve věku 50-65 let, kteří již nejsou vázáni dětmi. Obě cílové skupiny jsou ve Zlíně zastoupeny, a proto je projekt v tomto ohledu realizovatelný. Na to jak zákazník této cestovní kanceláře vypadá, co ho zajímá a čeho chce dosáhnout se společnost velmi zaměřuje, a velmi podrobně ho popisuje. Zaměřovat se na studenty nese určité předpoklady. Jejich rozpočet bývá zpravidla omezený, a podle toho také musela společnost nastavit svou cenovou politiku. Je důležité zmínit, že lidé si takto naplánovat dovolenou můžou sami, ale je to velmi náročné na čas a občas i znalosti, zodpovídají si sami za sebe a v případě problému je těžké někoho oslovit. Cestovní kancelář v tomto zařizuje celý zájezd a v případě nouze dokáže svým klientům pomoci. Dále poskytuje určitý komfort a zkušenosti a může poradit s určitými lokacemi. Z finančního plánu pak vychází, že pokud splní očekávaný objem prodeje v prvním roce, tak bude v zisku. Tento zisk není nijak zvláště vysoký, ale s tím se musí alespoň v prvním roce podnikání počítat. Doporučením toho dokumentu pro podnikatele je realizovat tento projekt, a pokud byly správně nastaveny limity, je předpokladem úspěch společnosti.

## ZÁVĚR

Tématem a zároveň i hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracovat návrh podnikatelského záměru pro založení nového podniku, konkrétně tedy cestovní kanceláře ve Zlíně. V první řadě bylo nutné jasně definovat a obeznámit se, se základní terminologií v oblasti podnikání a to zejména co je to podnikání a jaké formy podnikání lze v České republice uplatnit. Dále pak sestavit strukturu podnikatelského plánu tak aby bylo možné jej aplikovat na nový podnik a vymezit rysy podnikání v oblasti cestovního ruchu jako cestovní kanceláře. Tyto cíle na sebe vzala teoretická část této práce.

V praktické části byly tyto informace využity pro sestavení podnikatelského plánu. V první řadě byla nově vznikající společnost představena. Za představením následuje popis produktu, v čem spočívá jeho funkce a jaké hodnoty přináší svým vlastníkům. Dále pak analýza zákazníků a konkurence. Nedílnou součástí je pak marketingová část, která se zabývá cenou produktu, způsobem distribuce a propagace. V příloze je pak uveden propagační leták, tak jak si ho podnikatelé představují. Z ekonomického hlediska pak popsal společnost finanční plán, který byl sestaven pro více možných variant vývoje. Finanční plán se věnoval hlavně výkazu zisku a ztrát a rozvaze. Následně byl pak vypracován předpokládaný vývoj i v druhém roce podnikání. V závěru se pak práce věnuje výpočtu bodu zvratu, rentabilitě a době návratnosti investice. Jako poslední část práce byl dokument shrnut a zhodnocen z hlediska doporučení pro realizaci.

Práce splnila stanovené cíle a výstupem je plnohodnotný podnikatelský plán, který může být využit pro rozhodování o realizaci tohoto projektu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Vyd.1. Praha: Grada. 2012, 142 s. Finance. ISBN 978-80-247-1835-4.
- VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Vyd.1. V Brně: BizBooks, 2016, 298 stran, 12 nečíslovaných. ISBN
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd.1. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Vyd.1. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide!*. 6th edition. Palo Alto: PlanningShop, 2014, xxx, 430. ISBN 978-1-933895-46-8.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd.1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1 V Praze: C. H. Beck, 2010, xvii, 192 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ. *Podnik a podnikanie*. Druhé prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Sprint 2, 2014, 215 s. Economics. ISBN 978-80-89710-04-1.
- KAMENÍKOVÁ, Blanka *Crowdfunding*, 2017, 9 s.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
- Kiwi.com, Přehled letenek © 2016. [Online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.kiwi.com/cz/>

- GoEuro Corp, Vyhledávání cest, GoEuro.com, © 2016. [Online]. [Cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.goeuro.cz/>
- Booking.com, Vyhledávání ubytování, booking.com © 1996–2017. [Online]. [Cit. 2017-04-29]. Dostupné z: [https://www.booking.com/index.cs.html?label=gen173nr-1BCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcMvmaDqIAQGYAQW4AQjIAQ\\_YAQHoAQGSAgF5qAID;sid=64dc5a52bb1e15f1778357d36578f84b;sb\\_price\\_type=total&](https://www.booking.com/index.cs.html?label=gen173nr-1BCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcMvmaDqIAQGYAQW4AQjIAQ_YAQHoAQGSAgF5qAID;sid=64dc5a52bb1e15f1778357d36578f84b;sb_price_type=total&)
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. O univerzitě - kdo jsme, utb.cz © 2000 – 2017 [Online]. [Cit. 2017-04 25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/kdo-jsme>
- Český statistický úřad. Věkové složení a pohyb obyvatelstva Zlínského kraje, jeho okresů a správních obvodů obcí s rozšířenou působností – 2015, csu.czso.cz 2016. [Online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-zlinskeho-kraje-jeho-okresu-a-spravnich-obvodu-obci-s-rozsirenou-pusobnosti-2015>
- Polygrafie Zlín s.r.o. Nabídka produktů, poligrafia.zlin.cz © 2016. [Online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.polygrafie.zlin.cz/produkty/>
- Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. Ročenka 2016, accka.cz © 2016 [Online]. [cit. 2017-04-25] Dostupné: z <http://www.accka.cz/stranka/rocenky-ke-stazeni/vyrocní-publikace-za-rok-2016/18940>
- Česká tisková kancelář. Asociace: Počet cestovních kanceláří v ČR klesl na 881, ceskenoviny.cz © 2017,[Online]. [Cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/asociace-pocet-cestovnich-kancelari-v-cr-klesl-na-881/1349082>
- ČESKO Zákon č. 455 ze dne 2. Října 1991 O živnostenském podnikání. (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.mpo.cz//dokument166698.html>
- ČESKO. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012a. Dostupné z:
- ČESKO. Zákon 159/1999 O některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, In: *Sbírka zákonů České republiky* Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Prehled-platnych-pravnich-predpisu/Archiv/Zakon-c-159-1999-Sb-o-nekterych-podminkach-podnikani>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BZ	Bod zvratu.
ČR	Česká republika.
Kč	Koruna česká.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
CK	Cestovní kancelář
UTB	Univerzita Tomáše Bati

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Profil zákazníka, zdroj: Osterwalder, 2016 .....	22
Obrázek 2 Produktová mapa, zdroj Osterwalder, 2016, str. 54 .....	25
Obrázek 3 Soulad, zdroj Osterwalder, 2016, str 69 .....	26
Obrázek 4 Porovnání výsledků hospodaření v jednotlivých variantách, Zdroj: vlastní .....	48
Obrázek 5 Profil cestovatele .....	54
Obrázek 6 Seřazení úkolů, přínosů a obtíží podle důležitosti .....	54
Obrázek 7 Hodnotová mapa .....	55
Obrázek 8 Soulad hodnotové mapy společnosti a profilu cestovatele .....	56

**SEZNAM TABULEK**

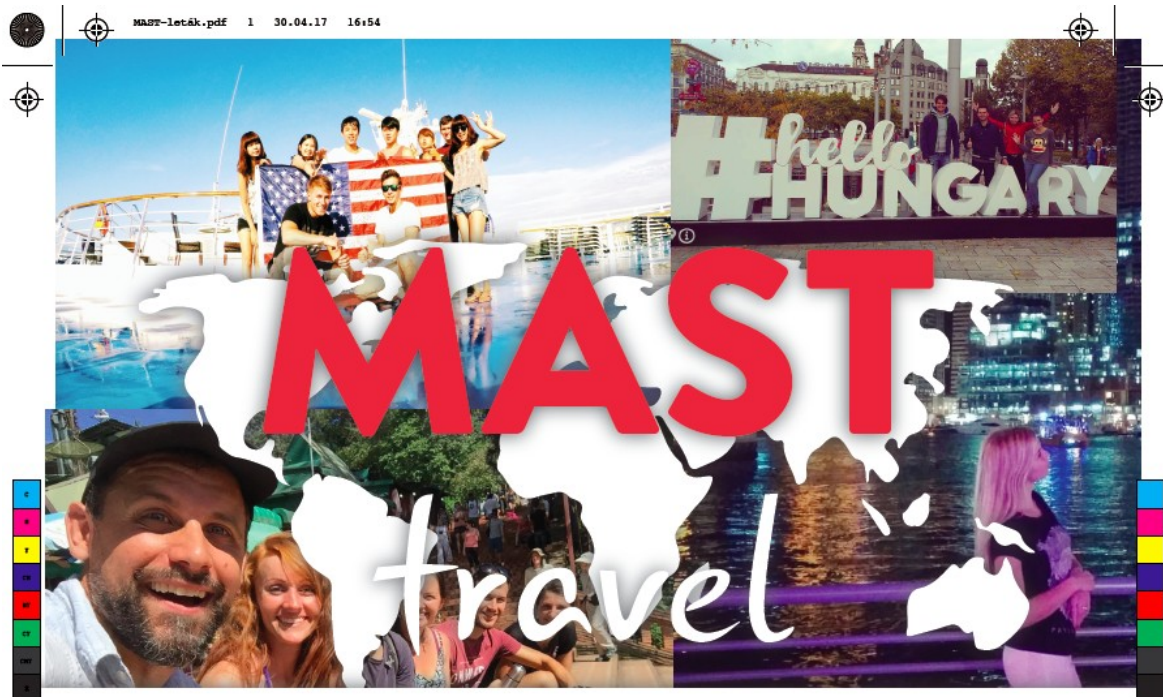
Tabulka 1 Počet cestovních kanceláří a agentur v ČR v roce 2016, Zdroj: <i>www.accka.cz/</i> .....	32
Tabulka 2 Počet potenciálních zákazníků, Zdroj:vlastní .....	37
Tabulka 3 Výpočet průměrné ceny zájezdu pro jednu osobu, Zdroj: vlastní .....	41
Tabulka 4 Výpočet očekávaného objemu prodeje, Zdroj: vlastní .....	41
Tabulka 5 Zahajovací rozvaha (v tis. Kč), Zdroj: vlastní .....	42
Tabulka 6 Náklady před zahájením podnikání .....	42
Tabulka 7 Fixní měsíční náklady, Zdroj: vlastní .....	43
Tabulka 8 Výkaz zisku a ztráty pro očekávaný vývoj (v tis. Kč), Zdroj:vlastní .....	44
Tabulka 9 Rozvaha na konci období pro očekávaný vývoj (v tis. Kč), Zdroj: vlastní .....	44
Tabulka 10 Výkaz zisku a ztrát pro negativní vývoj (v tis. Kč), Zdroj: vlastní .....	45
Tabulka 11 Rozvaha na konci období pro negativní vývoj (v tis. Kč), Zdroj: vlastní .....	46
Tabulka 12 Výkaz zisku a ztráty pro pozitivní vývoj (v tis. Kč), Zdroj: vlastní .....	46
Tabulka 13 Rozvaha na konci období pro pozitivní vývoj (v tis. Kč), Zdroj:vlastní .....	47
Tabulka 14 Výkaz zisku a ztráty pro druhý rok podnikání (v tis. Kč) Zdroj: vlastní .....	49
Tabulka 15 Rozvaha na konci období pro očekávaný vývoj (v tis. Kč) Zdroj: vlastní .....	49
Tabulka 16 Rozložení prodejů v měsících a kvartálech a kumulativní počet, Zdroj: vlastní.....	50
Tabulka 17 Výpočet rentability vlastního kapitálu .....	52
Tabulka 18 Výkaz Cash-flow pro první rok podnikání, Zdroj: vlastní.....	52
Tabulka 19 Výkaz Cash-flow pro druhý rok podnikání, Zdroj: vlastní .....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Návrh propagačního letáku



# PŘÍLOHA P I: NÁVRH PROPAGAČNÍHO LETÁKU



**SESTAV SI SVOJÍ VYSNĚNOU CESTU ZA POZNÁNÍM**

