

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Strategická analýza cestovní agentury
Bakalářská práce

Autor: Magdaléna Nováková
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.
Odborný konzultant: Kamila Solnař
CA KAMILA s.r.o.

Hradec Králové

červenec 2019

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 9.7.2019

.....

Magdaléna Nováková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové Ph.D. za metodické vedení práce, cenné rady, vstřícnost a ochotu při konzultacích a zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce na téma Strategická analýza cestovní agentury se zabývá podnikatelským prostředím a strategickým řízením v cestovním ruchu, dále se soustředí na rozbor této problematiky v cestovních agenturách. Teoretická část práce představuje oblast cestovního ruchu, jsou zde popsány jevy, které s tímto oborem souvisí, jsou zde rovněž přiblížena specifika podnikání a management. Praktická část je věnována charakteristice vybrané cestovní agentury, jejímu managementu a strategickým analýzám, které poskytují ucelený pohled na společnost a představují důležitý nástroj při řízení podniku. Tento ucelený pohled a souhrn výstupů z jednotlivých analýz nabízí SWOT analýza. Součástí bakalářské práce jsou i navržená doporučení, která vyplývají z rozboru těchto strategických analýz.

Annotation

Title: Analysis of strategic management in a travel agency

The bachelor thesis "Analysis of management in a travel agency" deals with exploring the business environment and strategic management in travel industry, it also focuses on analysing this issue in travel agencies. The aim of the theoretical part of the thesis is to introduce the area of tourism industry, there is a description of phenomena related to this field, there are also described the specifics of business and management. The practical part is devoted to the description of the chosen travel agency, its management and strategic analysis tools that provide a comprehensive view of the organization and are important tools for management and decision making. The SWOT analysis offers a comprehensive view of the company's performance and summary of analysis tools. Suggested recommendations resulting from the analysis of these strategic analysis tools are also part of the bachelor thesis.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
3	Cestovní ruch.....	5
3.1	Produkt a trh cestovního ruchu	6
3.1.1	Faktory ovlivňující trh cestovního ruchu.....	6
3.1.2	Specifika trhu cestovního ruchu.....	7
4	Podnikání v cestovním ruchu.....	9
4.1	Podnikání v cestovní kanceláři a agentuře	9
4.2	Specifika managementu v cestovní agentuře	12
4.3	Strategický management.....	13
4.3.1	Proces strategického managementu.....	14
4.4	Strategické analýzy	15
4.4.1	Vnější prostředí	16
4.4.1.1	PESTLE analýza.....	17
4.4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
4.4.2	Vnitřní prostředí	19
4.4.2.1	BCG matice.....	19
4.4.2.2	VRIO analýza.....	21
4.4.3	SWOT analýza.....	21
5	Cestovní agentura CA KAMILA s.r.o.....	23
5.1	Analýza procesu strategického řízení v CA KAMILA s.r.o.....	24
5.2	Analýza vnějšího prostředí CA KAMILA s.r.o.....	25
5.2.1	PESTLE analýza.....	25
5.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
5.3	Analýza vnitřního prostředí CA KAMILA s.r.o.....	32

5.3.1	BCG matice	32
5.3.2	VRIO analýza	34
6	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	36
6.1	Shrnutí výsledků provedených analýz.....	36
6.2	Shrnutí výsledků SWOT analýzy.....	37
6.3	Návrhy a doporučení.....	39
7	Závěry	42
8	Seznam použité literatury.....	45

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces strategického řízení.....	15
Obr. 2 Hybné síly konkurence v odvětví	19
Obr. 3 BCG matice.....	20
Obr. 4 SWOT analýza	22

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti CA KAMILA s.r.o.....	37
---	----

1 Úvod

V dnešní době představuje cestovní ruch důležitou složku terciárního sektoru služeb. Hraje důležitou roli nejen v ekonomikách mnoha států, ale také tvoří důležitou součást života mnoha lidí, kteří ho volí jako aktivní formu odpočinku. Z výše uvedených důvodů můžeme pozorovat rozkvět tohoto podnikatelského prostředí, a pokud bychom hledali vhodné prostředí k podnikání, oblast cestovního ruchu se může jevit jako velmi atraktivní.

Zde by však bylo příhodné přísloví „Není všechno zlato, co se třpytí“, tedy co se může jevit na první pohled, jako příhodná možnost, ve skutečnosti může znamenat útrpnou cestu k úspěchu a zisku. Pokud se budeme dívat na toto odvětví z pohledu zákazníka, budeme spatřovat pouze aktivní dovolenou plnou zářícího písku, teplého moře, běloskvoucího sněhu či sluncem zalitých hor. Tato idea, kterou cestovní kanceláře a agentury nabízejí, se z jejich pohledu může jevit poněkud jinak. Cesta za plněním lidských přání a tužeb může být naopak trnitá, aniž by si to zákazník do jisté míry uvědomoval.

Proto podniky působící na poli cestovního ruchu musí být schopny reagovat na různé podněty, které jim potencionální zákazníci podsouvají. V dnešní době, kdy si zákazník může přát v této oblasti téměř cokoliv, se musejí snažit nabízet co nejkvalitnější produkt a to nejen z důvodu uspokojení tužeb zákazníka, ale také v úspěšnosti v konkurenčním boji, který je v tomto odvětví značný.

Mnoho podniků spoléhá na to, že jim jejich podnikání již zdárně funguje, a tedy není nutné příliš měnit to zaběhnuté, co jim přináší zisk a stálou klientelu. Právě nereagování na podněty stále rozvíjejícího se trhu a možností v tomto oboru může být velice krátkozraké. Pravidelné uvědomění si své pozice na trhu může být pro podnik velmi přínosné.

Strategické řízení podniku v oblasti cestovního ruchu může být pro podnik velmi přínosné, právě k úspěšnému strategickému řízení může podnik využít

strategických analýz, které umožňují zmapovat situaci na trhu nejen z vnějšího, ale také z vnitřního pohledu. V reakci na výsledky těchto analýz může podnik pružně reagovat na potřeby svých klientů, může se stát konkurence schopnější na trhu cestovního ruchu a stát se tak úspěšným hráčem při plnění lidských tužeb a přání.

2 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce na téma Strategická analýza cestovní agentury je představení teoretických jevů týkajících se cestovního ruchu a podnikatelského prostředí tohoto oboru. Díky těmto podkladům budou provedeny strategické analýzy v cestovní agentuře CA KAMILA s.r.o., pro získání uceleného pohledu na tento podnikatelský subjekt. Na základě získaných informací budou navržena doporučení pro zlepšení situace v této agentuře. S hlavním cílem této práce souvisí i nalezení odpovědi na tuto výzkumnou otázku: Jaká je současná situace CA KAMILA s.r.o. na trhu a jaké je její postavení v rámci vnitřního, vnějšího i konkurenčního prostředí.

Pro pochopení celkové situace v cestovní agentuře CA KAMILA s.r.o. budou provedeny analýzy, které zkoumají jak vnější prostředí: PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil, tak vnitřní prostředí: BCG matice a VRIO analýza. Pro závěrečný výstup bude vypracována SWOT analýza, která nabídne ucelený pohled na tuto společnost.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části: na teoretickou a praktickou.

Teoretická část se bude zaměřovat na teorii a vymezení témat jako je cestovní ruch, podnikání v cestovním ruchu, specifika managementu v cestovní agentuře a na zkoumání strategických analýz, které je vhodné uplatnit v cestovních agenturách. Veškeré tyto informace budou zkoumány a následně sepsány na základě literárních rešerší z literatury, která je uvedena v Seznamu použité literatury. Praktická část se bude soustředit na sestavování strategických analýz společnosti CA KAMILA s.r.o.

Metodika vlastního výzkumu v praktické části bude probíhat pomocí řízených rozhovorů s manažerkou společnosti CA KAMILA s.r.o., Kamilou Solnař. Tyto rozhovory budou podloženy interními informacemi a daty, se kterými manažerka společnosti obeznámila autorku bakalářské práce. Součástí práce v cestovní

agentuře je pracovat s aktuálními fakty, ta jsou potřebná pro efektivní reagování na vzniklé situace, které nastávají. Z tohoto důvodu bude nezbytné bližší obeznámení s faktory, které mohou ovlivnit nejen chod tohoto podniku, ale také celého cestovního ruchu. Vzhledem k tomu, že se v médiích objevují nerelevantní zprávy, které ovlivňují poptávku po produktu, je nutné v tomto oboru pracovat i s tvrdými daty jako jsou například data čerpaná z Českého statistického úřadu či Ministerstva zahraničních věcí České republiky. Díky řízeným rozhovorům budou shromažďovány informace a data, která budou nadále využívána k sestavování jednotlivých strategických analýz. Tyto jednotlivé analýzy umožní ucelený pohled na aktuální situaci nejen v cestovní agentuře CA KAMILA s.r.o., ale také poskytnou nahlédnutí do aktuálního dění v tomto průmyslu.

3 Cestovní ruch

V roce 1991 zorganizovala Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO – World Tourism Organization) v kanadské Ottawě Mezinárodní konferenci o statistice cestovního ruchu, kde byl pojem cestovní ruch definován mezinárodně uznávaným způsobem: „*Cestovní ruch je činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času a služebních cest (osoba nesmí být odměňována ze zdrojů navštíveného místa).*“ (Český statistický úřad, 2019)

Podle Ryglové a kol. (2011, s. 17) poskytuje cestovní ruch služby spojené s cestováním a turistikou. Tyto služby je možné rozčlenit do jednotlivých sektorů:

- Sektor ubytovacích služeb – poskytování různých typů ubytovacích služeb
- Sektor atrakce – široká nabídka atrakcí spojené s přírodou, kulturou, historií, sportem, technikou, atd.
- Sektor doprava – nabídka všeho druhu dopravy
- Sektor zprostředkovatelé – zprostředkování veškerých služeb spojených s cestovním ruchem
- Sektor organizace – zajišťuje organizační funkci v rámci cestovního ruchu – např. informační centra, turistická centra, regionální centra, turistické asociace, turistické centrály, apod.

Jakubíková (2012, s. 11) uvádí, že cestovní ruch přináší z ekonomického hlediska velké přínosy, pokud je rozvíjen správným způsobem. Cestovní ruch se mimo jiné například podílí na růstu hrubého domácího produktu, vytváří nová pracovní místa, napomáhá zvyšovat příjmy domácností, má multiplikační efekt atd. Podnikatelé, manažeři i zaměstnanci se musí snažit porozumět trhu a reagovat na stále se vyvíjející prostředí, aby byli dlouhodobě úspěšní a maximalizovali tak svůj zisk a snížili riziko.

3.1 Produkt a trh cestovního ruchu

„Produkt cestovního ruchu (ang. tourist product) je souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujícího.“ (Pásková a Zelenka, 2002, s. 448)

Palatková a Zichová (2014, s. 28-36) uvádějí, že na trhu cestovního ruchu se vyskytují stejné obecné zákonitosti jako na jakémkoli jiném trhu, tedy že trh obecně tvoří poptávka a nabídka, z čehož je pak následným působením formována cena. Na trhu cestovního ruchu se však nacházejí určitá specifika, která vyplývají z charakteru, množství a struktury subjektů a objektů cestovního ruchu. Mezi tržní subjekty cestovního ruchu patří zejména návštěvníci, kteří na trh přicházejí kvůli uspokojování svých potřeb s cílem maximalizovat svůj užitek, dále poskytovatelé služeb a výrobci zboží, jejichž cílem je maximalizovat zisk a veřejná správa, která ovlivňuje cestovní ruch různými způsoby (odstraňování negativních dopadů cestovního ruchu, stimulace pozitivních vlivů, atd.) Mezi objekty cestovního ruchu patří zejména nehmotné statky tedy služby, které tvoří většinový předmět směny na trhu cestovního ruchu a dále také hmotné statky neboli zboží, které jsou v případě trhu cestovního ruchu doplňujícím předmětem.

3.1.1 Faktory ovlivňující trh cestovního ruchu

Dle Ryglové (2011, s. 34-39) cestovní ruch ovlivňují faktory, které se dají rozdělit do tří skupin. Mezi tyto faktory patří lokalizační, realizační a selektivní neboli stimulační faktory. Lokalizační faktory jsou takové faktory, které se v podstatě nedají změnit ani ovlivnit. Do těchto faktorů patří přírodní podmínky (klíma, počasí, geologické, geomorfologické podmínky, hydrologické poměry, fauna, flóra, atd.) a společenské atraktivity, které vznikly díky lidské činnosti (slavnosti, zvyky, události, památky, gastronomie, atd.). Díky realizačním faktorům je možná realizace cestovního ruchu. Mezi realizační faktory tedy patří materiálně-technické zázemí (doprava, ubytování, infrastruktura služeb, vybavení, atd.). Selektivní neboli stimulační faktory pak vznikají s vývojem a rozvojem cestovního ruchu (kvalita řízení destinace, spolupráce mezi jednotlivými subjekty cestovního ruchu, podpora cestovního ruchu, postavení vzhledem ke konkurenceschopnosti, míra

naplnění požadavků zákazníků, atd.) Selektivní neboli stimulační faktory se dělí na subjektivní a objektivní faktory. Mezi subjektivní faktory náleží zejména řada psychologických faktorů, které ovlivňují spotřebitele služeb cestovního ruchu. Spotřebitele ovlivňuje velmi často dobře cílený marketing, reklama a propagace, vlastní zkušenost, módnost dané služby, životní styl atd. Pokud podnikatelské subjekty znají tyto psychologické faktory zákazníků, lépe se jim poté daří naplňovat efektivní segmentaci. K objektivním faktorům patří politické (politická situace dané země, možnost pohybu osob a kapitálu, veřejná podpora cestovního ruchu, atd.), ekonomické (příjmová situace potencionálních zákazníků, podíl cestovního ruchu na HDP, atd.), demografické (počet obyvatel dané destinace, životní úroveň, atd.) a administrativní podmínky (vyhlášky, legislativa, předpisy, vízové a pasové podmínky, celní a devizové předpisy, nutnost očkování, atd.) Velmi důležitá je reakce a analýza výše zmiňovaných faktorů a to zejména z důvodu dlouhodobé ekonomické využitelnosti ve stále posilující konkurenci. Zároveň je však nezbytné pohlížet i na environmentální a socio-kulturní udržitelnost. V případech, kdy by velmi vysoká poptávka ohrožovala životní prostředí a kvalitu života místních obyvatel, je ji možné snižovat principy demarketingu.

3.1.2 Specifika trhu cestovního ruchu

Palatková a Zichová (2014, s. 31-32) uvádějí, že se v cestovním ruchu nachází řada specifík, a to především díky samotné podstatě tohoto odvětví. Cestovní ruch je v porovnání s ostatními odvětvími zejména trhem služeb. To způsobuje, že klient spotřebovává službu po nákupu a to s jistým časovým posunem, neplyne mu tedy užitek hned po zakoupení, jako je tomu u hmotných statků. Služba je poté realizována ve shodném časovém úseku a prostoru. Dalším specifikem je závislost na přírodních a kulturně-historických atraktivitách, které patří mezi hlavní cíle klientů. Tyto atraktivity jsou místně vázány, což znamená, že se poptávající po službách cestovního ruchu musí přesunout do místa nabídky. Z důvodu geografických podmínek a potřebě klientů rozložení svého volného času je trh cestovního ruchu ovlivňován sezónností, což způsobuje vysokou rozkolísanost poptávky. Rozkolísanou poptávku je možné zmírnit například pomocí yield managementu, pozitivní cenové diskriminace, atd. Klienti rovněž očekávají jistou

komplexnost zážitků, proto je nutné zajištění vysoké míry kooperace subjektů, které poskytují produkty cestovního ruchu, aby byly potřeby klientů uspokojeny. Mezi další specifika trhu cestovního ruchu lze zařadit i subjektivnost vnímání (například atmosféra, image, ...) a hodnocení klientů daných služeb. Ve srovnání s jinými odvětvími má trh cestovního ruchu výraznou mezinárodní podobu a rovněž je více náchylný na vliv vnějších faktorů.

„Jedním z přínosů cestovního ruchu pro rozvoj území je vytváření nových pracovních příležitostí. Příjmy z cestovního ruchu jsou dále významnou součástí příjmů státních i místních rozpočtů. V neposlední řadě přispívá cestovní ruch k poznávání nových míst, přírodního a kulturního dědictví jiných národů, pomáhá lépe pochopit jejich mentalitu, obyčeje a zvyklosti, a tím rozvíjí myšlenku mírového soužití.“
(CzechTourism: EDEN, 2019)

4 Podnikání v cestovním ruchu

Ryglová a kol. (2011, s. 74) uvádějí, že podnikání a služby v cestovním ruchu jsou upravovány řadou různých právních předpisů dle jejich charakteru. Některé z těchto právních předpisů jsou často novelizovány a aktualizovány.

4.1 Podnikání v cestovní kanceláři a agentuře

Pro Travel CK (2019) uvádí, že cestovní kanceláře a agentury patří mezi jedny z nejdůležitějších subjektů, které působí v oblasti cestovního ruchu. Jsou regulovány zejména zákonem o cestovním ruchu (zákon č. 159/1999 Sb.) a živnostenským zákonem (zákon č. 455/1991 Sb.).

„Cestovní kancelář je základní provozní jednotka cestovního ruchu, jejímž předmětem činnosti je zprostředkování, organizování a zabezpečování služeb související s cestovním ruchem.“ (Orieška, 1999, s. 139)

„Cestovní agentura je dle České technické normy ČSN EN 13809 podnik prodávající a rezervující služby cestovního ruchu pro cestující/spotřebitele.“ (Beránek, 2013, s. 187)

Palatková a kol. (2013, s. 18-19) uvádí, že nejčastějším formou podnikání v oblasti cestovních kanceláří a cestovních agentur jsou fyzické osoby, neboli OSVČ („osoby samostatně výdělečně činné“). Fyzické osoby podnikají na základě živnostenského listu. Cestovních agentur, které podnikají jinou než formou fyzické osob, je velmi málo. Naopak cestovní kanceláře často podnikají i jako právnické osoby (nejčastěji formou společností s ručením omezeným či akciové společnosti). Právnické osoby, obchodní společnosti podnikají na základě živnostenského listu, společenské smlouvy a zápisem do obchodního rejstříku nebo jiné evidence dle zvláštních předpisů.

Beránek (2013, s. 188-189) uvádí, že fyzické osobě, která si chce založit cestovní agenturu, stačí splnit pouze všeobecné podmínky pro provozování živnosti, neboť

cestovní agentura je živnost volná. Fyzická osoba musí dosáhnout věku 18 let, další podmínkou je způsobilost k vykonávání právních úkonů a prokázání trestní bezúhonnosti. Pro cestovní kancelář platí stejné všeobecné podmínky pro provozování živnosti. Navíc však musí splnit některé z podmínek odborné způsobilosti, kterou koncesovaná živnost vyžaduje.

Palatková a kol. (2013, s. 18-19) uvádí, že k získání koncesované živnosti přidává své stanovisko Ministerstvo pro mezinárodní rozvoj. V žádosti o vydání koncese pro provozování cestovní kanceláře musí být smlouva s pojišťovací společností o pojištění pro případ úpadku cestovní kanceláře, podrobnější podnikatelský záměr, který bude specifikovat oblasti cestovního ruchu, na které se bude daná cestovní kancelář soustředit, dále prohlášení o předpokládaném datu, kdy bude zahájena činnost dané cestovní kanceláře a dále prohlášení, že v posledních pěti letech nedošlo ke zrušení živnostenského oprávnění k provozu cestovní kanceláře nebo agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku. Mezi další specifické podmínky pro získání koncese je prokázání odborné způsobilosti. K prokázání odborných znalostí je zapotřebí vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch; vyšší odborné vzdělání v oboru zaměřeném na cestovní ruch; středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou v oboru zaměřeném na cestovní ruch; jakékoliv vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru; jakékoliv vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru; jakékoliv střední vzdělání a 6 let praxe v oboru; osvědčení o rekvalifikaci vydané akreditovaným zařízením nebo doklad o dílčí kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře dle zvláštního předpisu zákona 179/2006 Sb. a 2 roky praxe v oboru. Fyzickým osobám vniká živnostenské oprávnění u ohlašovacích živností dnem ohlášení (cestovním agenturám) a živnostem koncesovaným dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (cestovním kancelářím). Právníkům osobám vniká živnostenské oprávnění již zapsaným do obchodního rejstříku.

„Každý podnikatel (jak OSVČ, tak právnická osoba) musí na všech svých dokumentech (objednávkách, dopisech, smlouvách apod.) uvádět údaj o své firmě, jménu nebo

názvu, sídle nebo místu podnikání a identifikační číslo. Podnikatelé zapsaní do obchodního rejstříku musejí uvádět na všech dokumentech údaj o zápisu včetně spisové značky, v případě, že je podnikatel zapsán v jiné evidenci, musí uvádět podobné údaje o této evidenci.“ (Palatková a kol., 2013, s. 19)

Dle Beránka (2013, s. 187) je hlavní funkcí cestovní agentury zprostředkování a realizace produktu cestovního ruchu, jež zpravidla vytvořila cestovní kancelář. Za zprostředkovatelskou funkci získává cestovní agentura provizi. Cestovní agentury také informují potencionální zákazníky o cenách produktů, možnostech ubytování, o legislativě, kultuře, tradicích a zvycích různých destinací. Některé cestovní agentury se rovněž soustředí na rezervaci různých typů ubytovacích zařízení, automobilových prostředků, zamlouvání výletů a exkurzí, pojišťování klientů, zařizování výjezdových dokumentů či dalších služeb spojené s cestovním ruchem. Menší cestovní agentury se zpravidla soustředí na menší množství těchto funkcí.

Vzhledem k tématu bakalářské práce bude teoretická i praktická část nadále orientovaná pouze na spojitosti týkající se cestovních agentur, nikoli cestovních kanceláří.

Stejně jako u jiných organizací či podniků, tak u cestovních agentur, které podnikají v cestovním ruchu je nezbytné řízení. Řízení neboli management napomáhá cestovním agenturám k dosažení stanovených cílů a nalezení systematičnosti prováděných úkonů.

„Management firmy (cestovní kanceláře či cestovní agentury) znamená nastavení systému řízení firmy, jejích pravidel i hodnot, struktury a organizační architektury a následné řízení zdrojů, procesů a výkonnosti a dosazování cílů v různých oblastech. Firma využívá různé typy managementu, jako jsou strategický management, time management, management lidských zdrojů, management informací, management vztahů se zákazníky, management kvality a další.“ (Palatková a kol., 2013, s. 39)

Podle Palatkové a kol. (2013, s. 47) se management v cestovních agenturách v principu zásadně neliší. Management cestovních agentur je specifický zejména v charakteru nabízeného produktu a v důležitosti lidského faktoru. Lidský faktor hraje v cestovních agenturách významnou roli, jak ve vnitřním prostředí, zejména v oblasti vztahů a chování uvnitř firmy, tak ve vnějším prostředí, v komunikaci se zákazníky a partnery. Management cestovních agentur tedy znamená proces synchronizace mezi organizacemi, lidským faktorem a dalšími zdroji. Cestovní agentura pak musí zvolit vhodné uspořádání, strukturu a systém vztahů, pro dosažení stanovených cílů. Nelze říci, která struktura či typ managementu nebo manažera je pro cestovní agenturu vhodnější. Důležitou schopností manažera by měla být dobrá schopnost vedení a znalost mezilidských vztahů.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 17-18) management neboli řízení zahrnuje názory, zkušenosti a doporučení manažerů, kteří pomocí specifických manažerských činností a procesů dosahují stanovených cílů daného podniku. Mezi tyto manažerské procesy patří plánování, organizování, vedení a kontrola.

4.2 Specifika managementu v cestovní agentuře

Dle Palatkové a kol. (2013, s. 46) se do managementu cestovních agentur promítá řada specifíků, a to díky specifickému produktu, jež cestovní agentury nabízejí. Mezi tyto specifika patří například kompletace služeb, které mají navíc řadu „neobvyklých“ vlastností. Nabízené produkty v častých případech nemají hmotnou podobu, tedy i nemožnost skladování (např. nabídka zájezdů, pobytů, apod.), tato vlastnost klade vyšší nároky na management procesů, například pak na distribuci či cenovou politiku. Výrazná sezonnost rovněž ovlivňuje management cestovních agentur, zejména v rozložení poptávky a to v různých časových úsecích (rok, měsíc, týden, či den). Mezi další specifika patří rychle se měnící podmínky na trhu, vysoká cenová a důchodová elasticita poptávky působí na flexibilitu managementu. Specifikum vysoké intenzity konkurence dává cestovním agenturám relativně malou možnost diferencovat produkt v hlavním segmentovém proudu. Produkty cestovních agentur usměrňuje i řada vnějších faktorů, jako jsou politické podmínky, bezpečnostní situace, počasí, atd.

Díky vysoké míře napodobitelnosti produktu cestovního ruchu se cestovním agenturám složitěji nalézají udržitelné konkurenční výhody. K dalším specifikům patří i důraz na ochranu spotřebitele, cestovní agentury musí volit opatrnější přístup v komunikaci se zákazníkem a to díky striktnímu nastavení legislativních podmínek. Specifika se promítají i do oblasti finančního managementu, kromě vysokých fixních nákladů za pracovní sílu, cestovní agentury ovlivňuje, oproti jiným podnikům, odlišné načasování příjmů a plateb.

4.3 Strategický management

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje právě prostřednictvím formulace a implementace strategie.“ (Sedláčková, 2000, s. 1)

„Strategie je široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů.“ (Porter, 2010, s. 39-60)

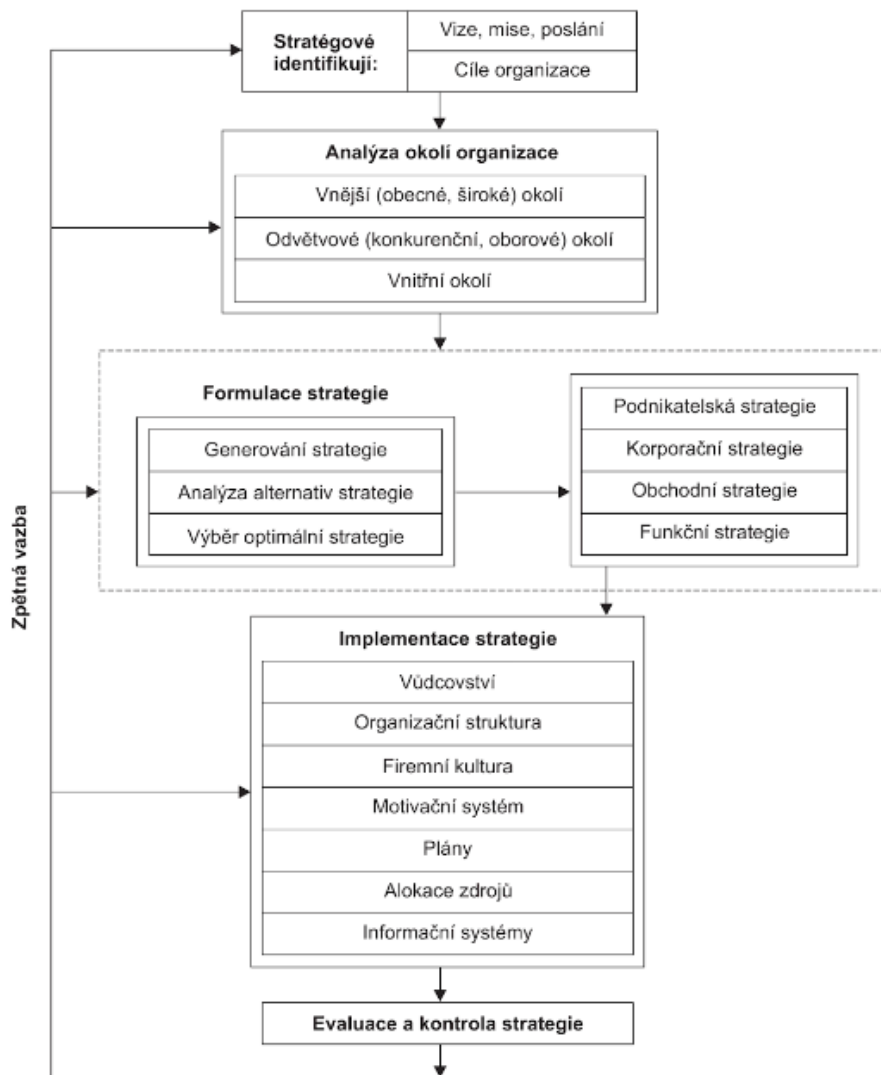
Podle Sedláčkové (2000, s. 1-2) strategie určuje jakýsi postup, díky jemuž může podnik dosahovat stanovených cílů a zároveň nejlepším způsobem uplatnit své kladné stránky, což znamená dosažení lepší konkurenční výhody. Díky této skutečnosti je možné odlišit strategické řízení od řízení dlouhodobého a koncepčního. Pomocí strategického managementu sjednocuje vrcholový management daný podnik do jednoho celku, prostřednictvím čehož následně dochází ke koncentraci sil, utváření a upevňování systémových vazeb mezi jednotlivými aktivitami podniku a útvary, s cílem dosáhnout prosperity podniku. Ve strategickém managementu dochází k rozhodování o tvůrčích, nestandardních, neobvyklých a nových záležitostech.

Fotr a kol. (2012, s. 25-26) uvádějí, že důležitost a přínosy strategického řízení přináší danému podniku zejména aktivní podíl podniku na budoucím vývoji,

dosázení porozumění veškerých stran, které se podílejí na činnostech společnosti. Dalším přínosem je i růst prodejnosti produktů, které podnik nabízí, čímž se zvýší i konkurenceschopnost. Mezi další přínosy patří i řízení finanční a nefinanční výkonnosti, poznání činnosti konkurence, porozumění prováděných změn, efektivnost rozdělení zdrojů a časového faktoru, odvrácení rizik a posílení disciplíny během řízení daného podniku.

4.3.1 Proces strategického managementu

Dle Mallya (2007, s. 26-27) lze strategické řízení rozdělit do pěti fází. První fáze se soustředí na formulaci cílů, mise a hlavní příčinu existence daného podniku. První fáze zároveň zkoumá aktuální stav podniku a určuje, čeho chce podnik dosáhnout. Druhá fáze se zaměřuje na strategickou analýzu vnitřního, odvětvového a vnějšího prostředí daného podniku. Vnitřní analýza obsahuje identifikaci a zhodnocení aktuální mise, strategie, výsledků, strategických cílů, silných a slabých stránek daného podniku. Na základě toho pak vedení stanoví prioritní oblasti, na které je třeba zaměřit pozornost. Odvětvová analýza se zaměřuje na ohrožení podniku ze strany konkurence, substitutů, silných dodavatelů a zákazníků. Analýza vnějšího prostředí podniku zkoumá vnější faktory, které působí na činnost daného podniku. Třetí fáze hodnotí dosavadní působení podniku, i případné vybočení od původní strategie. Na základě toho pak vedení následovně usiluje o úpravu strategie, s cílem úspěšnosti podniku a jeho obstání v konkurenčním prostředí. Čtvrtá fáze se nazývá implementace. V této fázi by mělo docházet k harmonizaci procesů, systémů, organizačních struktur, atd. s vybranou strategií. Pátá fáze hodnotí, kontroluje a monitoruje postup čtvrté fáze. V případě nutnosti se snaží o zlepšení. Strategie by neměla reprezentovat pouhý výsledek jakéhokoliv procesu, ale měla by se vyvíjet na základě procesu, který vychází ze zkušeností vedení a jeho sensibility vůči změnám, které se odehrávají v daném prostředí a také ze zkušeností s působením na daném trhu. Strategické řízení je tedy neustálý, dynamický proces tvorby, který napomáhá harmonizaci strategií, obchodním výsledkům, výkonnosti, aktivitám podniku, směřováním organizačního vývoje apod.



Obr. 1 Proces strategického řízení

Zdroj: Mallya, 2007, s. 26

4.4 Strategické analýzy

„Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.“ (Sedláčková, 2000, s. 3)

Existuje mnoho metod strategických analýz, které si společnosti vybírají pro zkoumání a zhodnocení vnitřního, vnějšího či konkurenčního prostředí.

Vzhledem k tématu bakalářské práce a zejména pak praktické části byly vybrány takové metody, které by mohly být aplikovány v cestovní agentuře. Mezi takové metody patří například strategická situační analýza.

„Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumá vnitřní prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategii firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.) její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“ (Jakubíková, 2005, s. 208)

Dle Palatkové a kol. (2013, s. 50) je situační analýza vhodným prostředkem k posouzení prostředí managementu cestovních agentur. Situační analýza vychází ze statistických údajů a výsledků marketingového průzkumu. Ze situační analýzy lze určit, jaké jsou silné a slabé stránky, nejen pro cestovní agenturu, ale i ve vztahu ke konkurenci. Situační analýza dále určuje profil podniku, příležitosti i problémy.

Ryglová a kol. (2011, s. 103) uvádějí, že volba vhodné metody záleží vždy na záměru, velikosti daného podniku a očekávaném cíli, kterého chce daná firma pomocí situační analýzy dosáhnout.

4.4.1 Vnější prostředí

Deduchová (2001, s. 16-17) uvádí, že analýza vnějšího prostředí se snaží o nalezení příležitostí a ohrožení daného podniku. Tyto nalezené příležitosti se následně snaží využít, naopak ohrožení se snaží eliminovat natolik, aby co nejméně ovlivnilo daný podnik. Analýzu vnějšího prostředí je možné rozdělit na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je prostředí daného podniku. Do makrookolí tedy patří podnik samotný, zákazníci, konkurence, dodavatelů, potencionální konkurenti, substituty a jiné subjekty. Makrookolí představuje prostředí, ve kterém všechny podniky působí, je tedy stejné pro všechny podniky. Makrookolí určuje například legislativa, politika, ekonomika, demografické či technologické podmínky, aj.

Pro dosažení úspěšnosti daného podniku je nutné dosáhnout souladu mezi jeho strategií a jeho okolím.

Mezi analýzy, které mohou cestovní agentury využít pro zkoumání vnějšího prostředí, patří například PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

4.4.1.1 PESTLE analýza

„Je to rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů, analýza technologických a ekologických trendů, pokud mají vliv na podnik – SLEPTE (někdy uváděna jako PEST, STEP nebo PESTLE) analýza. Název je převzat z anglického jazyka – Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical and Ekological factors).“ (Mallya, 2007, s. 41-42)

Ryglová a kol. (2011, s. 105) uvádějí, že sociální faktory jsou ovlivňovány zejména demografií, životním stylem a životní úrovní obyvatelstva, postoji k trávení volného času, distribucí příjmů atd. Do technologických faktorů lze zařadit vývoj výrobních prostředků a procesů, know-how, metody a technologie prodeje, distribuční cesty, atd. Ekonomické faktory závisí na inflaci, úrokové míře, tocích peněz, investicích, životním cyklu služeb, atd. Politické faktory souvisí zase se stabilitou vlády, daňové politice, regulací zahraničního obchodu, atd. K původní analýze STEP může být přiřazeny i faktory legislativní a ekologické.

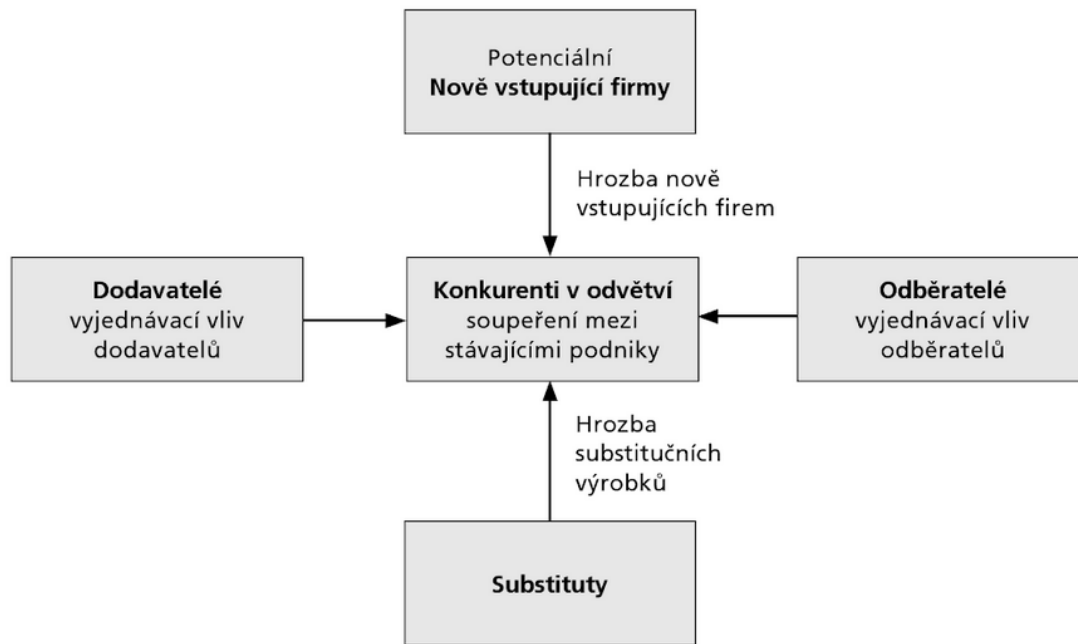
Dle Sedláčkové (2000, s. 11) hlavním cílem této analýzy není popsat celkový výčet jednotlivých vlivů, ale cílem je soustředit se na vlivy, které mohou působit na zkoumaný podnik.

4.4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jakubíková (2009, s. 119) uvádí, že Porterův model pěti sil analyzuje konkurenční prostředí uvnitř jednotlivých odvětví. Porterův model pěti konkurenčních sil zahrnuje popis nově vstupujících subjektů, dodavatelů a odběratelů, substitučních

a komplementárních produktů, a konkurenčního prostředí. Díky informacím, které vycházejí z tohoto modelu, si daný rozhodnout o vytvoření konkurenční výhody.

Podle Nývltové a Mariniče (2010, s. 195) jsou zákazníci ve výhodě oproti výrobcům, pokud se soustředí na běžně rozšířený a tím pádem i jednoduše zastupitelný produkt. Dále mají zákazníci výhodu i tehdy, pokud od výrobců nakupují značné množství zboží či služeb, to pro výrobce může znamenat, velmi obtížné obdržení zakázky, anebo nelehký přístup ke konečnému spotřebiteli. Zákazníci tedy mohou ovlivňovat jak tvorbu zisku (výnosy a náklady), tak likviditu a to pomocí obrátového cyklu peněz (doba splatnosti a inkasa pohledávek a závazků). Nově vstupující subjekty se snaží o získání podílu na trhu, dále znamenají pro odvětví novou kapacitu a mnohdy i nemalé zdroje. Vstup nových subjektů na trh závisí na odezvě stávajících účastníků a na možných překážkách vstupu na trh, mezi které patří například kapitálová náročnost, diferenciací produktu, přístup k distribučním kanálům, úspory z rozsahu, aj. Všechny podniky v daném odvětví jsou začleněni v řetězci dodavatel-výrobce-odběratel. Závisí ovšem na síle působení těchto článků na sebe navzájem, od čehož se následně vyplývá dělení zisku z realizovaného produktu. Výrobci jsou ve vztahu k dodavatelům v jisté nevýhodě, pokud jsou výrobci slabší a méně koncentrovanější než dodavatelé v daném odvětví anebo pokud pro silného dodavatele není samo odvětví důležitým trhem. Pokud se na trhu vyskytnou lehké přístupné substituty neboli náhradní produkty, může zájem kupujících o nabízené produkty upadat nebo i dokonce zanikat. Přístupnost těchto náhradních produktů omezuje cena, za kterou je možné produkty ještě nabízet, jelikož veškerý pohyb cen může vést zákazníka k přechodu k substitučnímu produktu. Rovněž stávající konkurenti snaží soutěžit o zákazníky prostřednictvím cen, reklamy, doprovodných cen, technologických zdokonalení, aj. Působení těchto pěti konkurenčních sil znázorňuje Obr. 2.



Obr. 2 Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: Porter, 1997, s. 403

4.4.2 Vnitřní prostředí

„Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím. Strategie musí reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury.“ (Sedláčková, 2000, s. 60)

Dle Jakubíkové (2012, s. 133) vnitřní prostředí daného podniku tvoří efektivní využití finančních, lidských, materiálových a nehmotných zdrojů. Dále management, organizační struktura, kultura a etika podniku. Na vnitřní prostředí podniku může působit management podniku.

Mezi analýzy, které mohou cestovní agentury využít pro zkoumání vnitřního prostředí, patří například BCG matice a VRIO analýza.

4.4.2.1 BCG matice

Mallya (2007, s. 92-93) uvádí, že BCG matice neboli Bostonská matice (Boston Consulting Group) rozděluje jednotlivé výrobky podniku do dvourozměrné matice podle toho, jak velký potenciál pro daný podnik mají a zda je vhodné do nich

nadále investovat či nikoli. Rozdělení těchto čtyř kvadrantů matice je znázorněno na Obr. 3.

Dle Jakubíkové (2012, s. 90-91) se matice skládá ze čtyř kvadrantů. Mezi tyto kvadranty patří otazníky, hvězdy, dojné krávy a psi. Vertikální osa vyjadřuje tempo růstu trhu za určité a horizontální osa relativní tržní podíl. Otazníky mají na trhu relativně malý podíl na rychle rostoucím trhu. Otazníky vykazují znaky nestability. Jejich velký tržní růst má za příčinu velké finanční náklady. Otazníky mohou být v budoucnu vysoce ztrátové, ale i ziskové. Záleží tedy na rozhodnutí managementu o jejich podpoře či opuštění. Hvězdy se vyznačují svým vysokým tempem růstu a tržním podílem. Podnik od tzv. hvězd očekává, že se v budoucnu stanou primárním zdrojem zisku a proto je zdatně finančně podporuje. Dojné krávy mají velmi malý až stagnující růst na trhu, zato však přinášejí podniku velké množství finančních prostředků. Tyto velké finanční prostředky napomáhají podniku ve financování i jiných produktů. Psi představují takové produkty, které mají nízké tempo růstu na trhu i tržní podíl. Pro podnik nejsou perspektivní. Jednotlivé produkty procházejí vývojem a mohou se nacházet v určité fázi cyklu tržní životnosti. Avšak ne všechny produkty absolvují celý životní cyklus, některé mohou uspět a zaniknout.



Obr. 3 BCG matice
Zdroj: Mallya, 2007, s. 93

4.4.2.2 VRIO analýza

„K zhodnocení vnitřního/interního prostředí lze využít metodu VRIO. Je zaměřena na zdroje firmy, které člení na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu). Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií: hodnotnost (value), vzácnost (rareness), napodobitelnou (imitability), schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization).“ (Jakubíková, 2013, s. 109-110)

ManagementMania.com (2019) uvádí, že hodnocení zdrojů, které VRIO analýza umožňuje, napomáhá danému podniku v posouzení jeho situace, zhodnocení zdrojů, eventuálního potenciálu ve vztahu ke konkurenci či zlepšení potenciálu v podnikatelském odvětví nebo určitého zdroje. Toto hodnocení může vést k rozvoji strategického řízení nebo podporuje rozhodování ohledně vhodnosti vnějšího či vnitřního zaopatření služeb a procesů (například outsourcing). VRIO analýzu je vhodné kombinovat i s dalšími analýzami podniku.

4.4.3 SWOT analýza

„Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a ohrožení se nazývá SWOT analýza. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 80)

Ryglová a kol. (2011, s. 106) uvádějí, že SWOT analýza pomáhá zjistit dané společnosti svoji marketingovou pozici. Díky oboustrannému působení faktorů silných (angl. strenghts) a slabých (angl. weaknesses) stránek vůči příležitostem (angl. opportunities) a ohrožení (angl. threats) získává daná společnost hodnotné poznatky, které popisují a posuzují úroveň této vzájemné interakce. Během následného hodnocení nabytých poznatků získané ze SWOT analýzy je důležité zejména soustředit se na prioritní a neodkladné problémy, které z analýzy vyplývají. Popis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je zachycen na Obr. 4.

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí.“ (Sedláčková, 2000, s. 91)

Sedláčková (2000, s. 91) dále uvádí, že záměr pro zpracování SWOT analýzy by neměl být ve vytvoření výčtu veškerých silných a slabých stránek a eventuálních příležitostí a hrozeb. SWOT analýza by měla mít za cíl vytvořit strukturovanou analýzu, která dává k dispozici takové poznatky, které vedou k objevení, určení, zhodnocení a předvídání vývojového směru a nalezení vzájemných souvislostí, jak uvnitř, tak ve vnějším okolí dané organizace.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 4 SWOT analýza

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103

5 Cestovní agentura CA KAMILA s.r.o.

Podle CA KAMILA s.r.o. (2019) se cestovní agentura CA KAMILA s.r.o. nachází na pěší zóně ve Švehlově ulici v Hradci Králové. Tato cestovní agentura se zaměřuje především na prodej kvalitních produktů smluvních a obchodních partnerů v oblasti cestovního ruchu, také radí svým klientům, na základě jejich požadavků, s výběrem cílové destinace, ubytováním, dopravou, s výběrem tour-operátorů či dalšími službami na poli cestovního ruchu. Všichni smluvení a obchodní partneři cestovní agentury CA KAMILA s.r.o. jsou pojištěny proti úpadku. Cestovní agentura nabízí svým klientům konkrétně pobytové i poznávací zájezdy po Evropě i České republice, eurovíkendové zájezdy, zájezdy německých a rakouských cestovních kanceláří do oblastí Indického oceánu, Karibiku, Dálného a Blízkého východu, zájezdy do hor, plavby, tzv. First a Last minute zájezdy, ubytování, prodej letenek, parkování na letišti, atd. Na webových stránkách společnosti se nachází vyhledávač, přes který je možné si vyhledat vhodný zájezd, podle různých parametrů, které klient preferuje. Mezi tyto parametry patří země a destinace, název hotelu či zájezdu, odjezd a návrat, počet dní, doprava, strava a typ zájezdu. Cestovní agentura nabízí rovněž svým klientům možnost přímé komunikace na pobočce, která je otevřena po dobu pracovního týdne či v sobotu na základě dohody. Komunikace dále probíhá pomocí telefonního kontaktu, facebookových stránek a e-mailové adresy, přes kterou je možné zasílat i novinky. Cestovní agentura spolupracuje s partnery, jakými jsou Sodexhopass, Flexipass, Benefit management, Benefitly, atd. CA KAMILA s.r.o. se řídí heslem: *„Dovolená šitá na míru za nejlepší možné ceny.“* Mezi hlavní priority této cestovní agentury patří spokojenost zákazníků. Proto je pro ni důležité zpětné zhodnocení úrovně poskytovaných služeb.

Podnikám v HK (2019) uvádí, že je cestovní agentura CA KAMILA s.r.o. obchodním partnerem s více než 300 českými a německými cestovními kanceláři. Mezi obchodní partnery cestovní agentury CA KAMILA s.r.o. patří INVIA.cz, Eximtours, Blue-Style, Nev-Dama, Firo-tour, Čedok a.s., Eso travel, Time-travel, Colortravel, Alexandria s.r.o., Atis, Rudolf Reisen, TUI, FTI, Thomas Cook,

Neckermann, Air stop, Chinatours, Eso Travel, Inex, Redok, Alexandria, Alex, Adventura, Mayer a Crocus, Azurreizen, CanariaTravel, Zemek, Best Reisen, Bulgariatour, Wicomt, Krasimtour, Alivia, Pttours, Amazonia, Aquatravel, AGL Travel, Dianagroup, Janeta, Tip Travel, Vítkovice tours, VTT, Viamare, atd.

5.1 Analýza procesu strategického řízení v CA KAMILA s.r.o.

Analýza procesu strategického řízení v CA KAMILA s.r.o. byla vytvořena na základě řízeného rozhovoru s Kamilou Solnař. Kladené otázky se odvíjely od schématu procesu strategického řízení znázorněného na Obr. 1. Otázky byly zaměřeny na oblasti, mezi které patří vize, mise, poslání a cíle organizace, analýza okolí organizace, formulace, implementace a kontrola strategie.

Cíle organizace

Mezi hlavní cíle společnosti CA KAMILA s.r.o. patří neustálé vytváření úspěšné společnosti a udržení si pevného postavení v konkurenčním prostředí mezi agenturami působícími v Královehradeckém kraji. S touto vizí souvisí hlavní dílčí cíl této CA, kterým je neustálé vytváření klientského kmene. Dle Kamily Solnař je klientský kmen klíčový pro úspěšné fungování její cestovní agentury, udržení pozice na trhu a zajištění prodeje. Klientský kmen by měl být stabilní, počet klientů by se tedy neměl snižovat, ale udržovat a navyšovat. Klientům by měla být poskytnuta služba v co nejvyšší možné kvalitě, proto je podle manažerky společnosti důležité vyslechnout potřeby klienta a vytvořit mu produkt přímo dle jeho požadavků a představ.

Analýza okolí

Podle Kamily Solnař je důležité analyzovat své okolí a reagovat na něho. Kamila Solnař dále uvádí, že jako v každém jiném oboru, tak i v oboru cestovního ruchu jde v konkurenčním prostředí o souboj o informace a o zákazníky. Ke své konkurenci uvádí, že povědomí o ní je nezbytné, avšak některé informace bývají často pocitové a nejsou založené na tzv. tvrdých datech, proto se jí nenechává v takové míře ovlivňovat.

Formulace a implementace strategie

Formulace i implementace strategie vycházejí především z klientského kmene. Pro Kamila Solnař je důležité vytvářet dobrý pracovní kolektiv, tím se dají eliminovat střety na pracovišti, oslovovat stabilní partnery k dlouhodobé spolupráci, stále aktualizovat a zpříjemňovat uživatelské prostředí webových stránek, zdokonalovat podnikový informační systém, vylepšovat motivační systém, který vychází z provize z prodeje, prodávat zájezdy, které se cestovní agentuře finančně více vyplatí (například tzv. package německých cestovních kancelářů), podporovat marketingovou strategii společnosti, rozšiřovat stálou klientelu, vytvářet tedy konkurenceschopnější podnik.

Kontrola strategie

Kontrola dílčích činností se koná ve společnosti CA KAMILA s.r.o. každý den či týden, dle potřeby. Kontrola strategického řízení poté probíhá každé tři roky. Tento tří roční interval vychází z dlouhodobých zkušeností Kamily Solnař, které má s vedením cestovní agentury. Dle jejích slov je třeba každé tři roky provést inovace, reagovat na změny a požadavky. Právě rok 2019 vychází na toto období. Na základě provedené kontroly je nezbytné poradit se s externistou v oblasti marketingu a oblasti ICT, ohledně neefektivního informačního systému a jeho propojení s účetnictvím a administrativou.

5.2 Analýza vnějšího prostředí CA KAMILA s.r.o.

Pro zkoumání vnějšího prostředí společnosti CA KAMILA s.r.o. byly vybrány dvě analýzy, PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

5.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza společnosti CA KAMILA s.r.o. byla vytvořena na základě analýzy jejího makrookolí. Vzhledem k vzájemné spojitosti mezi politickými a legislativními vlivy je téma politického a legislativního prostředí spojeno do jedné podkapitoly. K ekologickým vlivům byly rovněž připojeny vlivy přírodní.

Kamila Solnař tvrdí, že cestovní ruch a tedy i její cestovní agenturu ovlivňují rychle se měnící faktory a to zejména politické, legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Tyto faktory mají následný vliv jednak na provozování samotné agentury i na náladu klientů ve výběru produktu. Výběr z nabídky produktů tedy ovlivňuje všeobecná nálada jak v České republice, tak v zahraničí.

Politické a legislativní prostředí

I přesto, že CA KAMILA s.r.o. podniká na území České republiky, působí na ni politické a legislativní a politické vlivy nejen v rámci Evropy, ale i celého světa z toho důvodu, že nabízí produkty, které souvisejí s výjezdovým cestovním ruchem, spolupracuje se zahraničními podnikatelskými subjekty a musí dodržovat politické a legislativní podmínky různých zemí, které jsou odlišné.

Některé právní předpisy, které mají vliv i na cestovní agenturu CA KAMILA s.r.o. jsou již zmíněny v kapitole 4 Podnikání v cestovním ruchu.

Podle Asociace českých cestovních kancelářích a agentur (2019) patří mezi tyto právní předpisy Nový občanský zákoník č. 89/2012, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, Zákon č. 526/1990 Sb, o cenách, Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 261/2004 o právech cestujících v letecké dopravě, Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele a Zákon č. 159/1999 Sb. O některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu. Vzhledem k tomu, že se Kamila Solnař pohybuje v českém podnikatelském prostředí, musí její podnikatelská činnost vycházet z platných zákonů a nařízení.

Horner a Swarbrooke (2003, s. 125-126) uvádějí, že politika jednotlivých vlád a legislativa jsou jen velmi těžko předvídatelné, neboť reflektují krátkodobé faktory v domácí politice. Pro cestovní ruch je zcela klíčová politická stabilita a to zejména kvůli charakteru produktů, které cestovní ruch nabízí. Nestabilita se v oblasti cestovního ruchu může projevat například ve formě terorismu,

politicky motivovanými stávkami a demonstracemi, občanskými válkami, rostoucí nesvobodou, přílišnými zásahy státu, apod.

Politická a zároveň i ekonomická situace v zahraničí má vliv na výběr cílové destinace klientů společnosti CA KAMILA s.r.o. Manažerka společnosti uvádí, že v poslední době jsou velmi oblíbené zájezdy do Velké Británie z důvodu probíhajícího odchodu Velké Británie z členství Evropské unie. Klienti chtějí využít dosavadního členství a výhod, které Evropská unie v rámci volného pohybu osob poskytuje. Naopak opačný postoj zaujímají někteří její klienti ve výběru zájezdů do oblasti Řeckých ostrovů a pevninského Řecka, odmítají totiž podporovat složitou politickou a ekonomickou situaci v této zemi.

Rovněž vízová politika, povinnost očkování a vývozní politika zboží v rámci cestovního ruchu ovlivňují výběr cílové destinace. Klienti CA KAMILA s.r.o. například nechtějí létat do Spojených států amerických s nutností přestupu v Kanadě z důvodu složité vízové politiky. Kromě toho se vyhýbají destinacím, pro jejichž navštívení je nutné se nechat očkovat jinými vakcínami, než které jsou povinné v evropských zemích. Dále si mnohem méně klientů kupuje zájezdy do zemí, v nichž jsou nastavena legislativně přísná pravidla pro vývoz či dovoz zboží, například suvenýrů.

Ekonomické prostředí

Dle Kamily Solnař se z pohledu její cestovní agentury na ekonomickou situaci v České republice rozevírají tzv. ekonomické nůžky. Stále častěji se totiž setkává s klienty, kteří požadují nadstandardní a cenově tedy dražší služby anebo si naopak objednávají zájezdy s nižším standardem komfortu, jelikož jejich důchod vyšší standart nepokryje. Klienti její cestovní agentury tedy požadují maximální úroveň nabízených služeb, na které mohou dosáhnout.

Také ekonomické prostředí působí na volbu produktu v CA KAMILA s.r.o. Kamila Solnař uvádí, že její klienti preferují zakoupení produktu do takové destinace,

ve které je stabilnější ekonomická situace. Dle její zkušenosti je pro její klientelu důležité v rámci cestovního ruchu prožít pozitivního zážitku.

Sociální prostředí

Ryglová a kol. (2011, s. 27) uvádějí, že rok 1989 byl klíčovým pro rozvoj cestovního ruchu v České republice. Uvolnění poměrů mělo za následek zrušení vízové povinnosti ve většině turistických destinací, obrovský nárůst počtu cestovních kanceláří (tzv. operátorů) a jejich nabídek na trhu cestovního ruchu, nárůst konkurenčního prostředí, atd.

Při výběru produktu klienty CA KAMILA s.r.o. hrají podstatnou roli i významné společenské události a státní svátky a to nejen v zahraniční cílové destinaci, ale i v České republice. Dle Kamily Solnař pokaždé záleží na výběru konkrétní destinace. Někteří klienti si raději produkt realizují v období mimo státních svátků a jiných událostí. Zejména kvůli vyhnout se přeplněným destinacím vzhledem k období volna, ale také možnosti omezeného provozu, jako je například období Ramadánu v arabských zemích. Mnozí klienti naopak státní svátky pro využití zakoupení produktu CA KAMILA s.r.o. využívají. Velmi významně prodej produktů ovlivní státní svátek, který v kalendáři připadne na pracovní den. Rovněž různé významné společenské události, festivaly a svátky pozitivně působí na prodej produktů CA KAMILA s.r.o. Mezi tyto oblíbené události u klientů patří například benátský karneval, květinové slavnosti v Holandsku, německý Oktoberfest, atd.

Rovněž vliv médií působí na klienty CA KAMILA s.r.o. při výběru cílové destinace, a to jak pozitivním, tak negativním způsobem. Pozitivní vliv přinášejí zejména cestopisné dokumenty, v kterých klienti hledají inspiraci pro výběr dalšího produktu. Naopak negativní články a reportáže reagující na různé události, které ovlivňují dění a náladu ve společnosti se neprodleně projeví ve výběru produktu. Mezi stěžejní témata, která mají na cestovní ruch negativní dopad, patří politická a ekonomická stabilita dané země, bezpečnost či klimatické podmínky.

Také tradice, náboženství, zvyky, obyčejy dané země ve vztahu k osobnímu postoji a názoru klienta CA KAMILA hrají důležitou roli ve výběru produktu.

Technologické prostředí

Vývoj techniky a technologií ve velmi velké míře zasahuje do odvětví cestovního ruchu, tedy má silný dopad i na CA KAMILA s.r.o. Zejména možnost využívání internetu usnadňuje snadnější zprostředkování služeb od jiných cestovních kanceláří, ubytovacích zařízení, prodejců letenek, aj. Internet rovněž umožňuje cestovní agentuře využívání rezervačního systému, online komunikaci se svými zákazníky, online marketing (využívání sociálních sítí) a snadnější přístup k informacím (webové stránky společnosti).

Na cestovní agenturu CA KAMILA s.r.o. mají vliv i jiné technologické faktory. Horner a Swarbrooke (2003, s. 133-134) tyto faktory rozdělují do čtyř kategorií. Mezi tyto kategorie patří provozní, komunikační, dopravní a produktové technologie. Díky komunikačním technologiím je možné zákazníkům zprostředkovávat informace, rezervace, jejich objednávky, multimediální systémy či multimediální stránky, atd. Provozní technologie umožňují v cestovním ruchu využívat rezervační systémy, chytré karty, počítačové databáze, manažerské informační systémy aj. Mezi dopravní technologie, které významně ovlivnily cestovní ruch, patří navigační systémy, vývoj rychlovlaků a větších a rychlejších letadel a trajektů. Produktové technologie umožňují využívání virtuální reality, která ve speciálně zařízených centrech nabízí zákazníkům možnost prožívání multimediálních smyslových zážitků, které napodobují skutečnost.

Při výběru produktu pro konkrétního zákazníka musí Kamila Solnař rovněž řešit i technické záležitosti a to především na letištích. Nejčastěji se zabývá otázkou náročnosti přestupů u klientů s nízkou jazykovou vybaveností. Mnozí klienti společnosti CA KAMILA s.r.o. jsou také stále více ochotni zaplatit za služby u lepších leteckých společností a využít tak komfortu během přepravy.

V poslední době velmi silně ovlivnilo cestovní ruch a v určité míře i společnost CA KAMILA s.r.o. odstavení Boeingů 737 MAX z důvodu nevyhovujících technických parametrů. Kamila Solnař uvádí, že je vždy lepší, když tyto nepříznivé vlivy ovlivní cestovní ruch mimo sezónu jednotlivých destinací.

Ekologické a přírodní prostředí

Vzhledem k charakteru podnikání má ekologické prostředí na CA KAMILA s.r.o. velmi nepatrný vliv. Cestovní agentura však sama ovlivňuje ekologické prostředí a to díky nabízenému sortimentu služeb. Jedná se zejména o zátěž, která souvisí s dopravou a také samotné působení klientů v cílové destinaci.

„Enviromentálním dopadům rozvoje cestovního ruchu, které jsou srovnatelné s dopady kteréhokoli jiného průmyslového odvětví, nebyla dlouho věnována dostatečná pozornost. Teprve mohutný rozvoj cestovního ruchu v posledních letech, spojený s růstem životní úrovně ve vyspělých zemích, upozornil na nutnost řešení otázky jeho trvalé udržitelnosti. Prognóza rozvoje tohoto perspektivního odvětví národních ekonomik tento fakt ještě podtrhuje.“ (CzechTourism: EDEN, 2019)

Přírodní podmínky však společnost CA KAMILA s.r.o. ovlivňují velmi zásadním způsobem, mají totiž dopad na výběr produktů jednotlivých klientů. Kamila Solnař uvádí, že musí reagovat především na stále více se měnící klimatické podmínky. V posledních letech cestovní agentuře poklesl množství prodaných zájezdů do Bulharska a na řecký ostrov Kréta, a to díky stále méně stabilnějším klimatickým podmínkám. Dále poklesl i prodej zájezdů do oblasti italské Kalábrie, kvůli stále častějším zemětřesením a záplavám.

5.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Obsahem Porterova modelu je zanalyzovat pět konkurenčních sil, které ovlivňují fungování společnosti CA KAMILA s.r.o. Mezi tyto konkurenční síly patří odběratelé, dodavatelé, konkurenční prostředí, substituční a komplementární produkty a nově vstupující tržní subjekty.

Podle Kamily Solnař je odběratelem CA KAMILY s.r.o. kdokoli, kdo si zakoupí produkt, který cestovní agentura nabízí. Společnost CA KAMILA s.r.o. nemá vymezenou cílovou skupinu, na kterou by se přímo zaměřovala. Kamila Solnař uvádí, že jejím cílovým zákazníkem je každý, kdo chce vycestovat přes cestovní agenturu. V případě, že odběratel vyžaduje produkt, který CA KAMILA s.r.o. nenabízí, je možné tento produkt zprostředkovat na základě tzv. mandátní smlouvy. Svůj vyjednávací vliv vůči odběratelům spatřuje Kamila Solnař především v nabízení kvalitních služeb a profesionálním přístupem a komunikací. Svým dlouhodobým zákazníkům je Kamila Solnař ochotna nabídnout bonusové služby například ve formě parkování zdarma na letišti, cestovního pojištění, atd.

Mezi dodavatele produktů, které CA KAMILA s.r.o. jakožto cestovní agentura sama nevytváří patří například INVIA.cz, Eximtours, Blue-Style, Nev-Dama, Firo-tour, Čedok a.s., Eso travel, Time-travel, Colortravel, Alexandria s.r.o., Atis, Rudolf Reisen, TUI,FTI, Thomas Cook, Neckermann, Air stop, Chinatours, Eso Travel, Inex, Redok, Alexandria, Alex, Adventura, Mayer a Crocus, Azurreizen, CanariaTravel, Zemek, Best Reisen, Bulgariatour, Wicomt, Krasimtour, Alivia, Pttours, Amazonia, Aquatravel, AGL Travel, Dianagroup, Janeta, Tip Travel, Vítkovice tours, VTT, Viamare, atd. Společnost CA KAMILA s.r.o. nejen sama aktivně vyhledává své odběratele, ale i sami dodavatelé nabízejí své produkty i jí. Tato agentura se nachází v dobré vyjednávací pozici vůči svým dodavatelům, neboť má dlouhodobě dobré postavení v rámci cestovních agentur a mezi její dodavatele patří i velké cestovní kanceláře. Svůj dodavatelský vliv se cestovní agentura snaží posilovat v rámci komunikace s obchodními partnery a dodavateli na cestovních veletrzích. Dále komunikuje s přímými dodavateli tj. ubytovacími zařízeními, dopravci, nově vznikajícími cestovními kancelářemi, atd.

Kamila Solnař uvádí, že své konkurenty považuje jiné cestovní agentury a produkty, které si klienti mohou zakoupit přes internet. Cestovní kanceláře považuje za své dodavatele či možné potenciální dodavatele produktů.

Produkty cestovního ruchu je podle Kamily Solnař vzhledem k vlastnostem tohoto průmyslu velmi obtížné nahradit ať už substitučními či komplementárními produkty. Pokud klient finančně na daný produkt nedosáhne, volí jeho levnější variantu. Například místo letecké dopravy volí levnější autobusovou dopravu nebo místo stravování formou „all-inclusive“ volí polopenzi apod.

Dle Kamily Solnař již existuje pouze velmi malý prostor pro vstup na trh cestovního ruchu a to nejen v Královéhradeckém kraji, ale i v České republice, neboť počet cestovních kanceláří, cestovních agentur či produktů nabízených v internetovém prostředí je vysoký. Možnost v úspěchu na trhu cestovního ruchu nalézá v úzce specializované cestovní kanceláři či agentuře v celorepublikovém měřítku.

5.3 Analýza vnitřního prostředí CA KAMILA s.r.o.

Mezi analýzy, které zhodnocují vnitřní prostředí CA KAMILA s.r.o., byly zvoleny následující dvě analýzy, BCG neboli Bostonská matice a VRIO analýza.

5.3.1 BCG matice

Podle manažerky společnosti CA KAMILA s.r.o. Kamily Solnař lze produkty v Bostonské matici rozdělit na základě podílu na trhu a růstu trhu v její cestovní agentuře následujícím způsobem.

Otazníky

Mezi tzv. Otazníky patří jak pobytové, tak poznávací zájezdy do Baltských zemí, Ruska, Krymu a nejdlejší železniční tratě - Transsibiřské magistrály. Potenciál těchto zájezdů tkví zejména ve stoupající úrovni podmínek pro průmysl cestovního ruchu v těchto zemích a zároveň díky nízkému podílu těchto zájezdů na trhu CA KAMILA s.r.o. jsou pro kmenové klienty, kteří již navštívili „běžné“ destinace atraktivní. I přes zlepšující se cestovní podmínky však stále klienty CA KAMILA s.r.o. odrazují vízové podmínky, proces jejich získávání je například pro vstup do Ruské federace ve srovnání s jinými státy dlouhodobější. Dále často v těchto

oblastech chybí i specializující se průvodci a cestovní kanceláře, kteří by klientům pobyt naplánovali a zpříjemnili.

Hvězdy

Pobytové zájezdy do zemí jako je Chorvatsko, Řecko a Španělsko mají ve společnosti CA KAMILA s.r.o. vysoké tempo růstu i tržního podílu, patří tedy v rámci Bostonské matice mezi tzv. Hvězdy. Manažerka společnosti Kamila Solnař uvádí, že zájezdy do těchto zemí jsou oblíbené zejména kvůli stabilitě v oblasti nabízených služeb a relativní bezpečnosti. Patří tedy k produktům s nejlepšími obchodními výsledky.

Dojné krávy

K tzv. Dojným krávám se řadí poznávací zájezdy do evropských zemí, mají vysoký podíl na trhu a zároveň malý až stagnující tržní růst. Nákup klientů těchto poznávacích zájezdů do jednotlivých zemí pak velmi silně ovlivňuje politická, ekonomická a zejména bezpečnostní situace v dané zemi. V případě finančních nedostatků nebo finančního dotování jiných produktů CA KAMILA s.r.o. napomáhají právě produkty, které patří mezi tzv. Dojné krávy.

Bídní psi

V kvadrantu Bostonské matice pod názvem tzv. Bídní psi zauímají místo jak poznávací, tak pobytové zájezdy v České republice, mají nejen nízké tempo tržního růstu, ale i velmi malý podíl na trhu. Zájemci o domácí cestovní ruch si často vyhledávají své pobytové či poznávací zájezdy sami a díky znalosti domácího prostředí i jazyka si zorganizují svůj pobyt bez pomoci cestovní kanceláře nebo agentury. CA KAMILA s.r.o. tyto zájezdy může svým zákazníkům nabídnout, ve většině případů plní roli pouze poskytovatele informací. I přesto, že touto aktivitou nevytváří přímou ekonomickou aktivitu, dochází k vytváření dobrého jména společnosti a tvorbě kmene potencionálních zákazníků, kteří se na CA KAMILA s.r.o. mohou obrátit v případě vycestování do zahraničí přes cestovní agenturu.

5.3.2 VRIO analýza

VRIO analýza, která také vznikla na základě řízeného rozhovoru s manažerkou společnosti CA KAMILA s.r.o. Kamilou Solnař. VRIO analýza cestovní agentury CA KAMILA s.r.o. zkoumá její čtyři zdroje fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

Mezi fyzické zdroje společnosti CA KAMILA s.r.o. patří malá prodejní kancelář, která sídlí v Švehlově ulici v Hradci Králové. Tyto prodejní prostory má společnost v pronájmu. Prodejní kancelář disponuje dvěma počítači, telefonem, tiskárnou a interiérovým vybavením kanceláře. Dále má Kamila Solnař k dispozici vlastní auto, které slouží k pracovním účelům.

CA KAMILA s.r.o. je z hlediska lidských zdrojů mikropodnik. Společnost zaměstnává tři zaměstnance, jednou z nich je Kamila Solnař, která zastává funkci manažerky. Dále v cestovní agentuře pracuje jeden zaměstnanec na plný pracovní úvazek, který pomáhá Kamile Solnař s provozními, ekonomickými a jinými záležitostmi, které fungování agentury vyžaduje. Kromě dvou stálých zaměstnanců je během pracovního týdne zaměstnán brigádník, s nímž je podepsána dohoda o provedení práce. Dle Kamily Solnař je důležité, aby pracovníci v její cestovní agentuře disponovali rozhodností, flexibilitou, aktivním a inovativním přístupem, a schopností pracovat ve stresujícím prostředí, které v průmyslu cestovního ruchu přinášejí neustále změny. Kamila Solnař a se svými kolegy pravidelně účastní tzv. studijních cest, v rámci nichž se seznamují s produkty, které později nabízejí svým zákazníkům. Tyto studijní cesty organizují tzv. tour-operátoři z toho důvodu, aby se daná cestovní kancelář či agentura naučila lépe prezentovat jejich produkt. Dále zaměstnanci CA KAMILA s.r.o. pravidelně absolvují tzv. školení provizních prodejců, na kterých cestovní kanceláře představují své produkty pro cestovní agentury, které tyto produkty dále nabízejí.

K finančním zdrojům CA KAMILA s.r.o. Kamila Solnař uvádí, že cestovní ruch, tedy i její agenturu ovlivňuje mnoho předvídatelných i nepředvídatelných faktorů, a proto je dobré mít finanční rezervu alespoň na rok dopředu, tato rezerva

pak může pomoci v období, kdy je finanční situace pro agenturu neuspokojivá. Dále Kamila Solnař uvádí, že by cestovní agentuře prospěl z finančního hlediska nárůst klientely a tím by se zvýšily i výnosy, které by bylo vhodné navýšit minimálně o 20%. Rozvaha společnosti CA KAMILA s.r.o., která byla sestavena dne 26. 3. 2017, ukazuje celkovou částku aktiv a pasiv v hodnotě 4 026 tisíc Kč. Manažerka společnosti Kamila Solnař uvádí, že cestovní agentura CA KAMILA s.r.o. je spokojena se současnou finanční situací, zejména díky hospodaření se ziskem a také díky vytváření finančních rezerv z důvodu menšího prodeje produktu v některých obdobích během roku.

Mezi nehmotné zdroje společnosti CA KAMILA s.r.o. patří zejména know-how a znalost trhu manažerky společnosti Kamily Solnař, která se v oboru pohybuje více než 20 let a za tu dobu získala nejen mnoho zkušeností, ale také stálou klientelu, která je pro ni nejdůležitější. K dalším nehmotným zdrojům patří i počítačový software, informační systém, který byl pro společnost CA KAMILA s.r.o. vytvořen přímo na základě požadavků a který podporuje podnikové, účetní i ekonomické záležitosti. V současné době je informační systém neefektivní a byl zadán externí společnosti požadavek na jeho aktualizaci a zefektivnění. Mezi nehmotné zdroje patří i webové stránky a facebooková stránka, tyto nehmotné zdroje podporují image a slouží zejména ke komunikaci a k sdílení aktuálních informací a nabídek. CA KAMILA s.r.o. si pravidelně platí pozici ve vyhledávači Google a Seznam, z důvodu objevení se na čelních pozicích po zadání společnosti CA KAMILA s.r.o. do těchto vyhledávačů. Společnost CA KAMILA s.r.o. rovněž pravidelně inzeruje reklamy do cestovních katalogů jednotlivých společností. Cestovní agentura se snaží nárazově také zviditelnit a získávat partnery na veletrzích, které se konají v České republice, nejedná se však o pravidelnou a řízenou aktivitu.

6 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

V této části jsou shrnuty zásadní výsledky vyplývající z provedených strategických analýz aplikovaných na CA KAMILA s.r.o. Závěrečným výstupem je SWOT analýza, která nabízí ucelený pohled na společnost nejen v rámci vnitřního prostředí, ale také z pohledu příležitostí a hrozeb, se kterými se tato agentura může setkávat. Součástí této části je i návrh doporučení, který vyplývá z provedených analýz.

6.1 Shrnutí výsledků provedených analýz

PESTLE analýza zkoumající vlivy makroprostředí, které ovlivňují fungování CA KAMILA s.r.o. ukázala, že zásadně na společnost působí faktory, na které může cestovní agentura jen velmi obtížně reagovat. Mezi tyto faktory patří zejména v poslední se častěji měnící přírodní podmínky a nestabilita v oblasti politiky a bezpečnosti.

Na základě provedené analýzy Porterova modelu je možné posoudit, že společnost CA KAMILA s.r.o. je ve velmi dobré pozici vůči konkurenčním vlivům, ať už ve vztahu k dodavatelům či odběratelům, tak ke stávající konkurenci nebo nově vstupujícím subjektům na trh cestovního ruchu. Mezi hlavní konkurenty patří jiné cestovní agentury a nabídky služeb cestovního ruchu na internetu. Cestovní kanceláře považuje manažerka společnosti za současné či potenciální obchodní partnery.

Z BCG matice vyplývá, že by měla CA KAMILA s.r.o. zvážit případnou větší podporu či naopak odstoupení od produktů, které v rámci této společnosti patří mezi tzv. Bídne psi. Jedná se o pobytové zájezdy na území České republiky. Na základě BGG matice by společnost měla ubírat svůj směr již k dobře zaběhnutým produktům tzv. Dojným krávám. Mezi ně patří poznávací zájezdy do evropských zemí. Dále by se společnost měla zaměřit na potenciál, které mohou v budoucnost přinést Hvězdy a sledovat neustále se vyvíjecí trendy, které trh přináší. K tzv. Hvězdám patří pobytové zájezdy do Řecka, Chorvatska a Španělska. Tato agentura by měla zvážit potenciální přínos tzv. Otazníků a položit si otázku,

zda je tento přínos pro ni natolik zajímavý, aby se jim nadále věnovala. Mezi tzv. Otazníky lze zařadit pobytové i poznávací zájezdy do Ruska, Balkánských zemí, na Krym či Transsibiřskou magistrálu.

VRIO analýza upozorňuje na nejcennější nehmotný zdroj, kterým společnost CA KAMILA s.r.o. disponuje, teda na know-how manažerky společnosti, která v oboru cestovního ruchu působí více než 20 let. Zároveň však upozorňuje na potřebu zefektivnění neefektivního informačního systému.

6.2 Shrnutí výsledků SWOT analýzy

SWOT analýza vznikla díky řízenému rozhovoru s manažerkou cestovní agentury CA KAMILA s.r.o. Kamilou Solnař a dále z výše uvedených analýz. SWOT analýza zkoumá silné a slabé stránky, a příležitosti a hrozby této společnosti.

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti CA KAMILA s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Silná pozice na trhu v rámci kraje Široká nabídka služeb Poloha CA KAMILA s.r.o. Speciální a aktuální nabídky Spolupráce s velkými CK Profesionální vedení společnosti Základna stálých zákazníků Sledování trendů Individuální přístup k zákazníkům</p>	<p>Propagace Krátká otvírací doba Vysoká fluktuace zaměstnanců Neefektivní rozdělení pracovních sil Neefektivní informační systém Slabý podíl internetového prodeje</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Nalezení nového tržního segmentu Rozšíření působnosti Podpora regionu v rámci ČR Nabízení nových destinací/forem ČR Zlepšení legislativy Zlepšení ekonomické situace v ČR – zvýšení kupní síly zákazníků Spolupráce s novými CK</p>	<p>Ztráta pozice na trhu Rostoucí zájem o produkt v ostatních cestovních kancelářích/agenturách Terorismus Zdražení pohonných hmot/surovin Špatná ekonomická situace – snížení kupní síly zákazníků Legislativa Zhoršení přírodních a politických podmínek</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky společnosti CA KAMILA s.r.o. patří silná pozice na trhu, kterou si cestovní agentura v rámci kraje udržuje. Další silnou stránkou je poloha cestovní agentury, CA KAMILA s.r.o. se nachází přímo v centru Hradce Králové. Mezi další můžeme zařadit například širokou nabídku služeb, které cestovní agentura poskytuje, zároveň agentura disponuje pestrostí speciálních nabídek a jejich aktuálností. Velmi silnou stránkou CA KAMILA s.r.o. je i spolupráce se stabilními a na trhu dlouhodobě působícími cestovními kanceláři, které této cestovní agentuře zprostředkovávají své produkty. Základna stálých zákazníků patří rovněž k silným stránkám této agentury, stálí zákazníci oceňují zejména profesionální přístup personálu, komunikaci a služby, které odpovídají jejich individuálním požadavkům a potřebám. K dalším silným stránkám patří i sledování aktuální situace a aktuálních trendů v oblasti cestovního ruchu, díky tomu je cestovní agentura připravena rychleji reagovat na nastalou situaci.

K slabým stránkám je možné zařadit propagaci cestovní agentury. Společnosti CA KAMILA s.r.o. chybí významnější forma propagace například formou účasti na cestovních veletrzích, rozšíření prezentace na sociálních sítích, využití nástrojů online marketingu aj. I přes kvalitní personál, lze mezi slabé stránky CA KAMILA s.r.o. zařadit také jejich vysokou fluktuaci a neefektivní rozložení pracovních sil. Kromě majitelky cestovní agentury a zároveň hlavní manažerky se zaměstnanci agentury velmi často střídají, zejména kvůli mateřské dovolené a pokračování ve studiu, v případě brigádníků či brigádníků. K slabým stránkám rovněž patří i neefektivní informační systém, který podporuje podnikové, účetní i ekonomické záležitosti cestovní agentury. Mezi slabé stránky lze zařadit i malý podíl objednávek přes webové stránky CA KAMILA s.r.o.

Mezi příležitosti je možné zařadit nabízení destinací a forem cestovního ruchu, které budou v aktuálním trendu na trhu cestovního ruchu. Příležitostí pro cestovní agenturu by byla podpora cestovního ruchu ze strany regionu i nalezení nového tržního segmentu. K dalším příležitostem této cestovní agentury patří i zlepšení legislativy ve prospěch cestovního ruchu či cestovních agentur. Mezi další příležitosti, které by mohly pro cestovní agenturu CA KAMILA s.r.o. pozitivní

přínos, patří i zlepšení ekonomické situace v České republice, obyvatelům by se zlepšila životní úroveň a mohly by své potřeby uspokojovat i v oblasti cestovního ruchu. K příležitostem patří i navázání spolupráce se stávajícími či novými cestovními kanceláři či jinými obchodními partnery.

K hrozbám, které mohou společnost ovlivnit je ztráta své pozice na trhu či využívání klientů služeb konkurence, která je v oblasti cestovního ruchu veliká, a to nejen na domácím, ale i na zahraničním trhu. K dalším patří například ohrožení cestovního ruchu z důvodu terorismu či změny přírodních podmínek (výbuch sopky, tsunami, aj.) a politických podmínek (občanské nepokoje, občanská válka) aj. Další hrozbou je změna legislativy v neprospěch cestovních kanceláří a cestovních agentur. Mezi další hrozby, které společnost CA KAMILA s.r.o. mohou ovlivnit je i špatná ekonomická situace, která negativním způsobem ovlivní nákupní možnosti obyvatel. Zákazníci si pak místo služeb u cestovních kanceláří či cestovních agentur budou hledat substitut své potřeby, například v případě zdražení služeb budou cestovat bez pomoci zprostředkovatelů služeb, tedy sami.

6.3 Návrhy a doporučení

Z jednotlivých analýz a SWOT analýzy společnosti CA KAMILA s.r.o. vyplývá, že tato společnost dosahuje velmi vysoké úrovně, a to zejména v oblasti poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že jsou zákazníci stále náročnější, je nezbytné sledovat aktuální trendy na trhu a stále se přizpůsobovat potřebám zákazníků. Další silnou stránkou podniku je široký zákaznický kmen, který si za svou dlouholetou existenci manažerka této společnosti vybudovala. Sama manažerka společnosti si je vědoma toho, že je velmi důležité neustále rozšiřovat tento kmen o stále nové zákazníky. Vzhledem k široké nabídce služeb a rozšiřujícímu kmenu může být velmi náročné udržet si kvalitu poskytovaných služeb, na kterou jsou zákazníci doposud zvyklí. Řešením proto může být rozšíření zaměstnanecké základny či efektivnější online prodej pro zákazníky, kteří vědí, co chtějí a vybírají konkrétní zájezdy a nepotřebují konzultovat některé detaily zájezdu. Nynější poptávka zájezdů probíhá převážně na základě osobního setkání,

e-mailové komunikace či telefonického rozhovoru, tento způsob je však časově velmi náročný a neefektivní. Pro řešení této situace by bylo vhodné zavést online rezervační systém. K dalšímu zefektivnění chodu firmy může přispět i odstoupení od nevýdělečných tzv. Bídnych psů z nabídky. Sama manažerka podniku uvedla, že udržováním těchto produktů v nabídce přináší nepatrný zisk a zákazníci v tomto případě hledají pouze inspiraci a později si zájezd zorganizují sami, to se týká převážně tuzemských zájezdů.

V případě slabých stránek by se vedení společnosti mělo zaměřit na jejich odstranění či alespoň eliminaci. Za nejslabší slabou stránku můžeme v případě CA KAMILA odznáčit personální stránku, proto je nutné, aby si manažerka vytvořila fungující kolektiv, který zastane její práci i v případě, že bude v CA nepřítomna, z toho důvodu by bylo vhodné i definovat pracovní pozice, pravomoci a povinnosti jednotlivých pracovníků. Další slabou stránkou je neefektivní vedení marketingu. Z důvodu efektivního rozšiřování klientské základny a zároveň posilování v konkurenčním boji a upevňování své pozice na trhu je nezbytné pro tuto společnost posilnit cílený marketingem ve formě účastí na veletrzích a výstavách, online marketingem, propagací v regionálním tisku, apod. CA KAMILA s.r.o. by mohla pro zákazníky vytvořit i uživatelsky příjemnější prostředí na svých webových stránkách a tím podpořit prodej přes své webové stránky. Další slabou stránkou, která snižuje efektivitu podniku, je informační systém společnosti, v tomto případě by bylo vhodné obrátit se na vhodného specialistu, který by našel vhodný způsob, jak propojit jednotlivé softwary a vytvořit výkonnou ICT základnu podniku.

Důležitým zdrojem pro podnik jsou příležitosti, které, při jejich efektivním využívání, mohou být velkým přínosem pro budování efektivního podniku. Proto je nezbytné v tomto případě vytvářet dobré partnerské vztahy s ostatními obchodními partnery. I přesto, že se v Královéhradeckém kraji nenachází cestovní kanceláře a agentury, které by se zaměřovaly pouze na určitý segment, manažerka společnosti by v tomto případě měla zvážit navázání spolupráce se společnostmi mimo region, které nabízí právě žádané oblasti vybraných z tzv. Otazníků, kam

můžeme zařadit zájezdy do Ruska či na Balkán, v těchto produktech spatřuje manažerka společnosti velký potenciál do budoucích let.

Za největší hrozbu této společnosti můžeme označit ztrátu pozice na trhu, pro eliminaci této hrozby je nezbytné, aby podnik dodržoval výše uvedená doporučení. K hrozbám, které CA KAMILA s.r.o. ohrožují, patří i takové, které samotná agentura nemůže ovlivnit, mezi takové hrozby můžeme například zařadit změnu politické situace v oblíbené destinaci, zdražení pohonných hmot, teroristické útoky, klimatické změny či nenadálé situace, které mohou snížit zájem o cestování jako takové. V tomto případě je pro společnost nutné pracovat s kvalitními a podloženými informacemi, uklidnit své klienty a vysvětlit jim případné riziko a to z toho důvodu, že situace nemusí být tak dramatická a média ji mohou zveličovat. Pro efektivní fungování je pro CA KAMILA s.r.o. rovněž nezbytné pracovat s legislativou a to nejen tuzemskou, ale i zahraničí, zde je také podstatné sledovat aktuální dění a být připraven na dané změny reagovat tak, aby je klient co nejméně pocítil. Další hrozbou, která může mít vliv na CA KAMILA s.r.o. může být i snížení kupní síly klientů. V tomto případě je důležité reagovat úpravou nabídky, aby nedošlo k většímu odlivu zákazníků, kteří by potenciálně mohli vycestovat bez cestovní agentury.

7 Závěry

Cílem této bakalářské práce na téma Strategická analýza cestovní agentury bylo popsat podnikatelské prostředí cestovního ruchu a to nejen z hlediska teoretického, ale i praktického. Teoretická rešerše práce se opírá o fakta získaná z odborných publikací a zmiňuje taková témata, která souvisejí s cestovním ruchem a podnikáním v této oblasti. Dále tato část práce představuje oblast strategického řízení a s ním související i strategické analýzy, které umožňují pohlédnout na situaci uvnitř podniku například z hlediska současného stavu fungování a jeho potenciálu pro další vývoj, jiné strategické analýzy napomáhají pochopit vnější prostředí, které podnik ovlivňuje a působí na něj. Díky těmto analýzám můžeme získat ucelený pohled na situaci v podniku a jeho blízkém i širším okolí.

Tyto získané poznatky byly dále aplikovány v části praktické na vybranou cestovní agenturu CA KAMILA s.r.o. se sídlem v centru města Hradec Králové. Tato instituce představuje významný subjekt na trhu cestovního ruchu v tomto regionu. Díky řízeným rozhovorům s manažerkou této společnosti Kamilou Solnař bylo možné sestavit výstupy analýz zkoumající vnější prostředí, tedy Porterův modelu pěti sil zabývajícím se konkurenčním prostředím uvnitř jednotlivých odvětví a PESTLE analýzy, která umožňuje rozbor vzájemně souvisejících trendů ve společnosti. Nahlédnutí do vnitřního prostředí bylo možné díky analýzám BCG, která se zabývá potencionálem produktů, které tato agentura nabízí a VRIO analýza posuzující současnou situaci v podniku. Následně vytvořená SWOT analýza poskytuje ucelený pohled na kompletní současnou situaci v této cestovní agentury CA Kamila s.r.o.

Díky zjištěnému ze stavu z provedených analýz a rozhovoru s manažerkou této cestovní agentury Kamilou Solnař bylo možné stanovit konkrétní závěry, které z této práce vyplývají a odpovídají na výzkumnou otázku, která byla stanovena. Jak už bylo uvedeno, CA Kamila s.r.o. je fungující subjekt na trhu s produkty cestovního ruchu s velkým počtem klientů, vzhledem ke svému postavení je důležitým partnerem mnoha významných cestovních kanceláří v České

republice, kdy za její významnou silnou stránku můžeme označit velmi velký zájem o klienta a individuální přístup k němu. Vzhledem k tomu, že se CA KAMILA s.r.o. pohybuje již dlouho na trhu cestovního ruchu, zaujímá významné postavení mezi konkurenčními subjekty. I přesto, že si svoji konkurenci uvědomuje, snaží se jít tato společnost svoji cestou a nenechává se ovlivňovat konkurenčními subjekty. Bez ohledu na tento fakt vyplývá na základě rozhovoru a z jednotlivých analýz, že je nezbytný neustálý rozvoj této společnosti z hlediska poskytované kvality služeb z důvodu růstu požadavků jednotlivých klientů a rozšiřování klientské základny. Z hlediska vnitřního prostředí je dále nezbytné na poli marketingu, který v současné době nevyhovuje nárokům dnešní doby, patřičný nedostatek v této oblasti je on-line marketing, který v této době plní pouze informativní roli pro zákazníky. Za další slabé místo můžeme označit oblast personální. V podniku veškerou důležitou agendu zastává manažerka společnosti bez možnosti delegace podstatných úkolů na své zaměstnance z toho důvodu, že jsou často tvořeni skupinou osob pracujících na částečný úvazek, z této příčiny následně dochází také k jejich fluktuaci a neefektivnímu neustálému zaučování nových pracovníků.

Při zhodnocení vnějšího prostředí společnosti CA KAMILA s.r.o. bychom, jako v žádném jiném oboru, neměly opomenout velkou hrozbu v podobě konkurence, která v tomto případě představují nejen drobné podniky podobné této agentuře, ale hlavně internet, kde je téměř neomezená nabídka produktů různých společností. Dalším důležitým faktorem je legislativní prostředí nejen České republiky, ale i ostatních zemí. V neposlední řadě by neměl být opomenut lidský faktor, který je v případě nabízení zážitků a plnění tužeb nevyzpytatelný.

I přesto, že v případě CA KAMILA s.r.o. můžeme spatřovat několik nedostatků a nástrah vnějšího prostředí, klíčovým bodem pro tuto společnost je jejich manažerka, která svým lidským a individuálním přístupem k zákazníkovi vytvoří kvalitní prostředí pro nákup cestovních zážitků v různých podobách. Dalším důležitým faktorem pro další úspěšný vývoj této agentury je neustálá touha pro zlepšování nabízených služeb a uvědomování si zmíněných nedostatků, které jsou neustále eliminovány. Vzhledem k výše uvedeným informacím můžeme

předpokládat úspěšný rozvoj v plnění nikdy nekončící lidských přání za poznáním a novým dobrodružstvím.

8 Seznam použité literatury

BERÁNEK, J., a kol. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: MAG CONSULTING, 2013. 296 s. ISBN 978-80-86724-43-1

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DEDUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 255 s. ISBN 80-7179-603-4

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

HORNER, S., SWARBROOKE J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9

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

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 208 s. ISBN 80-245-0902-4

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

KOTLER, P., KELLER K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2

ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. 4. vyd. Praha: Idea servis, 1999. 244 s. ISBN 80-85970-27-9

PALATKOVÁ, M., MRÁČKOVÁ, E., KITTNER, M., KAŠŤÁK, J., ŠESTÁK, J. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5

PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ, J. *Ekonomika turismu: Turismus České republiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 264 s. ISBN 978-80-247-9306-1

PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Cestovní ruch – výkladový slovník*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2002, 448 s. ISBN 80-239-0152-4

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

PORTER, M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Special Edition, 2010

RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8

Internetové zdroje:

2. metodické vysvětlivky | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1522-04--2__metodicke_vysvetlivky

EDEN - European Destinations of Excellence 2013 - Udržitelný cestovní ruch. *EDEN - European Destinations of Excellence 2013 - Cestování bez bariér* [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <http://www.eden-czechtourism.cz/udrzitelny-cestovni-ruch/>

Kontakt | cestovní agentura KAMILA Hradec Králové. *Dovolená 2019 levně, levné zájezdy 2019 | cestovní agentura KAMILA Hradec Králové* [online]. Dostupné z: <https://www.kami-tour.cz/stranky/1:kontakt.html>

Platná legislativa a zákony v oblasti cestovního ruchu | Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. *Asociace českých cestovních kanceláří a agentur - Profesní sdružení podnikatelů v cestovním ruchu* [online]. Copyright © [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://www.accka.cz/stranka/zakony-a-dokumenty/zakony/12092>

Rozdíl mezi cestovní kanceláří a agenturou. *PRO TRAVEL CK* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.protravel.cz/clanek/rozdil-mezi-ck-a-ca/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 02.07.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50295156&subjektId=111495&spis=622507>

VRIIO analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>

Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2018/2019

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-k-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Nováková Magdaléna	Eliščino nábřeží 277, Hradec Králové	I1600209

TÉMA ČESKY:

Strategická analýza cestovní agentury

TÉMA ANGLICKY:

Analysis of strategic management in a travel agency

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem bakalářské práce na téma Strategická analýza cestovní agentury je představení teoretických jevů týkajících se cestovního ruchu a podnikatelského prostředí tohoto oboru. Díky těmto podkladům budou provedeny strategické analýzy v cestovní agentuře CA KAMILA s.r.o., pro získání uceleného pohledu na tento podnikatelský subjekt. Na základě získaných informací budou navržena doporučení pro zlepšení situace v této agentuře. S cílem této práce souvisí i nalezení odpovědí na tuto výzkumnou otázku: Jaká je současná situace CA KAMILA s.r.o. na trhu a jaké je její postavení v rámci vnitřního, vnějšího i konkurenčního prostředí.

Obsah:

1. Úvod
2. Cíl a metodika
3. Cestovní ruch
4. Podnikání v cestovním ruchu
5. Cestovní agentura CA KAMILA s.r.o.
6. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
7. Závěry
8. Seznam použité literatury

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Deduchová, M. Strategie podniku. C. H. Beck, 2001, 255 s., ISBN 80-7179-603-4

Kotler, P., Keller, L. K. Marketing management. Grada, 2013, 816 s., ISBN 978-80-247-3751-5

Palatková, M., Mráčková, E., Kittner, M., Kašťák, J., Šesták, J. Management cestovních kanceláří a agentur. Grada, 2013, 224 s., ISBN 978-80-247-3751-5

Podpis studenta: 

Datum: 8.7.2019

Podpis vedoucího práce: 

Datum: 8.7.2019