

# **Strategické řízení cestovní kanceláře**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**doc. Ing. Ida Vajčnerová, Ph. D.**

**Bc. Lukáš Böhmer**

**Brno 2015**

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Ing. Idě Vajčnerové, Ph. D. za vstřícné jednání a profesionální přístup. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za podporu během studia.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně na základě uvedené literatury.

V Brně dne 5. ledna 2015

---

## **Abstract**

Böhmer, L. *The strategic management of travel agency*. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The diploma thesis is about travel agency named Travel Club. The strategic proposals for elimination company weaknesses and support of well prosperity products are based on external environment, internal environment and analysis of sales as well.

## **Keywords**

Travel agency, analysis, revenues, bus transport, strategic recommendation.

## **Abstrakt**

Böhmer, L. *Strategické řízení cestovní kanceláře*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Tato diplomová práce pojednává o cestovní kanceláři Travel Club. Pomocí jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí, analýzy prodeje jsou vypracovány strategické návrhy na eliminaci slabých stránek podniku a podporu prosperujících produktů.

## **Klíčová slova**

Cestovní kancelář, analýza, tržby, autobusová doprava, strategické doporučení.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>12</b>
4.1	Cestovní ruch.....	12
4.1.1	Klasifikace cestovního ruchu.....	12
4.2	Cestovní kancelář.....	13
4.2.1	Klasifikace cestovních kanceláří.....	13
4.3	Strategie .....	15
4.4	Marketingový mix.....	17
4.5	Situační analýza.....	20
4.5.1	Analýza vnějšího prostředí.....	20
4.5.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	25
4.6	SWOT analýza.....	25
<b>5</b>	<b>Praktická část</b>	<b>27</b>
5.1	Obecná charakteristika CK Travel Club .....	27
5.2	Situační analýza.....	29
5.2.1	Analýza vnějšího prostředí.....	29
5.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	45
5.3	Analýza prodeje .....	54
5.4	Systém řízení kvality .....	61
5.5	SWOT analýza.....	62
<b>6</b>	<b>Strategická doporučení</b>	<b>64</b>
6.1	Strategické doporučení – rozšíření nabídky poznávacích zájezdů.....	64
6.2	Strategické doporučení – rozšíření nabídky o leteckou dopravu .....	65
6.3	Strategické doporučení – rozšíření počtu destinací .....	67
6.4	Strategické doporučení – rozšíření nabídky prosperující destinace .....	67

---

6.5	Strategické doporučení – posílení personálních zdrojů .....	69
6.6	Strategické doporučení – zvýšení povědomí o cestovní kanceláři a podílu přímého prodeje.....	69
6.7	Strategické doporučení – zvýšení odbornosti lidských zdrojů.....	71
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>73</b>
<b>8</b>	<b>Literatura</b>	<b>75</b>
	<b>Příloha</b>	<b>78</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Porterův model pěti sil</b>	<b>22</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>SWOT analýza</b>	<b>26</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Vývoj HDP v ČR v letech 2003 – 2013</b>	<b>31</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Výdaje na služby CK/CA v rámci výjezdového cestovního ruchu v ČR v letech</b>	<b>32</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Procentní zastoupení nabídky produktů CK Travel Club v roce 2014</b>	<b>47</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Celkové tržby CK Travel Club v letech 2008 – 2014</b>	<b>55</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Porovnání celkových tržeb CK Travel Club podle druhu zájezdu v letech 2008 - 2014</b>	<b>56</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Tržby za pobytové zájezdy do Chorvatska</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Tržby za pobytové zájezdy do Itálie</b>	<b>58</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Tržby za pobytové zájezdy do Španělska</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Tržby z prodeje zájezdů CK Travel Club dle jednotlivých poboček</b>	<b>60</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Podíl cestovního ruchu na HDP [v %] v letech 2003 - 2012</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Počet prodaných zájezdů a počet koncesovaných CK v ČR</b>	<b>39</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Přehled počtu ubytovacích kapacit</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Celkové tržby CK Travel Club podle druhu zájezdu v letech 2008 - 2014</b>	<b>55</b>



# 1 Úvod

Vlastnit cestovní kancelář je snem mnohých lidí. Mít téměř neomezenou možnost cestovat a poznávat nové země, to se vybaví snad každému jako první věc. Většina z nich ovšem netuší, co všechno se skrývá v pozadí této podnikatelské činnosti a kolik práce a úsilí stojí obstat na dnešním, přesyceném trhu, kdy konkurence je opravdu obrovská.

To, co v cestovním ruchu fungovalo na začátku devadesátých let, kdy došlo k obrovskému boomu na poli podnikání, ovšem dnes, po 25-ti letech zdaleka neplatí. Za tu dobu se z tehdy vzácné možnosti vycestovat stala již zcela běžná věc a lidé mohou cestovat kdykoliv a kamkoliv. Je tedy na místě zeptat se, jakou roli mají v dnešní době cestovní kanceláře a jak si vedou.

Cestovní kanceláře nabízejí svým klientům tzv. balíky služeb, pro laickou veřejnost známou pod pojmem zájezdy. Není tedy nic jednoduššího než přijít do cestovní kanceláře, vybrat si zájezd, zaplatit a vše ostatní nechat na ní. Tak tomu bylo v minulosti. V dnešní době, kdy jsme obklopeni médii, která na nás chrlí velké množství informací, reklam a slev, mnozí lidé hledají i jiná východiska. Stále populárnějším se stává cestování na „vlastní pěst“ tj. na internetu si koupíte letenku, většinou za velmi příznivou cenu, zarezervujete si hotel na kterémkoliv místě na světě a v nejbližším knihkupectví si obstaráte kapesního průvodce. Po té jen sbalíte kufr a program vaší dovolené je zcela ve vašich rukách. Tento trend cestování je pro cestovní kanceláře a agentury noční můrou.

Mají cestovní kanceláře v dnešní době šanci uspět a zaujmou své potenciální klienty? Tato diplomová práce se zabývá cestovní kanceláří Travel Club ČSAD Tišnov (dále jen CK Travel Club), která na českém trhu působí od roku 1994, tedy od již zmíněného boomu na počátku 90. let. Svým klientům nabízí pobytové a poznávací zájezdy s autobusovou dopravou, kterou jí poskytuje mateřská společnost ČSAD Tišnov. Dá se v dnešní době obstat na trhu pouze s autobusovou dopravou?

## 2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení strategických doporučení pro budoucí vývoj CK Travel Club ČSAD Tišnov, která lze aplikovat i na jiné CK potýkající se s obdobnými problémy, například pokles tržeb, velká fluktuace zaměstnanců, nedostatečná propagace a jiné.

Naplnění hlavního cíle bylo třeba uskutečnit pomocí kroků, které jsou prezentovány jako dílčí cíle. Dílčími cíli jsou:

- Provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.
- Definice produktů CK Travel Club ČSAD Tišnov.
- Komparace prodeje zájezdů (pobytové a poznávací, přímý a nepřímý prodej).
- Analyzovat konkurenci včetně zjištění konkurenční výhody.
- Analyzovat propagaci a zjistit její účinnost.
- Komparace tržeb z jednotlivých produktů a následné rozdělení dle ziskovosti.

### 3 Metodika

K dosažení výše uvedených cílů bylo využito několika metod:

- Rešerše a kompilace odborné literatury – tyto metody byly použity v teoretické části diplomové práce, především k uvedení do problematiky zprostředkovatelů služeb cestovního ruchu a jejich současného postavení na trhu.
- Situační analýza CK Travel Club ČSAD Tišnov.
- Deskripce (popis) - tato metoda byla využita k objasnění produktů CK Travel Club ČSAD Tišnov.
- Analýza prodeje sestavená na základě komparace prodejů jednotlivých produktů cestovní kanceláře.
- Analýza konkurence – zjištění hlavních konkurentů v oboru, průzkum jejich nabídky.
- Analýza současné formy propagace, její účinnost a rentabilita pro CK.
- Syntéza výsledků získaných z předešlých analýz, která vede k dosažení a formulaci alternativních rozvojových strategií, jakožto hlavního cíle diplomové práce.

## 4 Teoretická část

### 4.1 Cestovní ruch

Definice cestovního ruchu existuje nepřehledné množství, přičemž každá z definic zdůrazňuje různé stránky. Podle F. W. Ogilvie (1933) je cestovní ruch chápán jako „ekonomický jev spojený se spotřebou hmotných a nehmotných statků, hrazených z prostředků získaných v místě trvalého bydliště.“

První moderní definice cestovního ruchu podle W. Hunzíkera a K. Krapfa (1942) chápe cestovní ruch jako „souhrn jevů a vztahů, které vyplývají z cestování nebo pohybu osob, přičemž místo pobytu není trvalým místem pobytu a zaměstnání.“

Za mezník v definování cestovního ruchu se považuje definice Organizace spojených národů a její agentury WTO (WorldTourismOrganization) z roku 1995, která chápe cestovní ruch jako „činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší jednoho roku, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“

#### 4.1.1 Klasifikace cestovního ruchu

Podle místa čerpání služeb cestovního ruchu dělíme cestovní ruch na:

- Domácí cestovní ruch
  - osoby trvale sídlící v zemi cestují uvnitř této země a nepřekračují hranice
- Zahraniční cestovní ruch
  - zde dochází k překračování hranic jednoho či více států
    - Aktivní cestovní ruch (= incoming):
      - příjezd osob ze zahraničí do tuzemska,
      - pozitivní vliv na platební bilanci státu.
    - Pasivní cestovní ruch (= outcoming)

- vycestování osob daného státu na území státu jiného,
- záporný vliv na platební bilanci státu.
- Tranzitní cestovní ruch
  - účastník pouze projíždí danou zemí,
  - méně efektivní cestovní ruch.

## 4.2 Cestovní kancelář

Cestovní kanceláře jsou podle Jakubíkové (2012) základními provozními jednotkami cestovního ruchu. Předmětem jejich činnosti je zprostředkování, organizování a zabezpečování služeb souvisejících s cestovním ruchem. Cestovní kancelář funguje na principu prostředníka, tedy obchodního mezičlánku. Od producenta primárního produktu (dopravce, ubytovacího, stravovacího, kulturního a jiného zařízení a dalších poskytovatelů služeb) nakupuje produkt. Tento produkt poté v různé formě prodává buď přímo konečným zákazníkům, nebo cestovním agenturám, firmám a podobně.

### 4.2.1 Klasifikace cestovních kanceláří

Cestovní kanceláře můžemerozdělovat dle různých hledisek, kterými se navzájem odlišují. Mezi základní kritéria klasifikace cestovních kanceláří patří:

- **Předmět činnosti a postavení v distribučním procesu**

*Touroperátor* - wholesaler (organizátor zájezdu)

Tour operátor vytváří zájezdy, tzv. balíky služeb. Jednotlivé služby z těchto kombinací odebírá od různých dodavatelů. Zájezdy jsou prodávány ve vlastní prodejní síti i prostřednictvím zprostředkovatelů.

*Zprostředkovatel* – travel agent

Zprostředkovatelé fungují na základě zprostředkování prodeje zájezdů tour operátora, za což je jim na základě smlouvy vyplácena provize.

- **Rozsah a charakter poskytovaných služeb**

*Základní cestovní kanceláře*

Cestovní kanceláře, které se snaží poskytovat služby v celé šíři. Jedná se víceméně o menší cestovní kanceláře.

*Specializované cestovní kanceláře*

Cestovní kanceláře, které jsou zaměřeny na specifickou nabídku služeb, obvykle s vyšší úrovní kvality i cenových relací. Někdy je tato specializace umožněna tím, že představují reprezentanty zahraničních dodavatelů služeb v České republice.

Specializace CK vzniká i spojením cestovní kanceláře a dopravce (autobusový, letecký) nebo vlastní ubytovací kapacity (hotel, penzion).

- **Geografická poloha CK**

*Vysílající cestovní kancelář*

Tato cestovní kancelář působí v místě bydliště účastníka cestovního ruchu.

*Přijímající cestovní kancelář*

Tato cestovní kancelář působí v místě pobytu účastníka cestovního ruchu.

- **Územní hledisko**

*Incomingová cestovní kancelář*

Cestovní kancelář působí v příjezdovém cestovním ruchu, tj. v místě pobytu účastníka cestovního ruchu.

*Outgoingová cestovní kancelář*

Cestovní kancelář působí ve výjezdovém cestovním ruchu a je umístěna v místě bydliště potenciálních účastníků cestovního ruchu.

- **Sezónnost**

*Cestovní kancelář s celoročním provozem*

*Cestovní kancelář se sezónním provozem*

- **Velikost CK**

*Malé cestovní kanceláře*

Mezi malé cestovní kanceláře řadíme ty, které mají maximálně 4 zaměstnance.

*Střední cestovní kanceláře*

Mezi střední cestovní kanceláře se řadí ty, které mají počet zaměstnanců v rozmezí 5 až 50 osob.

*Velké cestovní kanceláře*

Ostatní cestovní kanceláře, které mají počet zaměstnanců vyšší než 50, řadíme mezi velké cestovní kanceláře.

### **4.3 Strategie**

Strategie představuje postup dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatňují silné stránky podniku. Jak dále uvádí Thompson (1997), strategie je nástrojem jak dlouhodobě vytvářet potenciál podniku a zabezpečovat jeho dlouhodobý rozvoj, tak i základem běžného řízení všech operací, které směřují k dosažení požadovaného efektu

Za užší definici strategie se pokládá způsob, metoda, prostředek, nástroj na dosahování předem stanovených cílů přičemž existuje více cest, jak realizovat navržené cíle. Strategie plní dva cíle – formuluje, jak bude podnik dlouhodobě získávat trhy a využívat jich k zvyšování své tržní hodnoty a rovněž také řídí podnik tak, aby soustavně vykonával operace směřující k vytváření zisku a zabezpečení své likvidity.

Základem strategie je podle Sedláčkové (2006) dosažení náskoku před konkurencí a jeho následné zachování, čímž se rozumí tvorba a zachování konkurenčních výhod. Strategie podniku se snaží o dosažení diferenciací od konkurenčních podniků. Nestačí, když jen bude dělat lépe to, co dělá, je třeba, aby to, co dělá, dělal jinak.

Podle Vykypěla (2006) strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

Sedláčková (2006) uvádí, že strategické cíle jsou vyjádřením budoucích očekávaných výsledků. Při jejich formulaci je nutné vycházet z vize a mise podniku. Strategické cíle podniku vykreslují potřebný stav, kterého chce podnik docílit. Při volbě cílů a cest jejich dosahování je podnik limitován hodnotami, které organizace zastává.

Strategické plánování je podle Dedouchové (1998) nepřetržitý cyklus, který začíná formulací poslání společnosti. Následuje analýza vnějšího prostředí, konkurence, vnitřního prostředí včetně analýzy současného stavu a výkonu společnosti. Tento proces musí vést vrcholový management, který rozumí a zná vnější konkurenční prostředí i vnitřní stav podniku a má i celkový nadhled, který mu umožňuje vidět všechno ve vzájemných souvislostech. Strategické plánování je příliš důležité na to, aby bylo delegováno na nižší úrovně řízení.

Strategické řízení se dle Vebera (2011) a kolektivu odlišuje specifickými rysy od běžného řízení. Opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika, protože budoucí vývoj je ovlivněn řadou faktorů, jejichž změny a vlivy nejsme schopni předvídat.

Strategické řízení je dle Duchoně a Šafránkové (2008) velmi rozsáhlý soubor aktivit, jehož úkolem je hledat a najít postupy, které podniku zaručí konkurenční výhodu oproti ostatním konkurentům.

Jak uvádí Sedláčková (2006) cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a vyhodnotit všechny relevantní faktory, o kterých se dá předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Strategická analýza je východiskem pro výběr a formulaci poslání, cílů a strategie směřující k jejich naplnění. Zkvalitnění procesu tvorby strategie předpokládá včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje (na pozitivní navázat a negativní eliminovat) a především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k tvorbě vyšší hodnoty. Současně však nespustit ze zřetele i možné ohrožení.



## 4.4 Marketingový mix

Marketingový mix je dle Armstronga a Kotlera(2012) soubor nástrojů, který slouží k realizaci marketingové koncepce. Základní čtyři nástroje primárního marketingového mixu, tzv. 4P: produkt (product), cena (price), komunikace (promotion), distribuce (place). Téměř každý obor podnikání má přizpůsobený počet nástrojů. Oblast cestovního ruchu a cestovních kanceláří má dle Kotleracelkem 8P. Primární marketingový mix je v odvětví CR doplněn o následující čtyři nástroje: lidé (people), tvorba balíků služeb cestovních kanceláří (packaging), využití času klientů (programming) a spolupráce (partnership). Cestovní kanceláře můžou prostřednictvím marketingového mixu snáze realizovat své cíle.

**Produkt (product)** je hmotný nebo nehmotný statek, který uspokojuje potřeby nebo požadavky zákazníka. Produkt je definován: užitnými vlastnostmi, značkou, balením, značením a doplňkovými službami.

*Užitné vlastnosti* subjektivně posuzuje každý zákazník dle schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby či požadavky. S užitnými vlastnostmi produktu je spojena i jeho kvalita. Kvalita produktu je souhlas vlastností, které od produktu očekává zákazník. Míra kvality je rozdíl mezi očekáváním spotřebitele a skutečnou schopností produktu uspokojit jeho potřebu.

*Značka* bývá zákazníkem ztotožňována s produktem. Značku je možné charakterizovat jako slovní, zvukové, či grafické pojmenování produktu, přičemž je často spojena s kvalitou.

Produkt cestovního ruchu tvoří souhrn nabídky subjektu, který podniká v cestovním ruchu. Jedná se o zboží například mapy, suvenýry a o služby (doprava, ubytování, stravování, služby průvodců a taktéž cestovních kanceláří a agentur).

**Cena (price)** je základní faktor, který společně s kvalitou služby ovlivňuje výběr klienta. V dnešní době klienti CK požadují za stálou cenu, stále větší hodnotu. Cena jako jediný nástroj marketingového mixu produkuje výnosy. Ostatní složky produkují náklady. Na cenu má vliv zejména výše nákladů, taktéž i nabídka konkurence a

úroveň poptávky. K těmto vlivům je dále třeba zařadit vliv marketingových cílů, jež si poskytovatel služby stanovil, například cíl v podobě zabránění trhu (průnik na nové trhy, segmenty), zvýšení podílu na trhu, zlepšení postavení na trhu (goodwill a image).

Aktivity tvořící cenovou politiku podniku zahrnují kromě stanovení ceny, také stanovení cenové strategie, politiky slev a platebních podmínek. Pro stanovení cen produktu cestovního ruchu je běžný postup kombinace těchto přístupů (stanovení ceny na základě kalkulace nákladů, její úprava dle cen konkurence a následná úprava dle marketingových cílů).

Typické cenové strategie, které lze aplikovat pro cestovní kancelář jsou:

- Diferencovaná cena dle sezóny, či klientely
- Strategie penetrace (cenový průnik na trh)
- Psychologické ceny (Baťovská cena, last minute, firstminute)
- Jednotná cena (allinclusive)
- Individuální cena (forfait)
- Cenový balík

**Propagace (promotion)** zahrnuje uplatnění následujících nástrojů:

- Reklama – placená forma prezentace produktu nebo podniku. CK vybírá druh reklamy s ohledem na plánovaný cíl (reklama informační, připomínající, přesvědčovací).
- Podpora prodeje – krátkodobá pobídka, která má za cíl v daný okamžik podněcovat poptávku (ochutnávka potravin v supermarketu).
- Public relations – je budování dobrého jména podniku a jeho produktů ve vztahu k veřejnosti.
- Osobní prodej – prezentace produktů v osobním kontaktu se zákazníkem.
- Přímý marketing – přímý kontakt se zákazníkem (teleshopping, komunikace mailem nebo telefonem)

**Distribuce (place)** představuje cestu produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Distribuční cesty u služeb je možné rozdělit na dvě skupiny:

- Přímá – poskytovatel služby → konečný spotřebitel
- Zprostředkovaná – poskytovatel služby → jeden nebo více zprostředkovatelů → konečný spotřebitel

Cestovní kanceláře i agentury je možné zařadit mezi zprostředkovatele. Internet přináší velkou změnu v oblasti distribuce. Klasické distribuční cesty (tištěný katalog, letáková nabídka last minute zájezdů) jsou nahrazeny internetem (mail, nabídka na webu).

Služby v cestovním ruchu jsou specifické. Na rozdíl od výrobků, které jsou dodávány na místo, kde si je zákazník kupuje, je možné služby cestovního ruchu realizovat pouze v místě jejich produkce.

**Lidé (people)** jsou základním faktorem ovlivňujícím kvalitu služeb. Kromě zaměstnanců je sem řazeno i místní obyvatelstvo v kontextu destinačního managementu. Zaměstnanci v první linii jsou v přímém kontaktu se zákazníkem.

**Balíčky služeb (packaging).** Tento výraz znamená v marketingu cestovního ruchu spojování jednotlivých služeb k sobě, k jádru produktu jsou přidávány doplňkové služby. Tento balíček služeb je nabízen a prodáván jako celek. Pro spotřebitele mají balíčky služeb různé výhody, například úspora času, cestovatelská jistota, úspora prostředků.

**Programování (programming)** souvisí s vytvářením balíků služeb. Tento nástroj zahrnuje postupy, časové rozvrhy, úkoly, pomocí nichž je služby klientovi poskytována (například program jednotlivých výletů, plánování návaznosti letů a dalších dopravních prostředků apod.).

**Spolupráce (partnership)** se může odehrávat na různých úrovních. Při plánování cestovního ruchu, při přípravě produktů a jejich prodeji. Většina podniků cestov-

ního ruchu se řadí do kategorie malých či středních podniků, a obtížně čelí konkurenci velkých nadnárodních společností a řetězců. Jednou z možností, jak obstát na trhu je společné využívání prostředků i zdrojů, a zaměření se na společný cíl (získávání dalších zákazníků) na místo vzájemné konkurence. Příkladem je spolupráce cestovních kanceláří ESO, EXIM a ČEDOK – konkurenční firmy, jež společně propagují vzdálené destinace. Výhodou jsou lepší ceny při nákupu reklamy, taktéž lepší využití charterových letů a další výhody.

Další formou spolupráce jsou profesní asociace (ACK, AČCKA). Spolupráce subjektů posiluje jejich vyjednávací pozici ve vztahu k odpovědným orgánům státní správy. Týká se to zejména vyjednávání prostředí pro podnikání.

## 4.5 Situační analýza

Situační analýza představuje metodu, která zkoumá složky prostředí podniku. Ty se dělí na dvě části. Vnější okolí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká a ovlivňuje její činnost, představuje první část. Druhá část je vnitřní prostředí podniku, například organizační kultura, historie, vybavenost, finanční situace a taktéž kvalita zaměstnanců a managementu.

Smyslem situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi (vnější okolí podniku) a schopnostmi a zdroji podniku.

### 4.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Makroprostředí a mikroprostředí jsou složkami vnějšího prostředí firmy.

**Makroprostředí** podle Kotlera (2010) prostřednictvím svých faktorů ovlivňuje mikroprostředí aktivních účastníků trhu. PESTE analýza slouží k vyhodnocení vnějšího prostředí firmy. Na základě této analýzy vnějšího prostředí se dají identifikovat příležitosti a hrozby pro podnik. PESTE analýza zahrnuje zkoumání těchto faktorů:

P – politické a právní faktory

E – ekonomické faktory

S – sociální faktory

T – technologické faktory

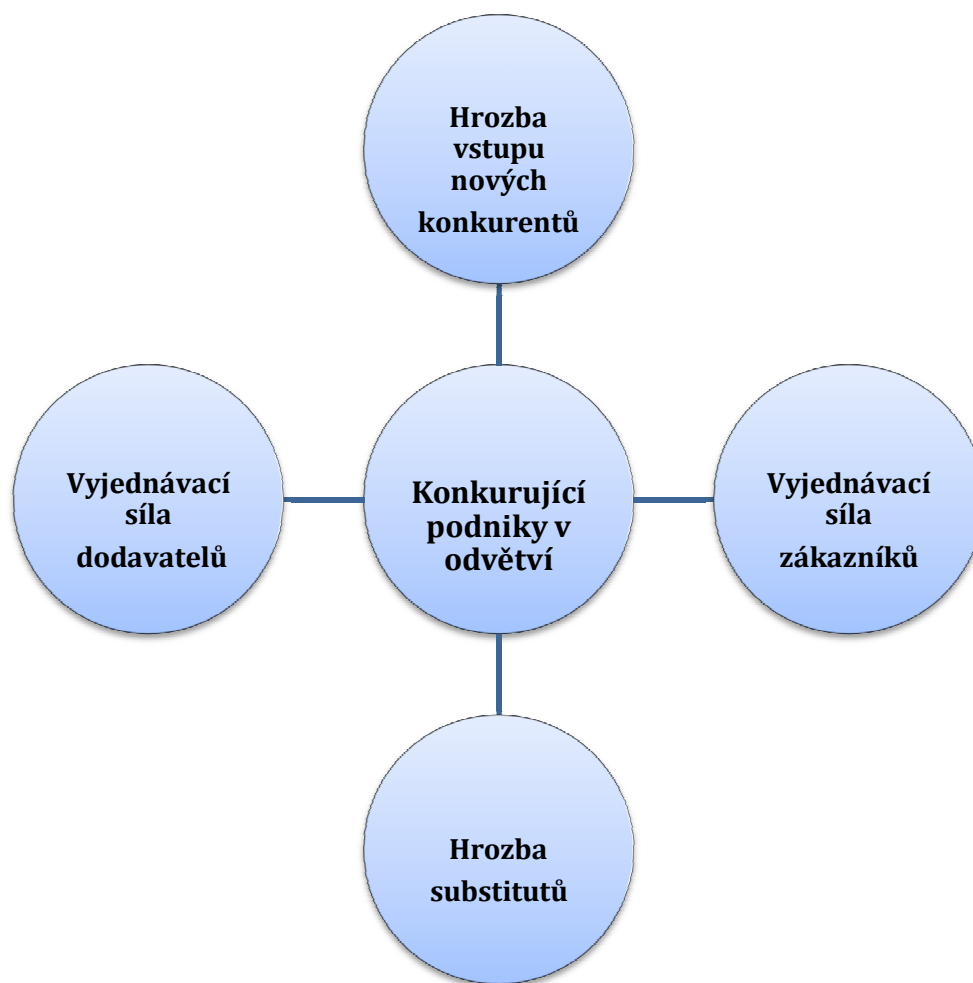
E – ekologické faktory

Díky této analýze je možné poznat externí prostředí podniku a rovněž i k identifikaci trendů a změn v okolí podniku.

### **Analýza odvětví**

Kotler(2010) formuluje odvětví jako skupiny firem, které zásobují určitý trh. Porterův model pěti sil představuje analýzu odvětví (mikroprostředí). Tento model se skládá z pěti jednotlivých sil.

- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Konkuroující podniky v odvětví
- Hrozba substitutu



Obr. 1 Porterův model pěti sil

Zdroj: Porter, M. E. *Konkurenční výhoda*, 1995

Obsahem Porterova modelu jsou základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a mají vliv na podnik. Hrozby představuje konkurence, která limituje firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Rovněž síla kupujících, která tlačí cenu dolů nebo vyšší kvalitu za stejnou cenu. K hrozbám je možné zařadit i sílu dodavatelů, kteří mohou navýšit ceny, substituční výrobky, či nové konkurenty v odvětví.

Úkolem manažerů je rozeznat příležitosti a hrozby, a formulovat příslušné strategie.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

V následujících případech má odběratel (zákazník) silnou pozici vůči svému dodavateli:

- pokud je zákazník z hlediska poptávky významný,
- pokud je produkt standardizován může lehce přejít ke konkurenčnímu dodavateli,
- pokud je citlivý na změnu ceny,
- pokud je na trhu velký počet nabízejících,
- pokud má k dispozici zákazník aktuální tržní informace.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

V následujících případech jsou dodavatelé v silném postavení vůči svým odběratelům:

- pokud je dodavatel z hlediska jeho nabídky významný,
- pokud není jednoduché přejít ke konkurenci a produkt je diferencován,
- pokud odběratel není citlivý na změnu ceny,
- pokud není na trhu dostatečný počet dodavatelů,
  - pokud nemá zákazník k dispozici aktuální tržní informace (trh je ne-transparentní).

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V následujících případech existují překážky, které snižují možnost vstupu nových konkurentů do odvětví:

- pokud je ke vstupu do odvětví potřeba velkého kapitálu,
- pokud mají existující podniky významné nákladové výhody,
- pokud je produkt diferencován,
- pokud je velká obtížnost napojení na již existující distribuční kanály,
  - pokud jde o odvětví s vysokým stupněm státní regulace nebo přirozeného monopolu.

- **Konkurující podniky v odvětví**

Intenzita rivality podniků na daném trhu je vysoká za těchto podmínek:

- pokud je odvětví stagnující, případně málo rostoucí,
- pokud působí v odvětví velký počet konkurentů,
- pokud je produkt málo diferencovaný, respektive zákazník ho nerozlišuje,
- pokud se jedná o nové, v budoucnu velice výnosné, odvětví.

Konkurence se člení na komoditní a substituční.

**Komoditní konkurence** může existovat mezi dodavateli stejného druhu služeb (zboží) a dále se rozděluje na:

- *homogenní konkurenci* – služby (zboží) je zastupitelné povahy a neliší se kvalitou, vzhledem ani způsobem užití. Podniky si vzájemně konkurují pouze cenou, případně dodacími a platebními podmínkami.
- *heterogenní konkurenci* – produkty mají vlastnosti, které umožňují jejich diferenciaci, tedy mohou být zastupitelné. Podniky si konkurují například kvalitou, či způsobem užití.

**Substituční konkurence** může existovat mezi dodavateli různého charakteru zboží a služeb, které jsou určeny pro jeden okruh zákazníků. Substituční konkurence mezi podniky cestovního ruchu je chápána tím, co je k základní službě přidáno (různé složení balíčků, způsob financování atd.).

- **Hrozba substitutu**

Substituční výrobky jsou možné alternativní výrobky nebo služby, které nahrazují současnou nabídku na trhu. Hrozba substitutu tkví v tom, že si zákazník vybere místo našeho výrobku, či služby, produkt konkurenční. Substituty představují hrozbu:

- pokud podniky nabízející substituty vyrábějí s nižšími náklady nebo zvyšují nabídku,
- pokud je cena substitutu pro zákazníky lákavá.



### **4.5.2 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Analýza vnitřního prostředí podniku identifikuje jeho silné a slabé stránky. Součástí této analýzy jsou následující faktory:

- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů včetně faktorů finančních

#### **Marketingové a distribuční faktory**

Tyto faktory zkoumají marketingový mix, který má pro oblast cestovního ruchu 8P. Jeho jednotlivé nástroje budou prozkoumány v rámci analýzy CK Travel Club ČSAD Tišnov.

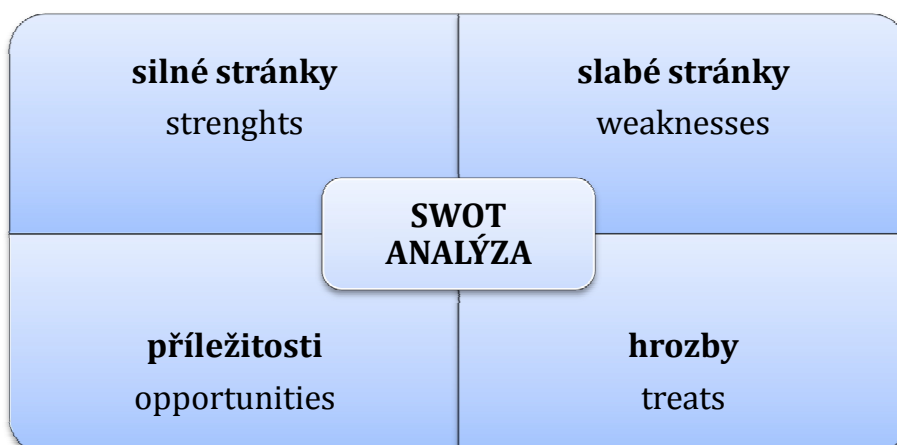
#### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Tyto faktory obsahují různé podnikové zdroje:

- Hmotné zdroje (nemovitosti, dopravní prostředky, stroje)
- Lidské zdroje (zaměstnanci a jejich počet, kvalifikace a zkušenosti, včetně motivace a zkušeností manažerů, i pracovníků jednajících se s zákazníky)
- Finanční zdroje (výkaz zisku a ztrát, podíl vlastního kapitálu, cizích zdrojů, apod.)
- Nehmotné zdroje (licence, ochranné známky, patenty, know-how)
- Image a prestiž podniku, kultura podniku, velikost podniku v rámci oboru, kvalita zaměstnanců

## **4.6 SWOT analýza**

SWOT analýza dle Lhotského (2010) je stanovení silných a slabých stránek podniku, včetně příležitostí a hrozeb na trhu, které jsou zformulovány na základě výše uvedených analýz. Na základě analýzy okolí podniku jsou formulovány tržní příležitosti a hrozby, a na základě analýzy vnitřního prostředí jsou stanoveny silné a slabé stránky podniku.



Obr. 2 SWOT analýza

Zdroj: Lhotský, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*, 2010, str. 57.

Každý ze čtyř komponentů SWOT analýzy musí být identifikovatelný relevantními faktory. Příležitosti a hrozby podniku můžeme spatřit v následujících faktorech:

- míra státní regulace,
- diferenciací v odvětví,
- počet a velikost konkurentů,
- hrozba substitučních výrobků,
- tempo růstu daného odvětví,
- výše know-how odvětví.

Silné a slabé stránky podniku je možné vidět v oblastech:

- úroveň managementu,
- výrobní politiky,
- výzkumu a vývoje
- image výrobku nebo služby.

## 5 Praktická část

### 5.1 Obecná charakteristika CK Travel Club

ČSAD Tišnov společnost s ručením omezeným vznikla v roce 1992 privatizací provozovny Tišnov z národního podniku 622 Brno. Postupným rozvojem předmětu podnikání (nákladní doprava, osobní doprava, servisní služby, čerpací stanice) vznikla na začátku roku 1995 cestovní kancelář. Již dvacátou sezonu bude používat stejný název Travel Club ČSAD Tišnov. Specializace cestovní kanceláře je od počátku zaměřena na vysílání občanů ČR do zahraničí. Podle charakteru poskytovaných služeb se jedná o základní cestovní kancelář s celoročním provozem, která působí ve výjezdovém cestovním ruchu (outgoing). Organizuje a přeprodávápobytové a poznávací zájezdy. Většina zájezdů je nabízena včetně autobusové dopravy, a to z jednoduchého důvodu. Mateřská firma ČSAD Tišnov se aktivně zabývá i zájezdovou autobusovou dopravou a cestovní kancelář své mateřské společnosti pomáhá vytěžovat zájezdové autobusy. Cestovní kancelář je členem českých profesních organizací v cestovním ruchu – AČCKA (Asociace českých cestovních kanceláří a agentur) a rovněž i ACK ČR (Asociace cestovních kanceláří České republiky).

V současné době disponuje CK Travel Club třemi vlastními prodejními místy – Tišnov, Brno, Břeclav. Koncem devadesátých let byla zrušena pobočka v Hodoníně. V současnosti na pobočkách pracuje celkem 5 zaměstnanců, dalších 8 je na centrále cestovní kanceláře v Tišnově. Podle počtu zaměstnanců na hlavní pracovní pomě se cestovní kancelář řadí mezi střední cestovní kanceláře. Průvodci poznávacích zájezdů, techničtí průvodci v autobusech, delegáti v místech pobytu a případní brigádníci na sezónní výpomoc jsou zaměstnáváni externě (outsourcing). V posledních dvou letech rozvázalo pracovní poměr 7 kvalifikovaných zaměstnanců. Důvody byly různé – doplnění studia, odchod na plánovanou mateřskou dovolenou, odchod do penze. Ve všech případech byla výpověď podána zaměstnancem, nikoliv zaměstnavatelem. Pro výběr nových zaměstnanců byla vypsána výběrová řízení.

Vedení společnosti vybralo, po absolvování testů jazykových schopností a osobním pohovoru, nové zaměstnance, kteří museli být pracně zaškoleni.

Jak už bylo uvedeno výše, 11 zaměstnanců je rozděleno do dvou základních oddělení. Pro vysvětlení organizační struktury budu používat název pobočka a centrála cestovní kanceláře. Centrála cestovní kanceláře sídlila od svého založení v centru Brna na ulici Joštova. Na stejné adrese sídlila i jedna z poboček. Na jaře roku 2013 došlo k výpovědi nájemních smluv a musela se aktivně řešit vzniklá situace. Centrála cestovní kanceláře byla přesunuta do hlavní budovy mateřské společnosti, která se nachází v Tišnově, okres Brno – venkov. Brněnská pobočka byla přesunuta do obchodního domu Velký Špalíček, kde sdílí prodejnu s konkurenční cestovní kancelář. Změny v adrese se dotkly i tisoovské pobočky, která přesídlila z centra Tišnova do nově vybudovaného supermarketu, který se nachází v bezprostřední blízkosti čerpací stanice, kterou vlastní a provozuje ČSAD Tišnov. Poslední z poboček sídlí v Břeclavi na stále stejné adrese, v relativním centru města.

Pod centrálu cestovní kanceláře spadají dvě oddělení – pobytové a poznávací zájezdy. Každé oddělení je členěno dle jednotlivých destinací. Každá destinace (skupina destinací) je spravována pověřenou osobou (produktovým manažerem).

Poznávací zájezdy mají na starosti dvě zaměstnankyně. Jednotlivé evropské destinace byly rozděleny na základě jazykových dovedností manažerek. Pobytové zájezdy do Chorvatska, Itálie a Španělska mají na starosti 4 manažerky. Itálie a Španělsko jsou zpravovány vždy jednou zaměstnankyní. Chorvatsko jako nejsilnější destinace CK je rozděleno dle oblastí mezi dvě zaměstnankyně.

V Tišnově také sídlí účetní CK a dispečer autobusové dopravy, který organizuje dopravu pro cestovní kancelář, tj. dopravu do jednotlivých destinací, svozy z různých míst České republiky.

Centrála a pobočky pracují od roku 2012 v novém softwaru, který umožňuje online rezervaci přes web a zároveň zpravování pracovní agendy z jakéhokoliv počítače připojeného na internet.

## 5.2 Situační analýza

Situační analýza je provedena na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí CK Travel Club ČSAD Tišnov.

### 5.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je provedena na základě PESTE analýzy, která se skládá z faktorů politických a právních, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických. Dále rovněž na základě analýzy odvětví, která je provedena podle Portero-va modelu pěti sil.

- **Politické faktory**

Evropská unie se 1. 5. 2004 rozrostla o 10 nových členských států, mezi kterými byla i Česká republika. V důsledku této události byla Česká republika přijata dne 21. 12. 2007 mezi státy Schengenského prostoru, který představuje zónu volného pohybu osob, zboží a kapitálu. Rovněž došlo ke zrušení celních kontrol na vnitřních hranicích členských států. Tato změna pozitivně zasáhla i CK Travel Club ČSAD Tišnov, protože většina států, kam pořádá své zájezdy, se rovněž staly nebo již byly součástí tzv. Schengenu. Výjimkou je Chorvatsko, které vstoupilo do Evropské unie 1. 7. 2013 a do dnešního dne ještě není členem Schengenského prostoru, tudíž zde stále platí celní kontrola, která negativně ovlivňuje dobu jízdy do Chorvatska.

V České republice působí v cestovním ruchu dva hlavní profesní svazy. AČCKA – Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, a ACK ČR – Asociace cestovních kanceláří České republiky.

Členové profesního sdružení AČCKA mají výhody z členství v oblasti legislativy České republiky a Evropské unie, globální podporu prodeje, či zvýhodněnou účast na veletrzích.

ACK ČR je důležitým partnerem pro orgány státní správy, přičemž iniciuje tvorbu legislativy v oblasti cestovního ruchu. Dále zastupuje a ochraňuje hospodářské zájmy svých členů a taktéž jejich rozvoj a profesní prestiž. Asociace před-

stavuje platformu pro komerční spolupráci cestovních kanceláří a agentur, či spolupráci cestovních kanceláří s dodavateli a odběrateli cestovních služeb. Asociace zastupuje své členy při jednáních s ministerstvy i s Českou centrálou cestovního ruchu. Podle profesní orientace svých členů je asociace rozdělena na sekce (touroperátorská, incomingová, kongresová). Jednotlivé sekce řeší společné problémy členů. Mezi výhody členství je možné zařadit i bezplatné poskytnutí vzorových smluv (cestovní, smlouva se zahraničním partnerem), či společná propagace.

- **Právní faktory**

Provozování cestovní kanceláře a poskytování služeb v cestovním ruchu se řídí následujícími zákony:

*Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.* definuje podmínky podnikání v cestovním ruchu. Rozlišuje živnosti koncesované – provozování cestovní kanceláře, a provozování volné – provozování cestovní agentury.

*Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu.* Tento zákon upravuje podmínky pro podnikatele, kteří chtějí podnikat v cestovním ruchu. Definuje povinnosti cestovní kanceláře i cestovní agentury. Mezi nejdůležitější podmínky se řadí povinné pojištění cestovní kanceláře pro případ jejího úpadku nebo definice zájezdu jako souboru služeb.

*Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.* upravuje cestovní smlouvu a vztahy mezi účastníky cestovního ruchu a podnikateli, kteří jim poskytují služby.

*Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník.* Definuje právní normy podnikatelských subjektů a vzájemné závazkové vztahy mezi nimi.

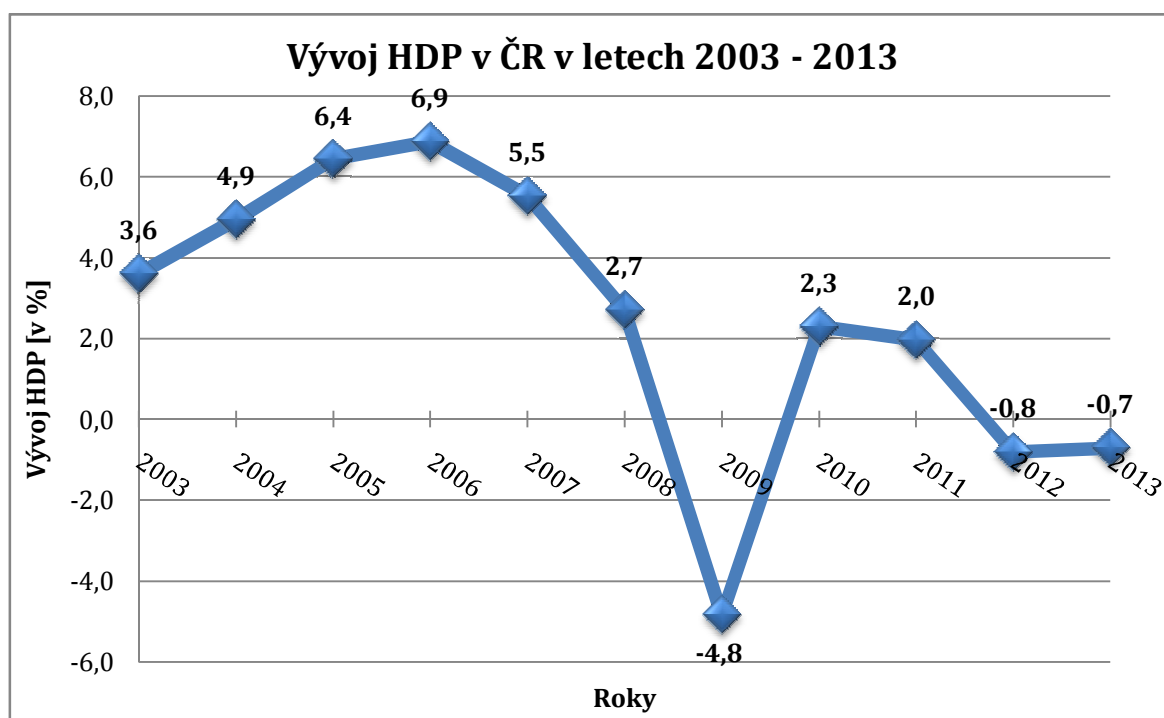
*Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.*

*Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.*

- **Ekonomické faktory**

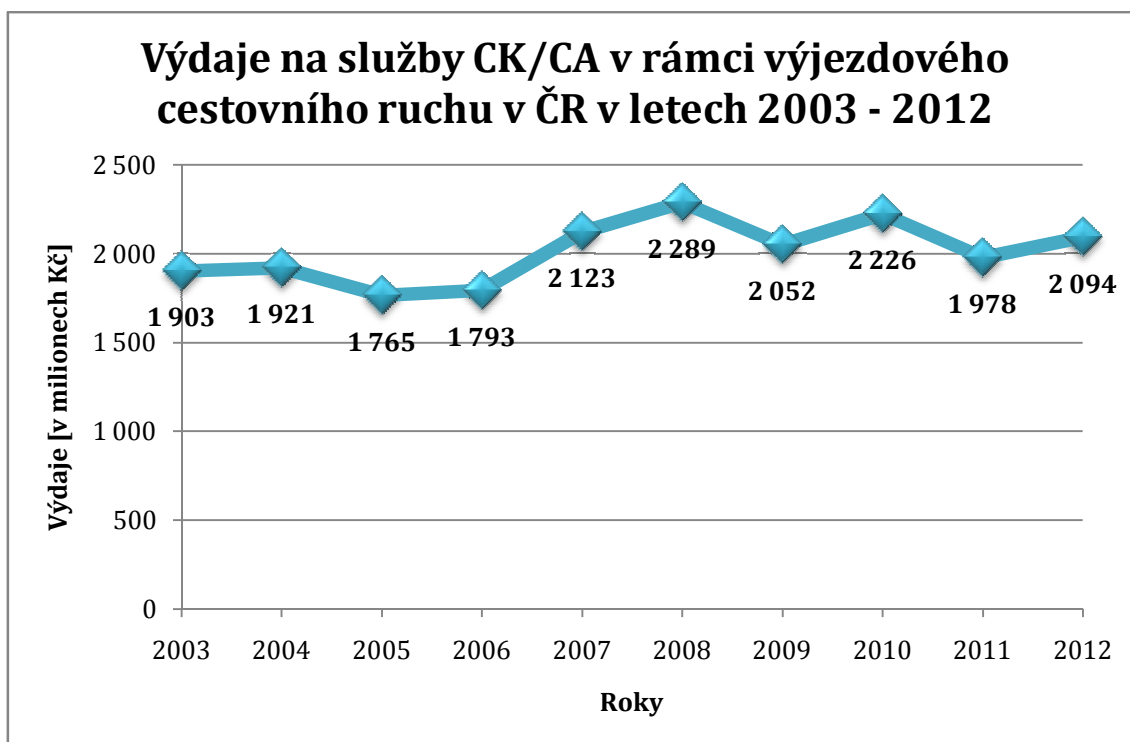
Ekonomická krize v letech 2008 a 2009 tvoří významný mezník ve vývoji ekonomické situace. Na ekonomickou krizi podniky reagovaly snížením zadlužení, posílením interní likvidity, či snížením nákladů. Dle Českého statistického úřadu byl ekonomický růst v České republice nejhorší od roku 1995. Meziročně došlo k poklesu HDP o 4,8 %, k růstu nezaměstnanosti a snížení spotřeby domácností. Došlo také k poklesu výkonnosti základních odvětví, především zpracovatelského průmyslu, rovněž se snížily i tržby v obchodu a službách.

V roce 2012 se tempo růstu české ekonomiky v každém čtvrtletí meziročně opět snižovalo. Rovněž došlo i k poklesu výdajů domácností o téměř 2 % oproti roku 2011. Jedná se o nejhlubší pokles spotřeby českých domácností. Tento rok se dá nazvat rokem recese pro českou ekonomiku, protože HDP opětovně klesnul o 0,8 %.



Obr. 3 Vývoj HDP v ČR v letech 2003 – 2013

Zdroj: Český statistický úřad



Obr. 4 Výdaje na služby CK/CA v rámci výjezdového cestovního ruchu v ČR v letech

Zdroj: Český statistický úřad

V tomto období a hlavně v roce 2009 a 2011 se snížily i výdaje návštěvníků na služby CK/ CA v rámci výjezdového cestovního ruchu. Spotřeba výjezdového cestovního ruchu je chápána jako spotřeba rezidentů mimo ekonomické území vlastní země.

Tab. 1 Podíl cestovního ruchu na HDP [v %] v letech 2003 – 2012

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Podíl CR na HDP [v %]	3,5	3,6	3,3	3,1	2,9	2,8	2,9	2,7	2,7	2,7

Zdroj: Český statistický úřad

V roce 2004 dosáhl podíl cestovního ruchu na HDP svého maxima. Od tohoto roku se podíl cestovního ruchu na HDP neustále snižuje. Výjimkou byl pouze rok 2009, kdy došlo k nárůstu o 0,1 %. Český statistický úřad uvádí podíl cestovního



ruchu na HDP pouze do roku 2012. Mezi lety 2004 a 2012 se jedná o snížení o 0,9 procentního bodu.

Zvýšení základní sazby DPH z 20% na 21 % zasáhlo negativně českou republiku od 1. 1. 2013. Zvýšení této sazby DPH s sebou přineslo i zvýšení cen. Snížená 15 % sazba zůstala nezměněna. Od roku 2015 bude zavedena druhá snížená sazba ve výši 10 %. Ta se cestovního ruchu dotkne pouze okrajově. Do této druhé snížené sazby totiž spadají knihy, které jsou v cestovním ruchu zastupovány formou tištěných průvodců. Dále do této kategorie spadají: zdravotní a veterinární služby včetně léků, kojenecká výživa a potraviny pro malé děti, hudebniny.

Od roku 2004 ohlásilo, podle údajů z webu Občanského sdružení Krachy cestovek, krach celkem 36 cestovních kanceláří. V roce 2013 zkrachovalo 6 cestovních kanceláří. Od začátku roku 2014 zkrachovaly další 3 cestovní kanceláře. Naštěstí je vidět klesající charakter.

Podle Občanského sdružení Krachy Cestovek, které dělalo průzkum u klientů zkrachovaných cestovních kanceláří, 49 % klientů již nevěří službám cestovních kanceláří a dovolenou si zařídí sami. 12 % klientů si pro organizaci zájezdu upřednostní zahraniční CK. Z průzkumů vyplývá, že čeští klienti věří spíše velkým a tradičním cestovním kancelářím. Mezi první čtyři patří EXIMtours, FIRO - tour, Alexandrie a Čedok. Menší cestovní kanceláře jsou oblíbené pro svoji specializaci buďto na vybrané destinace nebo na poznávací zájezdy.

- **Sociální faktory**

Ve sloganu CK Travel Club se objevuje dovětek „*dovolená pro všechny*“, nicméně s cestovní kanceláří cestují především senioři a rodiny s dětmi. Některé pobytové a především poznávací zájezdy jsou sestavovány na míru pro různé kolektivy. Poptávka po zájezdech bývá ovlivněna různými sociálními a kulturními faktory, především však sociálním prostředím a věkovou skladbou populace. Mladá generace významně ovlivňuje cestovní ruch, jelikož roste využívání internetu, vzdělanost a

hlavně znalost cizích jazyků. Mladí lidé si organizují dovolenou či cestování převážně vlastními silami.

Český statistický úřad zpracoval aktualizovanou projekci populačního vývoje s výhledem do roku 2100. Česká republika a rovněž i celý vyspělý svět bojuje s demografickým stárnutím. V České republice dojde ke změnám věkové struktury obyvatelstva směrem k rychlému stárnutí. Podíl seniorů poroste. Důvodem bude například i posouvání silných populačních ročníků do důchodového věku. V současné době představují lidé v důchodovém věku zhruba 16 % obyvatelstva. V průběhu padesáti let je očekáván vzrůst tohoto podílu až na jednu třetinu obyvatelstva. Pro odvětví cestovního ruchu má výše popsáný demografický vývoj pozitivní vliv, jelikož obyvatelé v důchodovém věku více využívají služeb cestovních kanceláří. Rizikem této prognózy ovšem může být fakt, že senioři za 50 let, jsou vlastně nynější mladá generace, která služeb cestovních kanceláří příliš nevyužívá.

- **Technologické faktory**

Cestovní ruch je významně ovlivňován technologiemi, které se rok od roku neustále vyvíjí. Mezi technologické faktory ovlivňující cestovní ruch se řadí **internet**, který představuje okamžitý přístup k informacím jako je například počasí, jízdní řády, ceny, dostupnost služby atd. Slouží taktéž jako distribuční cesta.

**Centrální rezervační systémy**, které představují vyústění rostoucí spotřeby online rezervací, jak ze strany cestovních kanceláří a agentur, tak ze strany zkušených zákazníků.

**Telekomunikační technika** je představována celou řadou přístrojů, které umožňují komunikaci. Prostřednictvím satelitního telefonu je možné se spojit jak se skupinou v Amazonském deštném lese, tak i se skupinou na „střeše světa“ v Himalájích. Mobilní telefon je dnes čím dál tím více rozšířen po celém světě a mezinárodní roamingové tarify jsou den ode dne levnější. V komunikaci s obchodními partnery se častěji využívají bezplatné online programy (Skype, ICQ), chaty na webových stránkách.

**Dopravní prostředky** jsou nezbytné pro fungování cestovního ruchu. Po celém světě dochází k jejich modernizaci, zlepšení bezpečnostních vlastností. Doprava se stává pohodlnější a příjemnější. Například klesající význam autobusové dopravy se snaží dopravci vytěsnit zvýšením komfortu. Standardem zájezdového autobusu je v dnešní době klimatizace, toaleta, bezpečnostní pásy na všech sedadlech, lednice, nápojový bufet, televize, což bylo před čtvrtstoletím nepředstavitelný a nedosažitelný luxus. Monitor na každém sedadle s připojením na internet, zábavnou zónou s hudbou či filmy se v dnešní době považuje za špičkovou technologii v autobusové dopravě. Kéž by se v průběhu několika let stala běžným standardem.

**Zvyšováním přepravních rychlostí** na železničních a silničních koridorech dochází k pomyslnému zkrácení vzdáleností mezi jednotlivými metropolemi. Tato skutečnost má za následek vyšší poptávku po víkendové návštěvě různých evropských metropolí.

**Snižování provozních nákladů** na nezbytně nutné minimum má za následek snížení ceny přepravy a zvýšení počtu cestujících. V poslední době se stále více setkáváme s nabídkou tzv. low-costových dopravců (leteckých, železničních, autobusových).

- **Ekologické faktory**

V současné době dochází k snižování emisí u stále oblíbených a nejčastěji využívaných typů spalovacích motorů, které se podle emisí dělí do různých emisních tříd. Vyšší emisní třída znamená novější technologii a nižší počet vypouštěných emisí. Nižší emisní třídy jsou penalizovány vyššími poplatky za využívání silnic a dálnic, tzv. mýto, i vyššími cenami vjezdů či parkovného v metropolích. Výjimkou není ani odepření vjezdu do centra pro nízké emisní třídy v některých evropských metropolích (Londýn).

Letecká doprava, jako největší producent emisí CO<sub>2</sub>, umožňuje svým cestujícím dobrovolně uhradit tzv. uhlíkovou stopu za daný let.

## Analýza odvětví

Níže budou rozebrány jednotlivé tržní síly podle Porterova modelu pěti sil.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Cestovních kanceláří, které organizují autobusové zájezdy, existuje velké množství. Jejich nabídka je dostupná jak v Brně, Tišnově i v Břeclavi, tj. v městech, kde má své pobočky i CK Travel Club. Prostřednictvím internetu a online rezervací si mezi sebou konkurují cestovní kanceláře přinejmenším z jednoho státu. Zákazník se může pro danou cestovní kancelář rozhodnout například podle zastoupení svozových míst, kvality programu zájezdu či nižší ceny dopravy a ubytování na jinak stejný pobytový zájezd. Z hlediska těchto argumentů je možné říct, že zákazník může relativně snadno přejít ke konkurenci.

Produkty cestovního ruchu nejsou životně nezbytné, tudíž lze jejich potřebu odložit. Navíc potřeba cestování, která nemusí být nezbytně uspokojena, má mnoho substitutů, které mohou u daného zákazníka zvítězit nad touto potřebou. Jedná se například o nepřeborné množství volnočasových aktivit.

Průměrný občan Evropské unie podle Ryglové a kolektivu(2011) ročně vydá na cestovní ruch cca 13 – 15 % svých příjmů.

Všechny výše uvedené faktory nám označují, že služby cestovních kanceláří mají vysokou cenovou elasticitu poptávky.

Cestovní kanceláře v České republice neustále bojují o zákazníky a snaží se o vytvoření vlastní stálé klientely, její udržení a případné navýšení i na úkor konkurence. Na českém trhu působí kolem 1. 500 cestovních kanceláří. Nabídka služeb v cestovním ruchu převyšuje poptávku.

Vyjednávací sílu zákazníka ve vztahu k CK Travel Club můžeme na základě výše uvedených faktů hodnotit jako **silnou**.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Služby CK Travel Club se skládají především ze zajištění dopravy do zahraničí a následného ubytování v zahraničí. Pro tyto dvě základní služby využívá různé dodavatele. Vyjádření síly dodavatelů bude uvedeno v textu níže.

CK Travel Club si zajišťuje ubytovací služby v zahraničí přes zprostředkující dodavatele, zahraniční touroperátory nebo agentury. Existují dva základní typy zajištění ubytování:

Prvním je **garanční prodej** – na základě uzavřené smlouvy a uhrazení předem stanovené částky, cestovní kancelář získá v stanoveném datu určitý počet ubytovacích jednotek. Cena je zde nižší, ale je zde zvýšené riziko z neobsazení (za neobsazenou ubytovací jednotku cestovní kancelář obvykle nedostane žádnou kompenzaci).

Druhým typem je **ubytování na vyžádání** od zahraničního partnera. Cena je zde vyšší než u garančního ubytování, protože riziko z neobsazení nese zahraniční partner.

Jednotlivé ubytovací kapacity v zahraničí jsou součástí nabídky více zprostředkujících agentur. CK Travel Club může lehce porovnat jejich nabídky z hlediska cen a komplexnosti služeb. Není tedy složité přejít ke konkurenčnímu dodavateli. Během letní sezóny může být tato změna obtížněji proveditelná, nicméně není nemožná. Pokud by byla cena jiná (vyšší), přineslo by to vyšší náklady, které by byly na úkor marže, nebo by byla navýšena cena zájezdu.

Vyjednávací síla dodavatelů ubytovacích služeb dle výše zmíněných údajů a z velkého nasycení trhu těmito dodavateli ubytování ve Španělsku, Itálii i v Chorvatsku, tj. zemích, kde CK Travel Club poskytuje své služby, se jeví jako **slabá**.

Hlavním dodavatelem dopravy (mezinárodní i tuzemské) je pro CK Travel Club mateřská společnost ČSAD Tišnov. Výhodou této kooperace je zázemí kvalitního autokarového parku včetně zkušených řidičů, kteří dané destinace již několikrát navštívili. V silně vytížených termínech a situacích, kdy v ČSAD Tišnov již není do-

stupný zájezdový autokar či mikrobuse na svoz, si CK Travel Club nakupuje dopravní služby od jiných dopravců. CK Travel Club je na tuto situaci dobře připravena a má předjednanou spolupráci s autobusovými dopravci na mezinárodní dopravu i s dopravci zajišťujícími svozy v rámci České republiky. Tito dopravci jsou rozdělení podle jejich sídla, velikosti vozového parku a ceny. V případě, kdy počet cestujících nepokrývá provozní náklady, zajišťují se tzv. jízdenky (místa v autobuse u jiných dopravců jezdících na stejných trasách).

Počet autobusových dopravců, kteří pronajímají celé autobusy a taktéž i dopravců prodávajících jízdenky a zajišťujících svozy a rozvozy je v naší republice velké množství. Tím je vyjednávací síla dopravců hodnocena jako **slabá**.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Provozování cestovní kanceláře je koncesovaná živnost. Pro získání živnosti musí žadatel splňovat všeobecné a odborné podmínky způsobilosti dle Živnostenského zákona č. 455/1999 Sb. Ministerstvo pro místní rozvoj vydá stanovisko k žádosti o koncesi. Tato žádost musí obsahovat:

- prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti,
- podnikatelský záměr včetně oblastí cestovního ruchu, ve kterých chce působit, a předpokládaného počtu zákazníků, typu dopravy,
- smlouvu s pojišťovnou o pojištění záruky pro případ úpadku CK.

Ministerstvo na základě předložených dokumentů vydá kladné nebo záporné stanovisko. Bariérou vstupu na trh může být záporné stanovisko, důvodem kterého může být uzavřená pojistná smlouva nesplňující podmínky uvedené v zákoně č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu nebo pokud bylo živnostenské oprávnění k provozování cestovní kanceláře zrušeno v posledních pěti letech.

CK Travel Club získala 11. 1. 1995 koncesovanou živnost na provoz cestovní kanceláře. Rovněž splňuje i povinnost pojištění proti úpadku, kterou má sjednanou s pojišťovnou Generali na dobu neurčitou s roční periodou.

Nově vznikajícím cestovním kancelářím nebrání žádná další bariéry k vstupu do odvětví kromě zákonem daných povinností.

#### • Konkuruující podniky v odvětví

Z důvodu velkého počtu cestovních kanceláří na českém trhu je intenzita konkurence značně vysoká. Dle agentury MAG Consulting je v 2012 v České republice evidováno 1501 koncesovaných cestovních kanceláří a více než jedna třetina všech cestovních kanceláří sídlí v hlavním městě. Mezi lety 2011 a 2012 vzniklo 44 nových cestovních kanceláří. Pozoruhodné je, že když roste počet cestovních kanceláří, klesá zájezd prodaných zájezdů. Dle expertních odhadů výše zmíněné společnosti má počet prodaných zájezdů v České republice již 5 let klesající tendenci.

Tab. 2 Počet prodaných zájezdů a počet koncesovaných CK v ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Počet prodaných zájezdů CK/CA (v tis.)</b>	2501	2097	2225	2088	2050
<b>Počet koncesovaných CK</b>	1291	1368	1394	1457	1501

Zdroj: [www.magconsulting.cz](http://www.magconsulting.cz)

Konkurentem CK Travel Club může být v podstatě kterákoliv cestovní kancelář, ať už se jedná o tuzemskou nebo zahraniční. Níže je provedena analýza konkurence CK Travel Club na základě různých hledisek. Analýza je rozdělena zvlášť pro pobytové a poznávací zájezdy.

## Pobytové zájezdy

### • Z hlediska cílových destinací

CK Travel Club nabízí svým klientům tři zahraniční destinace – Španělsko, Itálie a Chorvatsko. Každá z výše uvedených destinací má své specifické konkurenty.

### Španělsko

- **Ideal tour** – největší poskytovatel pobytových i poznávacích zájezdů do Španělska, komplexní nabídka ubytovacích kapacit v garanci na Costa Brava a CostadelMaresme, bez vlastní dopravy.
- **CK INEX** – nabídka ubytování v severní části Costa Brava (hlavně letoviště Tossa de Mar) včetně provozování vlastní dopravy ze západních Čech.
- **Monatour** – specialista na oblast Costa Brava včetně vlastní autobusové dopravy ze středních a severních Čech.

### Itálie

- **České kormidlo**- poskytovatel podobných ubytovacích zařízení v severní části Itálie i na Palmové riviéře včetně vlastní autobusové dopravy se svozy z celé České republiky.
- **B & K Tour** – poskytovatel levného ubytování v oblasti Benátek, Palmové riviéry a Gargána.
- **Italieonline** – internetová cestovní kancelář nabízející ubytování všech kategorií po téměř celém pobřeží Itálie.
- **Morava tour** – specializuje se na letoviště Rosolina Mare, Lido Adriano a Alba Adriatica. Nabízí vlastní autobusovou dopravu provozovanou v týdenních taktech s odjezdem v pondělí.
- **KM Travel** – specializace na oblast Rimini s hotelovým ubytováním a s vlastní autobusovou dopravou.

### Chorvatsko

- **CK BON TON** – nabízí ubytování v hotelech, penzionech a apartmánech po celé Makarské riviéře včetně vlastní autobusové dopravy.



- **Vítkovice tour** – největší poskytovatel všech typů ubytování na celém území Chorvatska včetně vlastní autobusové dopravy na sedmi i deseti denní termíny z celé České republiky.
- **České kormidlo**– nabízí ubytování v apartmánech a hotelech na Makarské riviéře, Istrijském poloostrově a ostrově Krk.
- **CK Valaška**– nabízí ubytování na Makarské riviéře a na pobřeží Kvarneru s vlastní autobusovou dopravou z celé Moravy s odjezdy každý pátek a pondělí.
- **Tvarbet Moravia**– poskytuje ubytování na Makarské riviéře, v Dalmácii a na Istrijském poloostrově včetně vlastní autobusové dopravy.
- **NEV – DAMA**–nabízí ubytování hlavně na Istrii a taktéž v Dalmácii a na Makarské riviéře. Dopravu zajišťuje přepravní společnost CZ AD.

- **Z hlediska sídla cestovní kanceláře**

CK Travel Club má sídlo v Tišnově, ale jako hlavní odjezdové místo je pro všechny zahraniční destinace Brno. Z tohoto důvodu jsou za konkurenty považovány cestovní kanceláře se sídlem v Brně, respektive v Jihomoravském kraji, jelikož tyto cestovní kanceláře mezi sebou soupeří o potenciální zákazníky v tomto kraji. Za největší konkurenty v regionu se považují:

- **CK Victoria** – hlavní sídlo má v Brně na ulici Cejl a řadu poboček po celé Moravě i v Čechách. Vlastní odjezdový terminál v Brně na ulici Heršpická. Specializuje se na ubytování v kempech pod stanem, karavanech a mobilhomech v Chorvatsku, Itálii a Francii.
- **České kormidlo** – sídlo má v Brně na Šilingrově náměstí a další pobočku v Hranicích na Moravě. Nabízí podobné typy ubytování jako CK Travel Club v Itálii a v Chorvatsku. Poskytuje vlastní autobusovou dopravu Autokarem.cz. Cestovní kancelář spolupracuje se slevovým portálem Vykup.to.
- **CK Brenna**- sídlo má v Brně na Jakubském náměstí. Specializuje se na letecké zájezdy na řecké ostrovy, Turecko, Mallorcu a Bulharsko.

- **EMMA** – se sídlem na Kozí ulici v Brně. Nabízí pobytové zájezdy do Chorvatska, Bulharska, Itálie, Španělska, Řecka i Turecka a poznávací autokarové i letecké zájezdy po celé Evropě včetně exotických destinací.
- **KM tour** – sídlí v Olešnici u Boskovic. Hlavní prodejní místo se nachází v Boskovicích. Nabízí poznávací zájezdy po sousedních státech a pobytové zájezdy do Chorvatska a Itálie.
- **Adrialand** – sídlí v Brně na Údolní ulici, vlastní pobočku na Slovensku v Nitře. Specializuje se na levné dovolené v Itálii a v Chorvatsku převážně v kempech, ale i v penzionech.
- **Forline** – sídlí na Joštově ulici v Brně. Specializuje se na italské Bibione, nabízí rovněž ubytování na Makarské riviéře v Chorvatsku.

- **Z hlediska přepravy**

Z hlediska přepravy jsou konkurenti ČSAD Tišnov cestovní kanceláře, které nabízí vlastní sezónní dopravu do Chorvatska, Itálie a Španělska i pro jiné cestovní kanceláře, agentury nebo spolky, tak i samotné dopravní společnosti. Za největší konkurenty jsou považovány:

- **CZ AD Praha** – zajišťuje sezónní autobusovou dopravu do téměř celého Chorvatska, severní a střední Itálie převážně z Čech, ale i z jižní Moravy pro různé cestovní kanceláře a kolektivy.
- **České kormidlo** – vlastní dceřinou dopravní společností Autokarem.cz, která zajišťuje dopravu i pro jiné cestovní kanceláře do celého Chorvatska a severní a střední Itálie.
- **Gumdrop** – dopravní společnost se sídlem v Praze, která zajišťuje dopravu pro jednotlivce i cestovní kanceláře do Itálie na Palmovou riviéru, do Chorvatska na Istrii, Makarskou riviéru a poloostrov Pelješac.
- **AD Rubeš** – autobusový dopravce s hlavním sídlem ve středočeských Řiších, který zajišťuje dopravu pro jednotlivce i různé cestovní kanceláře do Španělska na Costa Brava, CostadelMaresme a CostadelAzahar.

- **A21** – autobusový dopravce z Olomouce zajišťující autobusovou dopravu pro jednotlivce do Chorvatska na Makarskou riviéru.
- **3ČSAD** – spojení dopravců ze severní Moravy (ČSAD Karviná, ČSAD Havířov a ČSAD Frýdek Místek) provozující linkovou dopravu do Chorvatska na Makarskou riviéru.
- **VEGA TOUR** – významný pražský autobusový dopravce zahraničních incomingových cestovních kanceláří, který se rozhodl rozšířit své pole působnosti o letní sezónní dopravu do Itálie a Chorvatska od letní sezóny 2015.

Z hlediska pobytových zájezdů nemá CK Travel Club ČSAD Tišnov žádnou přímou konkurenci, která pořádá zájezdy s autobusovou dopravou do Chorvatska, Itálie a Španělska. Nejsou poznatky, zda taková kancelář v České republice vůbec existuje. Velké překrytí portfolia (zájezdy s autobusovou dopravou do apartmánů a hotelů v Itálii a Chorvatsku) s CK Travel Club má cestovní kancelář České kormidlo, která má i obdobnou cenovou politiku, avšak těží na spolupráci se slevovým portálem Vykup.to. Na rozdíl od CK Travel Club má silnější oblast střední Itálie, přičemž CK Travel Club má silnější hlavně oblast středního a jižního Chorvatska. Z hlediska autobusové dopravy se jeví jako největší konkurent CZ AD Praha, která kopíruje sezónní linky do Itálie a Chorvatska, avšak převážnou většinu svých cestujících má ze západní části naší republiky. V následující letní sezóně vstoupí na trh sezónní dopravy do převážné většiny linek do Itálie a Chorvatska renomovaná luxusní dopravní společnost VEGA TOUR, kde se očekává tvrdý konkurenční boj.

### **Poznávací zájezdy**

Mezi konkurenty poznávacích zájezdů je možné zařadit kteroukoliv cestovní kancelář, která nabízí poznávací zájezd do daného regionu, případně s obdobným programem. CK Travel Club se u poznávacích zájezdů zaměřuje pouze na autobusové poznávací zájezdy po celé Evropě včetně Turecka. V případě konkurentů u poznávacích zájezdů jsou hlediska sídla cestovní kanceláře, či cílových destinací zane-

dbatelná. Mezi největší konkurenty CK Travel Club v oblasti poznávacích zájezdů se řadí:

- **Čebus**– brněnská cestovní kancelář specializující se pouze na poznávací zájezdy. Ve své nabídce služeb nabízí krátkodobé i dlouhodobé zájezdy jak po Evropě, tak i do vzdálených exotických destinací. Rovněž nabízí populární wellness zájezdy.
- **EMMA**– brněnská cestovní kancelář, která kromě pobytových zájezdů k moři nabízí i poznávací zájezdy po celé Evropě a některých zemích Jižní Ameriky. Kromě autobusové dopravy v Evropě využívá i leteckou dopravu.
- **Travel 2002**– brněnská cestovní kancelář s pobočkou ve Strážnici, která rovněž kromě pobytových zájezdů nabízí převážně autokarové poznávací zájezdy po Evropě včetně několika leteckých do Jihovýchodní Asie nebo Jižní Ameriky.
- **Redok**– brněnská cestovní kancelář s pobočkou ve Svitavách nabízí jak letní pobytové zájezdy k moři, tak i exotické zájezdy do celého světa. Rovněž nabízí i poznávací zájezdy nebo pobytově-poznávací zájezdy po celé Evropě, převážně autobusovou dopravou. Převážná část klientely je tvořena obyvatelstvem východních a středních Čech.

CK Travel Club se snaží eliminovat konkurenci na poli poznávacích zájezdů nabídkou nových a inovovaných zájezdů, přičemž na delších autokarových zájezdech se snaží s výše uvedenými cestovními kancelářemi spolupracovat. Rovněž se podílí i na společné propagaci těchto zájezdů, například 12-ti denní autobusový okruh Tureckem, 10-ti denní poznávací zájezd po jižním Španělsku nebo 12-ti denní zájezd do Skotska, na kterých ČSAD Tišnov už po mnoho let poskytuje své dopravní služby.

#### • Hrozba substitutu

Mezi substituty výjezdového cestovního ruchu, kam pořádá zájezdy CK Travel Club můžeme uvést domácí cestovní ruch, exotické destinace, případně zájezdy do

Chorvatska, Itálie a Španělska s leteckou dopravou nebo jiné domácí volnočasové aktivity.

### **5.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

Tato analýza je provedena na základě marketingového mixu všech nástrojů 8P – produkt, cena, propagace, distribuce, lidé, balíčky služeb, programování, spolupráce.

#### **Produkt (product)**

Produktem CK Travel Club jsou balíky služeb – zájezdy. Pobytové zájezdy do Chorvatska, Itálie a Španělska, a poznávací zájezdy po Evropě včetně Turecka.

#### **Chorvatsko**

- *Istrie*
- *ostrov Krk*
- *Kvarner*
- *ostrov Pag*
- *Dalmácie*
- *Makarská riviéra*
- *poloostrov Pelješac*

#### **Itálie**

- *severní Itálie*
- *Rimini*
- *Palmová riviéra*
- *poloostrov Gargáno*
- *Salento*
- *Kalábrie*

#### **Španělsko**

- *Costa Brava*
- *CostadelMaresme*
- *CostadelAzahar*

V Chorvatsku je možné si vybrat z následujících typů ubytovacích kapacit: apartmány, penziony, hotely, dependance, bungalovy, stany.

V Itálii jsou následující ubytovací možnosti: hotely, apartmány, rezidence, villaggio.

Ve Španělsku je v převážné většině hotelové ubytování. Apartmány jsou zastoupeny pouze v letovisku OropesadelMar.

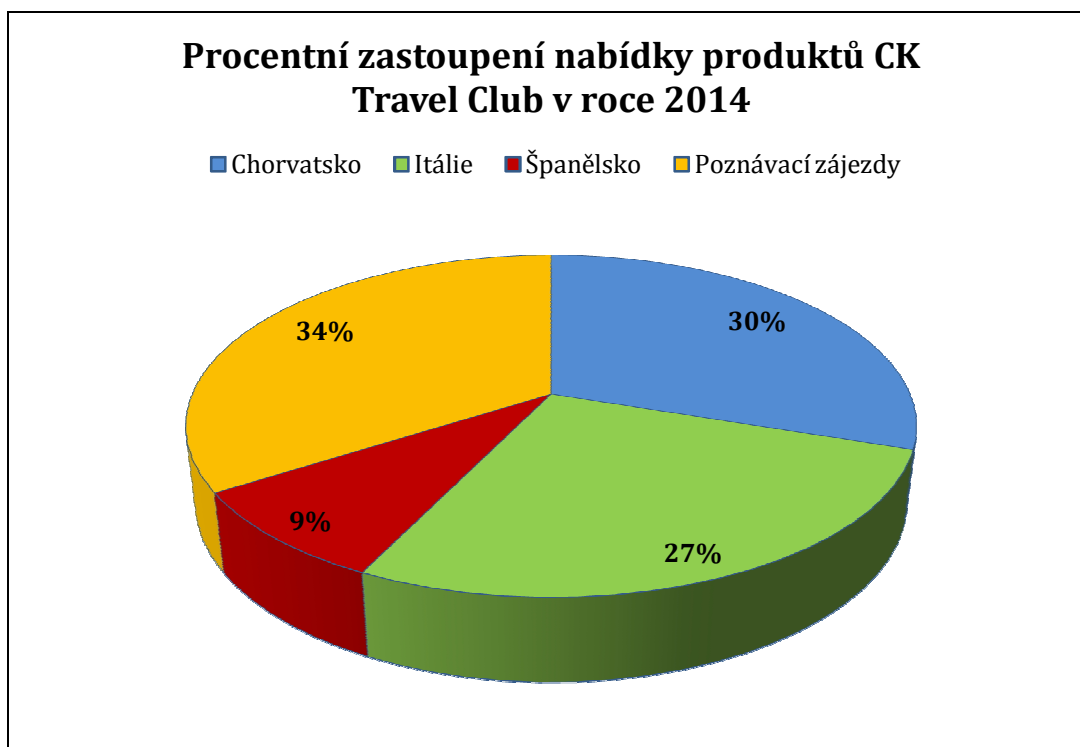
Tab. 3 Přehled počtu ubytovacích kapacit

Rok	Počet ubytovacích zařízení					
	Chorvatsko	Itálie	Španělsko	Bulharsko	Slovensko	Černá Hora
2014	69	62	20	0	0	0
2013	74	58	19	0	0	0
2012	73	56	21	2	3	0
2011	72	48	22	0	0	0
2010	73	52	24	0	0	2
2009	65	49	24	0	0	0

Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

Prostřednictvím tabulky je provedeno srovnání počtu nabízených ubytovacích kapacit v daném roce. Počet ubytovacích zařízení do roku 2008 není přesně znám, protože se nedochovala historie webové nabídky. V tištěném katalogu je uveden pouze zlomek nabízených zájezdů.

Nejvyšší průměrné zastoupení v nabídce ubytování má Chorvatsko s průměrem 71 ubytovacích kapacit ročně. Následuje Itálie s průměrem přes 54 ubytovacích kapacit za rok. Nejnižší průměrné roční zastoupení v počtu 22 nabízených ubytování má ze stálých destinací CK Travel Club Španělsko. Slovensko a Bulharsko bylo zařazeno do nabídky v roce 2012, avšak pro neúspěšný prodej, bylo v následujících letech z nabídky vyřazeno. Obdobně tomu bylo i v roce 2010 s nabídkou ubytovacích zařízení v Černé Hoře.



Obr. 5 Procentní zastoupení nabídky produktů CK Travel Club v roce 2014

Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

Jak lze vidět z koláčového grafu výše, více než jednu třetinu všech zájezdů nabízených CK Travel Club v roce 2014 tvoří poznávací zájezdy se 78 zájezdy. Zbývající dvě třetiny nabídky představují pobytové zájezdy, jejichž lídrem je Chorvatsko s 30 % všech nabízených zájezdů. V mírném závěsu jsou pobytové zájezdy do Itálie. Pouze 9 % všech zájezdů, nabízených cestovní kanceláří, představuje Španělsko, jako destinace pobytových zájezdů.

Od roku 2010 nabízí CK Travel Club tranzitní ubytování ve Francii a Itálii. Tato nabídka ubytování je pouze na internetu a je převážně určena pro klienty s vlastní dopravou (autem).

Dalšími produkty CK Travel Club jsou:

- *sezónní autobusová doprava (Chorvatsko, Itálie, Španělsko),*
- *svozové trasy po téměř celé České republice,*
- *cestovní pojištění,*

- *skupinové zájezdy do pobytových destinací,*
- *forfaitové zájezdy,*
- *poznávací zájezdy na míru,*
- *autobusové zájezdy na muzikály,*
- *vstupenky na kulturní akce.*

### **Cena (price)**

CK Travel Club stanovuje ceny svých produktů kalkulačním způsobem. Součástí této ceny jsou náklady na zakoupení služeb, režie (vlastní režijní náklady) a obchodní přírážka. U zájezdů se rozlišují dva typy cen. Fixní cena a variabilní cena.

Fixní cena je využívána při tvorbě katalogu u klasických zájezdů. Tato cena obsahuje rizikovou marži pro případ neobsazení zájezdu. Variabilní cena je kalkulována pro zájezdy šité zákazníkům na míru, tzv. forfaity. Tato cena neobsahuje riziko neobsazení zájezdu a cena se liší od počtu účastníků zájezdu. Využívána je taktéž nulová cena, kde u pobytových zájezdů je dítě do určitého věku ubytováno zdarma. Podmínky se liší dle poskytovatele ubytovacích služeb v zahraničí.

Ck Travel Club nabízí svým klientům následující slevy:

- *sleva za včasnou rezervaci*
  - 15 % do 31. 12. 2013
  - 10 % do 31. 1. 2014
  - 8 % do 31. 3. 2014
- *obecná sleva*
  - 6 % senioři nad 60 let
  - 6 % samostatně cestující matka s jedním dítětem
  - 6 % držitelé průkazu ZTP
- *sleva pro stálé klienty*
  - 8 % pro ty, kteří cestovali v posledních čtyřech letech třikrát



- 5 % pro ty, kteří cestovali v posledních třech letech dvakrát
- *speciální slevové nabídky pro skupiny a kolektivy*

### **Propagace (promotion)**

CK Travel Club využívá pro zlepšení povědomí, prodeje a dobrého jména následující nástroje propagace:

- **reklama** – vnější reklama (polepy) na autobusech ČSAD Tišnov v příměstské dopravě, prezentace cestovní kanceláře a slevových akcí na monitorech autobusů ČSAD Tišnov, reklama na internetu, online reklama na Seznam.cz a Google.cz, vlastní stránka na sociální síti Facebook spravovaná zaměstnanci CK Travel Club, vlastní webové stránky [www.travelclubck.cz](http://www.travelclubck.cz) propojené online s rezervačním systémem, letáky last minute, katalogy.
- **podpora prodeje** – představuje slevy nebo zvýhodněné služby používané směrem k finálním zákazníkům a distribučním mezičlánkům, tedy cestovním kancelářím a agenturám. Dále je to také účast na veletrzích týkajících se cestovního ruchu a dopravy. CK Travel Club se každoročně účastní Mezinárodního veletrhu průmyslu cestovního ruchu GO, REGIONTOUR - Mezinárodní veletrh turistických možností v regionech. Kromě tohoto brněnského veletrhu se CK Travel Club pravidelně zúčastňuje i Mezinárodního veletrhu MADI Travel Market, který se koná v Praze Letňanech.
- **přímý marketing** – se využívá na oslovení provizních prodejců a vlastních poboček s last minute nabídkou nebo novým produktem. Nejčastěji využíván je direct mailing, online a telefonické objednávky.
- **osobní prodej** – je využíván pobočkami CK Travel Club v Tišnově, Brně a Břeclavi. Jedná se o osobní kontakt pracovníka pobočky se zákazníkem.

CK Travel Club vydává, téměř od svého založení, pravidelně pro každou letní sezónu katalog svých zájezdů. Jeho cílem je poskytnout svému potenciálnímu zákazníkovi alespoň základní nabídku zájezdů. Katalog je přehledně rozdělen dle

jednotlivých destinací a každá destinace ještě podle svých oblastí. Do roku 2012 byl vydáván jeden společný katalog pro pobytové i poznávací zájezdy. Od sezóny 2013 se vydávají dva samostatné katalogy a bylo upraveno pořadí destinací u pobytových zájezdů (Chorvatsko, Itálie, Španělsko). Kromě povinných informací a všeobecných podmínek jsou v katalogu i informace, které mají potencionálním zákazníkům pomoci při výběru zájezdu. Katalog obsahuje typy na výlety do okolí, zajímavosti o letovisku či destinaci, a další informace vázané k destinaci. Katalog poznávacích zájezdů je seřazen podle států, kam dané zájezdy směřují a na závěr je doplněn o termínový kalendář, tj. seřazení všech zájezdů dle termínů od začátku roku s odkazem na příslušnou stránku katalogu.

Otázkou je, jestli tyto stotisícové náklady skutečně přinesou tížený efekt a jestli tyto peníze by nebylo vhodnější investovat do jiné formy propagace.

### **Distribuce (place)**

Cestovní kancelář využívá pro přímý prodej vlastní tři pobočky v Tišnově, Brně a Břeclavi, kde je zaměstnáno celkem 5 prodejekyň. Tišnovská pobočka je situována v obchodní zóně nedaleko vlakového a autobusového nádraží a působí zde dvě zaměstnankyně. Brněnská pobočka se v roce 2013 přemístila z ulice Joštové na ulici Mečovou do nákupního centra Velký Špalíček. Zde působí pouze jedna zaměstnankyně, která má během hlavní letní sezóny výpomoc v podobě brigádníka. Poslední pobočka se sídlem v Břeclavi se nachází v relativním centru města na ulici U Tržiště. Zde působí dvě prodejekyň. Všechny pobočky, kromě přímého prodeje zájezdů CK Travel Club a jízdenek na sezónní autobusové linky, zprostředkovávají prodej i jiným renomovaným cestovním kancelářím.

Přes online rezervační systém si mohou klienti cestovní kanceláře samostatně rezervovat zájezdy nebo autobusové jízdenky do všech nabízených destinací, čímž je přímým prodejem pokryto i další území mimo Jihomoravský kraj, kde sídlí pobočky.

Pro rozšíření distribuce CK Travel Club využívá provizní prodejce, kteří na základě provizní smlouvy zprostředkovávají prodej zájezdů a jízdenek cestovní

kanceláře. Po celé České, ale i Slovenské republice, má CK Travel Club celkem 426 smluvních provizních prodejců. Za prodaný zájezd přes prostředníka (provizní prodejce – CK, CA) vyplatí dle provizní smlouvy tomuto prodejci provizi, která se liší dle objemu prodeje i jiných podmínek v rozmezí 8 – 14 %.

### **Lidé (people)**

Pro správné fungování cestovní kanceláře je nezbytné mít dobře fungující tým zaměstnanců. Bez dobrých prodejců, kteří na pobočkách prodávají zájezdy, by centrála cestovní kanceláře byla téměř zbytečná, jelikož prodej zájezdů by byl na nízké úrovni. Obdobná paralela by byla, kdyby centrálu cestovní kanceláře tvořili lidé nezkušení, neznalí svých destinací a zájezdy takhle vzniklé, by byly téměř neprodejné. Dobrý prodejce by mohl vyvíjet maximální snahu, ale špatně nastavený zájezd by se mu prodat moc nedařilo.

V CK Travel Club pracuje 5 prodejců na pobočkách v Tišnově, Brně a Břeclavi, kteří zajišťují přímý prodej zájezdů CK Travel Club a provizní prodej jiných cestovních kanceláří. Téměř všichni pracují na stejné pozici více než 10 let. Tito pracovníci znají produkty cestovní kanceláře velice dobře. Bohužel lze o nich říci, že trpí tzv. provozní slepotou a drží se svých vyježděných kolejí. Tito zaměstnanci jsou ve svém oboru profesionální, ale na druhou stranu, jsou velmi skeptičtí k jakýmkoliv změnám a inovacím v oboru. V dnešní velmi rychlé době je výše popsaná vlastnost brána jako negativní, protože se od dobrých prodejců očekává velké nasazení a schopnost učit se novým věcem a přizpůsobovat se novým trendům a požadavkům trhu.

Na centrále cestovní kanceláře pracuje 7 produktovým manažerů a účetní. Jejich náplní práce není přímý prodej zájezdů, ale zabezpečují styk s provizními prodejci. Mezi další jejich úkoly se řadí tvorba nabídky zájezdů – katalog, správa dané destinace, kontakt se zahraničními poskytovateli ubytování, ověřování dostupnosti negarančních ubytovacích kapacit a jejich následný prodej, správa rezervací, finální odbavení klientů a rovněž i komunikace s delegáty v místě pobytu, technickými průvodci v autobusech a hlavně komunikace s manažerem dopravy.

Výběr jednotlivých garančních ubytování je pod dikcí majitele cestovní kanceláře, ne daného produktového manažera. Jednotliví manažeři mají omezené pravomoci, které přirozeně vyplývají z dané funkce. Jejich samostatné rozhodování a znalost destinace je mnohdy zastíněno nařízením majitele cestovní kanceláře.

Manažer dopravy zodpovídá za veškerou dopravu a svozy po republice. Tato práce má sezónní charakter. Mimo sezónu dispečer zajišťuje nabídky sezónní dopravy, pro různé cestovní kanceláře, prodejce a dopravce, a spravuje objednávky dopravy. V sezóně zabezpečuje celkový chod autobusové dopravy pro cestovní kancelář.

Účetní je mnoholetá zaměstnankyně cestovní kanceláře s dobrou znalostí systému účetnictví i provizního prodeje. Zbylé funkce například výběr zaměstnanců, styl propagace, směřování cestovní kanceláře a její rozvoj má na starosti majitel osobně.

Mezi potencionálními zákazníky lze zařadit hlavně obyvatele Jihomoravského kraje, což je dáno sídlem cestovní kanceláře. Díky důmyslnému systému svozových tras, jsou zákazníky cestovní kanceláře i obyvatelé z dalších krajů České republiky a to zvláště ze severní Moravy a východních Čech.

### **Balíčky služeb (packaging)**

Balíčky služeb jsou představovány spojením jednotlivých služeb (ubytování, delegátské služby, doprava, průvodce, stravování a jiné) k sobě. Jednotlivé balíčky služeb jsou prodávány jako celek pod názvem zájezd. Jádro produktu - poznání daného města, destinace, respektive relaxování u moře, k sobě přidává výše uvedené služby. Finální zákazník, který chce trávit dovolenou u moře nebo poznávat nová města a země, má v zájezdu (balíku služeb) již všechno přichystáno, aby byl jeho záměr cesty splněn. Výhodou pro zákazníka může být úspora času (program na sebe navazuje), úspora finančních prostředků (samostatná doprava do destinace obvykle bývá dražší než doprava v rámci zájezdu), nebo cestovatelská jistota a bezstarostnost (vše je zajištěno).

CK Travel Club nabízí svým klientům různé typy balíčků. Mezi nejjednodušší zájezdy se řadí jednodenní poznávací zájezdy (Vídeň, Budapešť). Tento balíček obsahuje autobusovou dopravu s případným svozem a služby průvodce. V případě pobytových zájezdů může být příkladem zájezd na Makarskou riviéru, kdy si zákazník koupí přes cestovní kancelář pouze ubytování, v jehož ceně jsou i služby delegáta na místě, ale vše ostatní je již v jeho režii. Naopak mezi komplexní balíček služeb se řadí zájezd, kdy klient uhradí vybraný zájezd a vše ostatní je již v ceně – doprava včetně případného svozu a služby technického průvodce během cesty, ubytování a služby delegáta na místě, strava s plnou penzí, komplexní pojištění a jiné dodatkové služby (plážový servis, klimatizace, přistýlka apod.). Fakultativní výlety nejsou obsaženy v žádném balíčku, jsou však nabízeny a zajištěny v místě pobytu.

### **Programování (programming)**

Tato činnost se zabývá tvorbou balíčků a probíhá celoročně. Vrcholem této činnosti je konec léta a podzim, kdy dochází k tvorbě, tedy programování, nových zájezdů – balíčků služeb. V tomto období rovněž dochází i ke kompletaci katalogů, jejichž nedílnou součástí jsou kromě stávajících zájezdů i zájezdy nové.

Programování pobytových zájezdů na rozdíl od poznávacích zájezdů je značně jednodušší, protože jádrem produktu pobytového zájezdu je odpočinek, relaxace. Klient si tvoří program sám, za pomoci rad, doporučení nebo výletů od delegáta na místě. Na cestovní kancelář tedy z programování zbývá pouze načasování přepravy do a z cílové destinace, při nutnosti dodržení evropských norem pro práci posádek autobusů (9-ti hodinová pauza).

U poznávacích zájezdů je programování stěžejní částí, jelikož špatně naprogramovaný zájezd může být neprodejný. Programování poznávacího zájezdu zahrnuje časové rozvrhy jednotlivých dnů zájezdu s ohledem na navštívené pamětihodnosti, doby přejezdů mezi městy, ubytováním a domovinou. Při nutnosti objednání vstupů, trajektů je nutné přesně stanovit dobu. Jinak hrozí nedodržení pro-

gramu zájezdu, následné stížnosti účastníků a finanční kompenzace. Proto dobře naprogramovaný poznávací zájezd je základem nabídky CK Travel Club.

### **Spolupráce (partnership)**

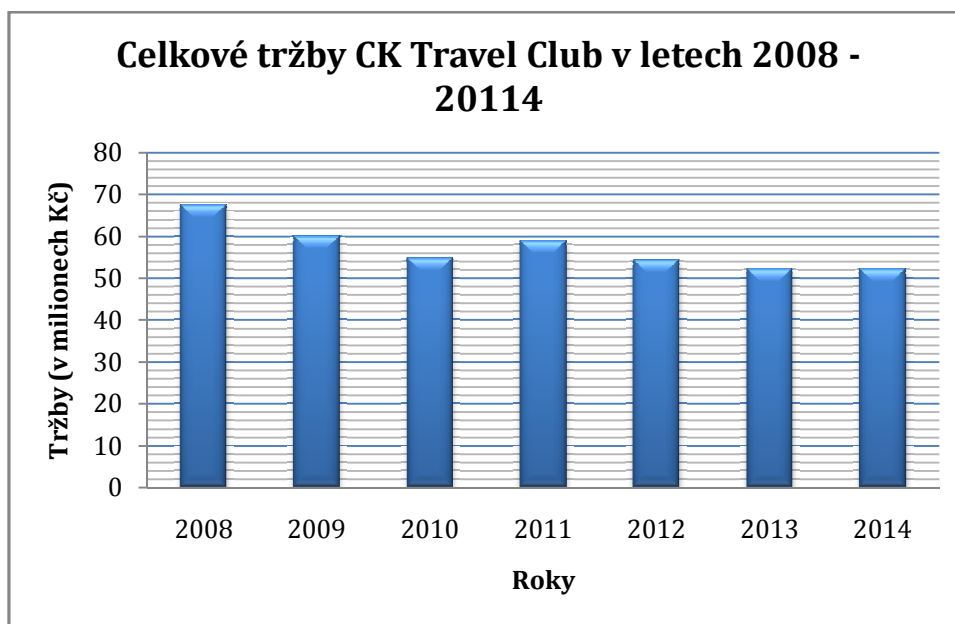
Spolupráce je základem pro fungování cestovního ruchu. CK Travel Club spolupracuje s více než 400 provizními prodejci, kteří prodávají její zájezdy, jak v České republice, tak i na Slovensku. Dále spolupracuje s téměř 100 průvodců, mezi které patří specialisté na dané země a provázení po městech, ale i techničtí průvodci, kteří doprovází autobusy na cestě k moři do Chorvatska, Itálie a Španělska. Cestovní kancelář spolupracuje s přibližně třemi desítkami delegátů na pobytových zájezdech, kteří jí poskytují vzácnou zpětnou vazbu. Rovněž spolupracuje více než s desítkou zahraničních agentur, přes které je zprostředkováno ubytování. Dopravní služby by se neobešly bez spolupráce s téměř stovkou dopravců na mezinárodní i vnitrostátní úrovni. Pro zachování chodu cestovní kanceláře je nezbytná spolupráce se správci rezervačních systémů, IT specialistů nebo grafiků a sazečů pro tvorbu katalogů. Poslední formou je spolupráce s profesními asociacemi ACK a AČCKA, ve kterých je CK Travel Club členem.

## **5.3 Analýza prodeje**

Tato kapitola pojednává o tržbách z prodeje zájezdů CK Travel Club za období 2008 až 2013. Data z poslední sezóny 2014 jsou předběžná a mohou se změnit, jelikož účetní závěrka roku není dosud provedena. Na základě tržeb jsou porovnány pobytové a poznávací zájezdy, dále jednotlivé destinace (Chorvatsko, Itálie a Španělsko) u pobytových zájezdů a rovněž i tržby jednotlivých poboček.

Z následujícího grafu je možné vidět, že nejvyšších tržeb za prodej zájezdů bylo dosaženo v roce 2008, protože letní sezóna tohoto roku ještě nebyla postížena celosvětovou finanční krizí, která propukla na evropském kontinentu až ke konci roku 2008, tedy po ukončení letní sezóny. Z hlediska celkových tržeb za prodané pobytové a poznávací zájezdy je rok 2008 rekordní, kdy celkové tržby přesáhly

67,5 mil. Kč. Doposud je tento výsledek označován jako vzorový, protože celkové tržby CK Travel Club v následujících letech klesaly a v poslední sezóně dosáhly pouze 77 % jejich výše. Výjimkou byl pouze rok 2010, kdy tržby meziročně vzrostly, ale v následujících letech opět zaznamenaly sestupný charakter.



Obr. 6 Celkové tržby CK Travel Club v letech 2008 – 2014

Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

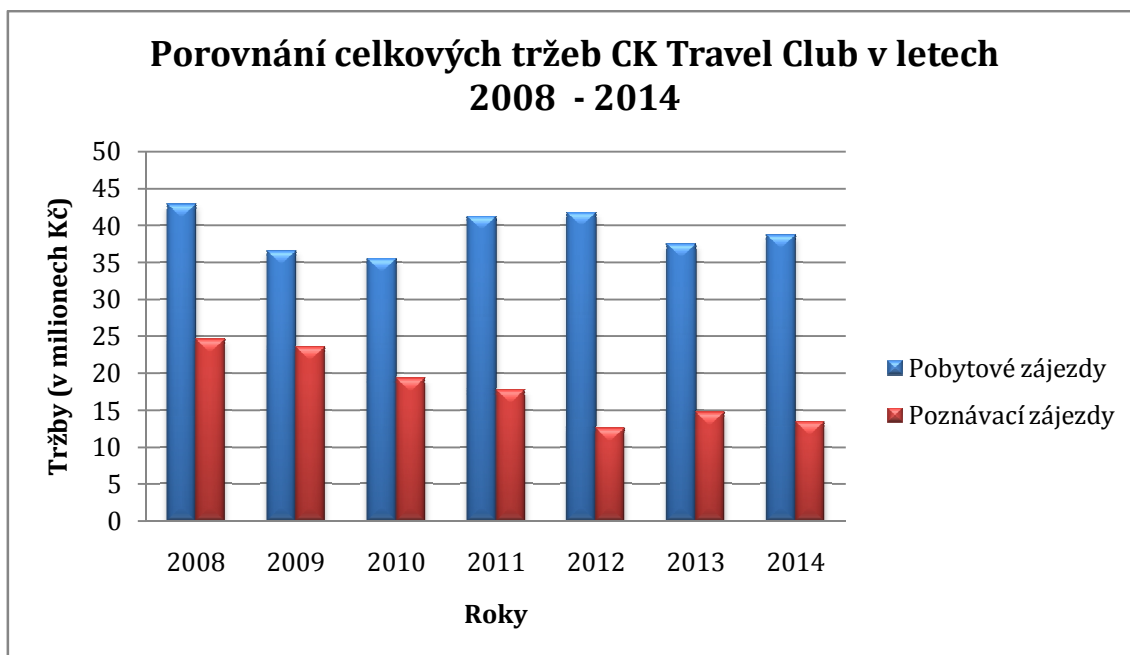
Tab. 4 Celkové tržby CK Travel Club podle druhu zájezdu v letech 2008 - 2014

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Pobytové Zájezdy (v tis.)</b>	42 880	36 515	35 495	41 175	41 720	37 485	38 720
<b>Poznávací Zájezdy (v tis.)</b>	24 625	23 560	19 295	17 760	12 590	14 695	13 425

Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

Propad v tržbách mezi lety 2008 a 2014 je u pobytových zájezdů necelých 10 %, oproti tomu poznávací zájezdy zaznamenaly propad o více než 45 % a poměr na celkových tržbách klesl z 1 : 2 v roce 2008 na 1 : 3 v roce 2014. Největší meziroční propad zaznamenaly poznávací zájezdy v sezóně 2012, kdy zaznamenaly své historické minimum a meziroční propad o téměř 30 %. Tento propad vyvolal per-

sonální změny na postech manažerů poznávacích zájezdů a následně v roce 2013 zaznamenaly nárůst o 16 %. Kromě loňské sezóny, kdy byly mírně vykompenzovány ztráty z dosud nejhoršího roku poznávacích zájezdů (2012) mají tržby poznávacích zájezdů i nadále klesající tendenci. V průběhu šesti let se tržby propadly o více než 11 mil. Kč, což představuje výše zmíněných více než 45 %.



Obr. 7 Porovnání celkových tržeb CK Travel Club podle druhu zájezdu v letech 2008 – 2014

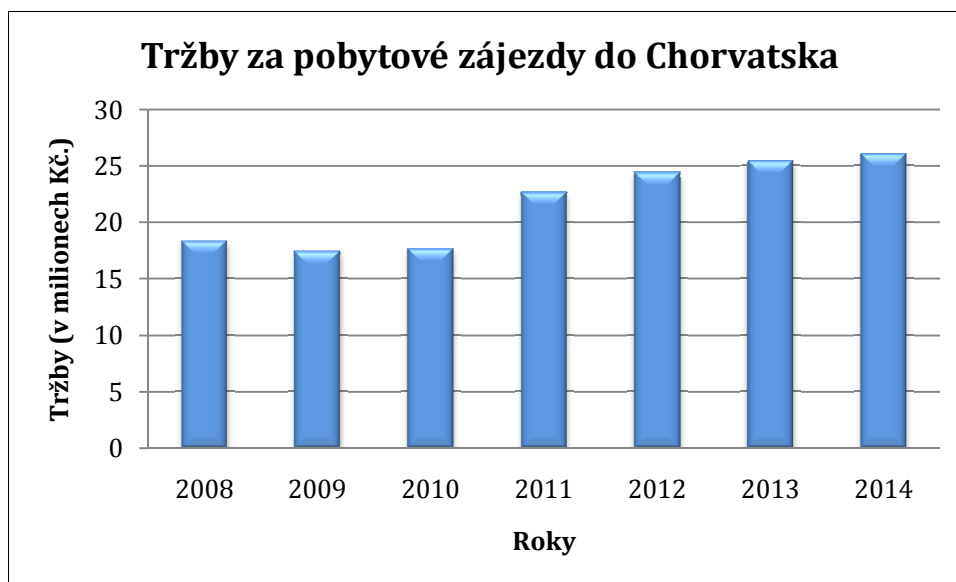
Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

Rozdílná situace je u pobytových zájezdů. V roce 2008 dosáhly svého dosud nepřekonaného maxima a po 18 % poklesu v roce 2010, který byl zapříčiněn světovou ekonomickou krizí, došlo v letech 2011 a 2012 k nárůstu tržeb. V roce 2012 dosáhly tržby pobytových zájezdů svého druhého nejlepšího výsledku (41,7 mil. Kč), přičemž poznávací zájezdy v témže roce spadly na své minimum (12,6 mil. Kč). Po dvou letech nárůstu se v roce 2013 tržby pobytových zájezdů propadly o 10 %. Sezóna 2014 zaznamenala mírný meziroční nárůst tržeb na úroveň 38,72 mil. Kč.

Z hlediska tržeb jednotlivých destinací pobytových zájezdů si vede nejlépe Chorvatsko, které jako jediné zaznamenává už pátou sezónu po sobě nárůst tržeb.



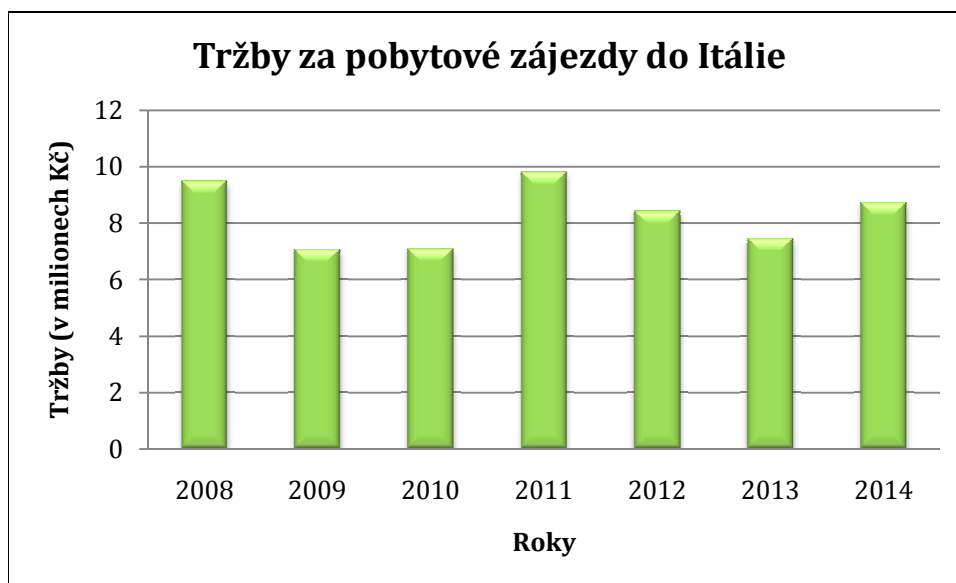
Zcela opačně je na tom Španělsko, které od roku 2008, až na výjimku v roce 2012, soustavně klesá. Itálie zaznamenává značné meziroční výkyvy s maximem v roce 2011 a minimem v roce 2009.



Obr. 8 Tržby za pobytové zájezdy do Chorvatska

Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

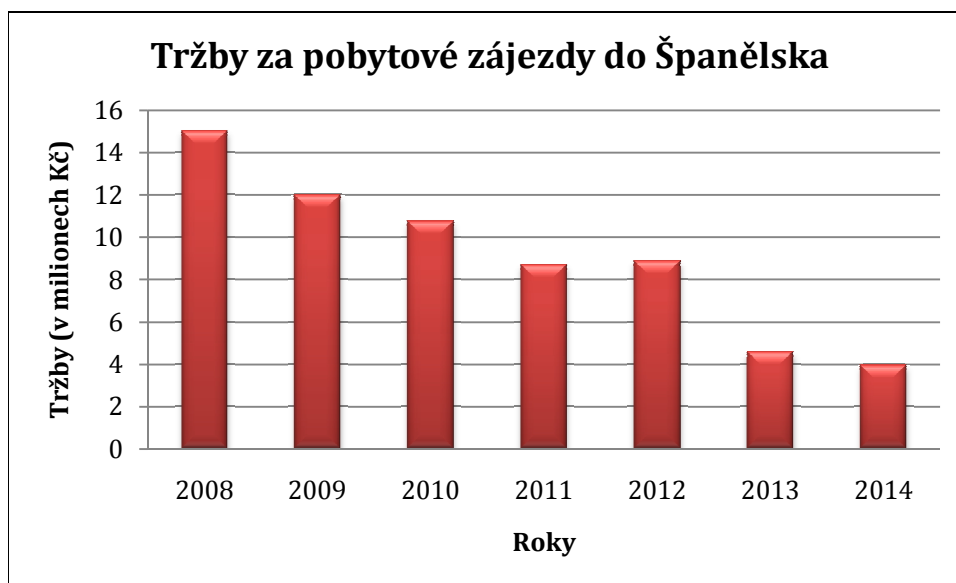
Chorvatsko jako jediné oproti roku 2008 zaznamenalo doposud téměř 42 % růst. Kromě meziročního poklesu v roce 2009, roste kontinuálně. Chorvatsko je oblíbená destinace českých turistů z hlediska dopravní dostupnosti i úrovně služeb. V roce 2011 došlo k zvětšení pracovního týmu a rozšíření nabídky ubytovacích kapacit na téměř celé pobřeží pevninské části Chorvatska. Do nabídky byl zařazen i jediný kemp ze všech destinací v severní části Chorvatska, kde je nabízeno ubytování ve stanech, karavanech a mobilhomech. Tento typ dovolené je i dodnes hojně využíván různými kolektivy.



Obr. 9 Tržby za pobytové zájezdy do Itálie

Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

Tržby za pobytové zájezdy v Itálii zaznamenaly od svého druhého nejvyššího výsledku v roce 2008 propad o více než čtvrtinu na nejhorší dosavadní výsledek v roce 2009, kdy tržby dosáhly hodnoty 7,08 mil. Kč. Obdobného výsledku bylo dosaženo i v následujícím roce a následně v roce 2011 vzrostly tržby o více než 38 %. V tomto roce se začaly nabízet i mimořádné termíny ubytování (mimo standardních termínů sobota – sobota) s vlastní dopravou. Nově byly nabízeny termíny ubytovacích zařízení i mimo sezónu, některé dokonce celoročně. V letech 2012 a 2013 se nepovedlo výsledek zopakovat a došlo k poklesu. Letošní sezóna po dvou letech zvrátila klesající trend a došlo k meziročnímu nárůstu v podobě 17 %.

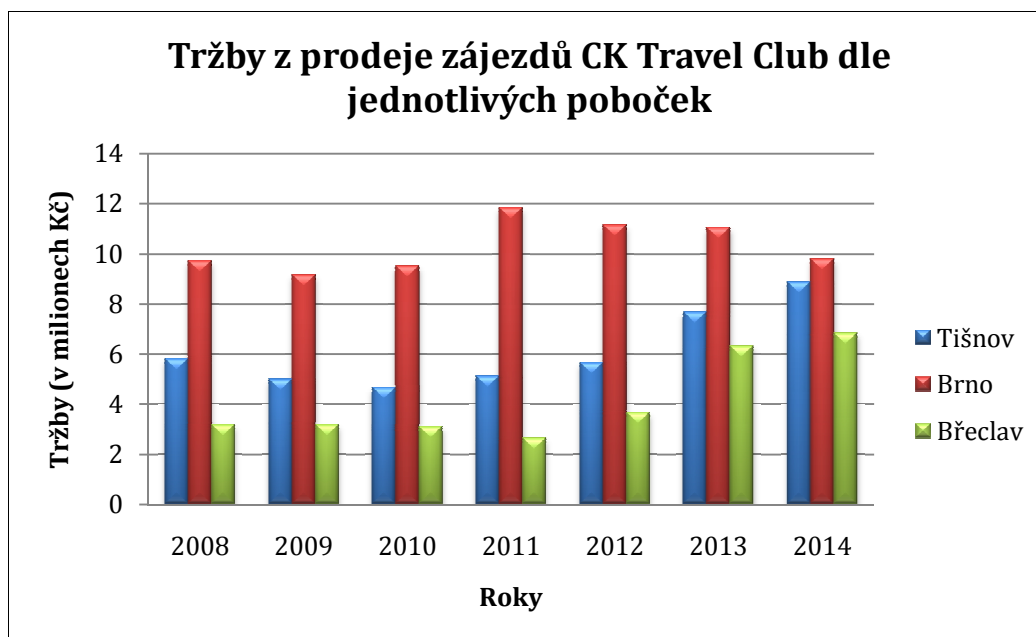


Obr. 10 Tržby za pobytové zájezdy do Španělska

Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

Destinace Španělsko má již svá nejlepší léta nejspíše za sebou. Tržby za pobytové zájezdy do Španělska se za posledních 6 let propadly téměř o 75 %. Jediným světlým rokem se stabilizací pádu, či dokonce s mírným meziročním nárůstem tržeb, je rok 2012. Propad v následujícím roce byl téměř o polovinu a nepovedlo se ho zastavit ani v roce 2014, kdy tržby klesly pod 4 mil. Kč. Pobytové zájezdy do Španělska jsou nabízeny již 20 let výhradně autobusovou dopravou, která trvá z Moravy více než 24 hodin. Letecká doprava, i když se čím dál více dostupnější z hlediska počtu spojů i ceny, není CK Travel Club nabízena. Pro případné klienty jsou tedy možnosti obstarat si leteckou dopravu sami nebo se rovnou obrátit na jinou cestovní kancelář, což má negativní vliv na výši tržeb.

Celkový prodej zájezdů CK Travel Club všemi jejími pobočkami má vzrůstající trend vyjma poklesu v letech 2009 a 2010. Oproti roku 2008 vzrostl prodej všech poboček celkem o více než 36 %. Tento nárůst je částečně možné vysvětlit změnou v přijímání rezervací od provizních prodejců. Do roku 2012 tyto rezervace automaticky spadaly pod centrálu cestovní kanceláře. V následujících letech už rezervace přebírají jednotlivé pobočky.



Obr. 11 Tržby z prodeje zájezdů CK Travel Club dle jednotlivých poboček

Zdroj: CK Travel Club ČSAD Tišnov

Pobočka v Tišnově se dostala z poklesů tržeb v letech 2009 a 2010 do růstu. Oproti nejslabšímu roku 2010 její tržby vzrostly až o úctyhodných 90 %. Zásahu na tom má určitě i posílení personálního zastoupení této pobočky, které nastalo v roce 2012.

Brněnská pobočka ve sledovaném období nezaznamenala významnější výkyv. Svůj nejlepší rok v prodeji zájezdů CK Travel Club zaznamenala v roce 2011. Od tohoto roku soustavně dosahuje slabších výsledků i díky tomu, že v roce 2013 změnila sídlo a snížilo se personální zastoupení. Pobočka v Brně byla vždycky historicky nejsilnější v prodeji. Nyní se však na ni dotahuje pobočka v Tišnově.

Největší změnu zaznamenala pobočka v Břeclavi, kdy po tříletém poklesu tržeb dosáhla svého minima v roce 2011. Od tohoto roku postupně narostly její tržby více než o 250 %. Poměrově vždy nejslabší pobočka v Břeclavi, která dosahovala zhruba třetinových tržeb vzhledem k Brnu a polovičních tržeb vzhledem k Tišnovu, se nyní dotáhla na tříčtvrtinovou úroveň Tišnova a více než dvoutřetinovou úroveň tržeb v Brně.

## 5.4 Systém řízení kvality

Mateřská společnost ČSAD Tišnov má zavedený systém řízení kvality podle normy ISO 9001:2008. Mezi certifikované činnosti je zahrnut i provoz cestovní kanceláře Travel Club.

Vedení společnosti stanovilo následující priority:

- spokojený zákazník,
- spokojený zaměstnanec,
- minimalizace negativních dopadů činnosti na životní prostředí a rovněž i na bezpečnost a ochranu zdraví.

Výše zmíněné priority jsou stavěny na principu managementu kvality zahrnujícím péči o zákazníka a rovněž i zainteresovanost vrcholového managementu podniku.

CK Travel Club vede evidenci stížností nejen pro potřeby ISO 9001:2008 ale i pro vlastní účely. Hlavním účelem interní evidence je zjišťování slabých stránek poskytovaných služeb, na jejichž základě je vyvozena odpovědnost a sjednána náprava v zákonné lhůtě 30 dnů.

Vyřizováním stížností je pověřen produktový manažer, pod jehož gesci reklamovaná služba spadá. Klienti si převážně stěžují na neadekvátní podmínky v ubytovacím zařízení, na chování řidičů během dopravy nebo na chaotický výklad průvodců.

## 5.5 SWOT analýza

Na základě provedených analýz vnějšího okolí a vnitřního prostředí CK Travel Club je sestavena SWOT analýza. Jednotlivé body jsou seřazeny hierarchicky, dle jejich důležitosti.

### Silné stránky

- Vlastní autobusová doprava zajištěná mateřskou společností ČSAD Tišnov
- Moderní vozový park
- Tradice v cestovním ruchu již od roku 1994
- Široká internetová nabídka na vlastním webu
- Online prodej zájezdů a služeb
- Svozy z téměř celé České republiky
- Osobní přístup ke klientům
- Kvalifikovaní průvodci poznávacích zájezdů
- Techničtí průvodci v autobusech na pobytové zájezdy
- Certifikát ISO 9001

### Slabé stránky

- Dlouhodobý propad tržeb pobytových zájezdů do Španělska
- Snížení tržeb poznávacích zájezdů téměř na polovinu
- Nedořešená problematika provozu brněnské pobočky
- Nepodláhání moderním trendům (letecká doprava)
- Držení nabídky destinací s klesající popularitou
- Absence pravidelných provozních porad
- Velká fluktuace zaměstnanců
- Četné stížnosti na chování řidičů
- Nedostatečná propagace cestovní kanceláře

**Příležitosti**

- Stárnutí populace
- Ukončení činnosti obdobného typu cestovní kanceláře na Vysočině
- Zpřísnující se normy zájezdové dopravy
- Preferování kvality
- Vzdávající zájem o blízké přímořské destinace
- Vzestupný trend trávení dovolené v zahraničí

**Hrozby**

- Snižující se zájem o služby cestovních kanceláří
- Velká konkurence cestovních kanceláří
- Vzdávající konkurence gigantických zahraničních touroperatorů
- Dostupnost letecké dopravy
- Konkurenční nabídka obdobných zájezdů s leteckou dopravou

## 6 Strategická doporučení

Tato kapitola obsahuje doporučení pro CK Travel Club a rovněž i jiné cestovní kanceláře výjezdového typu, které se potýkají s obdobnými problémy. Následující doporučení byla sestavena na základě výsledků analýz v předešlých kapitolách a na základě praktických zkušeností autora z praxe.

### 6.1 Strategické doporučení – rozšíření nabídky poznávacích zájezdů

Z analýzy prodeje vyplývá, že tržby z poznávacích zájezdů od roku 2008 klesly téměř na polovinu. Důvod tohoto významného poklesu nemůžeme zcela přičíst světové finanční krizi, častým personálním změnám nebo klesajícímu zájmu o autobusové zájezdy. Existuje mnoho konkurenčních cestovních kanceláří, které pořádají poznávací zájezdy s autobusovou dopravou a jejich tržby se nepotýkají s tak velkým propadem. Poznávací zájezdy CK Travel Club jsou z větší části plánovány na 5 a více dnů. V nabídce se najdou zájezdy i na dva týdny, na kterých je nutné spolupracovat i s jinými cestovními kancelářemi, aby jejich prodej byl zajištěn alespoň v minimální míře a zájezd byl uskutečněn. Příprava a odbavení tak dlouhých zájezdů je časově i personálně značně náročná a jejich naplnění nedosahuje očekávané míry. Je diskutabilní, na kolik takových tzv. dlouhých zájezdů, jejichž cena převyšuje 20.000 Kč, se klient za jeden rok přihlásí. Daleko od pravdy nebude rozpětí nula až jeden. Oproti tomu krátké víkendové nebo i jednodenní zájezdy, které jsou pořádány pouze několikrát do roka, se těší velké oblibě. Za předpokladu, že krátké zájezdy budou mít zajímavý program, je očekáváno, že se klienti během roku zúčastní více než jednoho zájezdu. Tato varianta je levnější a časově méně náročná. Častokrát přinese cestovní kanceláři i vyšší zisk.

Z těchto skutečností vyplývá první doporučení v podobě snížení počtu dlouhých zájezdů (7 nocí a více) a rozšíření nabídky krátkých zájezdů (4 a méně dnů včetně jednodenních). Snížením počtu dlouhých zájezdů se sníží i pracovní vytíženost



manažerů poznávacích zájezdů. Toto snížení může být vykompenzováno zorganizováním a vypravením většího počtu krátkých zájezdů - lázeňské pobyty na Slovensku, v Maďarsku a v Rakousku, poznávání sousedních metropolí - Bratislava, Vídeň, Krakov, Drážďany, Berlín, nebo krátké poznávací a tematické zájezdy. Pokud by byl nastolený trend ve zkracování poznávacích zájezdů úspěšný, měl by se od začátku podchytit a zvýšit počet zaměstnanců spravující tyto zájezdy.

K rušení dlouhých zájezdů by mělo docházet po zralé úvaze s ohledem na úspěšnost prodeje daného zájezdu v předešlých sezónách, například pokud se zájezd v posledních dvou letech neuskutečnil, mělo by se uvažovat o jeho vyjmutí z nabídky, v krajním případě o velkých změnách v jeho programu. Mnohé zájezdy jsou a byly rušeny nebo pořádány i s minimálním počtem klientů. Docházelo ovšem i k situacím, kdy byl zájezd uskutečněn s nedostatečným počtem klientů, a tudíž byl pro cestovní kancelář prodělečný. Tyto situace by se neměly za žádných okolností opakovat, protože popírají podstatu cestovní kanceláře, tj. tvorbu zisku.

## **6.2 Strategické doporučení –rozšíření nabídky o leteckou dopravu**

V dnešní době je téměř nevyhnutelné nabízet zájezdy včetně letecké dopravy, která je rok od roku levnější a tudíž dostupnější pro stále více obyvatel. Jako příklad můžeme uvést Španělsko, jako destinaci pobytových zájezdů CK Travel Club. Mnoho klientů se do Španělska každý rok vrací, protože nabízí výborný poměr ceny a kvality, kterého je téměř nemožné dosáhnout u zbylých destinací pobytových zájezdů CK Travel Club. Tato nejvzdálenější destinace nabízí kvalitní ubytování v hotelech minimálně s polopenzí, častokrát umístěných na písčinych plážích s pozvolným vstupem do moře. Brno, respektive Moravu, od těchto krás dělí 26-ti hodinová jízda autobusem po území České republiky, Německa, Francie a Španělska. Pro mnohé je tato doba strávená v autobuse důvodem, proč zvolit jinou destinaci nebo jinou cestovní kancelář, která nabízí zájezd s leteckou dopravou. Letadlo tuto trasu zvládne za méně než tři hodiny, čímž klientům uspoří téměř jeden den. Následný

transfer z nejbližších letišť v Gironě nebo Barceloně k ubytovacím kapacitám na Costa Bravě nezabere více než 1 hodinu jízdy. Nebylo tomu tak dávno, kdy do Španělska jezdily čtyři patrové autobusy ČSAD Tišnov dvakrát týdně. V současné době se jezdí pouze jedenkrát týdně klasickým zájezdovým autobusem, což představuje více než tři čtvrtinový úbytek cestujících. Tento fakt se projevuje i na trvalém poklesu tržeb.

Zabezpečení charterového spoje s sebou přináší mnoho problémů s naplněním letadla. Otázkou by bylo, jestli by rády nepomohly s doobsazením těchto charterových letů i jiné cestovní kanceláře. Část klientely by rovněž mohla pocházet ze sousedního Slovenska, kde byla před třemi lety již zrušena možnost autobusové dopravy do Španělska na Costa Bravu. Aby toto strategické doporučení nemělo megalomanský styl, kdy pro klesající tržby pod úrovní 4 mil. Kč se objednájí chartery na celou sezónu, doporučení by mohlo být ve využití dosud zavedených leteckých linek např. Bratislava – Girona nebo Praha – Barcelona nízkonákladových společností Ryanair a Vueling. Co se týká pracovního nasazení s obsazováním určitých kapacit v letadle, je to hodně podobné jako s obsazováním autobusu, tudíž by postačoval současný stav zaměstnanců. Z Moravy by do Bratislavy mohl být zabezpečen také svoz a rozvoz cestujících na letiště. Ceny letenek těchto dopravních nízkonákladových společností začínají na ceně cca 2.000 Kč za obousměrnou letenku. Tato cena samozřejmě roste s mírou zaplnění letadla a blížícím se termínem odletu. Garanční cena sedadla u těchto leteckých společností by záležela na počtu předem rezervovaných sedadel a vzájemném jednání. Výsledná cena by určitě mohla konkurovat daným cenám za autobusovou dopravu, která se v dnešní době pohybuje těsně za hranicí 3.000 Kč. Ti, kteří by si mírně připlatili za leteckou dopravu, by v celkovém důsledku ušetřili dva dny dovolené strávené cestováním napříč evropským kontinentem. Tato změna by měla zvýšit konkurenceschopnost destinace Španělska jako celku a přilákat více klientů, kteří by zde chtěli strávit svoji dovolenou. Možnost zajištění letecké dopravy do Španělska by měla vést k nárůstu tržeb a zabránit tak dalšímu úpadku této destinace, která je již dvacátým rokem nabízena stále jen s autobusovou dopravou.

### **6.3 Strategické doporučení – rozšíření počtu destinací**

CK Travel Club nabízí pobytové zájezdy pouze do tří přímořských destinací - Chorvatsko, Itálie a Španělsko. V roce 2009 byl počet zahraničních destinací navýšen o jednu a tou byla Černá Hora. Po počátečním neúspěchu byla tato destinace stažena z nabídky. Obdobně tomu bylo i v roce 2012 s Bulharskem a Slovenskem.

Pro zvýšení atraktivity nabídky by bylo vhodné do ní začlenit i jiné přímořské destinace. Na zajištění ubytování, dopravy a veškerých služeb na zájezdu ze začátku může spolupracovat s jinými cestovními kanceláři. V tomto případě by se nejednalo o klasický provizní prodej, nýbrž o pomalé navýšení nabídky zájezdů do různých destinací. Veškeré ubytování v nové destinaci a doprava do ní by nebyla garančně nakoupena, ale byla by jednotlivě vyžadována od zahraničních agentur zprostředkovávajících ubytování a u dopravců nebo cestovních kanceláří, které organizují dopravu do dané destinace. Jelikož břevlanská a tišnovská pobočka mají dvě zaměstnankyně (prodejkyňe), mohly by se starat i o nově nabízené destinace, u kterých by v prvních letech nejspíš nebyl vysoký objem prodejů. Pokud by se daná destinace osvědčila, centrála by se rozrostla o další manažery nového produktu. Náklady na zavedení těchto nových destinací by byly nízké, protože jejich správa by byla svěřena pobočkám.

Nově nabízená destinace by měla vyčleněno v tištěném katalogu jednu dvoustránku, kde by byly nabízeny čtyři ubytovací kapacity. Ostatní nabídka ubytovacích kapacit této destinace by byla umístěna na webových stránkách cestovní kanceláře. Příkladem rozvoje mohou být pobytové zájezdy do Řecka. Tuto destinaci opustila CK Travel Club zhruba před deseti lety. Nebo třeba již nabízené Bulharsko, Černá Hora nebo čím dál více vyhledávanější Turecko.

### **6.4 Strategické doporučení – rozšíření nabídky prosperující destinace**

Chorvatsko je nejlépe si vedoucí destinace v rámci pobytových zájezdů CK Travel Club. Jako jediné vykazuje pravidelný meziroční nárůst tržeb. Je velmi důležité tuto

destinaci dále rozvíjet a nenechat ji stagnovat nebo snad časem upadat. V rámci české klientely se stále jedná o nejnavštěvovanější přímořskou destinaci. CK Travel Club se specializuje na střední vrstvu obyvatelstva, která preferuje ubytování v penzionech nebo apartmánových domech, které jsou každoročně v nabídce obměňovány.

Dobrym tahem z hlediska tržeb bylo začlenění kempu v letovisku Premantura do nabídky cestovní kanceláře. Ubytování v kempu představuje nižší standard než u výše zmíněného typu, ale i přes to je velmi vyhledávaný a oblíbený mezi všemi věkovými kategoriemi klientů. Tento typ ubytování je v nabídce cestovní kanceláře jediný a osvědčil se. Proto by bylo dobré doplnit nabídku kempů v Chorvatsku i o oblast Dalmácie nebo o jižnější část Chorvatska poloostrov Pelješac. Dovolená v kempu patří mezi ty nejlevnější a větší nabídky kempů v Chorvatsku by měla přilákat i více klientů a s tím související vyšší tržby. Neobsazení garančního ubytování v kempu nepřináší cestovní kanceláři takovou finanční ztrátu, která by vznikla neobsazením penzionu nebo hotelu. Navíc by širší nabídka kempů přilákala i více kolektivů.

Nabídka pobytových zájezdů do Chorvatska obsahuje ubytování pouze na třech ostrovech a to na ostrově Krk, Šolta a Pag. Sezónní autobusové linky zaznamenávají zvýšenou poptávku na nákup jízdenek do přístavu ve Splitu, odkud jsou provozovány trajekty kromě jiného na ostrov Brač, Hvar, Korčula a Vis. Nabídka ubytování by se měla postupně rozrůstat i na tyto ostrovy, aby bylo pokryto co největší pobřeží Chorvatska.

Poslední možností rozšíření nabídky v Chorvatsku je ubytování v hotelech. Toto ubytování není v Chorvatsku moc vyhledáváno kvůli vysokým cenám, které dosahují výše ceny dovolené v Africe nebo v exotických zemích. I přesto se může nabídka hotelů v Chorvatsku téměř bezplatně navýšit prostřednictvím webu. Potenciální zákazník hledající hotelové ubytování v Chorvatsku si CK Travel Club na internetu najde přímo nebo přes cestovní agentury typu Invia, Zájezdy, Dovolená.cz.

## **6.5 Strategické doporučení – posílení personálních zdrojů**

Pobytové zájezdy do Itálie zaznamenávají meziroční výkyvy v tržbách, přičemž ale tržby za rok 2014 stagnují na úrovni tržeb z roku 2008. Itálie má nejdelší pobřeží z nabízených destinací. CK Travel Club nabízí zájezdy do sedmi krajů Itálie na obou stranách pobřeží. Celou tuto nabídku má na starosti pouze jeden produktový manažer a celkový úspěch nebo neúspěch této destinace je na jeho bedrech. Aby se předešlo výkyvům nebo stagnaci tržeb, bylo by zajímavé posílit tým produktových manažerů o dalšího člena. Itálie by tak mohla být rozdělena na dvě přibližně sourodé části, tak jak je tomu u Chorvatska, a mohla by být navýšena nabídka ubytovacích kapacit i v jiných pobřežních letoviscích Itálie, případně i na přilehlých ostrovech, které se právem nazývají jako perly Středomoří. Pokud by rozšířená nabídka zájezdů do Itálie přilákala ekvivalentní množství nových zákazníků, a tím pádem i vyšších tržeb, jak tomu bylo v případě Chorvatska v roce 2011, mohla by se Itálie dotáhnout na nejlepší Chorvatsko nebo dokonce ho i předstihnout. Tím by byly navýšené náklady na posilu týmu produktových manažerů s lehkostí snesitelné. Nový produktový manažer musí být vybrán jednak pro své odborné a jazykové znalosti, tak si musí sednout s dosavadním produktovým manažerem po stránce lidské, aby fungovali jako tým a nesoupeřili mezi sebou.

## **6.6 Strategické doporučení – zvýšení povědomí o cestovní kanceláři a podílu přímého prodeje**

Pokud by CK Travel Club své zájezdy nenabízela prostřednictvím provizního prodeje přes více než 400 cestovních kanceláří a agentur, tržby za prodej zájezdů by byly zhruba třetinové. Celé dvě třetiny tržeb za prodej zájezdů zajišťuje provizní prodej. Na základě provizní smlouvy mezi cestovní kanceláří/agenturou a CK Travel Club je vyplácena provize za zprostředkování prodeje, která se liší podle objemů prodeje nebo jiných podmínek, v rozmezí 8 – 14 %. O tuto část jsou tržby CK

Travel Club poníženy. Kdyby došlo k zvýšení přímého prodeje, tato část tržeb by nebyla vyplácena mimo firmu a zůstala by v tržbách cestovní kanceláře.

CK Travel Club vynakládá nemalé finanční prostředky na svou propagaci na internetu. Vlastní kvalitní webové stránky, které jsou optimalizovány pro různé vyhledávače. Reklama na internetu je pouze jedna z možností propagace CK Travel Club. Mateřská společnost ČSAD Tišnov provozuje každodenní zahraniční linky do Švýcarska a na Slovensko, i na severní Moravu, kde cestující nemají žádné povědomí o tom, že společnost se kterou cestují, provozuje cestovní kancelář. Veškeré autobusy jsou vybaveny moderní audiovizuální technikou a nic tedy nebrání tomu, aby byl na začátku nebo v průběhu jízdy promítnut krátký spot propagující cestovní kancelář. Do sítěk na sedadlech by mohl být vložen tištěný katalog a cestující by si mohli prohlédnout nabídku cestovní kanceláře a případně si i vybrat letní dovolenou nebo poznávací zájezd.

ČSAD Tišnov rovněž provozuje linky v Integrovaném dopravním systému Jiho-moravského kraje, kde jsou nasazeny moderní příměstské autobusy, vybavené monitory nebo reklamními plochami uvnitř autobusu. Tyto linky nejsou provozovány pouze v okolí Tišnova, ale i na pravidelných linkách v regionu měst Mikulov, Boskovice a Letovice. Tyto linky sice podléhají přísným podmínkám objednavatele, ale propagace vlastních produktů uvnitř nebo vně autobusů není zakázána. Autobusy mohou být vybaveny částečným nebo i celoplošným vnějším polepem, který může propagovat cestovní kancelář. Uvnitř autobusu se mohou umístit tištěné nabídky poznávacích, pobytových nebo skupinových zájezdů. Náklady na tuto reklamu by byly pouze ve výši vyhotovení a instalaci polepu, respektive ve výši nákladů na tisk těchto propagačních materiálů. Jelikož se jedná o autobusy mateřské společnosti ČSAD Tišnov, náklady na pronájem těchto reklamních ploch, by se pochopitelně nehradily.

Všechny výše zmíněné návrhy na propagaci přispějí k zvýšení povědomí o cestovní kanceláři CK Travel Club a k celkovému zvýšení tržeb za prodej zájezdů prostřednictvím vyššího podílu přímého prodeje.

## 6.7 Strategické doporučení – zvýšení odbornosti lidských zdrojů

Lidské zdroje tvoří jádro cestovní kanceláře. Všichni stálí zaměstnanci, produktoví manažeři a prodejci zájezdů, se setkávají pouze jednou ročně před zahájením prodeje následující sezóny. Toto setkání představuje jedinou osobní poradu týmu cestovní kanceláře za celý rok. V průběhu jednoho odpoledne vedení cestovní kanceláře zhodnotí uplynulý rok a začne školení prodejců na následující sezónu. Školení se skládá z představení novinek v destinacích, změnách v ubytovacích kapacitách nebo z různých změn v systému slev. Tato jediná porada a školení se jeví v průběhu roku jako nedostatečná. Pokud prodejce nemá dostatečné informace o dané ubytovací kapacitě, tak tuto kapacitu moc nenabízí a tím pádem ani tržby z přímého prodeje nejsou v očekávané výši. Tuto vlastnost mají většinou prodejci, kteří již v dané cestovní kanceláři pracují dlouhou dobu. Na školení by měl navazovat test, ve kterém by prodejci uplatnili své nově získané poznatky. Test by nebylo vhodné uskutečnit ihned po získání nových poznatků, ale po určité době, řádově v jednotkách týdnů nebo měsíců.

Pro dodatečné ověření znalostí by měli prodejci projít alespoň dvakrát ročně tzv. mystery shoppingem. Pro prodejce neznámý zákazník se zájmem o pořízení dovolené nebo poznávacího zájezdu se bude dotazovat na různé skutečnosti ohledně daného zájezdu nebo ubytovacího zařízení, které by mu měly pomoci s výběrem. Tento fiktivní zákazník bude předem informován vedením cestovní kanceláře, na které zájezdy se má zaměřit a na jaké otázky by se měl zeptat. Na základě vyhodnocení odpovědí jednotlivých prodejců, kde projeví své znalosti ze školení nebo získané samostudiem, by mělo odpovídat finanční osobní ohodnocení, aby byla snaha poskytovat správné a věcné informace, které zákazníci pro koupi své vytoužené dovolené či zájezdu bezprostředně potřebují.

I když se centrála cestovní kanceláře setkává téměř denně, některé informace ohledně doby minulé nebo budoucí, se k nim nedostávají. Doporučením je se minimálně jednou týdně sejit, zhodnotit týden předešlý co do výše tržeb, problémů

nebo reklamací a nastítnit si vývoj dalších týdnů. U pobytových zájezdů by měla být sledována obsazenost daných ubytovacích kapacit a úpravy cen (last minute), aby se dané kapacity, co nejvíce zaplnily. U poznávacích zájezdů sledovat obsazenost jednotlivých zájezdů, v případě nízké obsazenosti zájezdu v dostatečné lhůtě předem rozhodnout o jeho zrušení nebo hledat způsoby, jak daný zájezd odjet bez zbytečných ztrát. Například spojením zájezdu s jinou cestovní kanceláří nebo změnou dopravního prostředku.

Zvýšením odbornosti prodejců by se měl rovněž zvýšit jejich prodej a následně i tržby cestovní kanceláře. Povědomí produktových manažerů o předešlých a následujících týdnech by mělo ulehčit další jejich rozhodování o řízení dané destinace. Proto by se měly výše zmíněné návrhy pravidelně uplatňovat, aby bylo dosaženo, co největších tržeb z prodeje zájezdů.



## 7 Závěr

Cestovní kancelář Travel Club ČSAD Tišnov působí na českém trhu již více než dvacet let a za tu dobu nabídla svým klientům nepřeborné množství zájezdů, ať už je jednalo o poznávací zájezdy po Evropě nebo o pobytové zájezdy do Středomoří. Můžeme ji tedy označit jako ověřenou, spolehlivou cestovní kancelář s dlouhou tradicí. Za svoji dobu působnosti na českém trhu se musela vyrovnat s řadou problémů, které v průběhu let nastávaly, i řadou legislativních změn. Nejvíce se na jejím chodu bezesporu podepsala světová finanční krize, která způsobila nemalé problémy nejedné společnosti. Cestovní kancelář se od této doby snaží dostat na hodnoty prodejů, kterých dosahovala v letech před krizí. To se jí bohužel daří pouze z části a dovolím si prorokovat, že daného cíle již bohužel nikdy nedosáhne.

Z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí cestovní kanceláře vyplynulo, že největším problémem většiny cestovních kanceláří včetně CK Travel Club je individuální turistika potenciálních klientů. V dnešní hektické době je pro cestovní kanceláře velmi obtížné přizpůsobit se časovým možnostem klientů. I když je nabízeno velké množství termínů zájezdů, ne vždy daný časový rozvrh vyhovuje dostatečnému počtu zákazníků. Proto se do popředí dostávají nabídkové portály levných letenek do celého světa, nepřeborné množství portálů zprostředkovávajících prodej jízdenek a rovněž i rezervační portály nabízející ubytování různých kvalit po celém světě. Další výhodou tohoto typu cestování bez cestovní kanceláře je rovněž finanční úspora. Nezbytnou podmínkou pro tento typ cestování je znalost cizího jazyka. Z tohoto faktu naopak těží cestovní kanceláře, které svým klientům nabízejí komplexní služby v podobě dopravy, ubytování, stravy, pojištění apod.

Na druhou stranu největší výhodou CK Travel Club je vlastní vozový park v podobě luxusních zájezdových autobusů, který je zabezpečen mateřskou společností ČSAD Tišnov, která disponuje zkušenými řidiči s dobrou znalostí dlouhodobě nabízených destinací. Téměř každý autobus je doplněn o technického průvodce v rámci pobytového zájezdu a odborného průvodce na zájezdu poznávacím.

Z analýzy prodeje, která zkoumala tržby za období 2008 – 2014 vyplynulo, že CK Travel Club se potýká s dlouhodobým poklesem tržeb. Tento pokles byl zapříčiněn světovou finanční krizí a nejdříve se projevil u pobytových zájezdů, později v roce 2012 i u zájezdů poznávacích. Tržby z prodeje poznávacích zájezdů se bohužel do dnešní doby nepodařilo stabilizovat a mají tudíž stále sestupný charakter. Jiná situace nastala u pobytových zájezdů. Celkový pokles tržeb se v této oblasti projevil již v roce 2009 a 2010, kdy dosáhly svého minima. Od této doby se podařilo nastolit vzestupný trend pouze u pobytových zájezdů do Chorvatska, kde rok od roku tržby za prodané zájezdy rostou. U pobytových zájezdů do Itálie se podařilo stabilizovat tržby s menšími ročními výkyvy. Nejhorší situace stále přetrvává u pobytových zájezdů do Španělska, které se obdobně jako poznávací zájezdy nepodařilo stabilizovat a tudíž se i nadále potýkají se značným propadem tržeb.

Na základě SWOT analýzy byly vypracovány strategická doporučení, která mají za cíl podpořit prosperující produkty a pomoci stabilizovat produkty upadající. Tato doporučení lze aplikovat i u jiných cestovních kancelářích, které se stejně jako CK Travel Club potýkají s poklesem tržeb, úbytkem klientů a klesajícím zájmem o nabídku cestovní kanceláře.

Cestovní kancelář může být úspěšná pouze tehdy, nebude-li se bránit pokroku, bude-li rozšiřovat svoji nabídku o nové, zajímavé a populární destinace a bude-li mít tým schopných pracovníků.

## 8 Literatura

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, G., KOTLER, P. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

DEDOUCHOVÁ, M., VYSUŠIL, J. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85253-25-0.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-005-4.

HUNZIKER, W., KRAPF, K. *Grundriß Der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*. Zürich: Polygr. Verlag, 1942.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOTLER, P. *Marketing for hospitality and tourism*. Boston: Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0-13-504559-6.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-2548182-0.

OGILVIE, F. W. *The Tourist Movement: An Economic Study*. London: P. S. King & Son, 1933.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-12-0.

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

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

THOMPSON, J. L. *Strategic management: Awareness and Change*. 3. vyd. London: Int. Thomson Business Press, 1997. ISBN 1-86152-100-6.

VEBER, J. A KOLEKTIV. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-807261-200-0.

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

## Elektronické zdroje

*Collection of Tourism Expenditure Statistics. Technical Manual* [online]. World Tourism Organisation, 1995 [cit. 2014-11-16]. Dostupné z WWW: <<http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034/1/pdf>>.

Český statistický úřad. *Česká republika: hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [citováno 2014-11-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa\\_hlavni\\_ukazatele\\_narodniho\\_hospodarstvi\\_a\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_hlavni_ukazatele_narodniho_hospodarstvi_a_cestovniho_ruchu_v_cr)>.

Český statistický úřad. *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [citováno 2013-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>

Český statistický úřad. *Česká republika: spotřeba výjezdového cestovního ruchu v ČR*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [citováno 2013-11-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa\\_t3\\_spotreba\\_vyjezdoveho\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t3_spotreba_vyjezdoveho_cestovniho_ruchu_v_cr)>.

Český statistický úřad. *Česká republika: stárnutí obyvatel České republiky*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [citováno 2014-11-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty\\_stul:\\_starnuti\\_obyvatel\\_ceske\\_republiky\\_prezentace20120131](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty_stul:_starnuti_obyvatel_ceske_republiky_prezentace20120131)>.

*Krachy otřásly důvěrou Čechů v cestovní kanceláře. Krachy Cestovek: Portál na ochranu spotřebitelů v cestovním ruchu* [online]. 18. března 2013 [cit. 2014-11-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.krachycestovek.cz/clanek/355-krachy-otrasly-duverou-cechu-v-cestovni-kancelare>>.

*Občanské sdružení Krachy cestovek* [online], 2014 [cit. 2014-11-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.krachycestovek.cz/archiv-clanku>>.

*O asociaci. Asociace českých cestovních kanceláří a agentur* [online], 2008 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z WWW: <[http://www.accka.cz/area.asp?area\\_id=8&place\\_id=1](http://www.accka.cz/area.asp?area_id=8&place_id=1)>.

*Počet prodaných zájezdů klesá a počet cestovních kanceláří v ČR stoupá. Mag Consulting* [online]. 1. 3. 2013 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/article.aspx?ArticleID=1293>>.

*Představení Asociace cestovních kanceláří České republiky* [online], 2009 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.ackcr.cz/predstaveni-asociace/>>.

## Příloha

**Příloha A: Logo cestovní kanceláře Travel Club ČSAD Tišnov**



**Příloha B: Logo mateřské společnosti ČSAD Tišnov**

