



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY  
INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT  
CESTOVNÍ KANCELÁŘE PUX TRAVEL  
DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF TOUR OPERATOR PUX  
TRAVEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Pavel Bureš

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bureš Pavel, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Rozvoj obchodních aktivit cestovní kanceláře PUX TRAVEL**

v anglickém jazyce:

**Development of Business Activities of Tour Operator PUX TRAVEL**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

LHOTSKÝ, J. Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku. Brno: Computer Press, 2010. str. 144. ISBN 978-80-251-3295-1.

PALATKOVÁ, M. a kol. Management cestovních kanceláří a agentur, 2013. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PÁSKOVÁ, M. a J. ZELENKA. Výkladový slovník cestovního ruchu. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2002. 448 s. ISBN 80-239-0152-4.

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

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. str. 121. ISBN 80-7179-367-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je návrh rozvoje obchodních aktivit cestovní kanceláře Pux Travel. Práce popisuje a hodnotí současnou situaci cestovní kanceláře, analyzuje obecné, oborové i vnitřní prostředí firmy a výsledky shrnuje ve SWOT analýze. Na základě této analýzy jsou v návrhové části práce vypracovány návrhy pro rozvoj obchodních aktivit, jejichž realizace by podnikem měla přinést zvýšení jeho konkurenceschopnosti na trhu.

## **Abstract**

The aim of this master's thesis is to propose a business activities development of tour operator Pux Travel. Master's thesis describes and evaluates current position of the company, analyses the external and internal environment of the company and summarizes the results in the SWOT analysis. Based on the results of the analysis, some business development suggestions have been proposed in order to improve company's competitive ability.

## **Klíčová slova**

Rozvoj obchodních aktivit, cestovní ruch, cestovní kancelář, zákazníci, konkurence, strategie.

## **Keywords**

Business development, tourism, tour operator, customers, competition, strategy.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

BUREŠ, P. *Rozvoj obchodních aktivit cestovní kanceláře PUX TRAVEL*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 117 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 25. května 2016

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné rady a připomínky a jednatelem cestovní kanceláře Pux Travel Mgr. Ing. MUDr. Karlovi Kameníkovi za poskytnutí veškerých informací a materiálů nezbytných ke zpracování této diplomové práce.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....                                    | 10 |
| 1 Vymezení problému, cílů a metodiky.....    | 11 |
| 1.1 Vymezení problému.....                   | 11 |
| 1.2 Cíl diplomové práce.....                 | 11 |
| 1.3 Metodika.....                            | 12 |
| 2 Teoretická východiska.....                 | 13 |
| 2.1 Vymezení cestovního ruchu.....           | 13 |
| 2.2 Typologie cestovního ruchu.....          | 14 |
| 2.2.1 Formy cestovního ruchu.....            | 14 |
| 2.2.2 Druhy cestovního ruchu.....            | 15 |
| 2.3 Cestovní ruch jako systém.....           | 17 |
| 2.3.1 Objekt cestovního ruchu.....           | 18 |
| 2.3.2 Subjekt cestovního ruchu.....          | 19 |
| 2.4 Předpoklady cestovního ruchu.....        | 21 |
| 2.5 Podnik a jeho okolí.....                 | 23 |
| 2.5.1 Analýza makrookolí.....                | 27 |
| 2.5.2 Analýza mikrookolí.....                | 30 |
| 2.5.3 Analýza vnitřního prostředí.....       | 37 |
| 2.6 Marketing podniku.....                   | 41 |
| 2.6.1 Marketingový mix.....                  | 43 |
| 2.6.2 Strategické úkony STP.....             | 48 |
| 2.7 Finanční analýza.....                    | 49 |
| 2.8 SWOT analýza.....                        | 50 |
| 2.8.1 Analýza příležitostí.....              | 52 |
| 2.8.2 Analýza hrozeb.....                    | 53 |
| 2.8.3 Analýza silných a slabých stránek..... | 54 |
| 2.8.4 Vyhodnocení SWOT analýzy.....          | 55 |
| 3 Analýza současného stavu.....              | 57 |
| 3.1 Představení společnosti.....             | 57 |
| 3.2 Analýza makroprostředí.....              | 59 |
| 3.2.1 Politicko-legislativní faktory.....    | 59 |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 3.2.2 | Ekonomické faktory.....                             | 63  |
| 3.2.3 | Sociokulturní faktory.....                          | 66  |
| 3.2.4 | Technologické faktory.....                          | 68  |
| 3.2.5 | Ekologické faktory.....                             | 68  |
| 3.3   | Analýza mikroprostředí.....                         | 69  |
| 3.3.1 | Analýza odvětví.....                                | 69  |
| 3.3.2 | Porterův model pěti sil.....                        | 73  |
| 3.4   | Analýza vnitřního prostředí.....                    | 78  |
| 3.4.1 | Model „7S“ McKinsey.....                            | 78  |
| 3.5   | Marketingový mix.....                               | 81  |
| 3.5.1 | Produkt.....  | 81  |
| 3.5.2 | Cena.....   | 83  |
| 3.5.3 | Umístění (distribuce).....                          | 86  |
| 3.5.4 | Propagace.....                                      | 87  |
| 3.6   | Finanční analýza.....                               | 88  |
| 3.7   | Analýza SWOT.....                                   | 90  |
| 3.7.1 | Analýza příležitostí.....                           | 90  |
| 3.7.2 | Analýza hrozeb.....                                 | 92  |
| 3.7.3 | Analýza silných stránek.....                        | 94  |
| 3.7.4 | Analýza slabých stránek.....                        | 96  |
| 3.7.5 | Vyhodnocení SWOT analýzy.....                       | 99  |
| 4     | Návrh rozvoje obchodních aktivit.....               | 105 |
| 4.1   | Rozvoj obchodních aktivit s firemní klientelou..... | 105 |
| 4.2   | Rozvoj propagace a distribuce.....                  | 106 |
| 4.2.1 | Vstup do ACČKA.....                                 | 106 |
| 4.2.2 | Vytvoření e-katalogu.....                           | 107 |
| 4.2.3 | Rozvoj využití webu a sociálních sítí.....          | 108 |
| 5     | Závěr.....  | 111 |
|       | Seznam použitých zdrojů.....                        | 113 |
|       | Seznam grafů.....                                   | 115 |
|       | Seznam obrázků.....                                 | 116 |
|       | Seznam tabulek.....                                 | 117 |

## Úvod

Cestovní ruch se stal fenoménem dnešní doby, řadí se mezi celosvětově nejvýznačnější hospodářská odvětví a je nedílnou součástí životního stylu obyvatel vyspělých zemí. Schopnost soutěžit v současném globalizovaném podnikatelském prostředí, které podléhá turbulentním změnám, vyžaduje vysoce kompetentní řízení a kvalitní vedení, organizace musí mít jasnou vizi a směr a v souladu s nimi rozvíjet a inovovat své obchodní aktivity. České společnosti obecně mají v této problematice stále značné rezervy a v oblasti podnikání cestovních kanceláří to platí dvojnásob. Ty na území České republiky zaznamenaly největší rozvoj pochopitelně po roce 1989. V rámci ohromného nárůstu poptávky spojeného s nástupem tržního hospodářství, zůstávaly teorie strategického řízení společnosti poněkud stranou, a přestože dnes je již situace v tomto ohledu o poznání lepší, stále je znát, že cestovní kanceláře na našem území neměly možnost projít si přirozeným procesem vedoucím ke dnešní podobě strategického řízení.

Specifickou vlastností odvětví cestovního ruchu je schopnost vytvářet příležitosti a přinášet značnou přidanou hodnotu bez nutnosti velkých investic. Nároky na kvalitu a komplexnost služeb však s rostoucí životní úrovní významně rostou. Nárůst stresu a nedostatek volného času jsou totiž druhou stranou mince dnešní moderní doby. Lidé čím dál častěji požadují od služeb cestovních kanceláří mnohem více než pouhé zajištění dopravy a ubytování. Kupování zájezdů s předem naplánovaným programem a předplaceným balíčkem služeb zákazníkům přináší nejen úsporu času, ale i cestovatelskou jistotu, záruku atraktivního zážitku a jistotu dodržení stanoveného rozpočtu pro dovolenou. Stále větší oblibě se těší rovněž některé nové formy cestovního ruchu, jako jsou např. wellness pobyty, pobyty s výrazně aktivní náplní a mnoho dalších.

Udržovat dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost cestovní kanceláře vyžaduje neustálé sledování a přizpůsobování se těmto trendům a změnám v okolí podniku, ale i v jeho vnitřním prostředí. Tato práce je zaměřena právě na analýzy současného stavu makrookolí, mikrookolí a vnitřního prostředí cestovní kanceláře Pux Travel. Na základě jejich celkového zhodnocení jsou pak stanoveny návrhy a doporučení pro další rozvoj obchodních aktivit cestovní kanceláře.

# **1 Vymezení problému, cílů a metodiky**

## **1.1 Vymezení problému**

Na území České republiky působí přibližně tisíc cestovních kanceláří, řada z nich ovšem byla založena v 90. letech 20. století, tedy v období spjatém s divokým nástupem podnikání po mnoha letech komunismu. Tyto společnosti dnes často fungují ze setrvačnosti, bez systematického řízení a inovací v oblasti nabídky produktů a služeb. Není proto divu, že řada odborníků označuje právě tento trh za značně zkosnatělý.

Cestovní kancelář Pux Travel je mladou společností, která se této situaci na trhu snaží využít ve svůj prospěch. Jedná se o moderně vedenou cestovní kancelář, která nabízí atraktivní dovolené s aktivní náplní. V tomto duchu koncipuje především zimní zájezdy do zimních středisek v Alpách. Vize této společnosti vychází z pochopení skutečnosti, že lidé od služeb cestovní kanceláře už dávno očekávají více než jen zajištění dopravy a ubytování. Cestovní kancelář disponuje značným růstovým potenciálem a měla by proto řešit volbu optimální strategie dalšího rozvoje. Pro tyto účely je třeba zpracovat strategickou analýzu současného stavu podniku, zahrnující zejména důkladné analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

## **1.2 Cíl diplomové práce**

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav zkoumané společnosti a na jeho základě navrhnout vhodná doporučení pro další rozvoj obchodních aktivit. Tyto návrhy by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti zkoumané společnosti, ale zároveň by neměly být spojeny s nutností dramatických finančních investic. Při koncipování příslušných doporučení bude rovněž kladen důraz na udržení současné vize společnosti a na jejich reálnou proveditelnost v prostředí českého trhu.

### **1.3 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou shrnuta teoretická východiska dané problematiky s cílem definovat relevantní pojmy a skutečnosti z oblasti cestovního ruchu, resp. oblasti podnikání cestovních kanceláří a rovněž také pojmy a metody související se strategickou analýzou podniku, potažmo i rozvojem obchodních aktivit, jako takových. Poznatky této části práce vycházejí z uvedených zdrojů a jsou využity v následující analytické části práce.

V analytické části práce bude nejprve blíže představena zkoumaná cestovní kancelář. Následovat budou jednotlivé analýzy aktuálního stavu jejího okolí a vnitřního prostředí. Konkrétně bude zkoumáno nejprve makroprostředí pomocí PESTLE analýzy, poté mikroprostředí prostřednictvím analýzy odvětví a Porterovy analýzy pěti sil a následně též vnitřní prostředí podniku zejména za pomoci Modelu „7S“ firmy McKinsey. Analyzovány budou také konkrétní obchodní aktivity cestovní kanceláře, a to zejména prostřednictvím analýzy marketingového mixu společnosti. Rámcový přehled o finanční situaci podniku bude získán pomocí výpočtu dílčích ukazatelů finanční analýzy. Výsledky jednotlivých analýz pak poslouží jako data pro určení silných stránek společnosti a relevantních příležitostí a hrozeb, které budou následně využity pro komplexní shrnutí současného stavu cestovní kanceláře pomocí SWOT analýzy.

V návrhové části práce budou zpracovány vlastní návrhy a doporučení pro rozvoj obchodních aktivit zkoumané společnosti. Ty budou vycházet ze získaných poznatků analytické části práce, zejména z výsledků SWOT analýzy.

## **2 Teoretická východiska**

### **2.1 Vymezení cestovního ruchu**

V odborné literatuře nalezneme celou řadu definic cestovního ruchu, žádná z nich ale není zcela vyčerpávající. Cestovní ruch je totiž tzv. průřezovým odvětvím, přímo i nepřímo tedy ovlivňuje celou řadu dalších odvětví (doprava, stavebnictví, potravinářství, kartografie, překladatelské služby atp.). Tento multiplikační efekt má celou řadu projevů. Úspěšný rozvoj cestovního ruchu na sebe navazuje celou řadu dalších činností, ať už řemeslných, kulturně-uměleckých, či např. sportovních. Otevírá také možnost vzniku řady pracovních příležitostí v kvalifikovaných profesích, ale i takových pracovních příležitostí, pro něž žádná speciální kvalifikace není nutná. Rozvoj cestovního ruchu s sebou přináší též oživení kulturních, historických, technických či přírodních atraktivit, jako jsou hrady, zámky, muzea, galerie, skanzeny atp. Význam cestovního ruchu v 21. století je nesmírný, dle Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) má význam nejen ekonomický, ale podílí se též na sociálním rozvoji, podporuje mezinárodní porozumění a vzájemnou toleranci, je nástrojem individuálního i kolektivního uspokojení a je také zdrojem sebevzdělání. [11]

Z předešlého odstavce je tedy zřejmé, že cestovní ruch je velmi širokým pojmem a je prakticky nemožné jej vyčerpávajícím způsobem definovat. První definice cestovního ruchu vzešla ze setkání Ligy národů (předchůdkyně Organizace spojených národů) v roce 1937. Tehdy byl cestovní ruch definován jako cestování lidí do zahraničí na období delší jak 24 hodin. Z dnešního pohledu o poznání přesnější definici přinesla UNWTO při příležitosti Mezinárodní konference o statistice cestovního ruchu v roce 1991 v kanadské Ottawě. Cestovní ruch zde byl definován jako aktivity osob, které cestují mimo jejich obvyklé prostředí, nebo v těchto místech pobývají dobu kratší než jeden rok, za účelem trávení volného času, sjednávání kontraktů pro následné podnikání apod. [11]

Z definice UNWTO vyšla následně řada autorů a tuto definici ve svých publikacích dále rozšířili a zkonkretizovali. Cestovní ruch lze např. dle Páskové a Zelenky chápat jako komplexní, z mnoha hledisek a mnoha oblastmi prolínající se společenský jev bez jakýchkoli pevně stanovených hranic. Jev, který je synergickým souhrnem všech činností, vztahů a dopadů v časoprostorovém kontextu, souvisejících s narůstající mobilitou lidí,

motivovanou zejména uspokojováním jejich potřeb v oblasti využití volného času, rekreace, cestování, poznání a v dalších oblastech jako sociální, kulturní atp. Jako jevovou náplň cestovního ruchu pak identifikují především souhrnné aktivity jeho účastníků, procesy související s budováním a provozováním zařízení poskytujících těmto účastníkům služby, aktivity spojené s rozvojem a ochranou zdrojů pro jeho funkci, souhrn politických a veřejně-správních aktivit a současně i reakce místních komunit, ekosystémů na uvedené aktivity. [9]

Zaměříme-li se na cestovní ruch na území České republiky, lze konstatovat, že významnou součástí české ekonomiky se stal až po roce 1989 v souvislosti s politickými a ekonomickými změnami. Uvolnění hranic, možnost svobodného podnikání, zpřístupnění devizového trhu a obrovský nárůst poptávky po výjezdech ze strany českých občanů však byly spouštěčem rychlého rozvoje na, do té doby, přísně regulovaném trhu cestovního ruchu. [11]

## 2.2 Typologie cestovního ruchu

V odborných publikacích lze nalézt celou řadu kritérií systematiky cestovního ruchu. Nejčastěji se však rozlišují formy cestovního ruchu, které jsou determinovány potřebami, resp. motivací svých účastníků a druhy cestovního ruchu, které jsou zpravidla determinovány místem čerpání služeb cestovního ruchu, resp. jejich vztahu k platební bilanci (import, export, domácí spotřeba atp.). [9]

### 2.2.1 Formy cestovního ruchu

Formy cestovního ruchu jsou odvozené od motivace a potřeb svých účastníků. Mezi základní formy cestovního ruchu se řadí [11]:

- **Rekreační cestovní ruch** – uspokojuje potřebu odpočinku, resp. regeneraci fyzických i psychických sil člověka, charakteristickým rekreačním prostředím pro České občany jsou chaty a chalupy
- **Kulturně poznávací cestovní ruch** – odpovídá motivaci účastníků poznávat historii, kulturu, tradice, zvyky atp.
- **Sportovně-turistický cestovní ruch** – uspokojuje potřebu aktivního odpočinku, aktivní i pasivní účasti na sportovních akcích a činnostech

- **Léčebný a lázeňský cestovní ruch** – uspokojuje potřeby nejen léčby různých zdravotních obtíží, ale vychází též z motivace prevence proti onemocněním, popřípadě pouze relaxace, jakožto odpočinku od rutinního stresu

Tyto základní formy cestovního ruchu odpovídají nejširším potřebám účastníků cestovního ruchu a jsou tak přirozeně těmi nejvíce rozšířenými. [11]

Existuje ale celá řada dalších specifických forem cestovního ruchu, které odpovídají méně běžným, specifickým požadavkům různých segmentů účastníků cestovního ruchu. Mezi tyto formy patří např. cestovní ruch venkovský, městský, mládežnický, rodinný, seniorů, dále kongresový a incentivní, náboženský, gastronomický, nákupní atp. [11]

### 2.2.2 Druhy cestovního ruchu

Zpravidla se rozlišují tři základní druhy cestovního ruchu, odvozené od jejich vztahu k platební bilanci daného státu, jedná se o [11]:

- **Domácí cestovní ruch** – aktivity spojené s účastí občanů dané země na cestovním ruchu v rámci jejího území
- **Zahraniční cestovní ruch** – jde jednak o souhrn aktivit spojených s příjezdem občanů ze zahraničí do dané země, v takovém případě mluvíme o příjezdovém, resp. aktivním cestovním ruchu, ale do zahraničního cestovního ruchu patří také souhrn aktivit spojených s výjezdem občanů dané země do zahraničí, v takovém případě mluvíme o výjezdovém, resp. pasivním cestovním ruchu
- **Tranzitní cestovní ruch** - souhrn aktivit spojených s občany ze zahraničí danou zemí pouze projíždějících, popřípadě též pohyb cestujících v letištním prostoru při mezipřistání letadla atp.

Z tohoto rozdělení vychází dále rozdělení podle místa převažující realizace služeb cestovního ruchu, i v tomto případě se rozlišují tři základní druhy [11]:

- **Vnitřní cestovní ruch** – zahrnuje domácí cestovní ruch a aktivní cestovní ruch
- **Národní cestovní ruch** – zahrnuje domácí cestovní ruch a pasivní cestovní ruch
- **Mezinárodní cestovní ruch** – zahrnuje aktivní i pasivní cestovní ruch

Vzájemné vztahy těchto druhů cestovního ruchu schematicky znázorňuje následující obrázek.

**Obrázek č. 1: Typy cestovního ruchu podle místa realizace:**



Zdroj: Ryglová, K., Burian, M. a Vajčnerová, I. Cestovní ruch. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. str. 21

Mezi další druhové dělení cestovního ruchu patří dělení podle délky pobytu, přičemž rozlišují se zpravidla dva základní druhy [11]:

- **Krátkodobý cestovní ruch** – s dobou pobytu v daném místě do tří přenocování
- **Dlouhodobý cestovní ruch** – s dobou pobytu v daném místě více než tři přenocování

Dalším druhovým dělením cestovního ruchu je dělení z hlediska počtu účastníků, kdy se opět zpravidla rozlišují dva základní druhy [11]:

- **Individuální cestovní ruch** – návštěvník, či turista se účastní cestovního ruchu sám, popřípadě se svou rodinou
- **Kolektivní cestovní ruch** – ten je spojen s účastí více osob, může nabývat podoby skupinového, nebo masového cestovního ruchu. Pod masovým cestovním ruchem si lze představit např. hromadné akce typu sportovních či kulturních akcí, popřípadě náboženské poutě atp.

Z hlediska způsobu účasti, resp. zabezpečení cesty pak můžeme rozlišovat tyto dva druhy cestovního ruchu [11]:



- **Organizovaný cestovní ruch** – cestu zajišťují především cestovní kanceláře, popřípadě jiní zprostředkovatelé
- **Neorganizovaný cestovní ruch** – v tomto případě si návštěvník, či turista volí služby sám a sám si je většinou také zabezpečuje

Z hlediska rozložení během roku se cestovní ruch dělí na: [11]

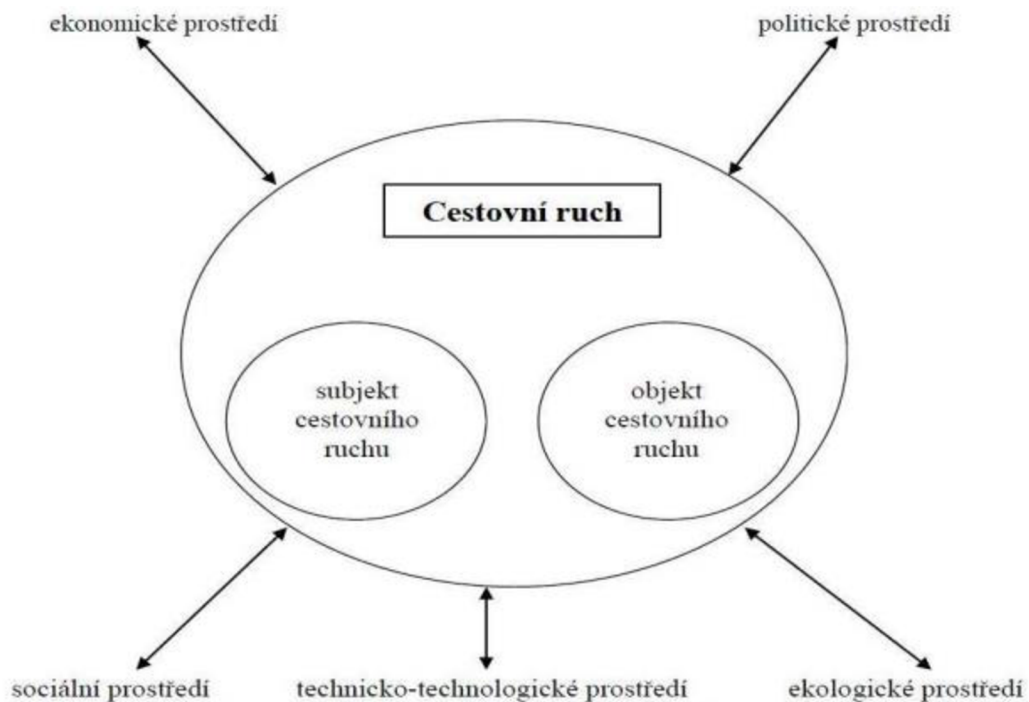
- **Sezónní cestovní ruch** – zpravidla letní a zimní sezona, přičemž sezonou se rozumí období s vysokou koncentrací návštěvnosti místa a tím i maximální nabídkou služeb. Vysoké poptávce při omezené kapacitě se přirozeně přizpůsobují i ceny, které rovněž dosahují maximální roční výše.
- **Mimosezónní cestovní ruch** – období s nízkou koncentrací návštěvnosti místa, které je většinou doprovázeno i sníženou nabídkou služeb a nižšími cenami za tyto služby
- **Celoroční cestovní ruch** – návštěvníci, či turisté navštěvují danou destinaci relativně rovnoměrně v rámci celého roku

Existují i další hlediska druhového dělení cestovního ruchu, např. druhy cestovního ruchu z hlediska typu využívaných dopravních prostředků, způsobu ubytování, způsobu financování, či z hlediska vlivu na životní a sociokulturní prostředí. Pro účely této práce jsou však postačující tato základní výše zmíněná hlediska druhového dělení cestovního ruchu. [11]

### 2.3 Cestovní ruch jako systém

Cestovní ruch lze zkoumat s využitím systémové teorie jako formální vědy o struktuře, vazbách a chování nějakého systému. Systémem se rozumí jednota různých prvků, mezi kterými existují určité vztahy, nebo mezi kterými lze takovéto vztahy vytvořit. Cestovní ruch je pak definován jako otevřený, dynamický systém, který tvoří dva podsystémy - subjekt cestovního ruchu a objekt cestovního ruchu. Vazby existují nejen na úrovni těchto podsystémů, ale také mezi cestovním ruchem jako systémem a ostatními systémy, které tvoří jeho vnější okolí. Zpravidla se v tomto kontextu uvádí okolí ekonomické, politické, sociální, technicko-technologické a ekologické. Cestovní ruch, jakožto systém, je znázorněn schématu na následující straně: [2]

**Obrázek č. 2: Cestovní ruch jako systém**



Zdroj: Hesková, M. Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Praha: Fortuna, 2006, str. 13

Subjekt cestovního ruchu představují samotní účastníci cestovního ruchu. Objektem cestovního ruchu je pak vše, co se může stát cílem změny místa pobytu účastníka cestovního ruchu. Oba pojmy jsou detailněji probrány v následujících kapitolách. [2]

### **2.3.1 Objekt cestovního ruchu**

V kontextu cestovního ruchu jako systému, rozumíme objektem cestovního ruchu cílovou destinaci, podniky a instituce cestovního ruchu. Platí, že subjekt cestovního ruchu cestuje do cílové destinace jen tehdy, pokud existuje vhodný ekvivalent pro uspokojení jeho potřeb. Cílovou destinací pak rozumíme středisko cestovního ruchu, region, či stát jakožto cestovní cíl. [2]

Destinace cestovního ruchu musí disponovat jednak primární nabídkou, kterou představuje vhodný přírodní a kulturní potenciál dané destinace, která však musí být vhodně doplněna nabídkou sekundární, kterou představuje infrastrukturní vybavenost dané destinace. Jde o podniky, zařízení a instituce cestovního ruchu, které návštěvníkům umožňují aktivity typické pro cestovní ruch. [2]

### **2.3.1.1 Podnikatelské subjekty cestovního ruchu**

Mezi podnikatelské subjekty cestovního ruchu lze zařadit společnosti nabízející ubytovací a stravovací služby, dopravní služby, sportovně-rekreační služby, wellness a lázeňské služby a služby doplňkové, těmi se rozumí např. průvodcovské služby, finanční služby, směnářenské služby, prodej suvenýrů a předmětů souvisejících s cestovním ruchem atp. Všechny jmenované podniky tvoří infrastrukturu cestovního ruchu, označovanou též jako materiálně-technická základna cestovního ruchu. Samostatnou kategorií pak tvoří subjekty zprostředkovávající služby cestovního ruchu, tedy cestovní kanceláře a cestovní agentury. [11]

#### **Cestovní kanceláře**

Cestovní kancelář je definována zákonem 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu definována jako podnikatelský subjekt, který má na základě koncesované živnosti právo nabízet a prodávat zájezdy. Zájezd je zákonem definovaný jako předem sestavená kombinace dvou a více služeb, která je nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a zahrnuje ubytování přes noc, popřípadě doba trvání těchto služeb překročí hranici 24 hodin. [7]

#### **Cestovní agentury**

Cestovní agentura je podnikatelským subjektem, který je oprávněn na základě příslušného oboru volné živnosti nabízet a prodávat dílčí služby cestovního ruchu, popřípadě jejich kombinace, které však nesplňují definici zájezdu. Zájezdy jako takové smí prodávat pouze jakožto zprostředkovatel pro cestovní kanceláře. Cestovní agentury nejčastěji podnikají ve formě osoby samostatně výdělečně činné nebo společnosti s ručením omezeným. Jiné formy podnikání se u cestovních agentur prakticky nevyskytují. Živnostenské oprávnění u volných živností vzniká dnem ohlášení. [7]

### **2.3.2 Subjekt cestovního ruchu**

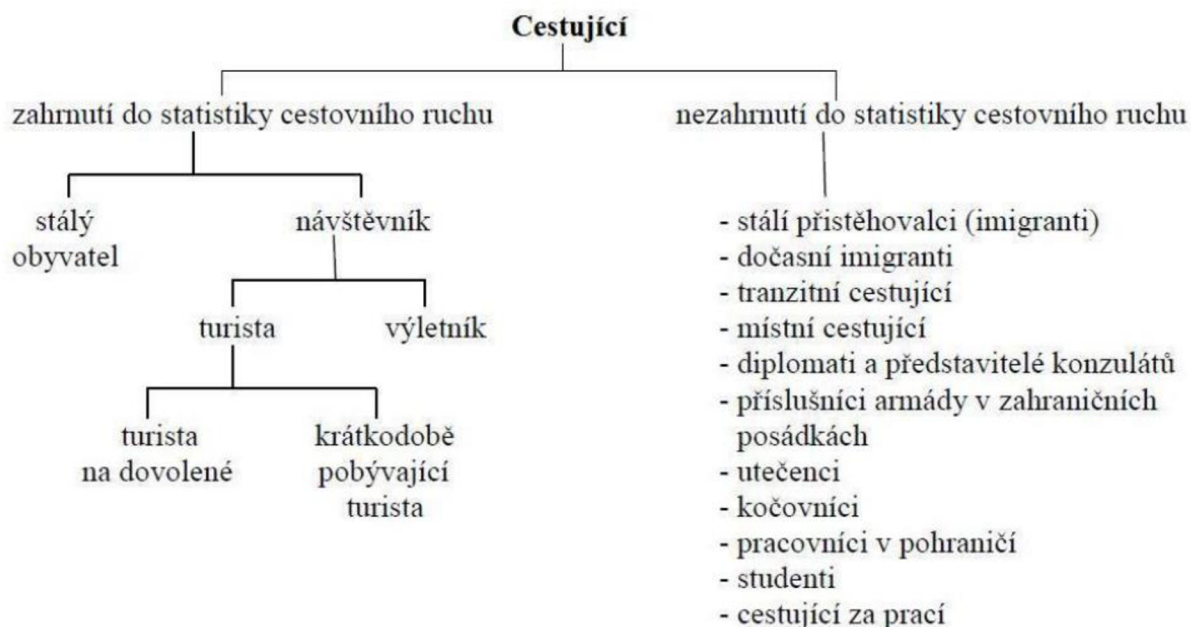
Subjektem cestovního ruchu se rozumí jeho účastníci, přičemž v nejširším slova smyslu je účastníkem cestovního ruchu každá osoba, která pobývá přechodně mimo místo svého běžného pobytu, přičemž motivací pro cestu není výdělečná činnost v daném místě, nýbrž účast na některém druhu či formě cestovního ruchu. [9]

Pro praktické účely konkrétnější specifikace účastníků cestovního ruchu se vžila níže uvedená terminologie: [2]

- **Turista** – je definován jako dočasný návštěvník, který se v dané destinaci zdrží alespoň 24 hodin, popřípadě alespoň jednou přenocuje, v destinaci však zároveň nezůstane déle než jeden rok
- **Výletník (jednodenní návštěvník)** – je osoba, která v dané destinaci nepřenocuje a zároveň se nezdrží déle než jeden den
- **Návštěvník** – obecnější pojem, který je definován jako osoba, která cestuje do jiného místa, než kde má své trvalé bydliště, a mimo své obvyklé prostředí na dobu nepřekračující jeden rok, přičemž hlavní důvod je jiný než výdělečná činnost. Návštěvníkem tedy může být turista i výletník.
- **Rezident, stálý obyvatel** - osoba žijící v dané destinaci alespoň šest po sobě jdoucích měsíců před příjezdem do jiného místa na dobu kratší šesti měsíců.

Strukturu cestujících znázorňuje následující schéma:

**Obrázek č. 3: Struktura cestujících podle závěrů konference o statistice cestovního ruchu**



Zdroj: Hesková, M. Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Praha: Fortuna, 2006, str. 14

## 2.4 Předpoklady cestovního ruchu

Předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu, respektive faktory, které ho ovlivňují lze rozdělit do tří skupin: na faktory lokalizační, realizační a selektivní. Lokalizační faktory tvoří tzv. fyzickou základnu pro uspokojování možné poptávky, jedná se zejména o přírodní a společenské atraktivitu. Faktory realizační rozhodují o míře využití lokalizačních faktorů, jedná se zejména o dopravní infrastrukturu, ubytování, stravování a další služby. Selektivní faktory rovněž ovlivňují míru využití lokalizačních faktorů, představují však úroveň řízení dané destinace, politickou situaci, vnímání území hosty atp. Jednotlivé druhy faktorů cestovního ruchu jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách. [11]

### Lokalizační faktory

Lokalizační faktory jsou dány územím destinace, jsou prakticky neměnné a zpravidla se dělí do dvou kategorií: [11]

- **Přírodní podmínky** – Obecně platí, že čím příjemnější klima, neobvyklejší modelace terénu, dech beroucí scenerie, exotičtější fauna a flóra, tím lepší předpoklady pro cestovní ruch. Největší význam mají ty, které jsou zcela výjimečné a ojedinělé, což je základní předpoklad pro zařazení mezi přírodní památky celosvětového dědictví UNESCO. Zároveň však platí, že každá forma cestovního ruchu vyžaduje specifické přírodní podmínky.
- **Společenské atraktivitu** – do této kategorie patří zejména památky, včetně těch technického charakteru. Nejvýše postavené jsou opět památky zapsané do Světového seznamu kulturního dědictví UNESCO. Do této kategorie však spadají též události, zvyky, tradice či zvyklosti, dále gastronomie a v neposlední řadě též umělé atrakce, jako jsou například zoologické zahrady, či zábavní parky. U společenských aktivit platí, že jsou zpravidla úzce spjaty s hustotou osídlení dané destinace, čím větší je počet obyvatel dané destinace, tím větší je množství společenských atraktivit – staveb i akcí.

Lokalizační faktory do značné míry determinují druh cestovního ruchu, který se bude v dané destinaci rozvíjet. Např. celoročně zasněžená, hornatá území jsou přirozeně vhodná pro zimní sporty.

## Realizační faktory

Realizační faktory umožňují danou oblast dosáhnout a využít. Rozumí se jimi tedy zejména doprava a infrastruktura služeb. [11]

- **Doprava** – zajištění styku mezi výchozím místem návštěvníka a navštěvovanou destinací. Při rozhodování o volbě destinace účastníka cestovního ruchu je jednoduchost, bezpečnost a pohodlnost dopravy jedním z klíčových kritérií. Dopravní dostupnost atraktivní destinace tedy generuje poptávku a stimuluje rozvoj infrastruktury a nabídku služeb.
- **Infrastruktura služeb** – Přepravní, ubytovací, stravovací a další služby jsou nezbytné pro optimální využití potenciálu cestovního ruchu v dané destinaci. Svou kapacitou také nepřímo určují nabídkový strop dané destinace.

## Selektivní faktory

Selektivní faktory, též označované jako stimulační faktory stimuluji vznik a rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci. Mezi tyto faktory se řadí např. úroveň řízení destinace, úroveň spolupráce mezi jednotlivými podnikatelskými a organizačními subjekty cestovního ruchu, vnímání důležitosti cestovního ruchu politiky, resp. úroveň veřejné podpory atp. Selektivní faktory se zpravidla dále dělí na objektivní stimulační faktory a subjektivní stimulační faktory. [11]

- **Objektivní stimulační faktory** – politické faktory, ekonomické faktory, jako jsou směnitelnost měny, kupní síla obyvatelstva atd., dále demografické faktory a administrativní podmínky
- **Subjektivní stimulační faktory** – zejména úroveň reklamy, resp. celkové propagace destinace, zkušenost, módnost, renomé destinace atp.

Selektivní faktory souvisejí se spotřebitelským chováním. To je ovlivněno několika psychologickými faktory, zejména motivací, vnímáním, učením a postoji. Pomocí dobré znalosti těchto faktorů lze kvalitně a efektivně provádět marketingovou segmentaci. [11]

## 2.5 Podnik a jeho okolí

Podnikání lze dle obchodního zákoníku označit za soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnik lze pak charakterizovat jako instituci, sloužící k realizaci podnikání, resp., dle obchodního zákoníku, jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Obchodním majetkem se pak rozumí soubor všech majetkových hodnot sloužících k provozu podniku. Smyslem každého podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu. Společný pro všechny typy podnikání je i princip přeměny vstupů na výstupy, které uspokojují potřeby zákazníků. Rozdíl hodnoty prodaných výstupů a spotřebovaných vstupů pak tvoří zisk podnikatele. Podnikání přináší potenciál značných finančních efektů, je ovšem rovněž spojeno s rizikem neúspěchu, kdy podnikání nemusí skončit zhodnocením vloženého kapitálu, ale jeho znehodnocením, či úplnou ztrátou. Toto podnikatelské riziko odlišuje podnikání od postavení zaměstnance. [17]

Podniky lze klasifikovat z mnoha hledisek, nejrozšířenějšími jsou však klasifikace dle velikosti podniku a dle příslušnosti k hospodářským sektorům. Podle velikosti podniku rozeznáváme: [17]

- **Mikropodniky** – 1-9 zaměstnanců a roční obrat do 2 mil. Euro
- **Malé podniky** – 10-49 zaměstnanců a roční obrat do 10 mil. Euro
- **Střední podniky** – 100-249 zaměstnanců a roční obrat do 50 mil. Euro
- **Velké podniky** – nad 250 zaměstnanců nebo roční obrat nad 50 mil. Euro

Podle příslušnosti k hospodářským sektorům dělíme podniky na: [17]

- **Průmyslové podniky** – Těžební a zpracovatelský průmysl, stavebnictví, výroba energií atp.
- **Zemědělské podniky** – Zemědělství, lesnictví, rybolov
- **Podniky poskytující služby** – Obchod, doprava, bankovníctví, pojišťovnictví

Průmyslové a zemědělské podniky lze pak ještě sjednotit a souhrnně nazvat podniky výrobními. [17]

Podniky lze vymezit přirozeně rovněž dle jejich právní formy. Rozlišujeme podniky jednotlivce, obchodní společnosti a ostatní organizace (družstva, státní podniky atp.). Podniky jednotlivce se rozumí zpravidla živnosti, které se dále dělí na: [17]

- **Ohlašovací** – tyto živnosti vznikají na základě ohlášení
  - Řemeslné – nutno doložit vzdělání a praxi (truhlářství, zámečnictví,...)
  - Vázané – nutno doložit vzdělání a praxi, popř. i jiné podmínky (cestovní agentury,...)
  - Volné – stačí splnit obecné podmínky (zejména plnoletost, svéprávnost a bezúhonnost)
- **Koncesované** – vznikají na základě koncese, tedy povolení uděleného na základě posouzení splnění požadovaných podmínek, stanovených zákonem (cestovní kanceláře, taxislužba,...)

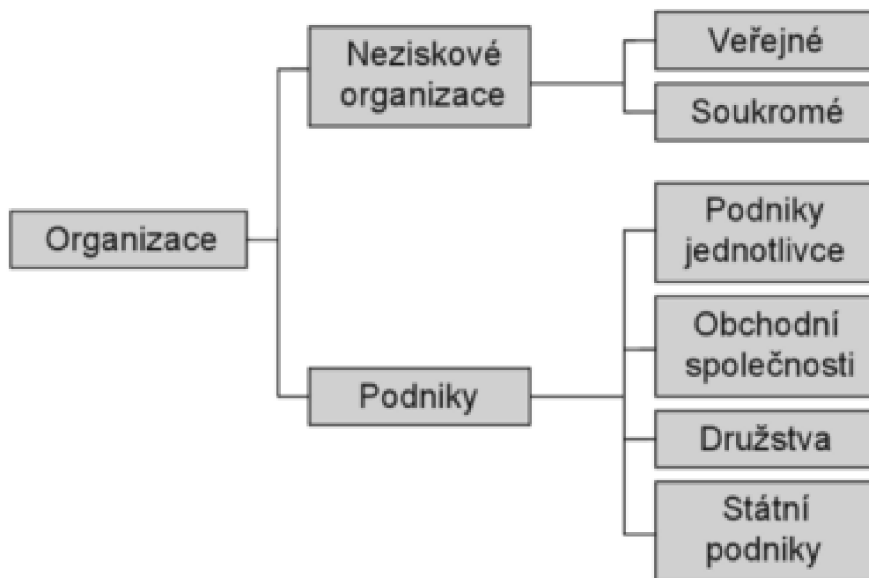
U obchodních společností pak rozlišujeme tyto formy: [17]

- **Osobní obchodní společnosti** – organizační struktura není předepsaná zákonem
  - Veřejné obchodní společnost (v.o.s.) – postavení společníků je rovnocenné a všichni ručí za závazky společnosti celým svým majetkem
  - Komanditní společnost (k.s.) – Společníci jsou rozděleny na komandisty a komplementáře, přičemž komandisté do řízení společnosti nezasahují, mají pouze kontrolní pravomoc a ručí do výše nesplaceného vkladu, komplementáři se osobně účastní řízení společnosti a ručí za závazky celým svým majetkem.
- **Kapitálové společnosti** – organizační struktura je předepsaná zákonem
  - Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) – tvořena valnou hromadou (nejvyšší orgán), jednatelem (výkonný orgán) a dozorčí radou (fakultativní orgán dohlížející na činnost jednatele)
  - Akciová společnost (a.s.) – tvořena valnou hromadou (nejvyšší orgán), představenstvem (výkonný orgán) a dozorčí radou (kontrolní orgán)



Zařazení podniků v rámci systému organizací znázorňuje schéma na následujícím obrázku.

**Obrázek č. 4: Zařazení podniků v rámci systému organizací**



Zdroj: Mulačová, V, Mulač, P. a kol. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada Publishing. 2013. str. 29

Existenci a rozvoj každé podnikatelské aktivity determinují do značné míry vlivy, které na toto podnikání působí. Okolí podniku je proto logicky předmětem mnoha analýz. Faktory působící v okolí podniku totiž ovlivňují a v budoucnu budou dále ovlivňovat jeho strategické postavení. Postupný rozvoj vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, infrastruktury, informačních systémů a globálních aspektů podstatně rozšířil význam okolí pro jednotlivé podniky. Svět je v současnosti velmi propojený, cokoli se stane kdekoli ve světě se může velmi rychle promítnout do výsledků kteréhokoli podniku. Analýza okolí podniku a předvídání jeho budoucího vývoje je tak jedním ze základních východisek pro určení strategických cílů podniku a tvorbu jeho strategie. Základním úkolem této analýzy je vymezení okolí a identifikace jeho klíčových faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Pochopení podstaty relevantních faktorů, jejich vazeb a vztahů je velmi složitým procesem. [6]

Okolí podniku se skládá z mnoha prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé. Okolí podniku umožňuje realizaci výrobků a služeb, tvoří také rámcové podmínky pro jednání

a rozhodování podniku, je však zároveň hlavním zdrojem nahodilostí, příležitostí, omezení, hrozeb i rizika. Je tedy důležité analyzovat, co okolí podniku umožňuje, co zakazuje, pro co vytváří předpoklady, co podporuje a od čeho naopak odrazuje. Schematicky je okolí podniku vyobrazeno na následujícím obrázku. [13]

**Obrázek č. 5: Okolí podniku**



Zdroj: Jakubíková, D. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada, 2012. str. 118

Okolí podniku sice zpravidla determinuje mantinely pro působení podniku, není však na jeho jednání a rozhodování zcela netečné. Sféra podnikem ovlivnitelného okolí záleží zejména na jeho velikosti a též na vzdálenosti okolí od podniku. Obecně lze říci, že čím dále je prvek okolí od přímého kontaktu s podnikem, tím hůře je ovlivnitelný. Podnik dokáže výrazně víc ovlivnit chování svých dodavatelů a odběratelů, než například chování regionálních a vládních institucí. Zároveň v obecné rovině platí, že čím větší je podnik, tím více může využít svých dohadovacích schopností i na vzdálenějších úrovních okolí. Dokonce i vlády zemí často slyší na lobbing podniků, které vytvářejí významné

procento hrubého domácího produktu a svými výsledky tak táhnou ekonomiku i zaměstnanost daného státu. [13]

Význam i rozsah jednotlivých faktorů okolí se může v průběhu času měnit, popřípadě se mohou objevit faktory okolí zcela nové. Platí, že okolí, ve kterém se podniky nacházejí, je výrazně turbulentní. Dlouhodobě úspěšnými podniky se stávají pouze ty podniky, které jsou na tyto změny připraveny a dokážou na ně vhodně reagovat. Další kapitoly jsou proto věnovány poznatkům jednotlivých fází analýzy okolí, kterými jsou: [13]

- Analýza makroprostředí (makrookolí)
- Analýza mikroprostředí (mikrookolí)
- Analýza vnitřního prostředí

### **2.5.1 Analýza makrookolí**

Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a to zpravidla bez ohledu na jeho chování. Podnik prakticky nemá možnost aktivně toto okolí ovlivňovat, může však, resp. musí svým rozhodováním a chováním na něj aktivně reagovat, či se aktivně připravovat na možné jeho změny. [13]

Makrookolím se rozumí celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž podnik působí. Jednotlivé vlivy tohoto rámce mohou mít významný dopad na efektivnost podniku, potažmo na jeho celkovou úspěšnost. Mezi nejvýraznější vlivy v tomto kontextu patří např. politická stabilita, míra inflace, dovozní cla, demografický pohyb populace, či technologické inovace. Nejrozšířenější metodou pro analýzu klíčových součástí makrookolí je PEST analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Jednotlivé skupiny i s jejich nejběžnější faktory jsou uvedeny v následující tabulce. [13]

**Tabulka č. 1: Přehled vlivů makrookolí**

| <b>Politicko-legislativní faktory</b>                    | <b>Ekonomické faktory</b>       |
|--|---------------------------------|
| Antimonopolní zákony                                     | Hospodářské cykly               |
| Ochrana životního prostředí                              | Trendy HDP                      |
| Ochrana spotřebitele                                     | Devizové trhy                   |
| Daňová politika  | Kupní síla                      |
| Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus | Úrokové míry                    |
| Pracovní právo   | Inflace                         |
| Politická stabilita                                      | Nezaměstnanost                  |
|  | Průměrná mzda                   |
|  | Vývoj cen energií               |
| <b>Sociokulturní faktory</b>                             | <b>Technologické faktory</b>    |
| Demografický vývoj populace                              | Vládní podpora výzkumu a vývoje |
| Změny životního stylu                                    | Celkový stav technologie        |
| Mobilita   | Nové objevy                     |
| Úroveň vzdělání  | Změny technologie               |
| Přístup k práci a volnému času                           | Rychlost zastarávání            |

Zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 19

Cílem analýzy PEST není vypracovat pouze výčet těchto faktorů, neboť jednotlivé faktory mají různě velkou váhu pro různé podniky. Je proto zásadní rozpoznat faktory významné právě pro určitý podnik. Klasický model makroprostředí PEST bývá často doplňován ještě o ekologické prostředí, poté hovoříme o analýze PESTLE, či SLEPT analýze. [13]

### **2.5.1.1 Politicko-legislativní faktory**

Mezi politicko-legislativní faktory patří stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, národní i nadnárodní právní normy, zejména pak zákony daňové, protimonopolní, zákony týkající se regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochranu spotřebitelů a zaměstnanců atp. Tyto faktory představují pro podnik jistá omezení a ohrožení, ale současně i významné příležitosti. Existence řady zákonů, či jiných právních norem nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale zároveň upravuje i podnikání jako takové a může tak významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Pro národní podniky směřující své obchodní aktivity za hranice země mají pak zásadní význam i politické vztahy s příslušnými zeměmi. [13]

### **2.5.1.2 Ekonomické faktory**

Rozvoj podniku je významně ovlivněný vývojem makroekonomických trendů, resp. stavem ekonomiky. Základními faktory, které mají bezprostřední vliv na plnění cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu (vyjádřená nejčastěji vývojem HDP), úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Opět platí, že i ekonomické faktory jsou zdroji příležitostí, ale současně i hrozeb. [13]

Ekonomický růst přináší v kontextu zvýšené poptávky spotřebitelů řadu příležitostí na trhu, naopak ekonomický pokles přináší v kontextu poklesu spotřeby pro podniky řadu hrozeb. Podobně úroveň úrokové míry, její nízká úroveň zpravidla představuje příležitost pro rozvoj podniku, resp. pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný vliv má i vývoj míry inflace a vývoj devizového kurzu, který ovlivňuje zejména konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Všechny tyto uvedené veličiny spolu úzce souvisí. Zachycení těchto souvislostí a vazeb je pro podnik a jeho rozvoj zcela zásadní. [13]

Pro podniky podnikající v cestovním ruchu jsou velmi důležitými faktory též podíl obyvatel využívajících služeb cestovních kanceláří, ale třeba i vývoj ceny ropy, který má přímý vliv na cenu dopravy zájezdů. [13]

### **2.5.1.3 Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory vycházejí z vlivů spojených s životem, postoji a strukturou obyvatelstva. I změny v demografické struktuře s sebou přinášejí přirozeně řadu hrozeb i příležitostí. Kupř. stárnutí obyvatelstva vytváří příležitost pro rozvoj podnikání spojeného se zdravím či péčí o seniory. Životní styl obyvatelstva se pro změnu odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání, stravování atp. S rozvojem společnosti sílí i hlasy vyjadřující postoje k životnímu prostředí. I tato oblast se tak stává důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování podniku. Podniky jsou často nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, či zajišťovat ekologickou likvidaci použitých produktů atp. Lobbing ekologických organizací hraje významnou roli i v nadnárodním měřítku, přidělování tzv. povolenek na emise oxidu uhličitého v rámci EU je toho jasným důkazem. [13]

Sociální a demografické faktory jsou zjednodušeně výsledky kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. I zde platí, že faktory podléhají četným změnám v průběhu času.

Sledováním a včasným rozpoznáním trendů v této oblasti získá podnik předstih před konkurenty v boji o zákazníka. [13]

#### **2.5.1.4 Technologické faktory**

Pro podnik je důležité prokazovat aktivní inovační činnost, tak aby se vyhnul zaostalosti. Změny v této oblasti mohou okolí ovlivnit i velmi náhle a velmi dramaticky. Podnik proto musí neustále sledovat, rozpoznávat a nejlépe i předpovídat technické a technologické změny, které v jeho okolí probíhají, či teprve v budoucnu proběhnou. Předvídavost vývoje směrů technického a technologického vývoje se může stát významným činitelem rozvoje a úspěšnosti podniku. [13]

#### **2.5.1.5 Ekologické faktory**

Při analýze těchto faktorů se zkoumají především přírodní zdroje, geografické a klimatické podmínky, vodstvo, flóra, fauna, přírodní zvláštnosti, přírodní léčivé zdroje, kvalita životního prostředí atp. V kontextu cestovního ruchu lze za ekologické faktory považovat např. i ochotu klientů platit za šetrné formy cestovního ruchu, potažmo další udržitelné produkty. [4; 7]

### **2.5.2 Analýza mikrookolí**

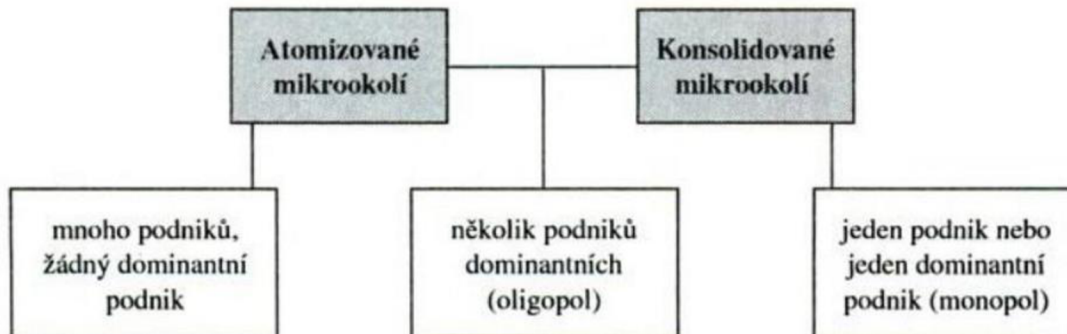
Analýza mikrookolí má za cíl identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a významně ovlivňují činnost podniku. Zahrnuje zpravidla analýzu odvětví a analýzu konkurenčních sil. [12]

#### **2.5.2.1 Analýza odvětví**

Při analýze odvětví se sledují základní charakteristiky daného odvětví. Těmi se rozumí nejčastěji velikost trhu, fáze životního cyklu, průměrná rentabilita odvětví, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry a struktura odvětví. Struktura odvětví je charakterizována zejména počtem konkurentů a jejich vyrovnaností, resp. velikostí jejich podílů na trhu daného mikrookolí, přičemž rozdílné struktury mikrookolí mají rozdílný důsledek pro rivalitu konkurentů. Struktury se mění od atomizovaného ke konsolidovanému mikrookolí, tedy od mikrookolí s velkým počtem menších či středních podniků, k mikrookolí s malým počtem velkých podniků, či v krajním případě

k mikrookolí pouze s jedním podnikem (monopolem). Strukturu mikrookolí schematicky znázorňuje následující obrázek: [12; 15]

**Obrázek č. 6: Struktura mikrookolí**



Zdroj: Dedouchová, M., Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 20

Atomizované mikrookolí je charakteristické zpravidla nízkými vstupními bariérami a malou diferenciací výrobků. Kombinace těchto charakteristik předurčuje mikrookolí k pravidelnému cyklu konjunktury a úpadku. Kdykoli je silná poptávka a vysoký zisk, dochází k vstupu nových konkurentů. Postupně však dochází k přebytku kapacity a podniky začínají snižovat ceny, výsledkem je pak často cenová válka, která vede ke snížení ziskovosti mikrookolí a zpravidla přinutí některé podniky vystoupit z daného odvětví. Úpadková část cyklu pokračuje až do vyrovnání kapacity v daném mikrookolí s poptávkou. Atomizované mikrookolí proto vytváří zpravidla spíše hrozby, než příležitosti. [15]

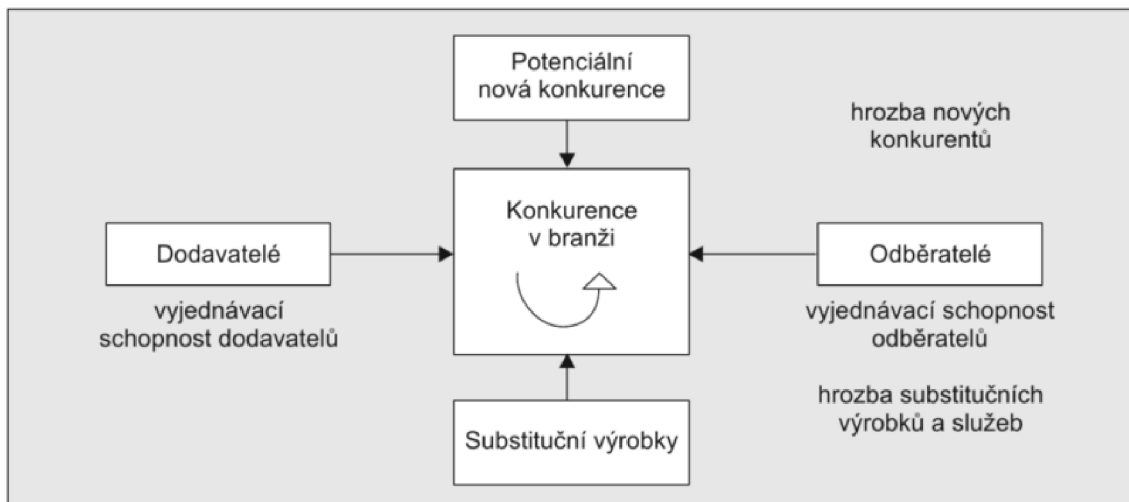
Konsolidované mikrookolí je charakteristické zpravidla vzájemnou závislostí podniků. Konkurenceschopnost jednoho podniku přímo ovlivňuje ziskovost dalších podniků v tomto odvětví. Vzájemná závislost je zároveň největší hrozbou mikrookolí, neboť cenová válka může vést ke konkurenční spirále, ve které se snaží jeden druhému snížit ceny a v tomto procesu tlačit zisk mikrookolí dolů. Tuto hrozbu se podniky zpravidla snaží snížit tím, že sledují pohyb cen dominantního podniku daného mikrookolí. Musí být však opatrné, neboť smluvní fixace cen je protizákonná. [15]

### **2.5.2.2 Analýza konkurenčních sil**

K analýze konkurenčních sil se zpravidla využívá Porterova modelu pěti sil. Ten zkoumá vliv stávající konkurence, vyjednávací schopnosti odběratelů a dodavatelů,

hrozby substitučních výrobků a služeb a hrozby vstupu nových konkurentů. Na odvětví mohou krátkodobě významně působit i další faktory (hospodářský cyklus, stávky, prudké zvýšení poptávky, akutní nedostatek vstupních zdrojů atp.), výše zmíněných pět faktorů, které zachycuje Porterův model pěti sil, však významně působí a ovlivňuje odvětví dlouhodobě. Schematicky je tento model znázorněn na následujícím obrázku: [1]

**Obrázek č. 7: Porterův model pěti sil**



Zdroj: Jakubíková, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: GRADA, 2013. str. 103

Firma pomocí tohoto modelu v první fázi vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnost a ve fázi druhé pak hledá možnosti jak se účinně bránit těmto faktorům. [14]

### Stávající konkurence v branži

Konkurence v branži, též označovaná jako rivalita mezi podniky uvnitř daného mikrookolí je důležitou silou Porterova modelu. Když je konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosahovat tak vyššího zisku, naopak je-li tato síla velká, vzniká cenová konkurence. Ta limituje ziskovost a snižuje výnosnost daného mikrookolí. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř mikrookolí je funkcí tří faktorů: [15]

- **Struktury mikrookolí** – V závislosti na počtu konkurentů a jejich tržních podílech rozlišujeme atomizované a konsolidované mikrookolí. Efekty obou typů byly popsány v analýze odvětví.
- **Poptávkových podmínek** – Stoupající poptávka vytváří prostor pro expanzi, klesající poptávka zvyšuje konkurenci mezi stávajícími podniky.



- **Výšky výstupních bariér z daného mikrookolí** - Důležitou roli při klesající poptávce na trhu daného mikrookolí hrají výstupní bariéry, které mohou představovat například počáteční investice do obtížně prodejných strojů. Jsou-li výstupní bariéry vysoké, mohou se podniky stát závislé i na této nepříznivé situaci na trhu.

Vztahy mezi poptávkovými podmínkami a výstupními bariérami znázorňuje přehledně následující obrázek: [15]

**Obrázek č. 8: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry jako činitele zvyšující příležitosti a hrozby v konsolidovaném mikrookolí.**

|                  |        | POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY            |   |
|------------------|--------|--------------------------------|---|
|                  |        | poptávka se snižuje            | poptávka se zvyšuje   |
| VÝSTUPNÍ BARIÉRY | vysoké | Velká hrozba přebytku kapacity | Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dohodnutých cen a rozšíření činností        |
|                  | nízké  | Mírná hrozba přebytku kapacity | Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dominantního postavení a expanzních operací |

Zdroj: Dedouchová, M., Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 21

### Hrozba nových konkurentů

Potenciálními novými konkurenty se rozumí podniky, které v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou. Vysoké riziko vstupu nových potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků působících v tomto mikrookolí. Nízké riziko vstupu nových potenciálních konkurentů naopak vytváří příležitost zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. [15]

Síla hrozby potenciálních nových konkurentů závisí na výši bariér pro vstup na trh, tedy na faktorech, které brání podniku prosadit se v příslušném mikrookolí. Překonání bariér s sebou přináší náklady. Logicky tedy, čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší jsou

náklady, které musí potenciální konkurent vynaložit. Vžilo se rozlišení tří základních zdrojů bariér, které formuloval Joe Bain: [15]

- **Oddanost zákazníků** – ti dávají přednost výrobkům současných podniků, tuto oddanost může podnik vytvářet za pomoci reklamy, dobrého prodejního servisu, dobrého jména, vysoké kvality výrobků atp.
- **Absolutní nákladové výhody** – ty mohou vyplívat z dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem mnohaletých zkušeností, patentů, utajených procesů atp.
- **Míra hospodárnosti** – ta je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu na trhu. Velké podniky si mohou dovolit hromadnou standardizovanou výrobu a získat tak výhodné podmínky pro nákup materiálu a zboží. Také podíl fixních nákladů rozpouští do většího množství výrobků. Jestliže jsou celkové nákladové výhody významné, potom noví potenciální konkurenti váhají, zda vstoupit na trh daného mikrookolí.

Z uvedených zdrojů bariér vyplývá, že pokud podnik stimuluje oddanost svých zákazníků, disponuje v porovnání s potenciálními konkurenty absolutní výhodou a pokud je jeho míra hospodárnosti vysoká, riziko vstupu nových potenciálních konkurentů je tím výrazně sníženo. Nízké riziko vstupu nových potenciálních konkurentů je žádoucím stavem, neboť umožňuje podniku v daném mikrookolí požadovat vyšší ceny a získat tak vyšší zisk. Empirické průzkumy prokázaly, že výše vstupních bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti daného mikrookolí. [15]

### **Vyjednávací schopnost dodavatelů**

Dodavateli se rozumí firmy, organizace i jednotlivci, kteří podniku poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci tržeb. Každá firma má celou řadu dodavatelů a je třeba věnovat značnou pozornost jejich výběru. Stanovení správných kritérií pro výběr dodavatelů je stěžejní pro určení jejich optimální skladby, která má často zásadní vliv na úspěch, či neúspěch daného podniku. [14]

Při analýze dodavatelů je zásadní jejich vyjednávací síla, která pramení z postavení na trhu, úrovně kvality, komplexnosti, včasnosti a spolehlivosti dodávek, zkušenosti,

finančního zajištění, cenové politiky, kontrakčních podmínek, inovačního potenciálu, technologické pružnosti atp. [14]

Vysoká vyjednávací síla dodavatelů se projevuje zpravidla tím, že dodavatelé požadují zvýšení cen své produkce nebo snížení kvality dodávek. Podniky v odvětví tak mají pouze velmi omezenou možnost ovlivňovat nákupní podmínky a lze proto pozorovat obecný vztah že, čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím nižší je ziskovost daného odvětví. [1]

Porter zároveň definuje i konkrétní podmínky a případy, které vyjednávací schopnost dodavatelů zvyšují: [15]

- Výrobky, které dodavatelé dodávají, mají málo substitutů
- Pro dodavatele není důležité mikrookolí, ve kterém podnik (odběratel) podniká, resp. existence dodavatelů není na tomto mikrookolí závislá, dodavatelé tak mají malý stimul snižovat ceny dodávek nebo zlepšovat jejich kvalitu
- Pro podnik (odběratele) je neúměrně nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému, tato situace nastává nejčastěji z důvodu velké úrovně diferencování jednotlivých dodavatelů
- Dodavatelé mohou pohrozit vertikální integrací směřující do daného mikrookolí a podniku tak přímo konkurovat
- Vyjednávací schopnost dodavatelů se zvyšuje, pokud odběratelé nejsou schopni čelit této hrozbě vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami

### **Vyjednávací schopnost odběratelů**

Odběrateli se rozumí zákazníci a kupující, kteří mohou mít podobu fyzických i právnických osob. Na podnik mohou působit jako hrozba. Ať už prostřednictvím tlaku na snížení cen, popřípadě tlaku na zvýšení kvality a servisu. Lze říci, že „slabí“ kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk. Porter určil několik podmínek, které zvyšují vyjednávací schopnost odběratelů: [15]

- K dominantnímu postavení odběratelů dochází v případě, kdy se mikrookolí, které nabízí příslušné výrobky, skládá z malých podniků a naopak odběrateli těchto podniků je malý počet velkých podniků
- Nakupuje-li odběratel velké množství, získává vyjednávací sílu a může tlačit na snížení ceny
- Pokud si odběratelé mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami, způsobují tak, že nabízející podniky stojí proti sobě a snižují ceny
- Vyjednávací schopnost odběratelů zvyšuje i situace, kdy je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od více podniků najednou
- Za další situaci zvyšující vyjednávací schopnost odběratelů lze chápat stav, kdy odběratelé mohou reálně pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami

### **Hrozba substitučních produktů**

Poslední částí Porterova modelu je konkurenční síla substitučních produktů. Existence blízkých substitutů generuje konkurenční hrozbu limitující ceny, za které podnik prodává své produkty a služby, a tím limituje i ziskovost podniku. Naopak neexistence blízkých substitutů v daném mikrookolí generuje pro podniky příležitost zvýšit ceny a tím i podnikový zisk. [15]

Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory: [13]

- Relativní výše cen substitutů – čím nižší je cena substitutů, tím významnější je konkurenční síla
- Diferenciace substitutů – existence substitutů umožňuje srovnávat kvalitu, výkon i cenu, čím vyšší je kvalita a výkon substitutů, tím významnější je konkurenční síla
- Náklady na změnu – čím nižší jsou náklady na přechod k substitutům, tím významnější je konkurenční síla

### 2.5.3 Analýza vnitřního prostředí

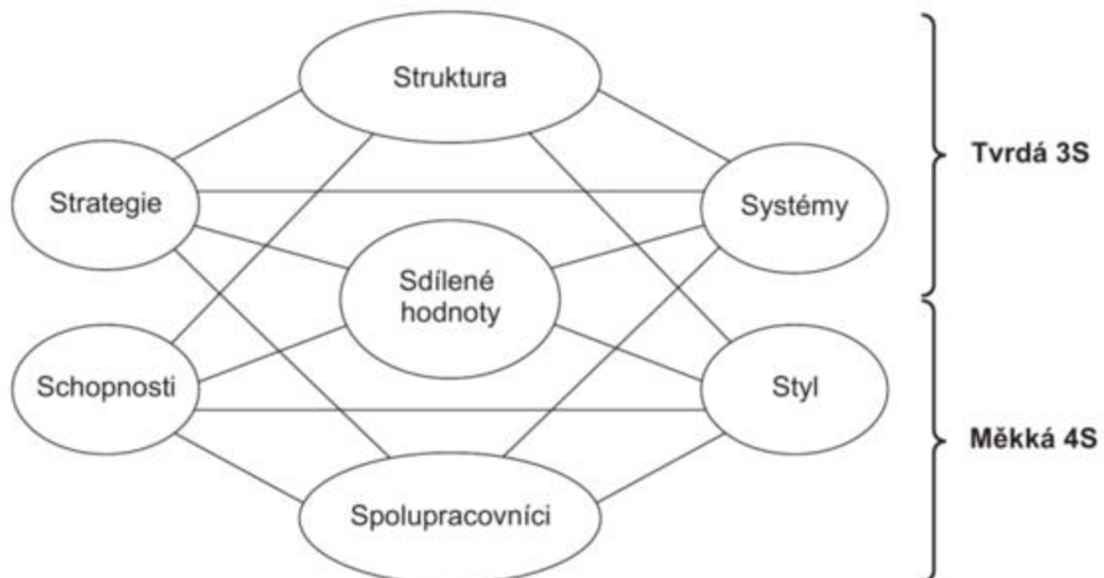
Analýzou vnějšího okolí podniku získává podnikatel potřebné informace o trhu, na kterém působí. Pro stanovení optimální strategie rozvoje podniku je však nutné analyzovat i vnitřní prostředí podniku, zejména identifikovat jeho silné a slabé stránky. Pro jejich určení je nezbytné analyzovat následující faktory: [6]

- **Faktory vědecko-technického rozvoje** – Vědecko-technický rozvoj přináší podniku příležitost k vytváření konkurenčních výhod. Vede totiž ke zlepšení stávajícího produktu, popřípadě k vytvoření úplně nového produktu a vede také ke zlepšení procesu výroby a tím k možnostem nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku.
- **Marketingové a distribuční faktory** – Důležitost marketingových a distribučních faktorů se liší v závislosti na povaze produktu a počtu zákazníků. Rozhodující roli v této oblasti hraje tzv. marketingový mix, který lze popsat jako soubor marketingových nástrojů, které jsou podnikem využívány k dosažení marketingových cílů. Faktory marketingového mixu se označují jako 4P (Produkt, Price, Place, Promotion). Jedná se tedy o produkt, cenu, místo (včetně distribučních kanálů) a propagaci.
- **Faktory výroby a řízení výroby** – Při analýze těchto faktorů by měli být zkoumány zejména úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků, spolehlivost a stabilita, výrobních systémů, hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení, hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, procesů řízení výroby včetně řízení kvality atp.
- **Faktory podnikových a pracovních zdrojů** – Podnik rozlišuje hmotné zdroje (stroje, zařízení, dopravní prostředky atp.), lidské zdroje (počet, kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců, jejich motivace atp.), finanční zdroje a nehmotné zdroje (oblasti technologií, patentů, licencí atp.).
- **Faktory finanční a rozpočtové** – Analýza těchto faktorů má za účel nejen určit současný finanční stav podniku, ale také posoudit jaký strategický rozvoj podniku je z finančního hlediska reálný.

### 2.5.3.1 Model „7S“ firmy McKinsey

Jedním z rozšířených modelů pro analýzu vnitřního prostředí podniku je Model „7S“ firmy McKinsey. Zaměstnanci konzultační firmy McKinsey vypracovali tento model v sedmdesátých letech dvacátého století, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami a implementací nových systémů do podniku. V modelu je zahrnuto sedm faktorů, které jsou spolu vzájemně provázané a všechny by se tak měly brát v potaz při implementaci podnikových strategií, rozvoji, či změnách v podniku. Jednotlivé faktory modelu jsou patrné ze schématu vyobrazeného na následujícím obrázku: [16]

**Obrázek č. 9: Model „7S“ firmy McKinsey**



Zdroj: Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 73

Je přitom velmi důležité, aby vedení společnosti jednotlivé faktory nevnímalo odděleně. Ze schématu je totiž jasně patrné, že všechny faktory jsou vzájemně provázány a zanedbání byť jen jediného faktoru může v extrémních případech vést i ke zhroucení všech ostatních faktorů. [16]

Schéma rovněž rozděluje faktory na tři tzv. „tvrdá 3S“ (Struktura, strategie a systémy) a na čtyři tzv. „Měkká 4S“ (Sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníci). Toto dělení vychází ze stupně hmatatelnosti jednotlivých faktorů. Jednotlivé faktory jsou pak blíže popsány na následujících řádcích. [16]

## **Strategie**

Vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a jak reaguje na hrozby a příležitosti v příslušném mikrookolí. Má obvykle formu dostatečně volných pokynů, které by ve firmě měly být dodržovány, a rovněž popisů aktivit nezbytných pro dosažení určitých cílů. [16]

Z hlediska hierarchie strategií se zpravidla rozlišují tři druhy strategií. Na pomyslném vrcholu pyramidy stojí tzv. corporate (firemní, podniková) strategie, která určuje základní orientaci firmy. Na tuto strategii navazují tzv. business (obchodní) strategie a na nejnižší úrovni jsou tzv. funkční strategie. [21]

Základní typy podnikových strategií lze charakterizovat podle Porterova pojetí dvou základních konkurenčních výhod – nízké náklady a diferenciací. Tyto konkurenční výhody lze využít k několika možným strategiím: [21]

- Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech – zaměřená na celé odvětví, nebo alespoň na několik segmentů daného odvětví
- Strategie diferenciací – zaměřená na celé odvětví, nebo alespoň na několik segmentů daného odvětví
- Fokus strategie - zaměřená pouze na určitý úzký segment daného odvětví

U fokus strategie lze pak rozlišovat dvě varianty – strategii soustředění pozornosti na náklady a strategii soustředění pozornosti na diferenciaci. [21]

## **Struktura**

Vyjadřuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání podniku, posuzují se vztahy mezi podnikatelskými jednotkami, jejich nadřízenost, podřízenost, vzájemné sdílení informací a jejich vzájemná kontrola. [16]

## **Systemy**

Formální i neformální informační procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity podniku, zahrnují např. komunikační systémy, kontrolní systémy, manažerské informační systémy, systémy alokace zdrojů atp. V dnešní době se zpravidla využívá kombinace „ručních“ a automatizovaných způsobů zpracování informací, přičemž platí, že směrem k vyšším úrovním řízení míra automatizace klesá. [21]

## **Styl řízení**

Vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Klasické dělení typologie stylů řízení rozlišuje tři základní druhy: [21]

- Autoritativní styl řízení – Vylučuje participaci ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, ti ale nemají možnost jeho rozhodnutí ovlivnit, vedoucí rozhoduje sám.
- Demokratický styl řízení – Je charakteristický participací podřízených na řízení firmy. Vedoucí deleguje značnou část svých pravomocí, ponechává si však odpovědnost v konečných rozhodnutích.
- Styl laissez-faire – Tento styl řízení je charakteristický značnou volností pracovníků. Ti si většinou ve skupinách sami řeší rozdělení a styl práce, vedoucí do jejich činnosti zasahuje jen minimálně. Výhodou je, že pracovníci mohou děla věci podle svého, tedy ideálně tak, jak jim to jde nejlépe. Nevýhodou však může být značný chaos a bezcílné tápání, kdy je nějakého vedení zapotřebí.

Dalším rozšířeným dělením typologie stylu řízení je dělení podle dvou základních dimenzí způsobu jednání vedoucího pracovníka: [21]

- Orientace na úkoly
- Orientace na vztahy

V rámci analýzy stylu řízení se zkoumá formální i neformální styl řízení, ale také např. organizační kultura a normy a též dominantní hodnoty a postoje. [16]

## **Spolupracovníci**

Předmětem analýzy jsou lidské zdroje podniku a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace, aspirace, loajalita k firmě atp. Zpravidla se tyto aspekty dělí na kvantifikovatelné (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelné (morální hlediska, postoje atd.). [21]

Lidé jsou často označováni jako hlavní provozní riziko firem, současně ale také jako hlavní zdroj zvyšování výkonnosti firem a její produktivity. Je proto logické, že umění vhodně jednat se svými spolupracovníky, je označováno jako jedna ze zcela



zásadních dovedností úspěšného manažera. Ten by měl znát motivační zázemí, preference a sklony svých podřízených. [21]

### **Schopnosti**

Vyjadřuje profesionální znalost a kompetence existující uvnitř podniku, přitom se však nejedná o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, je nutné brát v potaz kladné i záporné synergické efekty dané kupř. úrovní organizace práce a řízením podniku. [16]

### **Sdílené hodnoty**

Vyjadřují základní skutečnosti, principy a ideje respektované zaměstnanci a dalšími subjekty bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. Tyto sdílené hodnoty jsou v ideálním případě úzce spojeny s vizí společnosti. [16]

## **2.6 Marketing podniku**

Poznání motivů a potřeb spotřebitele, potažmo faktorů, které ovlivňují jeho chování, vytváří pro podniky prostor pro přilákání zákazníků a vytváření adekvátní nabídky zboží a služeb, které jejich potřeby uspokojí a v ideálním případě z nich vytvoří pravidelné a věrné zákazníky. V současném vysoce konkurenčním prostředí je připoutání pozornosti zákazníka neméně důležité jako samotný rozsah, kvalita a přesnost poskytnutých služeb, potažmo dobrá informovanost o jejich nabídce. Všechny tyto aktivity jsou základem budování spokojených a loajálních zákazníků a jsou proto také cílem marketingu obchodního podniku. [17]

Marketing lze tedy charakterizovat jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání a uspokojování potřeb a přání zákazníků za účelem dlouhodobé prosperity podniku. Přístup k pojetí marketingu se postupem času mění. Marketing lze v dnešní době označit spíše za filozofii přístupu k podnikání. Marketing se již neomezuje pouze na oddělenou organizační složku podniku, stává se určitým zastřešujícím prvkem řízení, který integruje další podnikové funkce do synergického efektu tzv. holistického marketingu. Ten se skládá ze čtyř základních prvků, a sice ze vztahového marketingu, integrovaného marketingu, interního marketingu a společensky zodpovědného

marketingu. Schematicky jsou vazby mezi těmito prvky znázorněny na následujícím obrázku: [17]

**Obrázek č. 10: Holistické marketingové pojetí**



Zdroj: Mulačová, V, Mulač, P. a kol. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada Publishing. 2013. str. 246

Integrovaný marketing je založen na koordinaci všech dílčích marketingových aktivit, tak aby využívali synergického efektu jejich vzájemného působení. Například při uvedení nového výrobku na trh využije podnik k propagaci nejen reklamu v médiích, ale podporu zesílí podporou prodeje přímo v obchodních jednotkách, např. vhodným vystavením, přehlídkou, ochutnávkou, popřípadě uspořádá krátkodobou soutěžní akci atp. Vztahový marketing se zaměřuje na budování důvěry a silných a trvalých vazeb s klíčovými partnery podniku. Těmi se rozumí zejména zákazníci, dodavatelé, distribuční partneři, ale také vlastní zaměstnanci. Interní marketing je zaměřen na vnitřní prostředí podniku, tedy zejména na činnost pracovníků a to nejen těch řídicích. Cílem je přimět pracovníky přemýšlet z pohledu zákazníka a koordinovat tak jejich činnosti. Společensky zodpovědný marketing se zaměřuje na etické, ekologické, nebo sociální aktivity firmy, respektive zohledňování těchto hledisek při obchodních aktivitách (šetrná výroba, likvidace, bezbariérové přístupy atp.). [17]

Marketing podniků nabízejících výhradně služby, nikoli hmotné výrobky, má pochopitelně svá specifika pramenící z jejich nehmotné podstaty. Zákazníci např. v oblasti cestovního ruchu si nemohou prodáváný produkt předem vyzkoušet.

Stejně tak podnik nemůže vyrobit zájezdy „na sklad“, platí, že je prakticky nemožné provést tuto službu úplně stejně při každé příležitosti její spotřeby. Tento fakt má pochopitelně vliv i na skladbu a práci s distribučními kanály, cenovou politiku atp. Přesto však platí, že ve své podstatě má marketing výrobků i služeb většinu vlastností společných. [3]

## 2.6.1 Marketingový mix

Marketingový mix lze charakterizovat jako soubor kontrolovatelných taktických nástrojů, které používají firmy k dosažení svých marketingových cílů. Tyto nástroje se zpravidla označují jako 4P – produkt, cena, umístění a propagace (product, price, place, promotion). Takto chápané marketingové nástroje představují hledisko podniku na to, jak ovlivnit své zákazníky. Pohled spotřebitele bývá označován jako 4C, oba pohledy jsou znázorněny v tabulce na následujícím obrázku: [17]

**Obrázek č. 11: Marketingový mix z pohledu výrobce a spotřebitele**

| 4 P (pohled výrobce) |           | 4 C (pohled spotřebitele) |                       |
|----------------------|-----------|---------------------------|-----------------------|
| Product              | Výrobek   | Customer value            | Hodnota pro zákazníka |
| Price                | Cena      | Cost to the customer      | Výdaje zákazníka      |
| Place                | Umístění  | Convenience               | Pohodlí a dostupnost  |
| Promotion            | Propagace | Communication             | Komunikace            |

Zdroj: Mulačová, V, Mulač, P. a kol. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada Publishing. 2013. str. 247

### 2.6.1.1 Produkt

Základem úspěchu podniku je nabídka produktu, který je nepochybně jádrem veškerého marketingu cestovního ruchu, služeb pro využití volného času, ubytovacích i stravovacích služeb. Podnik na jeho základě buduje prodejní strategii a vytváří jeho prezentaci spotřebitelům. Produktem se přitom v tomto kontextu rozumí vše, co lze nakoupit a prodat, tedy výrobky i služby, či jiné nehmotné statky. [3]

Produkt zákazník zpravidla nekupuje jen pro jeho základní funkci, ale i pro další znaky, které ho odlišují od produktů plnících stejnou základní funkci. Takovými znaky jsou kvalita, design výrobku, vzhled obalu, značka atp. Zpravidla se proto rozlišují tři skupiny charakteristik produktu: [17]

- **Technické** – jádro výrobku, daní konstrukcí, složením, technologií,...
- **Funkční** – výkonnost, trvanlivost, chuť, vzhled, kvalita
- **Komunikační** – značka, design výrobku, obal

Velmi podobné dělení charakteristik produktu je na jádro produktu, nebo též základní produkt, reálný produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu přitom odpovídá výše zmíněným technickým charakteristikám, reálný produkt funkčním a komunikačním charakteristikám a rozšířený produkt obsahuje všechny další služby a užitné hodnoty, které daný zákazník dostává. [3]

V kontextu služeb lze definovat produkt též jako všechno výhodné i nevýhodné, co získáváme nějakou výměnou. Produktem se rozumí složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitných hodnot. V kontextu služby jakožto produktu je nutné také zmínit specifika v oblasti jejich nákupu. Zákazník si služby kupuje na základě příslibu jejich provedení a konzumuje je v procesu jejich produkce. Oproti hmotnému produktu platí, že jeho součástí je taktéž personál zúčastněný na produkci služby a dodávce souvisejících služeb a rovněž také zákazník jako takový, což je zároveň hlavním důvodem proč produkty služeb nelze standardizovat. Osobní kontakt se zákazníkem při produkci služby je ale zároveň příležitostí pro částečné snížení složitosti marketingu daného podniku. [3]

### 2.6.1.2 Cena

Cenová politika je základem úspěšného marketingu jakýchkoli výrobků nebo služeb. Cena je specifickým nástrojem, který odráží míru nákladů a zisku výrobce na straně jedné, zároveň ale i vnímání hodnoty a užitku tohoto produktu zákazníkem, potažmo i úroveň konkurence na straně druhé. Tvorba cen je součástí celkové marketingové strategie a zpravidla vychází z kalkulace ceny, poptávky, cen konkurence, konceptu značky, citlivosti spotřebitele na změny cen a z ostatních tržních souvislostí. Vnímání cen spotřebiteli je pak determinováno časem, tj. vztahem k předchozí ceně, ale také vztahem ke konkurenčnímu produktu, resp. k cenové hladině. [17]

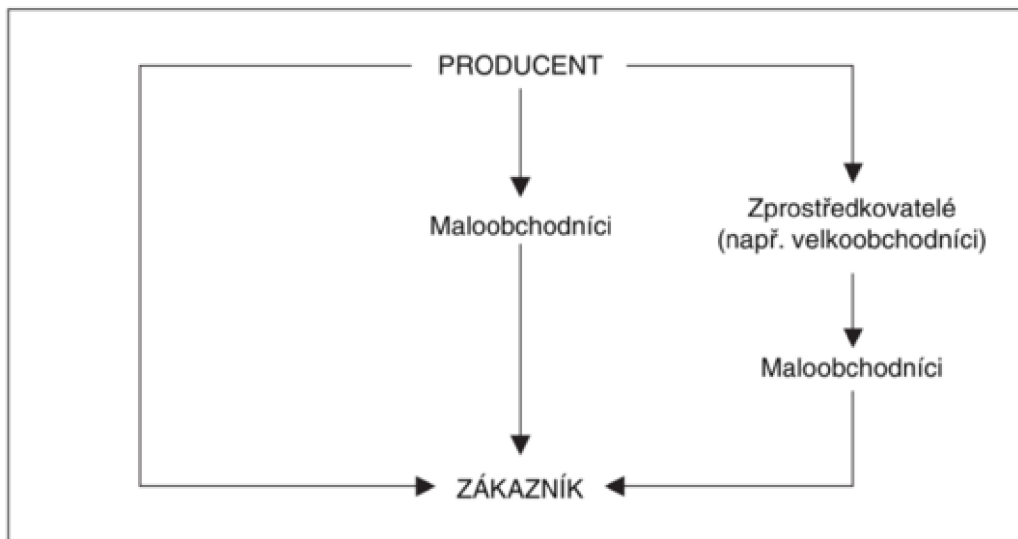
Při tvorbě cen v oblasti služeb a obzvláště služeb cestovního ruchu využívají podniky strategickou, ale i taktickou tvorbu cen a to zejména prostřednictvím diskriminační cenové politiky. Důvodem je již zmíněná neskladovatelnost tohoto typu produktu. V případě, že plánovaná nabídka z jakýchkoli důvodů překračuje poptávku, je

organizace trhem nucena prodat nadbytečné kapacity za nižší cenu, v opačném případě, kdy poptávka překračuje nabídku, si může podnik dovolit prodávat produkty za vyšší cenu. V kontextu nabídky služeb cestovních kanceláří jsou přesně tyto důvody příčinou tzv. nabídek „last minute“ a sezónních cen, potažmo obecně cenových rozdílů v závislosti na časovém termínu zájezdu. Zimní zájezdy pořádané v období na přelomu nového roku pak často mohou dosahovat i několikanásobně vyšší ceny, než stejné zájezdy realizované mimo sezónu. [3]

### **2.6.1.3 Umístění (distribuce)**

Umístění je pro marketing opět zcela nepostradatelným prvkem, neboť zákazníci mohou být rozhodnuti si produkt pořídit i ochotni za něj zaplatit, ale aby si ho mohli opravdu koupit, musí jim být dostupný. [3] Umístění produktu lze tedy vnímat jako proces, při kterém se dostává produkt od výrobce k uživateli. Zpravidla se označuje též jako distribuce, přičemž nejde pouze o fyzický přesun produktu, ale také o tok informací a peněžních prostředků, potažmo také o změnu vlastnických práv. Distribuce může probíhat přímo od výrobce ke spotřebiteli, obvyklejší je však využití mezičlánků. Těch přitom při distribuci může být i větší množství, nezastupitelnou roli v tomto ohledu hrají např. velkoobchody a maloobchody. Volba závisí zejména na nákladech na zprostředkování, předpokládané míře úspěšnosti zprostředkování, stupni požadované kontroly zprostředkování, potažmo požadované úrovni kvality zprostředkování. Volbu distribučních kanálů však významně ovlivňuje i velikost trhu. V oblasti cestovního ruchu využívá řada tuzemských producentů možnost prodeje produktů přímo zákazníkům. Mezi takové producenty patří typicky malé hotely, penziony, specializované cestovní kanceláře a rekreační střediska. Schéma možné distribuce výrobku, či služeb v grafickém vyjádření najdeme na následujícím obrázku. [17]

**Obrázek č. 12: Možné distribuční kanály producenta**



Zdroj: Horner, S., Swarbrooke, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. str. 192

V kontextu cestovního ruchu lze za maloobchodníky považovat např. cestovní agentury, které jsou cestovními kancelářemi často využívány jako jedna z hlavních distribučních cest. Přičemž úkolem cestovní agentury je nabízet produkty příslušné cestovní kanceláře působivým způsobem, který přiláká zákazníky a povzbudí je ke koupi. Pro cestovní kancelář představuje využití služeb cestovní agentury na jednu stranu možný prostor pro úsporu nákladů na propagaci, na stranu druhou však též povinnost dělit se o zisk ze zájezdů prodaných právě danou cestovní agenturou. Dosavadní distribuční síť v podobě cestovních agentur však prochází vývojem a změnou ruku v ruce zejména s rozvojem komunikačních technologií. Čím dál větší roli přebírá on-line distribuce a využití různých rozvinutých softwarů.[3]

Je rovněž důležité si uvědomit, že i cestovní kanceláře působí jako zprostředkovatelé a lze je v určitém slova smyslu označit za maloobchodníky. Ve svých distribučních kanálech na ně zpravidla spoléhají zejména podniky nabízející ubytovací služby. [3]

#### **2.6.1.4 Propagace**

Propagace má za úkol sdělit cílovým zákazníkům optimální formou myšlenku produktů a služeb. Propagaci lze tedy definovat jako souhrn aktivit sloužících k informování zákazníků o produktech a jejich charakteristikách, dále k ovlivňování

jejich postojů a nákupního chování, resp. přesvědčování spotřebitelů ke koupit určitého produktu. V současné době je spotřebitel zahrnut obrovským množstvím informací a účinná propagace, která u spotřebitele vzbudí takovou pozornost a zájem, aby ho přiměla k nákupu, tak není jednoduchou záležitostí. Podnik pro tyto účely využívá komplexní komunikační mix, který zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing a public relations, popřípadě další nástroje jako jsou např. product placement, sponzoring, veletrhy atp. [17]

Efektivní komunikace s cílovými zákazníky je zajišťována tedy celou řadou metod. Souhrnně se tyto metody dají označit za marketingovou komunikaci. Cíl marketingové komunikace je dovést potenciálního zákazníka k přijetí produktu a přimět ho k jeho koupi. K tomuto cíli zpravidla směřuje skrze několik fází: [3]

- **Povědomí** – První fází je dostat produkt skrze vhodně zvolené nástroje do povědomí potenciálního zákazníka.
- **Zájem** – Další fází je vzbudit zájem zákazníka o nabízený produkt.
- **Hodnocení** – Zákazník poté nabízený produkt hodnotí, přičemž vychází z dostupných informací, zpráv, nebo i z referencí, či diskuzí s ostatními lidmi o jeho výhodách a nevýhodách.
- **Zkouška** – Potenciální zákazník musí být následně povzbuzen nebo naveden k vyzkoušení produktu.
- **Přijetí** – V této fázi dochází k definitivnímu přesvědčení zákazníka, že produkt je pro něj vhodný. Důležitou roli hraje skutečnost, že by v tento moment měl být přesvědčen o kvalitě produktu. Ve svém přesvědčení se následně chce ještě ujistit, jeho rozhodnutí proto mohou posílit i techniky masové komunikace.

Pro správný průběh těchto fází je třeba vytvořit účinnou propagační kampaň sestavenou z optimální kombinace výše zmíněných metod. [3]

Opět existují určitá specifika v oblasti propagaci služeb. Poskytovatelé služeb mají díky jejich nehmotnému charakteru často problém určit, co předvádět v reklamě. Ke zdůraznění charakteru nabízené služby se proto často využívají symboly. Dočasný, netrvanlivý charakter služeb a nemožnost jejich skladování pro změnu nutí společnosti, aby se pokoušely stabilizovat poptávku. Používají k tomu techniky podpory prodeje, které jsou často spojeny s nějakou formou slev. V kontextu služeb se také zákazník často

setkává s žádostí, aby, pokud byl se službou spokojen, doporučil danou službu svým přátelům a známým. Tato skutečnost vychází z empirického poznání, že ústní komunikace a osobní reference je v oblasti služeb nesmírně efektivní a je ji proto třeba z pozice podniku nabízejícího služby aktivně podporovat. [3]

Stejně jako u distribuce, i u propagace přebírá čím dál významnější roli tzv. „e-propagace“. V kontextu on-line propagace často zanikají rozdíly mezi distribucí a propagací. Prostřednictvím komunikačních zařízení mají potenciální zákazníci přímý přístup k propagačním materiálům i rezervaci, či koupi daného produktu. Platí, že internetové reklamy, tematické weby, či sociální sítě jsou úzce provázané s distribučními weby podniků a zpravidla na ně přímo odkazují. Propagace na internetu má tu výhodu, že nemusí být nutně příliš nákladná a přesto může dosáhnout lepších výsledků, než jiné velmi drahé formy propagace. Moderní formy propagace, které pracují s minimálními náklady, jsou např. guerilla marketing, který je zaměřen na upoutání pozornosti skrze nekonvenční, často extravagantní, či šokující, nebo jinak kontroverzní nízkonákladovou formu propagace. Tento typ propagace nemusí být omezen pouze na prostředí internetu a je často spojen s fází, kdy je organizátor, resp. propagovaný podnik, nejprve utajen a až po té, co vzbudí zamýšlenou pozornost, odtajní, že stojí v pozadí této akce. Další moderní formou nízkonákladového marketingu, tentokrát výhradně pro prostředí internetu je tzv. virální marketing. Jeho účelem je vytvoření obrázku, videa, či aplikace, která je něčím natolik zajímavá, či vtipná, že si ji následně mezi sebou uživatelé internetu sami přeposílají. [3]

## **2.6.2 Strategické úkony STP**

Princip úkonů STP je principem strategického marketingu a skládá se ze tří fází - segmentace, targetingu a positioningu. Využití tohoto principu je důležité zejména pro podniky nabízející produkt s širokým spektrem zákazníků, jejichž potřeby a zájmy se ale mohou diametrálně lišit. Trhem s přesně takovými produkty je např. oblast cestovního ruchu. Zároveň platí, že zatímco marketingový mix je taktickým nástrojem ovlivňování trhu, úkony STP jsou úkony strategickými, úkony které zpravidla předchází implementaci marketingového mixu a předurčují tak jeho podobu. [11]



## **Segmentace**

Prvním krokem pro realizaci marketingového plánu podniku nebo destinace je poznání zdrojových trhů a jejich zákazníků, k čemuž je využívána tzv. segmentace. Segmentací trhu se rozumí rozdělení poptávky dle zvolených kritérií do více homogenních celků, které se vzájemně liší. Současným trendem v oblasti segmentace trhu je posun od klasických kritérií, jako jsou např. kritéria geografická, demografická a socioekonomická ke kritériím obtížněji identifikovatelným jako jsou kritéria psychologická (motivace zákazníka), psychografická (osobnost zákazníka) a kritéria životního stylu. [11]

## **Targeting**

Jakmile si podnik rozdělí trh na jednotlivé segmenty, vybere si ty, na které se zaměří. Vybírá přitom zejména s ohledem na jejich velikost, udržitelnost, dosažitelnost, měřitelnost a akceschopnost. Tento výběr vhodných segmentů bývá označován též jako zacílení. [11]

## **Positioning**

Positioning bývá nazýván též jako umístění na trhu a je charakterizován jako odraz představ podniku nebo managementu destinace o tom, jak by jeho produkty a služby měly být vnímány cílovou spotřebitelskou skupinou ve srovnání s konkurenčními produkty a službami, a to zejména z hlediska uspokojování jejich potřeb. Cílem positioningu je tedy rozhodnutí o pozici, která má být na cílových trzích zastávána. [11]

## **2.7 Finanční analýza**

Finanční analýza je tradičním nástrojem hodnocení finanční situace podniku. Jedná se přitom o universální techniku, využitelnou pro všechny typy podniků. Jejím hlavním zaměřením je zpětné hodnocení finančního zdraví a výkonnosti podniku. Jedná se o velmi komplexní metodu, jejíž hlavními zdroji jsou externí výkazy podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow). Výstupy finanční analýzy jsou základem pro tvorbu finančních plánů, plánů investic, finanční strategie a dalších důležitých manažerských rozhodnutí. [17]

Finanční analýza není primárním předmětem této diplomové práce, proto nebude dodržen typický postup finanční analýzy, ale budou vyhodnoceny pouze vybrané poměrové ukazatele ke zjištění alespoň základní finanční situace podniku:

- Rentabilita tržeb – Rentabilita tržeb ilustruje podíl ziskové přírážky na celkových tržbách. Jedná se tedy o ukazatel ziskové marže, který se zpravidla liší dle odvětví.
  - $ROS = \text{Čistý zisk po zdanění} / \text{Tržby}$
- Běžná likvidita – Tento ukazatel měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé zdroje financování podniku. Jedná se o velmi hrubou míru, jejíž vypovídací schopnost se v závislosti na typu odvětví výrazně liší. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,6 až 2,5. [17]
  - $\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobá pasiva}$
- Pohotová likvidita – Oproti ukazateli běžné likvidity je očištěna o vliv obecně nejméně likvidní části oběžných aktiv – zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,1 až 1,5. [17]
  - $\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobá pasiva}$
- Okamžitá likvidita – Jedná se o nejpřínosnější ukazatel likvidity. Určuje jakou část krátkodobých pasiv je podnik schopen okamžitě uhradit. Žádoucím stavem je přiměřená úroveň okamžité likvidity, doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,2. [17]
  - $\text{Okamžitá likvidita} = \text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobá pasiva}$

Ukazatele likvidity obecně přinášejí statický pohled na schopnost podniku dostát svým závazkům a jsou tak měřítkem krátkodobého rizika. Nízké hodnoty ukazatelů likvidity signalizují nebezpečí insolvence, naopak vysoké hodnoty mají negativní vliv na rentabilitu. [17]

## **2.8 SWOT analýza**

Završením strategické analýzy podniku je na základě výsledků výše zmíněných analýz stanovení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb podniku. Ty se zpravidla definují ve SWOT analýze. Analýzou makro i mikrookolí získáváme přehled

o tržních příležitostech a hrozbách a analýzou vnitřního prostředí podniku získáváme přehled o jeho silných a slabých stránkách. Pro optimální vypracování SWOT analýzy je třeba respektovat také následující zásady: [6]

- Relevantnost závěrů (musí být zpracované s ohledem na účel analýzy)
- Zaměření na podstatná fakta a jevy
- Objektivita
- Ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich významu

SWOT analýza může být využita pro strategické řízení společnosti, ale také pro potřeby operativního managementu či managementu osobního. Zpravidla má však znázornění silných a slabých stránek podniku, potažmo jeho tržních příležitostí a hrozeb jednotnou podobu znázorněnou na následujícím obrázku: [6]

**Obrázek č. 13: SWOT analýza**

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

Zdroj: Jakubíková, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: GRADA, 2013. str. 103

Typickými faktory ovlivňujícími příležitosti a hrozby podniku jsou míra diferenciací v odvětví, míra státní regulace, počet a velikost konkurenčních podniků, hrozba substitutů a vstupu nových konkurentů, know-how využívané v daném odvětví a tempo růstu tohoto odvětví. Silné a slabé stránky jsou pak determinovány především oblastmi finanční síly podniku, výzkumu a vývoje, výrokové politiky, úrovně managementu, organizace podniku, napojení na infrastrukturu a image podniku a výrobků. Pro každý ze čtyř komponent analýzy SWOT je tedy nutné identifikovat relevantní faktory a ohodnotit je v závislosti na důležitosti a pravděpodobnosti. [6]

### 2.8.1 Analýza příležitostí

Při analýze příležitostí využíváme pro grafické znázornění významu jednotlivých faktorů matici příležitostí, ve které je jednotlivým příležitostem určen příslušný kvadrant na základě jejich síly působení na podnik a rovněž pravděpodobnosti jejich výskytu. [19]

Obrázek č. 14: Matice příležitostí

|             |        | pravděpodobnost úspěchu            |   |
|-------------|--------|------------------------------------|---|
|             |        | vysoká                             | nízká                                     |
| příležitost | vysoká | <b>výborná příležitost</b>         | <b>obtížně realizovatelná příležitost</b> |
|             | nízká  | <b>málo atraktivní příležitost</b> | <b>nevýznamná příležitost</b>             |

Zdroj: Kozel, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 41

Tato matice nám následně slouží jako podklad pro vytvoření matice celkového hodnocení vah příležitostí. Její sestavení vychází z porovnání vzájemných vztahů jednotlivých příležitostí, kdy se každá příležitost posuzuje se všemi ostatními. Tyto vztahy lze popsat např. hodnotami 1; 0,5 a 0, přičemž hodnota 1 znamená, že daná příležitost má větší důležitost než porovnávaná, hodnota 0,5, že důležitost porovnávaných příležitostí je srovnatelná a hodnota 0, že daná příležitost je méně důležitá než porovnávaná. Po vyplnění celé matice se sečtou jednotlivé řádky, odpovídající jednotlivým příležitostem a získá se tak celkové bodové skóre důležitosti jednotlivých příležitostí. Toto skóre se u jednotlivých příležitostí zpravidla následně ještě převádí do procentuální podoby, která určuje celkové váhy jednotlivých příležitostí. Při větším množství příležitostí je pro co největší přesnost výsledku vhodné vytvořit a vyhodnotit matici celkového hodnocení vah znova jen pro např. pět příležitostí, kterým přisoudila původní matice celkového hodnocení největší váhu. Výsledné váhy by pak měly odpovídat reálné relevantnosti příležitostí. Je proto důležité zohlednit tyto váhy v celkovém hodnocení matice SWOT, resp. zohlednit je zejména při konstrukci strategií, či operativních rozhodnutí vycházejících z matice SWOT. [19]

## 2.8.2 Analýza hrozeb

Při analýze hrozeb využíváme pro grafické znázornění významu jednotlivých faktorů matici hrozeb, ve které je jednotlivým hrozbám přiřazen příslušný kvadrant na základě jejich závažnosti případného dopadu na podnik a rovněž pravděpodobnosti jejich výskytu. [19]

**Obrázek č. 15: Matice hrozeb**

|           |        | pravděpodobnost výskytu           |                                    |
|-----------|--------|-----------------------------------|------------------------------------|
|           |        | vysoká                            | nízká                              |
| závažnost | vysoká | <b>výrazná hrozba</b>             | <b>hrozba těžko uskutečnitelná</b> |
|           | nízká  | <b>hrozba s malou důležitostí</b> | <b>nezávažná hrozba</b>            |

Zdroj: Kozel, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 41

Analogicky jako u matice příležitostí, nám matice hrozeb následně pomůže vytvořit matici celkového hodnocení vah jednotlivých hrozeb. Její sestavení opět vychází z porovnání vzájemných vztahů jednotlivých hrozeb, kdy se každá hrozba posuzuje se všemi ostatními. Tyto vztahy opět můžeme popsat hodnotami 1; 0,5 a 0, přičemž hodnota 1 znamená, že daná hrozba má větší závažnost než porovnávaná, hodnota 0,5, že závažnost porovnávaných hrozeb je srovnatelná a hodnota 0, že daná hrozba je méně závažná než porovnávaná. Po vyplnění celé matice se sečtou jednotlivé řádky odpovídající jednotlivým hrozbám a získá se tak celkové bodové skóre závažnosti jednotlivých hrozeb. Toto skóre se u jednotlivých hrozeb zpravidla následně opět převádí do procentuální podoby, která určuje celkové váhy jednotlivých hrozeb. Opět platí, že při větším množství hrozeb je pro co největší přesnost výsledku vhodné vytvořit a vyhodnotit matici celkového hodnocení vah znova jen pro např. pět hrozeb, kterým přisoudila původní matice celkového hodnocení největší váhu. Výsledné váhy by pak měly odpovídat reálné relevantnosti hrozeb. Je proto důležité zohlednit tyto váhy v celkovém hodnocení matice SWOT, resp. zohlednit je zejména při konstrukci strategií, či operativních rozhodnutí vycházejících z matice SWOT. [19]

### 2.8.3 Analýza silných a slabých stránek

Při analýze silných a slabých stránek podniku využíváme pro grafické znázornění významu jednotlivých faktorů matici závažnosti/výkonnosti, ve které je jednotlivým silným a slabým stránkám přiřazen příslušný kvadrant na základě jejich výkonnosti a závažnosti pro podnik. [19]

**Obrázek č. 16: Matice závažnost/výkonnost**

|           |        | výkonnost  |               |
|-----------|--------|------------|---------------|
|           |        | nízká      | vysoká        |
| závažnost | vysoká | posílit    | udržet pozici |
|           | nízká  | nevýznamné | zvážit úsilí  |

Zdroj: Kozel, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 40

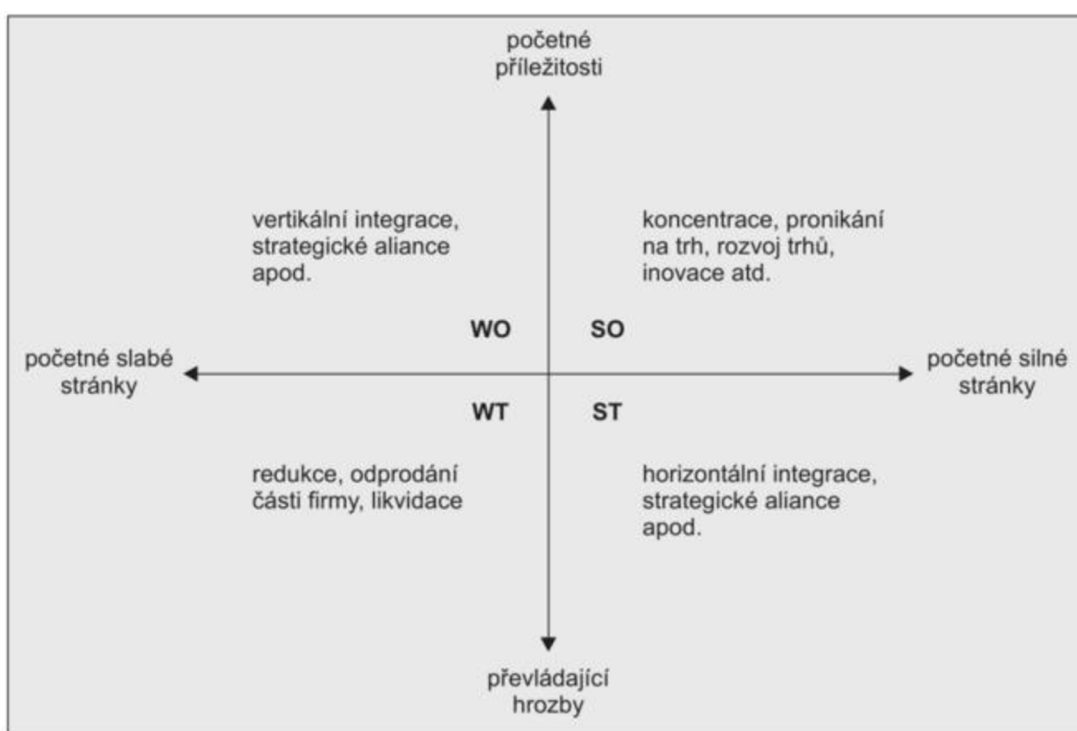
Analogicky jako u matice příležitostí a matice hrozeb, nám matice závažnosti/výkonnosti následně pomůže vytvořit matici celkového hodnocení vah jednotlivých silných stránek a matici celkového hodnocení vah jednotlivých slabých stránek.

Jejich sestavení opět vychází z porovnání vzájemných vztahů jednotlivých stránek, kdy se každá stránka posuzuje se všemi ostatními. Tyto vztahy opět můžeme popsat hodnotami 1; 0,5 a 0, přičemž hodnota 1 znamená, že daná stránka má větší důležitost než porovnávaná, hodnota 0,5, že důležitost porovnávaných stránek je srovnatelná a hodnota 0, že daná stránka je méně důležitá než porovnávaná. Po vyplnění celé matice se sečtou jednotlivé řádky odpovídající jednotlivým stránkám a získá se tak celkové bodové skóre závažnosti jednotlivých stránek. Toto skóre se u jednotlivých stránek zpravidla následně opět převádí do procentuální podoby, která určuje celkové váhy jednotlivých stránek. Opět platí, že při větším množství stránek je pro co největší přesnost výsledku vhodné vytvořit a vyhodnotit matici celkového hodnocení vah znova jen pro např. pět silných a pět slabých stránek, kterým přisoudily původní matice celkového hodnocení největší váhu. Výsledné váhy by pak měly odpovídat reálné relevantnosti jednotlivých stránek podniku. Je proto důležité zohlednit i tyto váhy v celkovém hodnocení matice SWOT, resp. zohlednit je zejména při konstrukci strategií, či operativních rozhodnutí vycházejících z matice SWOT. [19]

## 2.8.4 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza je velmi užitečným nástrojem, který může sumarizovat a kombinovat mnoho dílčích analýz podniku a jeho okolí. Její nevýhodou pak ovšem může být její statický charakter, kvůli němuž je doporučováno SWOT analýzu provádět v pravidelných intervalech. Jak již bylo zmíněno, SWOT analýzu lze využít pro strategické řízení podniku, ale také pro potřeby operativního managementu, či managementu osobního. Metodika využití SWOT analýzy, která se zpravidla využívá při koncipování strategií podniku je uvedeno na následujícím obrázku: [6]

**Obrázek č. 17: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií**



Zdroj: Jakubíková, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: GRADA, 2013. str. 104

Kvadrantu WO odpovídají strategie typu „mini – maxi“, tedy strategie, které nastiňuje překonání slabých stránek, tak aby bylo možno využít nastalé příležitosti. Kvadrantu WT odpovídají strategie typu „mini - mini“, tedy strategie, které se zabývají kumulací negativních efektů a zaměřují se na jejich minimalizaci. Kvadrantu SO odpovídají strategie typu „maxi – maxi“, tedy strategie, které se snaží využít silných stránek podniku k zúžitkování nastalých příležitostí. Kvadrantu ST odpovídají strategie typu „maxi – mini“, tedy strategie, která se snaží eliminovat nastalé hrozby prostřednictvím využití svých silných stránek. [14]

Pro volbu optimálního přístupu pro tvorbu strategie na základě výsledků SWOT analýzy se ještě využívá analýza vzájemného působení jednotlivých znaků: [20]

- Přístup SO – analýza vzájemného působení silných stránek a příležitostí
- Přístup ST – analýza vzájemného působení silných stránek a hrozeb
- Přístup WO – analýza vzájemného působení slabých stránek a hrozeb
- Přístup WT – analýza vzájemného působení slabých stránek a příležitostí

Hodnocení probíhá prostřednictvím matic vzájemného působení příslušných znaků, přičemž při hodnocení vzájemných vztahů příslušných znaků se pro účely této práce použije stupnice od nuly do pěti, přičemž: [20]

- 0..... žádný vztah mezi znaky
- 5..... úzký vztah mezi znaky
- „+“ ..... pozitivní vztah znaků
- „-“ ..... negativní vztah znaků

Výstupem matice vzájemného působení pro každý z výše zmíněných přístupů bude celkové skóre, vypovídající o průměrné síle vzájemného působení příslušných znaků. Skóre všech matic se následně pro přehlednost ještě znázorní v tabulce: [20]

**Tabulka č. 2: Výsledek vzájemného působení**

|              | Silné stránky  | Slabé stránky  |
|--------------|----------------|----------------|
| Příležitosti | X <sub>1</sub> | X <sub>3</sub> |
| Hrozby       | X <sub>2</sub> | X <sub>4</sub> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky předešlé tabulky nám následně pomohou zvolit nejvhodnější přístup pro tvorbu strategie. [20]



## 3 Analýza současného stavu

### 3.1 Představení společnosti

Cestovní kancelář Pux Travel vznikla v roce 2003 a je součástí společnosti pux s.r.o. Ta v rámci svého rozvoje postupně začala rozšiřovat portfolio nabízených služeb a v současnosti nabízí mimo služeb cestovní kanceláře také služby webdesignu a komplexní služby v oblasti elektronických médií a internetového marketingu. V porovnání s konkurencí jsou pak přirozeně právě tyto oblasti silnými stránkami cestovní kanceláře. Na následujících řádcích jsou shrnuty základní informace o společnosti: [24]

- **Obchodní firma:** pux s.r.o.
- **Sídlo:** Brno – Trnitá, Masná 229/34, PSČ 602 00
- **IČO:** 26915545
- **Předmět podnikání:**
  - provozování cestovní kanceláře
  - prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
  - hostinská činnost
  - pekařství, cukrářství
  - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- **Základní kapitál:** 200 000 Kč
- **Statutární orgán:**
  - MUDr. Ing. Mgr. Karel Kameník – jednatel
  - Ing. Mgr. Tomáš Hložánek – jednatel
- **Webové stránky:** <http://www.puxtravel.cz/>
- **Logo:**

Obrázek č. 18: Logo cestovní kanceláře Pux Travel



Zdroj: [23]

Společnost má sídlo v centru Brna, které je zároveň kontaktním místem pro zákazníky. Cestovní kancelář Pux Travel nicméně sází spíše na statut internetové cestovní kanceláře. Zákazníci si proto mohou objednat zájezdy kompletně přes internet z pohodlí svého domova. Sortiment nabízených zájezdů je zaměřen především na zimní zájezdy do alpských lyžařských středisek, resp. do lyžařských středisek ve Francii, Rakousku a Itálii. Společnost si zakládá na tom, že její personál je složen výhradně z aktivních lyžařů a snowboardistů, kteří střediska, do nichž cestovní kancelář pořádá zájezdy, osobně velmi dobře znají a jsou tak svým zákazníkům schopni kvalifikovaně poradit a podat přesné a komplexní informace. Hlavním cílem cestovní kanceláře je nabízet kvalitu a otevřený, komunikativní přístup se snahou maximálně vyhovět požadavkům zákazníka. Cílovými zákazníky cestovní kanceláře přitom nejsou jen jednotlivci, ale také větší skupiny, firemní zákazníci, potažmo i školy.

Cestovní kancelář Pux Travel si nabízené zájezdy sama tvoří, neorientuje se tedy na provizní prodej převzatých zájezdů jako většina ostatních firem na českém trhu. Tento fakt zapadá do vize společnosti nabízet, jakožto specializovaná cestovní kancelář, pouze prověřené, kvalitní produkty, které personál kanceláře dobře zná. Tento osobní vztah personálu k lyžování, potažmo snowboardingu, dokládá i velmi rozsáhlé množství komplexních informací o jednotlivých zájezdech a střediscích na webu cestovní kanceláře. Na tomto webu může zákazník čerpat informace také z pravidelně publikovaných článků z lyžařské branže, ve kterých potenciální zákazník najde nejčastěji informace o novinkách typu, kde vznikla nová lanovka, sjezdovka, snowpark, freeride, freestyle, skialp a další atrakce. Samozřejmostí je pak aktuální předpověď počasí pro dané destinace. Kvalitu podávaných informací dokládá i fakt, že u řady ubytovacích zařízení nabízí cestovní kancelář Pux Travel virtuální prohlídku, tak aby zákazník přesně věděl, co může očekávat a byl na svém zájezdu maximálně spokojen.

Spokojenost klientů je pro cestovní kancelář hlavní prioritou, zákazník pro personál kanceláře nepředstavuje objekt na jedno použití. Po návratu ze zájezdu kontaktují každého klienta příjemné operátorky, aby zjistily, zda proběhlo vše k jejich spokojenosti. Není náhoda, že většina klientů jezdí s cestovní kanceláří Pux Travel opakovaně. Další, bližší informace o společnosti jsou dále rozebrány v analýze vnitřního prostředí, potažmo v analýze marketingového mixu společnosti.

## **3.2 Analýza makroprostředí**

Pro analýzu makrookolí využijeme PESTLE analýzu, která rozlišuje faktory makroprostředí, resp. faktory vnějšího obecného okolí firmy na faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické.

### **3.2.1 Politicko-legislativní faktory**

Mír a příznivé politické klima jsou zcela zásadním předpokladem pro rozvoj cestovního ruchu. Politickou situaci v České republice lze považovat za stabilní a bezpečnou. Česká republika je členem Evropské unie a schengenského prostoru. Program jednotného trhu EU, který předpokládá volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu, doprovázený sjednocováním předpisů a uvolněním vzájemného obchodu významně usnadňuje cestování a mezinárodní obchodní aktivity a přirozeně tak přispívá k rozvoji podnikatelských aktivit v oblasti cestovního ruchu. Aktuální světová politická situace nicméně generuje rovněž značné množství hrozeb pro subjekty podnikající v oblasti cestovního ruchu. Zdroje těchto hrozeb lze mj. spatřovat např. v napjatých vztazích Evropské unie s Ruskem, dále v neutěšené situaci v některých zemích Severní Afriky, potažmo na Ukrajině, Sýrii atp. Opomíjet nelze ani negativní vliv strachu obyvatel z možných teroristických útoků ve velkých evropských metropolích, které jsou jinak tradičními cílovými oblastmi pro eurovíkendy, či tematické zájezdy v obdobích adventu, Vánoc, Silvestru, apod. Společnost Pux Travel nicméně pořádá zájezdy výhradně do alpských středisek, kterých se zmíněné vlivy dotýkají pouze minimálně.

Základním strategickým střednědobým dokumentem v oblasti cestovního ruchu na území České republiky je Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014-2020. Ta vymezuje mj. podmínky dotační politiky v oblasti cestovního ruchu, dále také postavení Ministerstva pro místní rozvoj, agentury CzechTourism a dalších subjektů jako jsou například kraje. Pro námi analyzovanou společnost jsou zásadní především legislativní faktory ovlivňující cestovní ruch na území České republiky, nicméně vzhledem k tomu, že nabízí zájezdy do zahraničních zemí, musí znát a respektovat legislativní požadavky a omezení i těchto zemí. [18]

Podnikání v oblasti činnosti cestovních kanceláří na území České republiky upravuje celá řada zákonů. Jednak ty, které upravují podnikání jako takové, ale i specifické zákony pro podnikání v oblasti cestovního ruchu, zejména pak zákon

č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Mezi nejvýznamnější zákony upravující činnost cestovních kancelářů patří: [7]

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 222/2009 Sb., o volném pohybu služeb
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách
- Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu

V případě zájezdů zajišťují výše zmíněné zákony zákazníkům mimořádně velkou ochranu, upravují podmínky cestovní smlouvy, způsob uvádění ceny zájezdu, záruky pro klienty, včetně jejich případné repatriace ze zahraničí, vrácení peněz za předplacené služby, které nebyly poskytnuty. Zároveň stanovují podmínky vzniku podnikatelských subjektů. Podnikatel zakládající cestovní kancelář musí pro zahájení své činnosti získat koncesovanou živnost, přičemž žádost o tuto živnost musí ze zákona obsahovat: [7]

- Smlouvu s pojišťovnou o pojištění pro případ úpadku cestovní kanceláře
- Podnikatelský záměr, který by měl obsahovat i informace o oblastech cestovního ruchu, ve kterých bude živnost provozována
- Čestné prohlášení, že v posledních pěti letech nedošlo ke zrušení živnostenského oprávnění k provozu cestovní kanceláře nebo agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku
- Prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti

K žádosti připojuje své stanovisko Ministerstvo pro místní rozvoj. Nutné je též doložit odbornou způsobilost, přičemž žadatel musí disponovat: [7]

- vysokoškolským vzděláním ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- vyšším odborným vzděláním v oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- středním vzděláním s maturitní zkouškou v oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- jakýmkoliv vysokoškolským vzděláním a jednoletou praxí v oboru, nebo
- jakýmkoliv vyšším odborným vzděláním a tříletou praxí v oboru, nebo
- jakýmkoliv středním vzděláním a šestiletou praxí v oboru, nebo
- osvědčením o rekvalifikaci vydaným akreditovaným zařízením, nebo
- dokladem o dílčí kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře dle zvláštního předpisu zákona 179/2006 Sb. a dvouletou praxí v oboru

Nejrozšířenější formou podnikání je u cestovních kanceláří společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Legislativní omezení však v tomto směru neexistuje, dle obchodního zákoníku je proto možné cestovní kancelář provozovat též jako osoba samostatně výdělečně činná, popřípadě jako veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, či družstvo. Bez ohledu na formu podnikání však platí, že cestovní kancelář musí stanovit provozovnu/y, která musí být řádně označena údaji o názvu obchodní firmy (nebo jméno a příjmení), identifikačním číslem, sídlem společnosti (nebo trvalým pobytem), odpovědnou osobou a otevírací dobou. Živnostenské oprávnění pak vzniká dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. [7]

Oblast činnosti cestovních kanceláří upravuje též komunitární právo Evropské unie. Přehled nařízení, směrnic a doporučení Evropské unie, potažmo českých technických norem převzatých z Evropské unie ovlivňujících činnost cestovních kanceláří je shrnut na následujících řádcích: [7]

- Směrnice 314/1990/EHS o souborných službách pro cesty, pobyty a zájezdy
- Směrnice 94/47/ES o ochraně nabyvatelů ve vztahu k některým aspektům smluv o nabytí práva k dočasnému užívání nemovitostí (tzv. timesharing)
- Směrnice 97/7/ES o ochraně spotřebitele v případě uzavření smluv na dálku

- Nařízení EP a Rady č. 261/2004, kterým se stanoví společná pravidla náhrad a pomoci cestujícím v letecké dopravě v případě odepření nástupu na palubu, zrušení nebo významného zpoždění letů
- Nařízení ES č. 561/2006 a ES č. 1073/2009 týkající se autobusové dopravy a povinného odpočinku řidičů
- ČSN EN 13809 Služby cestovního ruchu - Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři) – Terminologie
- ČSN EN 79 1110 Služby cestovního ruchu - Klasifikace ubytovacích zařízení
- ČSN EN 15565 - Služby cestovního ruchu - Požadavky na zajištění školení a kvalifikační programy pro profesionální průvodce cestovního ruchu

Tyto normy jsou implementovány do české legislativy prostřednictvím zejména zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Tato norma definuje povolené obchodní činnosti cestovní kanceláře a vymezuje její povinnosti. Cestovní kancelář smí na základě své koncese vykonávat tyto činnosti: [7]

- Nabízet a prodávat zájezdy
- Nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu
- Organizovat kombinace služeb cestovního ruchu
- Zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu
- Zprostředkovávat prodej zájezdů pro jinou cestovní kancelář
- Prodávat věci související s cestovním ruchem

Mimo uvedené činnosti mohou cestovní kanceláře požádat i o další živnosti nad rámec koncese. Nejčastěji se jedná o výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (např. pro průvodcovskou činnost) a směnářskou činnost. Mezi povinnosti, jejichž porušení vystavuje cestovní kancelář riziku zahájení správního řízení o odebrání koncese k provozování cestovní kanceláře, patří zejména: [7]

- Povinnost mít sjednáno pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře
- Zákaz zprostředkování prodeje zájezdu pro subjekt, který není cestovní kancelář ve smyslu zákona

- Mít označenou provozovnu, propagační a jiné materiály určené zákaznickovy slovy „cestovní kancelář“ nebo „CK“
- Na žádost klienta před podpisem smlouvy předložit doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře
- Povinnost při zprostředkování prodeje zájezdu pro jinou cestovní kancelář vždy informovat, pro kterou cestovní kancelář je prodej zájezdu zprostředkován a to i ve všech svých propagačních, nabídkových a jiných materiálech.

Pro činnost cestovních kanceláří není stanovena žádná komora s povinným členstvím. Existují nicméně dobrovolná sdružení cestovních kanceláří určená k hájení zájmů svých členů na národní i mezinárodní úrovni. Mezi nejznámější sdružení patří Asociace cestovních kanceláří České republiky (ACK ČR), která byla založena roku 1990 jako první profesní sdružení svého druhu v Československu, a Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (AČCKA), která byla založena roku 1991 malými cestovními kancelářemi a agenturami s cílem vymezit se a hájit malé subjekty vůči těm velkým. ACK ČR sdružuje v současnosti cca 200 členů, AČCKA pak cca 250 členů. [7]

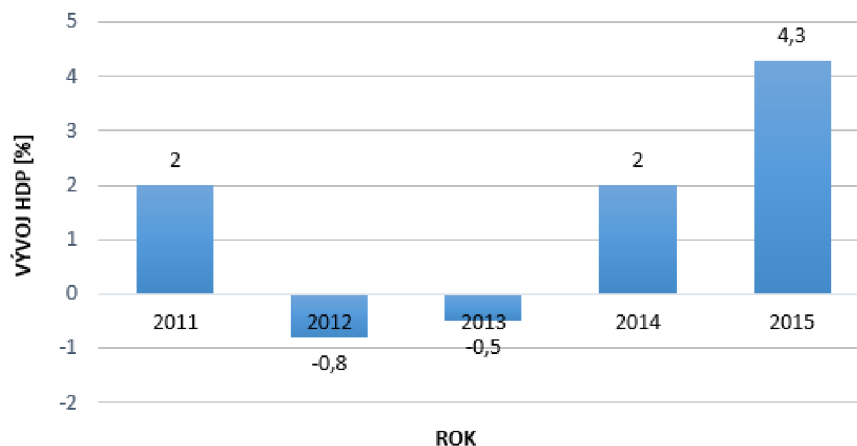
### **3.2.2 Ekonomické faktory**

Produkt cestovního ruchu je označován jako produkt zbytný, což ho předurčuje ke značné citlivosti na změny v hospodářské a ekonomické oblasti. V případě ekonomické recese lidé omezují spotřebu těchto produktů, v případě ekonomického růstu naopak zájem lidí o tyto produkty stoupá. Mezi nejdůležitější ekonomické faktory, které by v rámci posouzení makrookolí společnosti podnikající v oblasti cestovního ruchu neměly být opomenuty, se pak řadí zejména měnový kurz, inflace, vývoj úrokové míry, HDP, resp. podílu cestovního ruchu na HDP, míry nezaměstnanosti, resp. podílu cestovního ruchu na celkově zaměstnanosti, dále výše kupní síly obyvatel, dosažený stupeň materiální stránky životní úrovně, fond volného času, úroveň cen trhu zboží a služeb atp. [8]

Dle dat Českého statistického úřadu došlo v roce 2015 k meziročnímu nárůstu HDP o 4,3 procenta, což je vůbec nejvyšší meziroční nárůst od roku 2007. Pozitivní výhled je přitom i na rok 2016, dle prognózy ČNB z května letošního roku se očekává meziroční růst reálného HDP pro rok 2016 o 2,7 procenta. Růst zaznamenává též podíl cestovního ruchu na HDP, který dle dat Českého statistického úřadu dosáhl na hodnotu téměř 3 %.

Vývoj HDP na území České republiky za posledních pět let znázorňuje následující obrázek: [25]

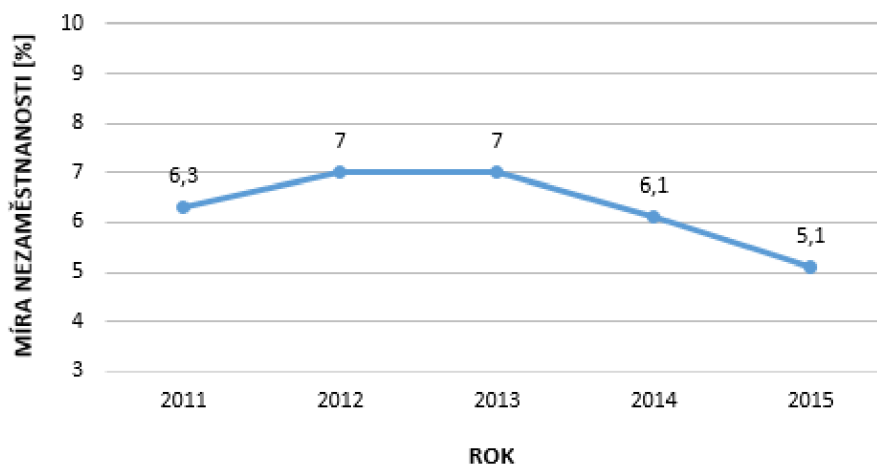
**Graf č. 1: Vývoj HDP na území České republiky (2011-2015)**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [25]

Také trh práce byl v roce 2015 pozitivně ovlivněn silným ekonomickým růstem. Dle dat Úřadu práce České republiky dosahovala v prosinci roku 2015 nezaměstnanost hodnoty 6,2 %, a přestože v lednu roku 2016 tato hodnota stoupla na 6,4 %, lze i tu považovat za velmi nízkou, což dokládá fakt, že míra nezaměstnanosti ČR v lednu 2016 byla druhá nejnižší v Evropě, lépe je na tom pouze sousední Německo. Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti pak dle dat Českého statistického úřadu mírně roste a dosáhl hodnoty 4,6 %. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti na území České republiky znázorňuje následující graf: [25]

**Graf č. 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti (2011-2015)**

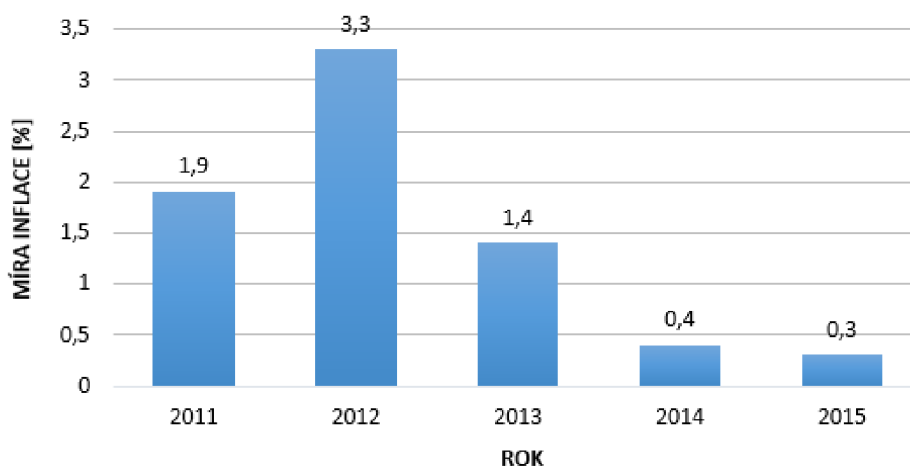


Zdroj: Vlastní zpracování dle [25]



Český statistický úřad rovněž v lednu roku 2016 zveřejnil míru průměrné inflace, vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2015 proti průměru roku 2014. Tato míra průměrné inflace dosáhla hodnoty 0,3 %. V kontextu cestovního ruchu lze dále konstatovat, že spotřebitelské ceny v oddíle rekreace a kultura se meziročně zvýšily o 2,0 %, v oddíle stravovacích služeb došlo k meziročnímu nárůstu o 1,2 % a v oddíle ubytovacích služeb k nárůstu o 0,5 %. Naopak, zejména díky nízkým cenám ropy byl zaznamenán meziroční pokles spotřebitelských cen v oddíle dopravy, konkrétně o 4,1 %. V únoru roku 2016 pak vydala Česká národní banka Zprávu o inflaci I/2016, ve které stanovila prognózu celkové inflace pro rok 2016 na úroveň 1,6 %. Bankovní rada v téže Zprávě také zveřejnila záměr ČNB neukončit používání kurzu jako nástroje měnové politiky dříve než v roce 2017 a zároveň vyslovila předpoklad, že rostoucí ekonomická aktivita se na trhu práce bude projevovat pokračujícím zvyšováním zaměstnanosti, resp. poklesem nezaměstnanosti a dalším zrychlením růstu mezd. Vývoj průměrné roční inflace na území České republiky za posledních pět let je znázorněn následujícím grafem: [25]

**Graf č. 3: Vývoj průměrné roční inflace v ČR (2011-2015)**



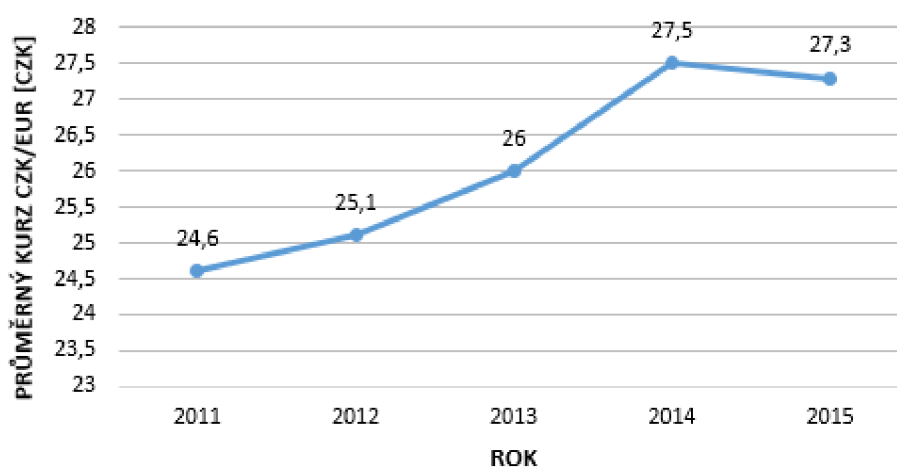
Zdroj: Vlastní zpracování dle [25]

Kupní síla je ukazatelem disponibilního příjmu na jednoho obyvatele (včetně jakýchkoli státních dávek) po odpočtu daní a příspěvků na charitu, přičemž ze studie společnosti GfK vyplývá, že kupní síla Čechů v roce 2015 dosáhla 53,6 % evropského průměru. Kupní síla jednoho obyvatele České republiky dosahuje v průměru 7 313 eur ročně (cca 200.000 Kč). Tímto výsledkem si Česká republika udržela 26. místo z roku

2014 a mezi 42 státy Evropy, tak zastavila propad kupní síly z předcházejících let, způsobený mimo jiné právě měnovou intervencí České národní banky. [25]

V oblasti měnových kurzů je pro námi analyzovanou společnost důležitý zejména vývoj kurzu koruny vůči euru. Od listopadu 2013 Česká národní banka v případě potřeby provádí intervence na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 Kč za 1 EURO. Platnost tohoto kurzového závazku je patrná z následujícího grafu, který zachycuje vývoj průměrného ročního kurzu CZK/EUR za posledních pět let. [25]

**Graf č. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR (2011-2015)**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [25]

Platnost tohoto kurzového závazku Česká národní banka opakovaně potvrdila a naposled v únoru roku 2016 vyslovila záměr od něj neustoupit nejméně do března roku 2017.

Důležitým ekonomickým faktorem pro každou firmu je též vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, ta i pro rok 2016 zůstává ve výši 19%. [25]

### 3.2.3 Sociokulturní faktory

Mezi sociální faktory vnějšího obecného prostředí se řadí zejména demografické charakteristiky a sociálně-kulturní aspekty. Konkrétně zejména velikost populace, růst populace, věková skladba populace, skladba populace dle pohlaví, porodnost, vzdělanost, etnické složení, sňatečnost atp. Tyto faktory jsou úzce spojeny s ekonomickými a politickými faktory a společně významně ovlivňují rozhodování cestovních kanceláří pro koho a jaké zájezdy nabízet. Česká republika, stejně jako většina vyspělých zemí se

potýká s trendem stárnoucího obyvatelstva, resp. se zvyšováním průměrného věku obyvatel a vzrůstajícím počtem seniorů. Ti vykazují značné sklony k cestování a disponují rovněž dostatečnými finančními předpoklady, které jim účast na cestovním ruchu umožňují realizovat. Tento vývoj je tradičně doprovázen např. zvyšující se poptávkou po lázeňských a wellness pobytech. [4]

Veřejně dostupná data ministerstva práce a sociálních věcí potvrzují, že životní úroveň obyvatel České republiky od roku 1993 dlouhodobě roste. Tento růst je mj. doprovázen zvyšujícím se zájmem obyvatel o své zdraví, proto mimo již zmíněné lázeňské a wellness pobyty zaznamenává nárůst též poptávka po aktivních, sportovně laděných pobytech. Turisté v české republice rovněž ve větší míře poptávají pobyty all inclusive, kdy na místě už nemusejí vydávat další peníze za jídlo, či nápoje, ale také např. za půjčení sportovního vybavení atp. Turistům tyto balíčky v konečném důsledku často můžou ušetřit i peníze, nicméně hlavní důvod jejich oblíbenosti lze spatřovat především v ušetření starostí. Zvyšující se životní úroveň a s ní související větší dostupnost moderních technologií s sebou totiž přináší i hektičtější životní styl a s ním spojenou zvýšenou míru stresu a únavy. [25]

Kulturní prostředí je pro odvětví cestovního ruchu velmi důležité. Zpravidla determinuje základní hodnoty, vnímání a chování společnosti. V rámci jeho analýzy je třeba sledovat postoje, očekávání, symboly, zvyklosti, priority, vnímání, návyky v oblasti stravování, oblékání, cestování atp. Nabídka kulturních událostí se pak často stává pro turistu rozhodujícím faktorem při volbě destinace. Je nicméně zřejmé, že v alpských destinacích, resp. zimních střediscích, hrají důležitou roli spíše než kulturně-historické objekty, relikty atp. organizátoři kulturních událostí, resp. poskytovatelé služeb. Mezi nejznámější kulturní festivaly alpských středisek patří např. každoroční osmidenní akce Swing on Snow ve středisku Seiser Alm/Alpe di Siusi, nebo také akce WooXUP ve středisku VARS/Risoul, obě tyto akce jsou zaměřeny na hudební vystoupení, ale jsou spojeny také s bohatým doprovodným programem. V České republice můžeme najít obdobu ve festivalech Warm UP, které se postupně konají v zimních střediscích ve Špindlerově mlýně, Dolní Moravě a Ramzové.

### **3.2.4 Technologické faktory**

Přestože jsou cestovní kanceláře nevýrobními podniky, nelze sledování pokroku v oblasti techniky a technologiích zcela opomenout. Technický a technologický rozvoj v oblasti cestovního ruchu se projevuje zejména v rozvoji letecké dopravy, v nových komunikačních technologiích a výpočetních systémech. Mění se též administrativní technika, telekomunikační technika, informační technologie, dopravní prostředky jsou rychlejší, bezpečnější a pohodlnější atd. Tento vývoj umožňuje čím dál snadnější přístup k informacím a rezervacím a činí cestování stále rychlejším, levnějším a tedy i přístupnějším širšímu okruhu obyvatel. Zkušenosti cestovních kanceláří potvrzují, že zákazníci si čím dál častěji vybírají své zájezdy, spíše než v kamenné pobočce, v klidu z pohodlí domova přes webové stránky agentur, či jednotlivých cestovních kanceláří. Dále také na sociálních sítích, tematických webech, či webech přímo zaměřených pouze na „last minute“ pobyty. [4]

Komunikace cestovní kanceláře směrem k jejím zákazníkům je minimálně stejně tak důležitá, jako kvalita nabízených zájezdů. Je tedy důležité nezaspat a držet krok se změnami v zákazníky preferovaných distribučních kanálech. Růst podílu nákupů na internetu přináší zvýšenou potřebu zaměření též na e-marketing a spolehlivé on-line rezervační systémy. V oblasti cestovního ruchu se využívá řady speciálních rezervačních systémů (GDS, IRS, LDS, GALILEO, AMADEUS, MERVIS,...). [4]

Fenoménem poslední doby jsou pak sociální sítě, jejichž využívání se stává postupně nedílnou součástí marketingu podniků napříč téměř všemi podniky, zejména těmi nabízejícími služby koncovým zákazníkům. I přes specifické postavení uživatelů, kteří se zde částečně sami stávají tvůrci obsahu, je nutné, má-li být tato komunikace účinná, provádět ji kontinuálně, aktivně a aktuálně. Nejrozšířenějšími sociálními sítěmi jsou Facebook, Google +, YouTube, Twitter, LinkedIn, či třeba Pinterest. [10]

### **3.2.5 Ekologické faktory**

Ekologické faktory hrají v oblasti cestovního ruchu mimořádně důležitou roli. Dostatek volného a atraktivního přírodního rekreačního prostoru, je spolu s přírodními atraktivitami, příznivým klimatem, čistým ovzduším a vodou důležitou podmínkou rozvoje cestovního ruchu. Ve vyspělých státech je prokázán růstový trend zájmu o destinace se zachovanou přírodou, čemuž odpovídají i nové trendy cestovního ruchu,

pro které často již byly vytvořeny i nové kategorie forem cestovního ruchu. Jedná se např. o volunturismus, kdy turisté dobrovolně pomáhají v navštívených destinacích, přičemž motivace nemusí být čistě humanitární, ale kupříkladu i motivovaná vědeckými výzkumy a vzděláním. Dalším typem je léčebný turismus, kdy turisté vyhledávají léčebné nebo zkrášlovací procedury. Novým trendem je i tzv. asketická dovolená, která je spojená s odpíráním určitých požitků a rozkoší. V poslední době velmi rozšířenou formou je taktéž dark tourism (temný cestovní ruch), kdy turisté navštěvují místa, kde se v minulosti udála nějaká neštěstí, ekologického, ale i jiného charakteru. Jedná se tedy např. o exkurze do Černobyli, ale i bývalých koncentračních táborů v Osvětimi atp. [5]

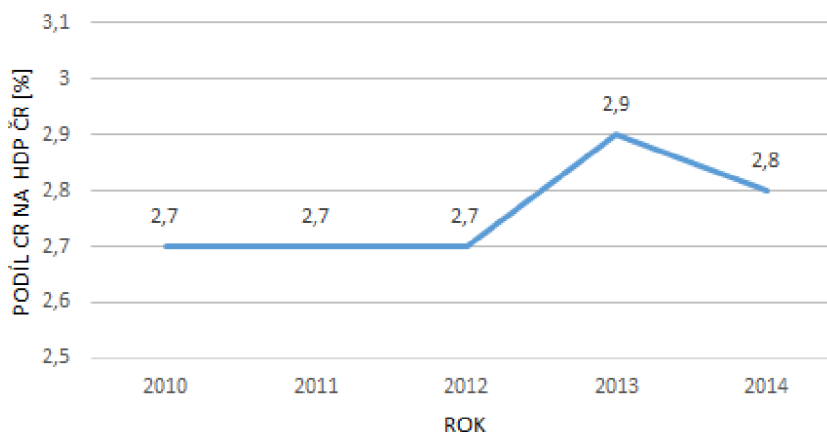
### 3.3 Analýza mikroprostředí

V rámci analýzy mikroprostředí bude nejprve analyzováno samotné odvětví cestovního ruchu, potažmo odvětví služeb cestovních kancelářů a cestovních agentur. Následně budou prostřednictvím Porterova modelu pěti sil identifikovány základní hybné síly, které v odvětví působí a významně ovlivňují činnost podniku.

#### 3.3.1 Analýza odvětví

Z hlediska struktury představuje odvětví cestovního ruchu atomizované mikrookolí, tedy odvětví s relativně nízkými vstupními bariérami, ve kterém působí velké množství menších a středních podniků. Často bývá toto odvětví označováno jako ukazatel životní úrovně, neboť jeho přínosy lze spatřovat nejen v oblasti ekonomické, ale i v oblasti sociální a environmentální. Vývoj podílu cestovního ruchu na HDP České republiky od roku 2010 do roku 2014 je znázorněn na následujícím grafu:

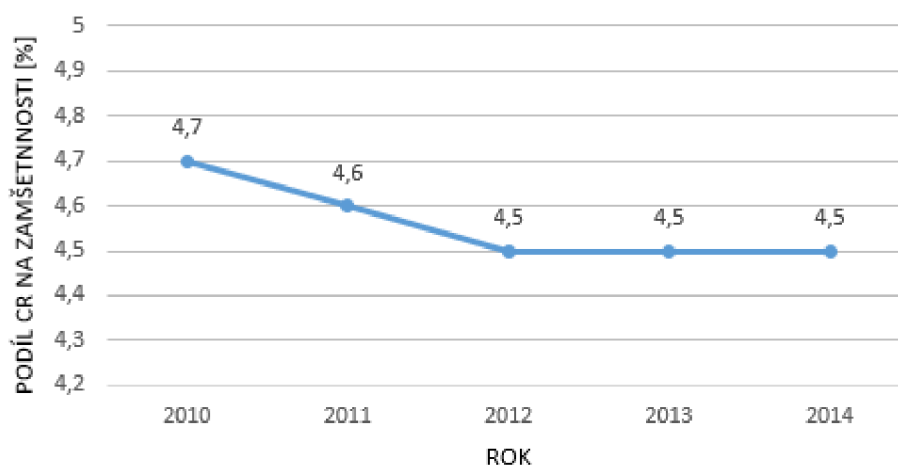
**Graf č. 5: Podíl cestovního ruchu na HDP (2010-2014)**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

Lze vyčíst, že vývoj podílu cestovního ruchu na HDP je v posledních letech poměrně klidný a pohybuje se v intervalu 2,7 až 2,9 procent. Poměrně stabilní je i hodnota podílu cestovního ruchu na zaměstnanosti v České republice. Vývoj jeho hodnoty od roku 2010 do roku 2014 znázorňuje následující graf:

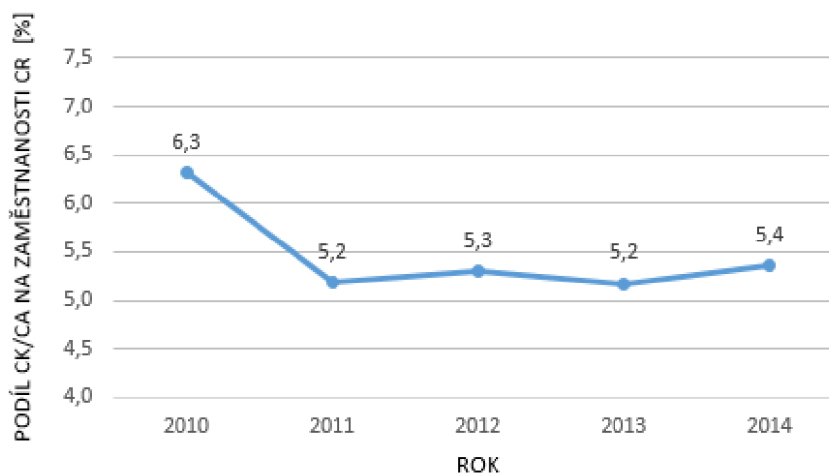
**Graf č. 6: Vývoj podílu cestovního ruchu na zaměstnanosti (2010-2014)**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

V období od roku 2010 do roku 2014 se v České republice podíl cestovního ruchu na zaměstnanosti pohyboval v intervalu od 4,5 do 4,7 procent. V letech 2012, 2013 a 2014 přitom stagnoval na hodnotě 4,5 procent. V kontextu analýzy mikroprostředí pro cestovní kancelář je pak zajímavé sledovat i vývoj podílu zaměstnanosti cestovních kanceláří a cestovních agentur na celkovém sektoru cestovního ruchu. Tento vývoj je graficky znázorněn na následujícím grafu: [22]

**Graf č. 7: Vývoj podílu CK/CA na zaměstnanosti cestovního ruchu (2010-2014)**

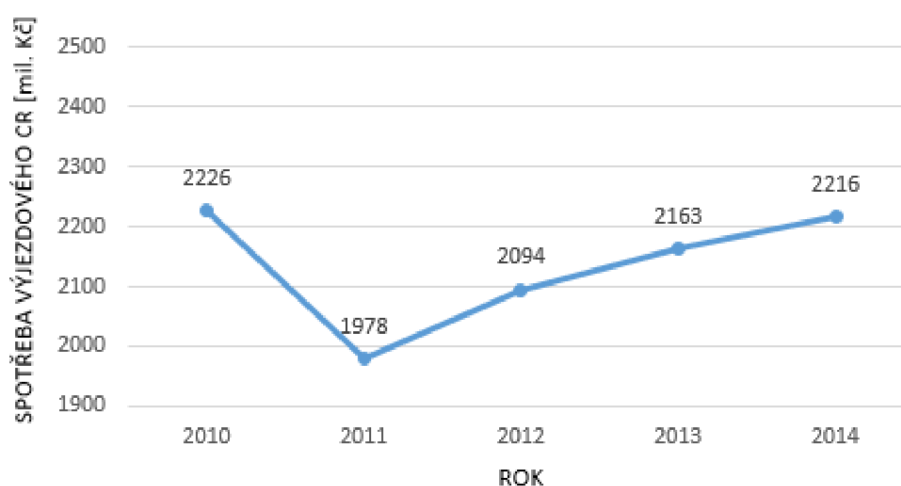


Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

Z grafu je patrný podobný trend jako u podílu cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti, nicméně zatímco podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti v roce 2014 je mírně nižší oproti roku 2011, v případě podílu cestovních kanceláří a cestovních agentur na zaměstnanosti odvětví cestovního ruchu je hodnota 5,4 procent z roku 2014 vyšší než hodnota 5,2 z roku 2011. Lze tedy říci, že v tomto období se cestovním kancelářím a cestovním agenturám dařilo v rámci odvětví v tomto ohledu nadprůměrně.

Námi analyzovaná cestovní kancelář Pux Travel se zaměřuje na výjezdový cestovní ruch, konkrétně do Rakouska, Francie a Itálie. Vývoj výjezdového cestovního ruchu České republiky, prostřednictvím změny ve spotřebě výjezdového cestovního ruchu České republiky v letech 2010 až 2014, dokumentuje následující graf:

**Graf č. 8: Vývoj spotřeby výjezdového cestovního ruchu (2010-2014)**



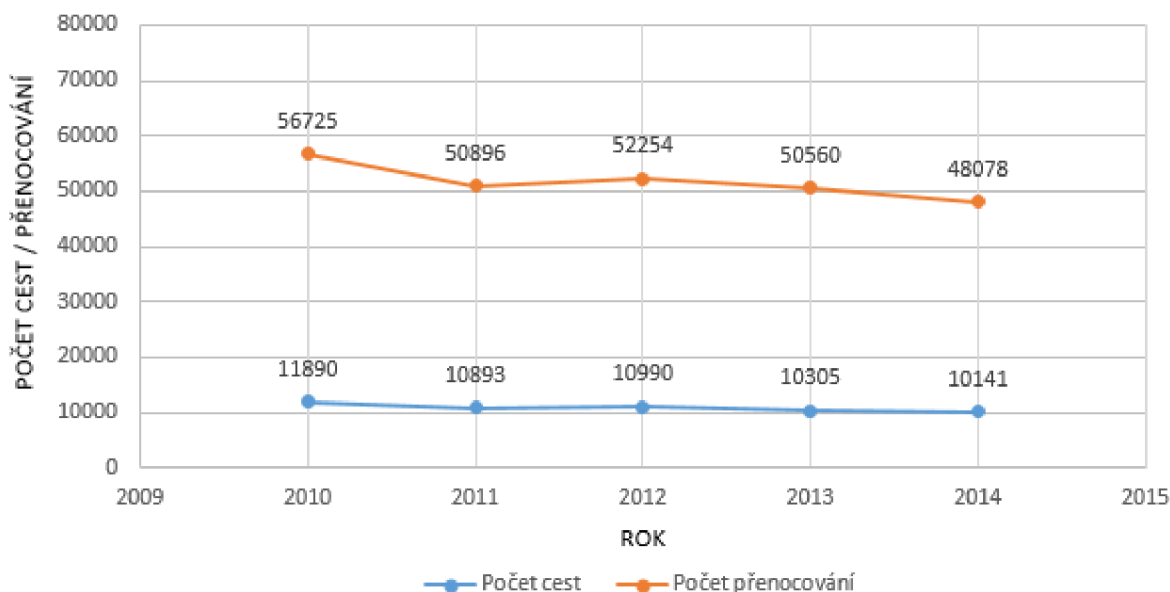
Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

Z grafu je patrný podobný trend jako u podílu cestovních kanceláří a cestovních agentur na zaměstnanosti odvětví cestovního ruchu. V roce 2011 zaznamenala spotřeba výjezdového cestovního ruchu poměrně dramatický pád, ale od té doby roste a v roce 2014 se již dostala téměř na stejnou hodnotu, které dosahovala v roce 2010.

Vývoj spotřeby výjezdového cestovního ruchu však není jedinou veličinou, kterou lze pohlížet na celkový vývoj výjezdového cestovního ruchu. Český statistický úřad eviduje i údaje o přibližném počtu uskutečněných cest výjezdového cestovního ruchu a taktéž údaje o přibližném počtu přenocování v rámci výjezdového cestovního ruchu.

Vývoj obou těchto ukazatelů od roku 2010 do roku 2014 je znázorněn v následujícím grafu:

**Graf č. 9: Vývoj výjezdového cestovního ruchu (2010-2014)**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

Z grafu je patrná poměrně těsná vzájemná závislost obou ukazatelů. O méně podobném trendu lze však hovořit při porovnání těchto ukazatelů s celkovou spotřebou výjezdového cestovního ruchu, neboť rostoucí spotřeba výjezdového cestovního ruchu od roku 2011 není doprovázena obdobným růstem v počtu uskutečněných cest a počtu přenocování. Naopak hodnota počtu cest i přenocování je v roce 2014 na nižší úrovni, než byla v roce 2011.

Důležitým ukazatelem mikroprostředí je rovněž průměrná rentabilita tržeb odvětví. Ta se dle dat Českého statistického úřadu pohybovala u cestovních kanceláří a cestovních agentur na průměrných hodnotách znázorněných v následující tabulce:

**Tabulka č. 3: Průměrná hodnota rentability tržeb CK/CA**

|       | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ø ROS | 2,51% | 1,77% | 1,20% | 2,90% |

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

V rámci těchto hodnot můžeme hovořit o tom, že v letech 2010 až 2013 dosahovala průměrná rentabilita tržeb odvětví cestovních kanceláří a cestovních agentur přibližně hodnoty 2,1 %.



### 3.3.2 Porterův model pěti sil

#### 3.3.2.1 Stávající konkurence

Z dat Ministerstva pro místní rozvoj lze vyčíst, že na území České republiky je v současné době aktivních bezmála jeden tisíc cestovních kanceláří. V kontextu cestovních kanceláří se tedy dá mluvit téměř o dokonalé konkurenci. Zatímco množství konkurentů na trhu cestovních kanceláří je opravdu velké, množství jejich zákazníků je jasně omezeno. Přesto rivalita jednotlivých kanceláří není taková, jak by se dalo očekávat, naopak firmy často spolupracují a jakožto provizní prodejci nabízejí zájezdy a pobyty i ostatních cestovních kanceláří.

Zimní zájezdy do horských středisek nabízí nespočet cestovních kanceláří, nicméně námi analyzovaná společnost vychází z úmyslu odlišit se od stávajících cestovních kanceláří prostřednictvím výhradního zaměření a specializací na zimní lyžařské zájezdy do Alp. V tomto ohledu nemá příliš mnoho přímých konkurentů, kteří by nabízeli skutečně obdobné produkty (tzn. srovnatelné cenou i programem). Mezi cestovní kanceláře, které se specializují výhradně na zimní zájezdy, patří:

- **CK Alpina** – Tato cestovní kancelář se specializuje obecně na zájezdy s aktivní náplní, mimo lyžařských zájezdů tedy organizuje i horské expedice, ferraty, cykloturistiku atp. Hlavní podíl nabídky však tvoří právě zimní zájezdy a to do středisek po celé Evropě, včetně středisek v zemích jako jsou Ukrajina, Bulharsko, Rumunsko, Slovensko, Norsko, či Černá hora. Cestovní kancelář sídlí v Brně.
- **CK Alpy** - Hlavní specializací této cestovní kanceláře jsou zimní zájezdy do Alp, zejména pak do Rakouska a severní Itálie. Cestovní kancelář sídlí v Praze.
- **CK Kontakt** - Hlavní specializací této cestovní kanceláře jsou zimní zájezdy do Alp a Dolomitů. Tyto zimní zájezdy do Itálie, Rakouska a Švýcarska organizují jak pro jednotlivce, tak i skupiny, či firmy. Cestovní kancelář má sídlo ve městě Rakovník.
- **CK Maxitour** - Hlavní specializací této cestovní kanceláře jsou zimní zájezdy do Alp a Dolomitů, tedy zájezdy do Francie, Itálie, Rakouska a Švýcarska. Největší podíl nabídky cestovní kanceláře tvoří jednoznačně zimní zájezdy do Francie,

přičemž cílí převážně na jednotlivce, popřípadě malé skupiny. Cestovní kancelář sídlí v Praze.

- **CK Víkend PLUS** – Hlavní specializací této cestovní kanceláře jsou zimní zájezdy do Italských Dolomitů, zejména do oblasti Jižního Tyrolska a Civetty. Cestovní kancelář sází na nízké ceny, využívá služeb nízkonákladového dopravce a nabízí také cenově výhodné zkrácené pobyty na 4-5 dnů, popřípadě třídní zájezdy na prodloužené víkendy. Cestovní kancelář sídlí v obci Hořovice ve Středočeském kraji.

### **3.3.2.2 Hrozba nových konkurentů**

Při analýze oborového prostředí je nutné sledovat i možnosti pro vstup nových firem do odvětví. Bariéry vstupu lze spatřovat ve vysokém stupni regulace tohoto odvětví. To bylo ostatně zmíněno a doloženo v PESTLE analýze, konkrétně v legislativních faktorech. Získání koncesní listiny je podmíněno mj. uzavřením pojištění proti úpadku, což pro nové, menší cestovní kanceláře může být významným nákladem. Přesto platí, že bariéra na vstupu není silná, jedná se totiž na druhou stranu o oblast podnikání, kde není k poskytování služeb třeba téměř žádného dlouhodobého majetku, ani příliš velký oběžný majetek nepeněžního charakteru. Jako snadné lze označit též napojení na distribuční kanály (cestovní agentury, internet atp.) Je proto běžnou praxí, že do oboru vstupují nové firmy. Je však třeba konstatovat, že množství konkurentů v tomto oboru je již v současné době velké a nenabízí příliš prostoru pro vstup nových, kteří by chtěli konkurovat čistě cenou.

### **3.3.2.3 Vyjednávací schopnost odběratelů**

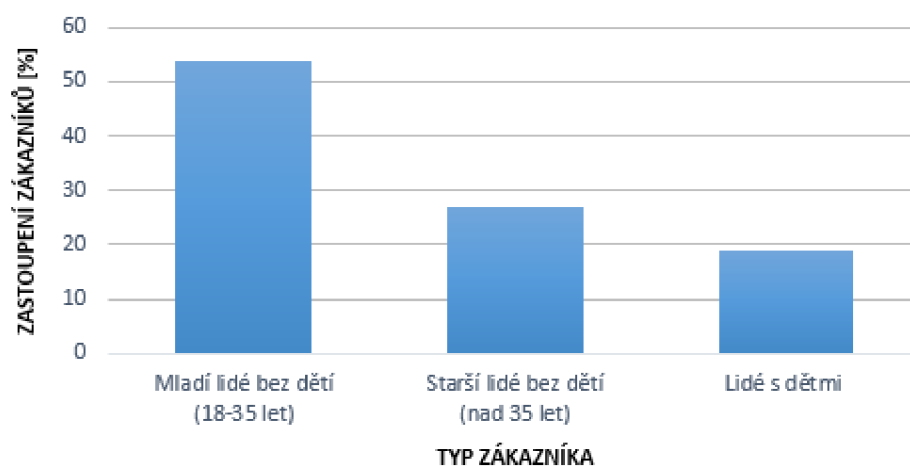
Vzhledem k obrovské konkurenci na trhu, je vliv odběratelů (zákazníků) na celkový vzhled tohoto tržního odvětví zcela zásadní. Jejich poptávka podléhá pravidelnému analyzování a nabídka cestovních kanceláří se jí neustále přizpůsobuje. Vysoká kvalita a profesionální úroveň služeb je nutným předpokladem pro budování portfolia spokojených a loajálních zákazníků, kteří v ideálním případě předávají pozitivní reference dalším potenciálním zákazníkům a celkově se tak podílí na tvorbě dobré pověsti cestovní kanceláře. Silnou pozici zákazníka dokládá i vysoká cenová elasticita poptávky. Ta je dána mj. skutečností, že přechod k jiné cestovní kanceláři je velmi snadnou

záležitostí. Informace o nabídce cestovních kanceláří jsou velmi dobře dostupné a zákazník si tak může dovolit být velmi citlivý na změny ceny zájezdu.

Cestovní kancelář Pux Travel cílí na široké spektrum zákazníků, z interních materiálů společnosti byl vytvořen graf znázorňující procentuální zastoupení jednotlivých typů zákazníků zimních sezón 2013/2014 a 2014/2015. Pro tyto účely byli zákazníci rozděleni do tří skupin:

- Mladí lidé bez dětí (18-35 let)
- Pracující lidé bez dětí (nad 35 let)
- Lidé s dětmi

**Graf č. 10: Zastoupení zákazníků CK Pux Travel (2013-2015)**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů CK Pux Travel

Z grafu je patrné, že nejčastějšími zákazníky cestovní kanceláře Pux Travel jsou mladí lidé bez dětí ve věku od 18 do 35 let.

#### **3.3.2.4 Vyjednávací schopnost dodavatelů**

Obecně platí, že dodavatelů služeb cestovního ruchu je velké množství. Většina dodavatelů služeb cestovního ruchu je však ve velmi specifické pozici oproti jiným oborům podnikání. Zejména proto, že síla jejich vyjednávací pozice je logicky determinována spíše lokalitou, resp. destinací, než objektivní kvalitou a širší nabízených služeb. Vyjednávací pozice dodavatelů v oblasti služeb cestovního ruchu je tedy různorodá a platí, že opět je zcela zásadně ovlivněna a odvozena od poptávky zákazníků

cestovních kancelářích. Z pozice české cestovní kanceláře nabízející lyžařské zájezdy do alpských středisek, je vyjednávací pozice ubytovacích středisek, kterých je v dané lokalitě omezené množství, velmi silná a naopak vyjednávací pozice cestovní kanceláře velmi slabá.

Mezi základní dodavatele ubytovacích služeb cestovní kanceláři Pux Travel patří agentura Sara, která nabízí pronájem dvou až čtyřhvězdičkových apartmánů ve většině francouzských středisek. Mimo ubytovací služby zprostředkovává agentura SARA též zvýhodněné skipasy např. do střediska Risoul/Vars, které patří mezi ty nejdůležitější pro cestovní kancelář Pux Travel. S touto agenturou spolupracuje cestovní kancelář už od svého vzniku. Dalšími dodavateli ubytovacích služeb ve Francii jsou agentury Madame Vacances, SATASKI, M Vacances, Tignes Immobilier, Deux Alpes Voyages. Pro účely dodávky ubytovacích služeb v Itálii pak cestovní kancelář využívá služeb agentur Ignas Tour, Stalle Lunghe a Cooraltur. K ubytování klientů v Rakousku využívá cestovní kancelář soukromých apartmánů.

U autobusových dopravců však cílová destinace roli prakticky nehraje a vzhledem k tomu, že i na českém trhu je poměrně velké množství dopravců nabízejících autobusovou dopravu do oblasti Alp, platí, že v případě autobusové dopravy je vyjednávací pozice cestovní kanceláře o poznání silnější, než v předchozím případě. Je zde proto větší prostor pro výběr dodavatele, potažmo licitaci o ceně dodávaných služeb. Pro účely svých zájezdů využívá cestovní kancelář Pux Travel aktuálně služeb dopravce Vegatour, který disponuje moderním a luxusním vozovým parkem zájezdových autobusů a také vysoce profesionálními řidiči. Dodavatel Vegatour garantuje cestovní kanceláři, že doprava proběhne autobusy, které nejsou starší 5 let, a které jsou vybaveny vlastním WC, Wi-Fi internetem dostupným zdarma po celé Evropě a širokou nabídkou občerstvení a dalších doplňkových služeb přímo na palubě autobusu.

Podobně silnou pozici má cestovní kancelář např. i při volbě poskytovatele pojištění. Je zcela běžnou praxí, že cestovní kanceláře zprostředkovávají klientům cestovní pojištění za zvýhodněnou cenu, právě do destinací příslušných zájezdů a cestovní kancelář Pux travel v tomto ohledu není výjimkou. Díky exkluzivní smlouvě s VZP pojišťovnou může svým klientům cestovní kancelář nabídnout za zvýhodněnou cenu cestovní pojištění, zahrnující zejména pojištění léčebných výloh.

Zákonné pojištění proti úpadku pak na území České republiky, dle informací ministerstva pro místní rozvoj, poskytují pojišťovny Generali, Česká podnikatelská pojišťovna, UNIQUA, Union pojišťovna, ERV pojišťovna, Allianz pojišťovna a pojišťovna Slavia. Cestovní kancelář Pux Travel má zákonné pojištění proti úpadku zřízené u České podnikatelské pojišťovny, a.s.

### **3.3.2.5 Hrozba substitučních produktů**

Cestovní ruch je v tomto ohledu velmi specifickým odvětvím a hovořit o substitutech jako takových lze jen těžko. Nabídka zájezdů a tematických pobytů je totiž determinována zejména destinací, nikoli postupem výroby, či vývojem nových technologií a inovací. Lze navíc předpokládat, že zájem o cestování a turistiku bude v budoucnu dále růst a je velmi nepravděpodobné, že by toto cestování a rekreační turistika byla nahrazena nějakou formou virtuálního zážitku.

Za substituční produkty lze tedy považovat zejména jiné zájezdy. V kontextu cestovní kanceláře Pux Travel pak zejména ty zájezdy, které splňují následující podmínky:

- Jedná se o lyžařský zájezd
- Jedná se o zájezd do destinace v Alpách (Francie, Rakousko, Itálie)
- Jedná se o zájezd s ubytováním v apartmánu, či hotelu v blízkosti sjezdovky (cenově podobného charakteru)
- Jedná se o zájezd s bohatou nabídkou navazujících doplňkových služeb pro lyžaře (půjčování speciálního vybavení, možnost využití služeb instruktora, výlety na skialpech atp.)

Čím více těchto podmínek daný zájezd splňuje, tím více relevantní substitut přirozeně představuje pro produkty cestovní kanceláře Pux Travel. Zájezdy splňující tyto podmínky lze najít zejména v nabídce cestovních kanceláří zmíněných v kapitole stávajících konkurentů, tedy CK Alpina, CK Alpy, CK Kontakt, CK Maxitour a CK Víkend PLUS.

Z širšího úhlu pohledu lze za relevantní substitut považovat jakýkoli zájezd, či pobyt s obdobnou programovou náplní, jako některý z produktů námi analyzované společnosti. V tomto kontextu lze za substituční produkt označit prakticky jakýkoli zimní zájezd s aktivní náplní. Hrozba vstupu nových substitutů tohoto typu je přirozeně velmi

vysoká. Tento fakt se projevuje značnou snahou řady cestovních kanceláří se svou nabídkou odlišit. To však není jednoduché, protože zájezdy cestovních kanceláří jsou poměrně jednoduše „kopírovatelné“. Cestovní kancelář Pux Travel si však tohle dobře uvědomuje a snaží se odlišit zejména svým přístupem k zákazníkům, který se již „kopíruje“ výrazně obtížněji.

### **3.4 Analýza vnitřního prostředí**

Hlavním cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat silné a slabé stránky společnosti. Ty jsou determinovány určitými faktory, v tomto kontextu se zpravidla rozlišují faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby a faktory podnikových a pracovních zdrojů. Pro analýzu těchto faktorů využijeme nejprve Model „7S“ McKinsey a následně bude detailně rozebrán marketingový mix cestovní kanceláře Pux Travel.

#### **3.4.1 Model „7S“ McKinsey**

##### **3.4.1.1 Strategie**

Vizi zkoumané společnosti je být vnímána jako specializovaná, vysoce profesionální cestovní kancelář s proklientským přístupem, která nabízí jedinečné zimní zájezdy do důkladně prověřených destinací. Této vize dosahuje strategií individuálního přístupu ke svým klientům a snahou maximálně vyjít vstříc jejich požadavkům. Spokojenost klientů je pro společnost na prvním místě, pracovníci vyhledávají zpětnou vazbu, naslouchají jí a snaží se na jejím základě nabízené služby neustále zlepšovat. Prakticky ve všech aspektech obchodních aktivit společnosti lze spatřovat uplatňování pravidla kvality nad kvantitou. Do tohoto konceptu zapadá i výrazné zaměření společnosti na snahu generovat loajální zákazníky.

Z hlediska Porterova pojetí konkurenčních výhod uplatňuje cestovní kancelář fokus strategii, kdy cílí na zákazníky se zájmem o aktivní zimní dovolenou s řadou doplňkových služeb nad rámec běžné nabídky cestovních kanceláří, to vše přitom za velmi atraktivní cenu při zachování vysoké kvality a profesionality služeb.

### 3.4.1.2 Struktura

Pux Travel je cestovní kancelář, která svou velikostí spadá do kategorie mikropodniků. Je proto logické, že její obchodní vedení zajišťují přímo jednatelé společnosti. Jeden z jednatelů se přitom stará zejména o odbornou administrativu a druhý o prezentaci společnosti navenek a vedení personálu. K dispozici má jednatel osm stálých zaměstnanců, přičemž:

- Dva zaměstnanci zajišťují komplexní komunikaci se zákazníky a prodej zájezdů
- Dva zaměstnanci zajišťují přípravu nových zájezdů, běžnou administrativu a průběžnou komunikaci se středisky
- Dva zaměstnanci zařídí IT oddělení, které se stará o programování, vývoj a správu webů, grafiku a webdesign
- Jeden zaměstnanec je specialistou na marketing a zajišťuje podporu prezentace společnosti, copywriting a reklamu atp.
- Jeden zaměstnanec zajišťuje právní náležitosti cestovní kanceláře a realizovaných zájezdů

Cestovní kancelář Pux Travel dále využívá externí formou delegáty v příslušných destinacích a rovněž řidiče autobusů. Nárazově využívá cestovní kancelář také brigádníků, např. pro jednorázové marketingové akce atp.

### 3.4.1.3 Systémy

Vzhledem k malé velikosti cestovní kanceláře nevyužívá společnost příliš mnoho formalizovaných procesů, či procedur. Platí, že obchodní vedení společnosti zajišťují přímo jednatelé. Telefonní operátorky pak komunikují jak s potenciálními zákazníky, tak zároveň plní funkci okamžité podpory pro klienty, kteří se účastní aktuálně realizovaného zájezdu. Cestovní kancelář si přirozeně vede vlastní databázi svých klientů a jednotlivých zájezdů. Tyto databáze slouží jako jednoduché nástroje pro podporu efektivního marketingu, monitoringu loajality svých zákazníků a také monitoringu zbývajících volných kapacit jednotlivých zájezdů.

#### **3.4.1.4 Styl práce vedení**

Vzhledem k velikosti podniku je pochopitelné, že jednatelé aplikují spíše autoritativní styl řízení. V roce 2009 zavedla společnost interní směrnici pro své zaměstnance, která je má vést k co možná největší zodpovědnosti a motivaci. Základními zásadami této směrnice jsou maximální pečlivost a profesionalita psaného i mluveného projevu a maximální orientace na přání a potřeby zákazníka. Od roku 2011 je v podniku zaveden také jednotný „dress code“.

Operativní úkoly, nad rámec stále pracovní náplně jednotlivých pracovníků, zadává jednatel většinou ústní formou na pravidelných poradách. V případě, že není přítomen v sídle společnosti pak formou elektronickou přes email, skype, telefon atp.

#### **3.4.1.5 Spolupracovníci**

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců jsou nutnou podmínkou pro dobré fungování pracovního kolektivu přátelské vztahy, zodpovědnost a vysoká úroveň vzájemné důvěry a loajality ke společnosti. Tyto aspekty se daří dlouhodobě držet na vynikající úrovni mj. díky tomu, že cestovní kancelář Pux Travel si zakládá na vztahu svých zaměstnanců k lyžování a snowboardingu. Tyto sporty jsou pro její pracovníky vášní, která naplňuje nejen jejich profesní život, ale které zároveň často věnují i svůj volný čas. Důkazem budiž i zmíněné publikování článků z lyžařské branže na webu cestovní kanceláře. Pracovnímu prostředí tedy vládne pohodová atmosféra a zdravý týmový duch. Průměrný věk zaměstnanců cestovní kanceláře je pod třicet let.

#### **3.4.1.6 Schopnosti**

Společnost si zakládá na skutečnosti, že všichni její zaměstnanci disponují úspěšně dokončeným vysokoškolským vzděláním. Všichni pracovníci jsou vesměs mladí a velmi aktivní lidé, kteří milují zimní sporty. Díky dokonalé znalosti nabízených produktů, pramenící mj. i z osobních zkušeností, mají detailní informace a perfektní přehled o specifikách jednotlivých nabízených středisek a destinací a jsou tak připraveni klientům opravdu kvalitně a odborně poradit. Rovněž mají ověřené zdroje aktuálních informací, díky kterým jsou schopni zajistit klientům co nejpřesnější předpověď počasí, informace o aktuálním stavu sjezdovek, chystaných společenských akcí atp.



### **3.4.1.7 Sdílené hodnoty**

Za hlavní sdílené hodnoty společnosti lze označit vášeň pro zimní sporty, odpovědný, upřímný a individuální přístup ke klientům a s ním související dokonalou znalost svých nabízených produktů. Cestovní kancelář Pux Travel, jako jedna z mála, odolává tlaku konkurence a odmítá předprodávat „cizí“ zájezdy jiných cestovních kanceláří, jakož i prodávat své zájezdy prostřednictvím jiných cestovních kanceláří, popřípadě cestovních agentur. Zákazník proto může mít jistotu, že všechny nabízené zájezdy byly vytvořeny přímo cestovní kanceláří Pux Travel, a to na základě pozitivní zkušenosti jejich vlastních pracovníků. Za sdílenou hodnotu lze označit též aktivní přístup a pozitivní vztah všech zaměstnanců ke společnosti. Všichni zaměstnanci jsou si velmi dobře vědomi toho, že mají značný vliv na chod společnosti a případný úspěch společnosti je tak vizitkou jejich práce. Odpovědný a pečlivý přístup ke své práci je tak zcela v jejich zájmu a to třeba i proto, že za něj logicky budou odměněni adekvátním finančním ohodnocením.

## **3.5 Marketingový mix**

V rámci analýzy marketingového mixu bude postupně provedena analýza produktu cestovní kanceláře Pux Travel, její cenová politika, umístění, neboli distribuce a na závěr také propagace.

### **3.5.1 Produkt**

Jak již bylo řečeno, cestovní kancelář Pux Travel se zaměřuje na nabídku zimních zájezdů do Alpských lyžařských středisek ve Francii, Itálii a Rakousku. Cílí přitom na jednotlivce, organizované skupiny, ale i rodiny s dětmi. Pro větší celky nabízí též možnost tvorby produktů, dle individuálních požadavků. Jedná se např. o zimní zájezdy pro školy, či zájezdy s teambuildingovými aktivitami pro firmy atp. Produkt společnosti lze tedy z pohledu zákazníka definovat jako zprostředkování zážitku, který se sestává ze služeb dopravy do vybrané destinace, zajištění služeb delegáta, ubytování a stravování v dané destinaci, obstarání skipasu a veškerých potřebných informací k optimálnímu a plnému využití navštívené destinace, potažmo podporu při řešení jakýchkoli problémů, které by mohly v průběhu zájezdu nastat, jakož i služby, které riziko případných problémů snižují

(virtuální prohlídky ubytování před zakoupením zájezdu, zajištění co nejpřesnější předpovědi počasí, sjednání cestovního pojištění atp.).

Součástí produktu je i veškerý personál, který se účastní produkce výše zmíněných služeb, tedy i pracovníci, kteří nejsou přímými zaměstnanci cestovní kanceláře Pux Travel, přičemž platí, že např. neprofesionální přístup řidiče autobusu, který klienty dopravuje do cílové destinace, může zcela zkazit celkový dojem z jinak perfektně zorganizovaného zájezdu. Stejný, popřípadě ještě horší vliv na celkový dojem ze zájezdu pak může mít i nízká úroveň kvality stravování, nedostatečná čistota ubytování atp. Cestovní kancelář si proto dodavatele služeb pro své zájezdy pečlivě vybírá a prověřuje.

Pro účely svých zájezdů využívá cestovní kancelář služeb dopravce Vegatour, který disponuje moderním a luxusním vozovým parkem zájezdových autobusů. Pracovníci cestovní kanceláře Pux Travel si jsou totiž moc dobře vědomi, že doprava je nedílnou součástí cestování a její význam roste s délkou trasy. Při zájezdu do Alp ve Francii klienti v autobuse stráví třeba i dvacet hodin, proto na kvalitu dopravy klade cestovní kancelář velký důraz. Cestovní kancelář proto mimo vysoce profesionálních a proškolených řidičů v uniformě se znalostí cizích jazyků, garantuje též, že doprava proběhne autobusy, které nejsou starší 5 let, s vlastním WC a Wi-Fi internetem dostupným zdarma po celé Evropě. Přimo na palubě autobusu může klient také vybírat z široké nabídky občerstvení a časopisů, popřípadě si vypůjčit deku pro případ, že by mu byla zima.

Ubytování je nabízeno v široké škále, od levnějších 2\* rezidencí až po drahé luxusní apartmány a hotely. Ve všech případech je však kladen důraz na blízkost ubytování k lyžařskému středisku. K řadě svých zájezdů přidává kancelář služby nad rámec běžné nabídky cestovních kanceláří. Jedná se nejčastěji o výuku freestyle lyžování, jízdy ve hlubokém sněhu, dále výlety na skialpech, popřípadě různé aktivity pro rodiny s dětmi. Tyto služby jsou zahrnuty v ceně zájezdu a to včetně výpůjčky potřebného vybavení. Po domluvě je možné u kanceláře objednat i další zpoplatněné nadstandardní služby jako jsou např. služby individuálního instruktora snowboardingu, lyžování, freeridu, či skialpiningu. Kancelář svým klientům nabízí též možnost zprostředkování cestovního pojištění a tam, kde to jde, zajišťuje skipasy za zvýhodněné ceny. V současné době nabízí cestovní kancelář Pux Travel zájezdy do středisek uvedených na následující straně.

- Francie
  - Vars/Risoul
  - Puy Saint Vincent
  - Serre Chevalier
  - Tignes/Val D'Isere
  - Les 2 Alpes
- Itálie
  - Folgaria/Lavarone
  - Passo Tonale/Ponte di Legno
  - Paganella
  - Livigno
  - Val di Sole/Madonna di Campiglio
  - Bormio
- Rakousko
  - Hintertux/Zillertal
  - Bad Kleinkirchheim
  - Zell am See/Kaprun/Kitzsteinhorn
  - Turraccher höhe
  - Kreischberg
  - Schladming/Dachstein
  - Nassfeld
  - Pitztal

Mimo klasických zájezdů, pořádá kancelář každoročně řadu akčních nabídek zájezdů, většinou spojenou s bohatým doplňkovým programem nejen sportovního, ale i kulturního a společenského charakteru. Jako dobrý příklad lze uvést každoroční nabídku zájezdu na festival WooXUP. Tato akce probíhá ve francouzském alpském středisku Vars/Risoul a každoročně přiláká tisíce zejména mladých lidí. Nad rámec klasické nabídky střediska lze po dobu této akce navštívit celou řadu workshopů, vyzkoušet nejrůznější nejen lyžařskou výzbroj a vybavení a večer pak vybírat z bohaté nabídky „party“ aktivit, sestávajících např. z koncertů, nejrůznějších soutěží, či klasických diskoték.

### **3.5.2 Cena**

Ceny zájezdů se logicky liší v závislosti na jeho délce, destinaci, potažmo také na termínu. Cestovní kancelář Pux Travel, tak jak je u cestovních kanceláří zpravidla zvykem využívá praktik diskriminačních cen, které se tak mj. odvíjí od sezónnosti.

Nejvyšší ceny přitom logicky odrážejí poptávku po zájezdech, která je každoročně největší v období vánočních svátků, na Nový rok a v termínech jarních prázdnin. Tuto cenovou politiku lze dobře demonstrovat na příkladu týdenního zájezdu do velmi známého francouzského střediska Vars/Risoul. Na následujících řádcích je znázorněn vývoj cen ve vybraných termínech zimní sezóny 2015/2016 (ceny zahrnují ubytování na 7 nocí v rezidenci Les Myrtilles, šestidenní skipas Vars/Risoul, služby delegáta, DPH a luxusní autobusovou dopravu s Wi-Fi připojením):

- 19. 12. 2015 - 26. 12. 2015 ..... 10.600 Kč/os.
- 26. 12. 2015 - 2. 1. 2016 ..... 13.095 Kč/os.
- 2. 1. 2016 – 9. 1. 2016 ..... 8.825 Kč/os.
- 13. 2. 2016 - 20. 2. 2016 ..... 13.095 Kč/os.
- 19. 3. 2016 - 26. 3. 2016 ..... 8.390 Kč/os.

Cestovní kancelář nabízí tyto zájezdy i klientům, kteří preferují dopravu po vlastní ose. Takový zákazník ušetří na autobusové dopravě 2.700 Kč/os.

### 3.5.2.1 Cenová politika zájezdů

Jak již bylo zmíněno, cestovní kancelář Pux Travel funguje zejména jako internetová cestovní kancelář. Na svém provozu proto šetří nemalé procento nákladů oproti klasickým „kamenným“ cestovním kancelářím. Díky menším nákladům si přirozeně může dovolit i nižší ceny zájezdů. Příznivé a pro zákazníky atraktivní ceny zájezdů, vnímá vedení společnosti jako jednu ze svých významných konkurenčních výhod. Pro výpočet ceny zájezdu používá cestovní kancelář Pux Travel zpravidla následující vzorec:

$$C = [(CB + TT) + (Z \times D)] \times 1,02$$

Přičemž:

- C = výsledná cena
- CB = cena balíčku (cena ubytování a skipasu pro 1 osobu)
- TT = turistická taxa (v případě, že je zahrnuta v ceně zájezdu)
- Z = zisk
- D = daň ze zisku
- 1,02 = náklad na pojištění cestovní kanceláře proti úpadku (2% z ceny zájezdu)

### **3.5.2.2 Platební podmínky**

Při podpisu cestovní smlouvy musí klient zaplatit zálohu min. ve výši 50% ceny zájezdu. Vystavenou fakturu na tuto zálohu může zákazník zaplatit elektronicky, v takovém případě je povinen dodržet lhůtu sedmi dní od data vystavení faktury, zaplatit může ale také např. složenkou, nebo i hotově přímo v sídle cestovní kanceláře. Ve všech případech je k faktuře klientovi přiřazen unikátní variabilní symbol. Pokud nedojde ze strany zákazníka k uhrazení požadované zálohy v příslušné lhůtě, následuje zpravidla kontaktování klienta a nabídka dodatečné lhůty pro zaplacení. V případě, že platba není uhrazena ani v dodatečné lhůtě, jsou objednané služby automaticky stornovány a cestovní smlouva zaniká.

### **3.5.2.3 Věrnostní slevy**

Cestovní kancelář Pux Travel je menší cestovní kanceláří, pro kterou vytvoření základny pravidelných a loajálních zákazníků představuje jeden z klíčových cílů. Tomuto cíli jdou pak naproti mj. prostřednictvím věrnostního programu. Ten má velmi jednoduchou formu. Každý zákazník, který absolvuje zájezd se společností Pux Travel získá permanentní slevu na každý další zájezd ve výši 100 Kč. Tyto slevy se navíc kumulují až do výše stropu slevy 500 Kč. Zákazník, který tedy absolvuje s cestovní kanceláří pět zájezdů, má každý další zájezd zlevněný o 500 Kč oproti katalogové ceně. Nad rámec tohoto věrnostního programu nabízí cestovní kancelář svým pravidelným zákazníkům různé jednorázové slevy např. na speciální tematické workshopy, či výuku v lyžařské a snowboardové škole.

### **3.5.2.4 Systém množstevních slev pro organizátory větších skupin**

Pro větší skupiny nabízí cestovní kancelář Pux Travel následující množstevní slevy. Při deseti platících osobách, získává organizátor slevu na zájezd ve výši 200 Kč za každého člena skupiny. V případě, že organizátor zájezd pouze organizuje, ale sám se ho neúčastní, dostává 100 Kč z každého člena v hotovosti. Při skupině např. 19 platících účastníků, tedy získává organizátor slevu na zájezd ve výši 3.800 Kč, popřípadě odměnu 1.900 Kč, v případě, že se zájezdu osobně nezúčastní.

Při dvaceti platících osobách získává jedna osoba zájezd zdarma. Forma čerpání slevy je na organizátorovi, ten této akce může využít např. jako odměny za vynaložený čas a úsilí. Pokud se organizátor rozhodne tuto slevu „rozpustit“ mezi všechny členy skupiny, cestovní kancelář mu ráda vyjde vstříc a zákazník tak nemusí řešit složité rozpočítávání, rozměňování a rozdělování.

Pro velké skupiny nad 35 osob je pak cestovní kancelář schopna zařídit celou řadu dalších zvýhodnění, které závisí na individuální domluvě (např. přistavení autobusu na požadované místo, zajištění společenské místnosti pro různé semináře, stravování „českou kuchyní“, popřípadě i speciální individuální harmonogram zájezdu).

### **3.5.3 Umístění (distribuce)**

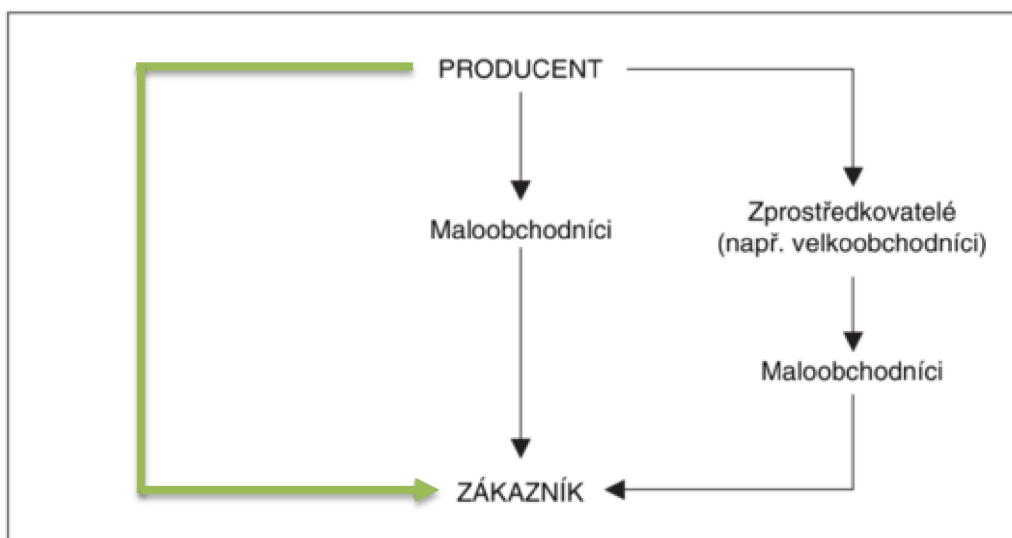
Cestovní kancelář Pux Travel se, jakožto tematicky specializovaná cestovní kancelář, orientuje pouze na přímou cestu prodeje svých vlastních zájezdů, nepředprodává tedy zájezdy cizích cestovních kanceláří, jak je tomu zpravidla zvykem u běžných cestovních kanceláří.

Distribuční kanály, v souladu se samotným charakterem cestovní kanceláře, mají především internetovou formu. Neinternetovou distribuci představují prakticky jen úkony prováděné přímo v sídle společnosti, kde jsou klientům k dispozici dvě zaměstnankyně každý všední den od 9:00 do 18:00. Klient přitom na pobočce, resp. v sídle společnosti, může při jediné návštěvě zájezd vybrat, objednat, podepsat cestovní smlouvu i zaplatit.

Hlavním distribučním kanálem společnosti je nicméně bezesporu internetový web společnosti ([www.puxtravel.cz](http://www.puxtravel.cz)), kde jsou k dispozici pro zákazníky nejen komplexní informace pro výběr zájezdu, ale také přehledný rezervační systém a „nákupní košík“, kde si může zákazník vybraný zájezd jednoduše objednat. Po objednání je zákazníkovi okamžitě automaticky vygenerován email potvrzující převzetí objednávky a následně je zákazník telefonicky kontaktován pro upřesnění detailů objednávky.

Forma distribuce produktů cestovní kanceláře Pux Travel je znázorněna zelenou šipkou na schématu zobrazeném na obrázku na následující straně.

**Obrázek č. 19: Distribuční cesty cestovní kanceláře Pux Travel**



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Horner, S., Swarbrooke, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. str. 192

Ze schématu je patrné, že mezi producentem (Pux Travel) a zákazníkem není žádný zprostředkovatel ať už ve formě velkoobchodníka, či maloobchodníka.

### 3.5.4 Propagace

K propagaci využívá cestovní kancelář jednak přímé nástroje, které jsou cílené na zákazníky, kteří již někdy využili služeb cestovní kanceláře. Nejčastěji formou emailového newsletteru, k jehož odběru vyslovili souhlas, jsou jim zasílány aktuální produktové novinky, akční nabídky atp. Vybraní klienti, kteří služeb cestovní kanceláře využívají pravidelně, jsou pak pro tyto účely kontaktováni i telefonicky, stejně jako klienti z řad organizátorů větších skupin. Databáze klientů s kontakty se neustále rozrůstá a v současné době obsahuje již více než 30.000 zákazníků. K oslovení potenciálních zákazníků využívá cestovní kancelář i letáků. Ty zpravidla zasílá v dopise vybraným klientům z řad středních škol a odborných učilišť.

Nepřímé nástroje využívá společnost primárně za účelem získání nových zákazníků. Využívá k těmto účelům především reklamu a PR články na tematických webech, jako jsou např.:

- [www.freeride.cz](http://www.freeride.cz)
- [www.freeskiing.cz](http://www.freeskiing.cz)

- [www.ibrno.cz](http://www.ibrno.cz)
- [www.lyzarskezajezdy.cz](http://www.lyzarskezajezdy.cz)
- [www.snow.cz](http://www.snow.cz)
- [www.tripzone.cz](http://www.tripzone.cz)

Formy podpory prodeje zahrnující slevy za věrnost a množstevní slevy byli již popsány v kapitole věnující se cenové politice společnosti. Další formou podpory prodeje jsou slevové poukazy na produkty vybraných partnerů z pravidelně obměňovaného portfolia, které jsou věnovány k zakoupeným zájezdům.

Ke své propagaci se snaží společnost využívat i fenoménu moderní doby - sociálních sítí. Účet má společnost vytvořený na těchto sociálních sítích:

- Facebook
- Google +
- Instagram
- Twitter
- Youtube

Tento typ propagace je charakteristický mj. specifickým postavením uživatelů, kteří se zde částečně sami stávají tvůrci obsahu. Pro vytvoření aktivní komunity uživatelů je však nutné účty na sociálních sítích aktivně spravovat, komunikovat s uživateli a pravidelně vkládat nový obsah. Sociální sítě zároveň musí být vzájemně provázané i s webem společnosti, tak aby působily jako jeho přirozená součást, nikoli pouze oddělená „větev“ propagace. V tomto ohledu má cestovní kancelář Pux Travel značné rezervy, neboť relativně aktivně spravovaný je pouze účet na Facebooku, přičemž na účty Google +, Instagram a Twitter přímý odkaz na webu vůbec není.

### **3.6 Finanční analýza**

Finanční analýza není primárním předmětem této diplomové práce, nebude proto dodržen její typický a úplný postup. Pro rámcovou představu o finanční situaci podniku budou provedeny výpočty ukazatelů likvidity a samostatně vypočítám ukazatel rentability tržeb, který nám poskytne srovnání s průměrnou hodnotou v odvětví cestovních kanceláří a agentur.



Ukazatel rentability tržeb lze interpretovat jako podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Hodnoty rentability tržeb analyzované společnosti v letech 2010 až 2014 jsou znázorněny v následující tabulce:

**Tabulka č. 4: Hodnoty ROS (2010-2014)**

|                          | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Rentabilita tržeb</b> | 0,26% | 0,18% | 0,73% | 0,00% | 0,10% |

Zdroj: Vlastní zpracování dle [24]

Jako pozitivní lze označit skutečnost, že ve všech sledovaných letech dosáhla společnost nezáporné rentability tržeb. V rámci odvětví jsou hodnoty rentability tržeb, resp. ziskové marže ovšem pod průměrem. V roce 2013 byla rentabilita tržeb dokonce nulová. Důvody lze spatřovat ve vysokém procentuálním podílu výkonové spotřeby na dosažených tržbách, která při objemu tržeb ve sledovaném období znemožnila dosáhnout vyšší přidané hodnoty.

Vzhledem k tomu, že produktem společnosti jsou výhradně služby, neviduje zkoumaný podnik žádné zásoby a nemá proto smysl posuzovat běžnou likviditu. Hodnoty pohotové a okamžité likvidity společnosti jsou znázorněny v následující tabulce:

**Tabulka č. 5: Ukazatele likvidity (2010-2014)**

|                           | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Pohotová likvidita</b> | 0,98 | 0,92 | 0,92 | 0,86 | 0,78 |
| <b>Okamžitá likvidita</b> | 0,60 | 0,32 | 0,35 | 0,36 | 0,32 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle [24]

Doporučená hodnota pohotové likvidity se udává většinou v intervalu 1 až 1,5, v některých publikacích se však uvádí jako přijatelná hodnota ještě i 0,7. Vypočtené hodnoty tedy lze označit za relativně přijatelné, varovný je nicméně klesající trend. Ten je třeba zastavit, neboť další pokles by již mohl znamenat snížení schopnosti podniku dostát svým závazkům. Interval doporučených hodnot pro okamžitou likviditu se zpravidla pohybuje od 0,2 do 0,5. V roce 2010 hodnota okamžité likvidity tento interval lehce překročila, nicméně v dalších letech se již všechny hodnoty do tohoto intervalu vešly a výsledky tak lze tedy hodnotit pozitivně.

### 3.7 Analýza SWOT

V této kapitole budou využity poznatky ze všech provedených analýz k formulování tržních příležitostí a hrozeb, potažmo silných a slabých stránek cestovní kanceláře Pux Travel.

#### 3.7.1 Analýza příležitostí

Na základě provedených analýz bylo formulováno deset příležitostí, z nichž bude pro finální vyhodnocení SWOT analýzy vybráno 5 nejvíce relevantních. Pro tyto účely bylo každé z příležitostí přiřazeno číslo. Všechny příležitosti i s příslušným označením jsou uvedeny v následující tabulce:

**Tabulka č. 6: Příležitosti**

| <b>Příležitost:</b>  | <b>Číslo:</b> |
|--|---------------|
| Zvyšující se poptávka po wellness procedurách                | 1             |
| Zvyšující se poptávka po zájezdech s aktivní náplní          | 2             |
| Rozvoj marketingového využití sociálních sítí                | 3             |
| Optimalizace webu pro mobilní prohlížeče                     | 4             |
| Možné oslovení klientely skrze studentské a odborné časopisy | 5             |
| Rozšíření spolupráce s firemní klientelou                    | 6             |
| Vstup do asociace cestovních kanceláří (AČCKA, či ACK ČR)    | 7             |
| Provizní prodej zájezdů                                      | 8             |
| Možnost rozšíření nabídky o další alpská střediska           | 9             |
| Možnost rozšíření nabídky zájezdů o další země               | 10            |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ještě než bude provedena analýza vah jednotlivých příležitostí, bude pro její usnadnění každé příležitosti přidělen kvadrant v matici příležitostí, v závislosti na jejich významu a pravděpodobnosti úspěchu.

**Tabulka č. 7: Matice příležitosti**

|             |        | Pravděpodobnost úspěchu |          |
|-------------|--------|-------------------------|----------|
|             |        | vysoká                  | nízká    |
| Příležitost | vysoká | 2; 3;                   | 4; 9     |
|             | nízká  | 1; 6; 7                 | 5; 8; 10 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou již metodikou popsanou v teoretické části práce provedeny výpočty vah jednotlivých příležitostí:

**Tabulka č. 8: Hodnocení vah příležitostí**

| Číslo příležitosti | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | Součet | Váha [%]    |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-------------|
| <b>1</b>           | x   | 0   | 0   | 0,5 | 1   | 0   | 0   | 1   | 0,5 | 1   | 4      | 8,9         |
| <b>2</b>           | 1   | x   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 8,5    | <b>18,9</b> |
| <b>3</b>           | 1   | 0,5 | x   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 8,5    | <b>18,9</b> |
| <b>4</b>           | 0,5 | 0   | 0   | x   | 1   | 0,5 | 0,5 | 1   | 0,5 | 1   | 5      | <b>11,1</b> |
| <b>5</b>           | 0   | 0   | 0   | 0   | x   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 1      | 2,2         |
| <b>6</b>           | 1   | 0   | 0   | 0,5 | 1   | x   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 6      | <b>13,3</b> |
| <b>7</b>           | 1   | 0   | 0   | 0,5 | 1   | 0,5 | x   | 1   | 0,5 | 1   | 5,5    | <b>12,2</b> |
| <b>8</b>           | 0   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | x   | 0   | 0,5 | 1      | 2,2         |
| <b>9</b>           | 0,5 | 0   | 0   | 0,5 | 1   | 0   | 0,5 | 1   | x   | 1   | 4,5    | 10          |
| <b>10</b>          | 0   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | 0,5 | 0   | x   | 1      | 2,2         |

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé vztahy srovnávaných příležitostí nabývají těchto hodnot:

- 1 ..... Daná příležitost má větší důležitost než porovnávaná
- 0,5 ..... Srovnávané příležitosti mají stejnou důležitost
- 0 ..... Daná příležitost má menší důležitost než porovnávaná

Výsledky celkových vah jednotlivých příležitostí ukazují, že pro podnik jsou nejvíce relevantní příležitosti označené čísly 2; 3; 6; 7 a 4. Jejich výčet je pro přesnost a přehlednost opět zaznamenán do samostatné tabulky:

**Tabulka č. 9: Pět nejrelevantnějších příležitostí**

| <b>Příležitosti:</b>                                      |
|---|
| Zvyšující se poptávka po zájezdech s aktivní náplní       |
| Rozvoj marketingového využití sociálních sítí             |
| Rozšíření spolupráce s firemní klientelou                 |
| Vstup do asociace cestovních kanceláří (AČCKA, či ACK ČR) |
| Optimalizace webu pro mobilní prohlížeče                  |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.7.2 Analýza hrozeb

Na základě provedených analýz bylo formulováno deset hrozeb, z nichž bude pro finální vyhodnocení SWOT analýzy vybráno 5 nejvíce relevantních. Pro tyto účely bylo každé z hrozeb opět přiřazeno číslo. Všechny hrozby i s příslušným označením jsou uvedeny v následující tabulce:

**Tabulka č. 10: Hrozby**

| <b>Hrozby:</b>  | <b>Číslo:</b> |
|---|---------------|
| Legislativní změny související s předmětem činnosti                 | 1             |
| Snížení poptávky po cestování                                       | 2             |
| Případná nespolehlivost dodavatelů služeb                           | 3             |
| Ztráta důvěry zákazníků   | 4             |
| Zvyšování počtu cestovatelů „na vlastní pěst“                       | 5             |
| Změny v preferencích zákazníků                                      | 6             |
| Recese ekonomiky  | 7             |
| Pracovní indispozice jednoho z jednatelů                            | 8             |
| Neutěšená bezpečnostní situace v Evropě (zdržení na hranicích atp.) | 9             |
| Nepříznivé klimatické podmínky                                      | 10            |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ještě než bude provedena analýza vah jednotlivých hrozeb, bude pro její usnadnění každé hrozbě přidělen kvadrant v matici hrozeb, v závislosti na jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

**Tabulka č. 11: Matice hrozeb**

|           |        | Pravděpodobnost výskytu |             |
|-----------|--------|-------------------------|-------------|
|           |        | Vysoká                  | Nízká       |
| Závažnost | vysoká | 3                       | 2; 4; 10; 8 |
|           | nízká  | 1; 5; 7                 | 6, 9        |

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou již, metodikou popsanou v teoretické části práce, provedeny výpočty vah jednotlivých hrozeb:

**Tabulka č. 12: Hodnocení vah hrozeb**

| Číslo hrozby | 1   | 2   | 3 | 4 | 5   | 6   | 7   | 8 | 9   | 10 | Součet | Váha [%]    |
|--------------|-----|-----|---|---|-----|-----|-----|---|-----|----|--------|-------------|
| <b>1</b>     | x   | 0   | 0 | 0 | 0   | 0   | 0   | 0 | 0,5 | 0  | 0,5    | 1,1         |
| <b>2</b>     | 1   | x   | 0 | 0 | 0   | 1   | 0,5 | 0 | 1   | 1  | 4,5    | 10,0        |
| <b>3</b>     | 1   | 1   | x | 0 | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1  | 8      | <b>17,8</b> |
| <b>4</b>     | 1   | 1   | 1 | x | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1  | 9      | <b>20,0</b> |
| <b>5</b>     | 1   | 1   | 0 | 0 | x   | 1   | 0,5 | 0 | 1   | 1  | 5,5    | <b>12,2</b> |
| <b>6</b>     | 1   | 0   | 0 | 0 | 0   | x   | 0   | 0 | 0,5 | 1  | 2,5    | 5,6         |
| <b>7</b>     | 1   | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1   | x   | 0 | 1   | 1  | 5      | <b>11,1</b> |
| <b>8</b>     | 1   | 1   | 0 | 0 | 1   | 1   | 1   | x | 1   | 1  | 7      | <b>15,6</b> |
| <b>9</b>     | 0,5 | 0   | 0 | 0 | 0   | 0,5 | 0   | 0 | x   | 0  | 1      | 2,2         |
| <b>10</b>    | 1   | 0   | 0 | 0 | 0   | 0   | 0   | 0 | 1   | x  | 2      | 4,4         |

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé vztahy srovnávaných hrozeb nabývají těchto hodnot:

- 1 .....Daná hrozba má větší závažnost než porovnávaná
- 0,5 ..... Srovnávané hrozby mají stejnou závažnost
- 0 .....Daná hrozba má menší závažnost než porovnávaná

Výsledky celkových vah jednotlivých hrozeb ukazují, že pro podnik jsou nejvíce relevantní hrozby označené čísly 4; 3; 8; 5 a 7. Jejich výčet je pro přesnost a přehlednost opět zaznamenan do samostatné tabulky:

**Tabulka č. 13: Pět nejrelevantnějších hrozeb**

| <b>Hrozby:</b>                                |
|---|
| Ztráta důvěry zákazníků                       |
| Případná nespolehlivost dodavatelů služeb     |
| Pracovní indispozice jednoho z jednatelů      |
| Zvyšování počtu cestovatelů „na vlastní pěst“ |
| Recese ekonomiky                              |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.7.3 Analýza silných stránek

Na základě provedených analýz bylo formulováno deset silných stránek cestovní kanceláře, z nichž bude pro finální vyhodnocení SWOT analýzy vybráno 5 nejvíce relevantních. Pro tyto účely bylo každé jednotlivé silné stránce opět přiřazeno číslo. Všechny silné stránky i s příslušným označením jsou uvedeny v následující tabulce:

**Tabulka č. 14: Silné stránky**

| <b>Silné stránky:</b>  | <b>Číslo:</b> |
|--|---------------|
| Nízké ceny zájezdů   | 1             |
| Vysoká kvalita nabízených služeb                                 | 2             |
| Vysoce motivovaný a kvalifikovaný personál                       | 3             |
| Široká databáze klientů  | 4             |
| Pečlivý, individuální a velmi vstřícný přístup k zákazníkům      | 5             |
| Vysoké procento loajálních zákazníků                             | 6             |
| Kvalitně zpracované webové stránky                               | 7             |
| Sídlo/kontaktní místo v centru Brna                              | 8             |
| Vzdělaný, férový a velmi aktivní jednatel s přirozenou autoritou | 9             |
| Moderní technické vybavení                                       | 10            |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ještě než bude provedena analýza vah jednotlivých silných stránek, bude pro její usnadnění každé silné stránce přidělen kvadrant v matici závažnosti/výkonnosti.

**Tabulka č. 15: Matice závažnosti/výkonnosti silných stránek**

|           |        | Výkonnost     |          |
|-----------|--------|---------------|----------|
|           |        | Vysoká        | Průměrná |
| Závažnost | Vysoká | 1; 2; 3; 5; 6 | 4        |
|           | nízká  | 7; 9; 10      | 8        |

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou již metodikou popsanou v teoretické části práce provedeny výpočty vah jednotlivých silných stránek:

**Tabulka č. 16: Hodnocení vah silných stránek**

| Číslo silné stránky | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | Součet | Váha [%]    |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-------------|
| <b>1</b>            | x   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 5,5    | <b>12,2</b> |
| <b>2</b>            | 1   | x   | 0   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 7,5    | <b>16,7</b> |
| <b>3</b>            | 1   | 1   | x   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 8,5    | <b>18,9</b> |
| <b>4</b>            | 0   | 0   | 0   | x   | 0   | 0   | 0,5 | 1   | 0   | 1   | 2,5    | 5,6         |
| <b>5</b>            | 1   | 0,5 | 0,5 | 1   | x   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 8      | <b>17,8</b> |
| <b>6</b>            | 0,5 | 0   | 0   | 1   | 0   | x   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 5      | <b>11,1</b> |
| <b>7</b>            | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | x   | 1   | 0   | 0,5 | 2      | 4,4         |
| <b>8</b>            | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | x   | 0   | 0,5 | 0,5    | 1,1         |
| <b>9</b>            | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0,5 | 1   | 1   | x   | 1   | 4,5    | 10,0        |
| <b>10</b>           | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | x   | 1      | 2,2         |

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé vztahy srovnávaných silných stránek nabývají těchto hodnot:

- 1 ..... Daná silná stránka má větší důležitost než porovnávaná

- 0,5 ..... Srovnávané silné stránky mají stejnou důležitost
- 0 ..... Daná silná stránka má menší důležitost než porovnávaná

Výsledky celkových vah jednotlivých silných stránek ukazují, že pro podnik jsou nejvíce relevantní silné stránky označené čísly 3; 5; 2; 1 a 6. Jejich výčet je pro přesnost a přehlednost opět zaznamenán do samostatné tabulky:

**Tabulka č. 17: Pět nejrelevantnějších silných stránek**

| <b>Silné stránky:</b>                                       |
|---|
| Vysoce motivovaný a kvalifikovaný personál                  |
| Pečlivý, individuální a velmi vstřícný přístup k zákazníkům |
| Vysoká kvalita nabízených služeb                            |
| Nízké ceny zájezdů  |
| Vysoké procento loajálních zákazníků                        |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.7.4 Analýza slabých stránek

Na základě provedených analýz bylo formulováno deset slabých stránek cestovní kanceláře, z nichž bude pro finální vyhodnocení SWOT analýzy vybráno 5 nejvíce relevantních. Pro tyto účely bylo každé jednotlivé slabé stránce opět přiřazeno číslo. Všechny slabé stránky i s příslušným označením jsou uvedeny v následující tabulce:

**Tabulka č. 18: Slabé stránky**

| <b>Slabé stránky:</b>  | <b>Číslo:</b> |
|--|---------------|
| Cestovní kancelář Pux Travel není příliš známá                                 | 1             |
| Úzké zaměření produktů cestovní kanceláře                                      | 2             |
| Poměrně nízký počet zaměstnanců  | 3             |
| Nabídka zájezdů pouze na internetu (neexistence tištěného katalogu)            | 4             |
| Minimální využití komunikace na sociálních sítích                              | 5             |
| Značně omezený rozpočet na propagaci   | 6             |
| Firemní web není optimalizován pro mobilní prohlížeč                           | 7             |
| Mladý personál s omezenými zkušenostmi   | 8             |
| Vysoká závislost na jednateli, který zajišťuje obchodní vedení CK              | 9             |
| Loajálními zákazníky jsou spíše jednotlivci, nikoli větší organizované skupiny | 10            |

Zdroj: Vlastní zpracování



Ještě než bude provedena analýza vah jednotlivých slabých stránek, bude pro její usnadnění každé slabé stránce přidělen kvadrant v matici závažnosti/výkonnosti.

**Tabulka č. 19: Matice závažnosti/výkonnosti slabých stránek**

|           |        | Výkonnost |            |
|-----------|--------|-----------|------------|
|           |        | Průměrná  | Nízká      |
| Závažnost | Vysoká | 5         | 1; 6; 10   |
|           | nízká  | 8; 9      | 2; 3; 4; 7 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou již metodikou popsanou v teoretické části práce provedeny výpočty vah jednotlivých slabých stránek:

**Tabulka č. 20: Hodnocení vah slabých stránek**

| Číslo slabé stránky | 1 | 2   | 3 | 4   | 5   | 6 | 7   | 8 | 9   | 10 | Součet | Váha [%]    |
|---------------------|---|-----|---|-----|-----|---|-----|---|-----|----|--------|-------------|
| <b>1</b>            | x | 1   | 1 | 1   | 1   | 1 | 1   | 1 | 1   | 1  | 9      | <b>20</b>   |
| <b>2</b>            | 0 | x   | 0 | 0,5 | 0   | 0 | 0,5 | 0 | 0   | 0  | 1      | 2,2         |
| <b>3</b>            | 0 | 1   | x | 1   | 0   | 0 | 1   | 1 | 0   | 0  | 4      | 8,9         |
| <b>4</b>            | 0 | 0,5 | 0 | x   | 0   | 0 | 0,5 | 0 | 0   | 0  | 1      | 2,2         |
| <b>5</b>            | 0 | 1   | 1 | 1   | x   | 0 | 1   | 1 | 0,5 | 0  | 5,5    | <b>12,2</b> |
| <b>6</b>            | 0 | 1   | 1 | 1   | 1   | x | 1   | 1 | 1   | 1  | 8      | <b>17,8</b> |
| <b>7</b>            | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0   | 0 | x   | 0 | 0   | 0  | 1      | 2,2         |
| <b>8</b>            | 0 | 1   | 0 | 1   | 0   | 0 | 1   | x | 0   | 0  | 3      | 6,7         |
| <b>9</b>            | 0 | 1   | 1 | 1   | 0,5 | 0 | 1   | 1 | x   | 0  | 5,5    | <b>12,2</b> |
| <b>10</b>           | 0 | 1   | 1 | 1   | 1   | 0 | 1   | 1 | 1   | x  | 7      | <b>15,6</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé vztahy srovnávaných slabých stránek nabývají těchto hodnot:

- 1 .....Daná slabá stránka má větší důležitost než porovnávaná
- 0,5 .....Srovnávané slabé stránky mají stejnou důležitost
- 0 .....Daná slabá stránka má menší důležitost než porovnávaná

Výsledky celkových vah jednotlivých slabých stránek ukazují, že pro podnik jsou nejvíce relevantní slabé stránky označené čísly 1; 6; 10; 9 a 5. Jejich výčet je pro přesnost a přehlednost opět zaznamenán do samostatné tabulky:

**Tabulka č. 21: Pět nejrelevantnějších slabých stránek**

| <b>Slabé stránky:</b>  |
|--|
| Cestovní kancelář Pux Travel není příliš známá                                 |
| Značně omezený rozpočet na propagaci   |
| Loajálními zákazníky jsou spíše jednotlivci, nikoli větší organizované skupiny |
| Vysoká závislost na jednateli, který zajišťuje obchodní vedení kanceláře       |
| Minimální využití komunikace na sociálních sítích                              |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.7.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy nejprve sestavíme matici SWOT z výše uvedených, nejrelevantnějších pěti příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek:

**Tabulka č. 22: Matice SWOT**

| <b>Silné stránky:</b>                                       | <b>Slabé stránky:</b>  |
|---|--|
| Vysoce motivovaný a kvalifikovaný personál                  | Cestovní kancelář Pux Travel není příliš známá                                 |
| Pečlivý, individuální a velmi vstřícný přístup k zákazníkům | Značně omezený rozpočet na propagaci   |
| Vysoká kvalita nabízených služeb                            | Loajálními zákazníky jsou spíše jednotlivci, nikoli větší organizované skupiny |
| Nízké ceny zájezdů  | Vysoká závislost na jednateli, který zajišťuje obchodní vedení kanceláře       |
| Vysoké procento loajálních zákazníků                        | Minimální využití komunikace na sociálních sítích                              |
| <b>Příležitosti:</b>  | <b>Hrozby:</b>   |
| Zvyšující se poptávka po zájezdech s aktivní náplní         | Ztráta důvěry zákazníků  |
| Rozvoj marketingového využití sociálních sítí               | Případná nespolehlivost dodavatelů služeb                                      |
| Rozšíření spolupráce s firemní klientelou                   | Pracovní indispozice jednoho z jednatelů                                       |
| Vstup do asociace cestovních kanceláří (AČCKA, či ACK ČR)   | Zvyšování počtu cestovatelů „na vlastní pěst“                                  |
| Optimalizace webu pro mobilní prohlížeče                    | Recese ekonomiky   |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě matice SWOT budou následně zvlášť vzájemně posouzeny silné stránky a příležitosti pro přístup SO, silné stránky a hrozby pro přístup ST, slabé stránky a příležitosti pro přístup WO a slabé stránky a hrozby pro přístup WT. Při hodnocení

vzájemných vztahů příslušných znaků se přitom použije stupnice od nuly do pěti, přičemž:

- 0..... žádný vztah
- 5..... úzký vztah
- „+“ ..... pozitivní vztah
- „-“ ..... negativní vztah

Pro každý přístup k tvorbě strategie bude z těchto posouzení patrné celkové skóre, na jehož základě bude vybrán nejvhodnější přístup pro námi analyzovanou cestovní kancelář.

### 3.7.5.1 Přístup SO

Tento přístup k tvorbě strategie na základě SWOT analýzy se snaží maximalizovat své silné stránky prostřednictvím využití příležitostí.

**Tabulka č. 23: Matice vzájemného působení SO**

|              |   | Silné stránky                              |   |                                  |                    |                                      | Součet    |
|--------------|---|--|---|----------------------------------|--------------------|--------------------------------------|-----------|
|              |   | Vysoce motivovaný a kvalifikovaný personál | Pečlivý, individuální a velmi vstřícný přístup k zákazníkům | Vysoká kvalita nabízených služeb | Nízké ceny zájezdů | Vysoké procento loajálních zákazníků |           |
| Příležitosti | Zvyšující se poptávka po zájezdech s aktivní náplní       | + 1  | + 3   | + 1                              | + 2                | 0                                    | 7         |
|              | Rozvoj marketingového využití sociálních sítí             | + 4  | + 4   | 0                                | + 1                | + 2                                  | 11        |
|              | Rozšíření spolupráce s firemní klientelou                 | + 3  | + 2   | + 2                              | + 4                | + 1                                  | 12        |
|              | Vstup do asociace cestovních kanceláří (AČCKA, či ACK ČR) | + 1  | + 1   | + 1                              | 0                  | 0                                    | 3         |
|              | Optimalizace webu pro mobilní prohlížeče                  | 0  | + 1   | 0                                | 0                  | 0                                    | 1         |
|              |   |  |   |                                  |                    | <b>Celkem</b>                        | <b>34</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek matice potvrzuje pozitivní vztah mezi silnými stránkami společnosti a příležitostmi, vzhledem k poměrně vysoké hodnotě výsledku lze navíc hovořit o poměrně velmi významném vztahu mezi těmito znaky. Z hlediska tvorby strategie se tedy předběžně přístup SO zdá jako velmi výhodný.

### 3.7.5.2 Přístup ST

Tento přístup k tvorbě strategie na základě SWOT analýzy se snaží eliminovat nastalé hrozby prostřednictvím využití svých silných stránek.

**Tabulka č. 24: Matice vzájemného působení ST**

|        |   | Silné stránky                              |   |                                  |                    |                                      | Součet      |
|--------|---|--|---|----------------------------------|--------------------|--------------------------------------|-------------|
|        |   | Vysoce motivovaný a kvalifikovaný personál | Pečlivý, individuální a velmi vstřícný přístup k zákazníkům | Vysoká kvalita nabízených služeb | Nízké ceny zájezdů | Vysoké procento loajálních zákazníků |             |
| Hrozby | Ztráta důvěry zákazníků                       | - 3  | - 3   | - 3                              | - 1                | - 3                                  | - 13        |
|        | Případná nespolehlivost dodavatelů služeb     | 0  | 0   | + 4                              | + 5                | 0                                    | + 9         |
|        | Pracovní indispozice jednoho z jednatelů      | - 2  | - 1   | + 4                              | 0                  | + 1                                  | + 2         |
|        | Zvyšování počtu cestovatelů „na vlastní pěst“ | - 2  | - 1   | - 2                              | - 3                | - 4                                  | - 12        |
|        | Recese ekonomiky                              | 0  | 0   | 0                                | 0                  | 0                                    | 0           |
|        |   |  |   |                                  |                    | <b>Celkem</b>                        | <b>- 14</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek matice potvrzuje negativní vztah mezi silnými stránkami společnosti a hrozbami, což je z hlediska tvorby strategie přístupem ST žádoucí stav. Nicméně absolutní hodnota výsledku naznačuje menší průměrnou úzkost vztahů těchto znaků, proto lze v obecně rovině označit tento přístup ke tvorbě strategie jako méně vhodný pro námi analyzovanou cestovní kancelář, než tomu bylo u přístupu SO.

### 3.7.5.3 Přístup WO

Tento přístup k tvorbě strategie na základě SWOT analýzy se snaží využít nastalých příležitostí k eliminaci slabých stránek společnosti.

**Tabulka č. 25: Matice vzájemného působení WO**

|              |   | Slabé stránky                   |                                      |  |   |   | Součet      |
|--------------|---|---------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|-------------|
|              |   | CK Pux Travel není příliš známá | Značně omezený rozpočet na propagaci | Loajálními zákazníky jsou spíše jednotlivci, nikoli větší org. skupiny | Vysoká závislost na jednateli, který zajišťuje obchodní vedení CK | Minimální využití komunikace na sociálních sítích |             |
| Příležitosti | Zvyšující se poptávka po zájezdech s aktivní náplní       | - 3                             | - 2                                  | 0  | 0   | - 3   | - 8         |
|              | Rozvoj marketingového využití sociálních sítí             | + 2                             | + 4                                  | + 5  | - 4   | - 5   | 2           |
|              | Rozšíření spolupráce s firemní klientelou                 | - 4                             | - 1                                  | - 5  | 0   | 0   | -10         |
|              | Vstup do asociace cestovních kanceláří (AČCKA, či ACK ČR) | + 1                             | + 4                                  | + 2  | 0   | 0   | 7           |
|              | Optimalizace webu pro mobilní prohlížeče                  | 0                               | - 2                                  | + 2  | 0   | - 2   | - 2         |
|              |   |                                 |                                      |  |   | <b>Celkem</b>                                     | <b>- 11</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek matice potvrzuje negativní vztah mezi příležitostmi a slabými stránkami analyzované společnosti, což je z hlediska tvorby strategie přístupem WO žádoucí stav. Nicméně absolutní hodnota výsledku naznačuje menší průměrnou úzkost vztahů těchto znaků. Lze proto v obecně rovině označit tento přístup ke tvorbě strategie jako méně vhodný pro námi analyzovanou cestovní kancelář, než tomu bylo u přístupu ST a SO.

#### 3.7.5.4 Přístup WT

Tento přístup k tvorbě strategie na základě SWOT analýzy se zaměřuje na kumulaci negativních efektů a usiluje o jejich minimalizaci.

**Tabulka č. 26: Matice vzájemného působení WT**

|        |   | Slabé stránky                                  |                                      |  |  |   | Součet    |
|--------|---|--|--------------------------------------|--|--|---|-----------|
|        |   | Cestovní kancelář Pux Travel není příliš známá | Značně omezený rozpočet na propagaci | Loajálními zákazníky jsou spíše jednotlivci, nikoli větší organizované skupiny | Vysoká závislost na jednatelech, který zajišťuje obchodní vedení kanceláře | Minimální využití komunikace na sociálních sítích |           |
| Hrozby | Ztráta důvěry zákazníků                       | + 3  | + 3                                  | - 2  | 0  | + 3   | 7         |
|        | Případná nespolehlivost dodavatelů služeb     | + 1  | 0                                    | 0  | 0  | 0   | 1         |
|        | Pracovní indispozice jednoho z jednatelek     | 0  | + 4                                  | 0  | + 5  | 0   | 9         |
|        | Zvyšování počtu cestovatelů „na vlastní pěst“ | 0  | 0                                    | + 3  | 0  | + 2   | 5         |
|        | Recese ekonomiky                              | 0  | 0                                    | + 3  | 0  | 0   | 3         |
|        |   |  |                                      |  |  | <b>Celkem</b>                                     | <b>25</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek matice potvrzuje pozitivní vztah mezi slabými stránkami společnosti a hrozbami. Hodnota celkového výsledku je však nižší než u přístupu SO, lze tedy v obecné rovině konstatovat, že pro společnost je výhodnější zaměřit se na růstovou strategii, skrze uplatnění svých silných stránek k využití nastalých příležitostí, než se zaměřovat na kumulaci negativních efektů a jejich zmírňování. Závěry všech provedených analýz jednotlivých přístupů jsou pak přehledně znázorněny v následující tabulce.

### 3.7.5.5 Doporučená strategie

**Tabulka č. 27: Výsledek vzájemného působení**

|              | Silné stránky | Slabé stránky |
|--------------|---------------|---------------|
| Příležitosti | 34            | - 11          |
| Hrozby       | - 14          | 25            |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledku matice vzájemného působení lze za optimální strategii pro rozvoj podniku označit strategii S-O (Maxi-Maxi). Tato strategie odpovídá ofenzivnímu pojetí podnikatelského přístupu, kdy se podnik snaží maximálně využít příležitostí na trhu za využití svých silných stránek.

Jako možný postup rozvoje podniku se proto v obecné rovině jeví rozvoj obchodních aktivit směrem k firemním zákazníkům, potažmo využití potenciálu rozvoje marketingového mixu společnosti zejména v oblasti propagace a distribuce. Konkrétní návrhy rozvoje obchodních aktivit cestovní kanceláře Pux Travel jsou formulovány v následující kapitole.



## 4 Návrh rozvoje obchodních aktivit

### 4.1 Rozvoj obchodních aktivit s firemní klientelou

Toto doporučení vychází ze skutečnosti, že cestovní kancelář Pux Travel umí pořádat i zájezdy pro velké skupiny a má s nimi již i nemalé zkušenosti. Společnost má zázemí jak pro praktická specifika těchto zájezdů, jako jsou zajištění ubytování v jedné budově, zajištění dostupné soukromé společenské místnosti, přistavení autobusu na přání skupiny, zajištění doprovodných aktivit atd., tak pro specifika administrativní, jako jsou fakturace zájezdu na firmu, zprostředkování výhodných skupinových podmínek, slev atd. V současné době nicméně neexistuje ucelená forma nabídky těchto zájezdů a v podmínkách značné konkurence v tomto odvětví si potenciální klienti z řad firemních zákazníků jen těžko nacházejí cestu k námi analyzované společnosti.

Pro lepší využití tohoto bezesporu lukrativního segmentu zákazníků je proto vhodné doplnit nabízené portfolio zájezdů o zájezdy pro firemní klientelu. Pro začátek by produkty mohly být koncipovány v těchto třech základních formách:

- Zájezdy, jako odměna pro nejlepší pracovníky, či nejúspěšnější týmy
- Zájezdy pro nastartování nově vytvořeného pracovního týmu
- „Teambuildingové“ zájezdy pro stávající pracovní kolektivy

Jádro produktu, tedy zájezd s aktivní náplní v prostředí Alp, by zůstalo stejné. Jednotlivým formám zájezdů pro firemní klientelu by byl přizpůsoben pouze doprovodný program zájezdu s důrazem na společné zážitky pro posílení obchodního vztahu a loajality vůči firmě.

Doplňkový program u zájezdů koncipovaných jako odměny pro nejlepší zaměstnance, by mohl obsahovat např. wellness procedury, výlety na skialpech, či půjčování dalšího speciálního lyžařského vybavení spolu se službami příslušných instruktorů.

„Teambuildingové“ zájezdy, ať už pro nové, či stávající pracovní kolektivy, by pak mohly být doplněny o služby profesionálů, kteří by organizovali „teambuildingové“ aktivity a hry např. ve volném zasněženém terénu na sněžnicích atd. Toto rozšíření produktové nabídky musí být doprovázeno adekvátním doplněním v oblasti propagace

a distribuce. Rozvoj těchto článků marketingového mixu nejen u těchto forem zájezdů je popsán v následující kapitole.

## **4.2 Rozvoj propagace a distribuce**

### **4.2.1 Vstup do AČČKA**

Velmi často se v médiích, ať už tištěných, televizních, či internetových, řeší otázka ochrany spotřebitelů služeb cestovních kanceláří, potažmo optimálního postupu pro výběr zájezdu, tak aby spotřebitel minimalizoval rizika se zájezdem spojená. Členství cestovní kanceláře v asociaci bývá zpravidla označováno jako známka důvěryhodnosti dané cestovní kanceláře a ověření této skutečnosti je zpravidla jedním z prvních kroků doporučených při výběru zájezdu. Ať už je, či není toto označení opodstatněné, cestovní kancelář, která není členem asociace, se vystavuje riziku, že potenciální zákazník její služby nevyužije právě z tohoto důvodu.

Na podnikání cestovních kanceláří se navíc vztahuje řada specifických zákonných úprav, jejichž změny není jednoduché, zejména z pozice malé cestovní kanceláře, sledovat. AČČKA přináší svým členům aktuální informace z oblasti cestovního ruchu a to nejen legislativního charakteru, připravuje svým členům rovněž právní analýzy, vzorové dokumenty atd.

AČČKA zajišťuje také podporu prodeje produktů svých členů. Pravidelně zveřejňuje seznam svých platných členů na internetu, v tištěných publikacích, na tematických veletrzích, výstavách atd. Členská cestovní kancelář si může logo asociace rovněž umístit na své propagační materiály, což jí může v očích řady zákazníků přidat na důvěryhodnosti. Asociace zajišťuje svým členům také zvýhodněnou účast na veletrzích a výstavách.

Jsem přesvědčen, že členství v AČČKA by pro cestovní kancelář Pux Travel představovalo výhodný a smysluplný krok. Za všechny výše zmíněné výhody by přitom cestovní kanceláři vznikl pouze roční náklad 5.000 Kč + DPH za členský příspěvek. V případě, že by se jednatelé cestovní kanceláře rozhodli pro vstup do této asociace, stačilo by kromě platby členského příspěvku splnit dvě jednoduché podmínky.

- Prokázat svou existenci (výpisem z OR)
- Zaslát vyplněnou a podepsanou přihlášku na adresu sídla asociace

Proces přiřazení členství v AČCKA by pak v závislosti na počtu doporučitelů z řad členů asociace trval 1 – 3 měsíce.

#### 4.2.2 Vytvoření e-katalogu

Pro většinu spotřebitelů je katalog zájezdů symbolem propagace cestovní kanceláře. I přesto, že cestovní kancelář Pux Travel se profiluje jako internetová cestovní kancelář, považují absenci katalogu jako značnou nevýhodu oproti konkurenci, tím spíš, že se cestovní kancelář zaměřuje na přímý prodej svých zájezdů. Není přitom nutné zvyšovat náklady cestovní kanceláře o náklady spojené s tiskem a distribucí těchto katalogů. Věřím, že značný přínos by měly i katalogy pouze v elektronické podobě, volně ke stažení na webu společnosti. Katalogy by obsahovaly nabídku vždy na příslušnou zimní sezónu a ke stažení by mohly být v následujících podobách:

- Kompletní nabídka CK Pux Travel
- Katalog pro firmy
- Katalog mimořádných zájezdů

Katalog mimořádných zájezdů by zahrnoval zájezdy na festivaly typu Evropa 2 WooXUP ve středisku Vars/Risoul, Sport festival s cimbálkou ve středisku Puy St. Vincent atp.

Titulní strana katalogů by měla být uzpůsobena příslušnému druhu katalogu, vždy by však měl mít společné prvky – zejména umístění názvu katalogu, sezóny a loga cestovní kanceláře. Obsah katalogů by pak měl být přehledný, logicky uspořádaný a měl by zároveň stručně podávat všechny důležité informace o nabízených produktech. Na úvodní straně by mělo být velmi stručné představení společnosti doplněné o její kontaktní údaje a úvodní slovo a fotografii jednatele společnosti. Pod tímto úvodem by měl být umístěn stručný přehled o obsahu katalogu, přičemž jako osvědčené členění se jeví rozdělení nabídky dle jednotlivých zemí a středisek. U každého střediska by pak měla být mapka s informacemi o počtu, délce a obtížnosti sjezdovek a forem lanovek, dále možné termíny a ceny zájezdů, informace o možnostech dopravy a ubytování, potažmo možnosti doplňkových a nadstandardních služeb za příplatek. Pozadí a volné plochy každé strany,

by pak měly vyplňovat atraktivní fotografie přímo z příslušných středisek, ubytovacích zařízení atp.

Grafické zpracování katalogu by mohli obstarat stávající zaměstnanci IT oddělení, kteří zajišťují mj. grafiku a webdesign. Celý návrh katalogu by měl zabrat jednomu zaměstnanci max. měsíc a měl by se tak stihnout dokončit před zahájením zimní sezóny 2016/2017. V dalších letech by již stačily pouze dílčí úpravy a doplnění katalogů z předchozí sezóny.

#### **4.2.3 Rozvoj využití webu a sociálních sítí**

Špičková propagace na webu a sociálních sítích by pro internetovou cestovní kancelář měla být základem, tím spíše, že z vnitřní analýzy podniku vyplynulo, že nejčastějšími klienty cestovní kanceláře Pux Travel jsou mladí lidé, kteří mají zpravidla k těmto formám komunikačních kanálů velmi blízko. Je zároveň důležité, aby účty na sociálních sítích byly aktivně spravované a propojené s webem společnosti. Tyto kanály na sebe musí odkazovat a zároveň vyvolávat dojem jednotné propagace, což vyžaduje systematický přístup ze strany zaměstnanců cestovní kanceláře. Z hlediska přístupu k obsahu bych doporučil následující dělení účtů na sociálních sítí:

- Facebook
- Google +
- Twitter

Tyto tři kanály by měly být stěžejní, jednak proto, že jsou nejrozšířenější, ale rovněž proto, že umožňují vkládat široké spektrum forem obsahu, od textu formou statusů, přes obrázky a videa až po korespondenci přímo s uživateli sociálních sítí. Vkládaný obsah na tyto tři kanály může být prakticky identický, je však obzvláště důležité, aby na těchto kanálech byl pravidelně vkládán aktuální obsah. Ten mohou představovat komentované fotky zajímavostí z aktuálně realizovaných zájezdů, informace o blížících se mimořádných zájezdech atp. Důraz by měl být kladen na originalitu vkládaného obsahu, tedy např. fotky z těch služeb, které běžné cestovní kanceláře nenabízejí (fotky z interiéru luxusního autobusu, fotky z výletů na skialpech, fotky speciálního lyžařského vybavení, které je klientům zdarma k dispozici k vypůjčení, fotky z festivalů atp.). V případě Twitteru by pak textová část obsahu měla být redukována na minimum, např. za využití tzv. hashtagů typu „#puxtravel“, „#alpy“ atp.

- Instagram
- Pinterest

Tyto dva kanály jsou zaměřené zejména na grafický obsah a prakticky není třeba vkládat obsah v textové podobě. Na tyto dva kanály doporučuji vkládat ty nejpovedenější fotky z jednotlivých středisek a zájezdů, nejlépe takové, které vzbuzují jistý umělecký dojem. Např. západ slunce při jasné obloze nad sjezdovkou, momentka na lyžích ve vzduchu při skoku na skokánku atp. U jednotlivých fotek je potřeba doplnit komentář zpravidla jen pro účely jejich efektivního vyhledání. Instagram funguje stejně jako twitter zejména na bázi hashtagů, Pinterest pak funguje na bázi vyhledání běžných slov v popisu fotografie.

- Youtube

Poslední sociální sítí, které doporučuji společnosti věnovat pozornost je Youtube. Jedná se o sociální síť zaměřenou na obsah ve formě videí. Jedná se o nesmírně rozšířenou sociální síť, kterou je však z pozice nejen cestovní kanceláře velmi obtížné efektivně využít ke své propagaci. Vytvořit opravdu kvalitní videoobsah je totiž nesmírně obtížné a sdílení nekvalitního obsahu může cestovní kanceláři vtisknout nálepku „amatérismu“ a v konečné fázi jí tak spíše uškodit. Vzhledem k tomu, že se cestovní kancelář profiluje jako specialista na zimní dovolené a deklaruje svou vášeň k zimním sportům, doporučuji vkládat pravidelný obsah např. ve formě zrychlených záběrů ze sjezdu freeride, či freestyle zón zachycených kamerou přímo na přilbě lyžaře, doprovázených vhodnou dramatickou, ale zároveň nerušivou hudbou v pozadí. Věřím, že tento styl propagace pomůže podtrhnout budovanou image cestovní kanceláře a pomůže jí získat nálepku zimních nadšenců a profesionálů.

Všechny tyto účty na zmíněných sociálních sítích by v úvodních informacích měly obsahovat viditelný odkaz na webové stránky společnosti a webové stránky by zase měly mít v záhlaví odkazy na tyto účty a to nejlépe v ustálené formě kruhových symbolů jednotlivých sociálních sítí. Samotný web, který je grafickým zpracováním na velmi dobré úrovni, doporučuji dále doplnit o sekci zájezdů pro firemní klientelu a také sekci, kde budou k volnému stažení katalogy zájezdů. Společnost by rovněž mohla zvážit optimalizaci webového rozhraní pro mobilní prohlížeče, které se těší oblibě zejména u mladých lidí.

Závěrem doporučuji společnosti, aby kladla celkově větší důraz na aktuálnost informací zveřejňovaných na webu. Nemělo by se stávat, aby na úvodní straně webu cestovní kanceláře byly inzerovány nabídky zájezdů v termínech, které již proběhly. Úvodní strana je to první, co nově příchozí zákazník na webu společnosti uvidí a jakékoli neaktuální informace v něm okamžitě vzbudí pochyby o důvěryhodnosti společnosti a mohou mít zcela zásadní vliv na jeho rozhodnutí využít, či nevyužít služeb cestovní kanceláře využije.

## 5 Závěr

V diplomové práci jsem se zabýval zhodnocením současného stavu zkoumané společnosti a na základě zjištěných poznatků návrhem doporučení pro rozvoj obchodních aktivit této společnosti. Ke splnění cíle diplomové práce bylo nutné nejprve nastudovat teoretické poznatky z oblasti cestovního ruchu, ekonomické teorie a v neposlední řadě také strategické analýzy podniku. Tyto poznatky byly shrnuty ve druhé kapitole práce.

Ve třetí kapitole byla již představena konkrétní společnost, pro níž byly následně vypracovány jednotlivé analýzy. Z těch mimo jiné vyplynulo, že finanční stav podniku je relativně uspokojivý, společnosti se daří generovat spokojené a vysoce profesionální zaměstnance a rovněž spokojené a často loajální zákazníky. Společnosti se daří rovněž udržovat dobré vztahy se svými dodavateli. Slabší stránky společnosti byly odhaleny zejména v oblasti propagace a distribuce jejích produktů. Na základě analýz vnějšího okolí společnosti byly rovněž identifikovány příležitosti a hrozby. Největší potenciál pro společnost spatřuji ve využití bezplatné propagace na sociálních sítích a rovněž v zacílení jejích obchodních aktivit nově na firemní klientelu. Kompletní výsledky všech analýz byly shrnuty ve SWOT analýze a poznatky z jejího vyhodnocení byly využity pro formulaci doporučení pro rozvoj obchodních aktivit společnosti v následující čtvrté kapitole.

Formulované návrhy pro rozvoj obchodních aktivit vycházely ze značně omezených personálních a finančních zdrojů společnosti s cílem zejména pomocí silných stránek společnosti využít zjištěné příležitosti ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Věřím, že v tomto ohledu představuje velký potenciál do budoucna zejména rozvoj obchodních aktivit směrem k firemní klientele. Cestovní kancelář Pux Travel totiž disponuje potřebným zázemím, kvalifikací i zkušenostmi pro organizování zájezdů velkých skupin, které vyžadují specifický přístup i služby. Jsem přesvědčen, že doplnění produktové nabídky alespoň o rámcově ucelené produkty firemních zájezdů povede ke značnému posílení konkurenceschopnosti v oblasti nabídky zájezdů firemní klientele a posléze i ke zvýšení tržeb společnosti. Jejich zvýšení by měly podpořit rovněž nově vytvořené elektronické katalogy, které budou volně ke stažení na webu společnosti a potenciálním zákazníkům pomohou k lepší orientaci v portfoliu nabízených zájezdů.

V oblasti propagace bylo dále doporučeno zásadní zvýšení využívání sociálních sítí a to i s ohledem na skutečnost, že největší zastoupení klientů cestovní kanceláře tvoří mladí lidé bez dětí ve věku od 18 do 35 let, kteří mají zpravidla k těmto komunikačním kanálům velmi blízko. Kvalitní a aktuální obsah publikovaný na sociálních sítích a jednotně propojený s profesionálním webem společnosti je z mého pohledu důležitou vizitkou moderní internetové cestovní kanceláře.

Menší cestovní kanceláře mívají zpravidla problémy se získáním důvěryhodnosti u nových potenciálních klientů. U internetové cestovní kanceláře tahle skutečnost platí dvojnásob, proto bylo cestovní kanceláři Pux Travel také doporučeno stát se členem AČCKA, tedy asociace sdružující cestovní kanceláře a cestovní agentury po celé České republice, a její logo využívat ve svých propagačních materiálech. Náklady na členství jsou totiž minimální a kromě zvýšené důvěryhodnosti by přineslo toto členství cestovní kanceláři i značnou informační podporu.

Jakkoli metodika mnou provedených analýz podléhá značné subjektivitě, pevně věřím, že závěry těchto analýz se stanou cenným doplňkem pro vlastní strategické analýzy jednatelů společnosti, třeba i proto, že mnou provedené analýzy jsou nezávislé a nezatížené stereotypy a předpojatými stanovisky pramenících z mnohaletého působení ve společnosti, potažmo z vlastnického vztahu ke společnosti. Věřím rovněž, že mnou formulované návrhy přispějí k rozvoji obchodních aktivit společnosti a její celkové úspěšné budoucnosti.



## Seznam použitých zdrojů

### Literatura

- [1] DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. str. 192. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [2] HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. Vydání. Praha: Fortuna, 2006, 223 s. ISBN 80-7168-948-3.
- [3] HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [5] KOTÍKOVÁ, H. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 208 s. ISBN 978-80-247-4603-6.
- [6] LHOTSKÝ, J. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. str. 144. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [7] PALATKOVÁ, M. a kol. *Management cestovních kanceláří a agentur*, 2013. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3751-5.
- [8] PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ, J.: *Ekonomika turismu*. Grada Publishing, Praha 2011, ISBN 978-80-247-3748-5
- [9] PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2002. 448 s. ISBN: 80-239-0152-4
- [10] PŘIKRYLOVÁ J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [11] RYGLOVÁ, K., BURIAN, M. a VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-4039-3

- [12] KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9
- [13] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 121. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [15] DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- [16] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [17] MULAČOVÁ, V, MULAČ, P. a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [18] TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa*. Grada. Praha 2011. ISBN 978-80-247-3842-0
- [19] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [20] BOROVSÝ J., VARGIC B., *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. EUROUNION. 2005. ISBN 80-88984-74-2
- [21] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

## **Internetové zdroje**

- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky*. [online]. 2015. ISBN 978-80-250-2638-0 [cit. 2016-05-03] Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2015>>.
- [23] PUX. *puxtravel.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <<https://www.puxtravel.cz>>.
- [24] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <<https://www.portal.justice.cz/>>.
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>>

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf č. 1: Vývoj HDP na území České republiky (2011-2015).....                   | 64 |
| Graf č. 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti (2011-2015).....                    | 64 |
| Graf č. 3: Vývoj průměrné roční inflace v ČR (2011-2015) .....                   | 65 |
| Graf č. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR (2011-2015).....                                  | 66 |
| Graf č. 5: Podíl cestovního ruchu na HDP (2010-2014).....                        | 69 |
| Graf č. 6: Vývoj podílu cestovního ruchu na zaměstnanosti (2010-2014) .....      | 70 |
| Graf č. 7: Vývoj podílu CK/CA na zaměstnanosti cestovního ruchu (2010-2014)..... | 70 |
| Graf č. 8: Vývoj spotřeby výjezdového cestovního ruchu (2010-2014).....          | 71 |
| Graf č. 9: Vývoj výjezdového cestovního ruchu (2010-2014) .....                  | 72 |
| Graf č. 10: Zastoupení zákazníků CK Pux Travel (2013-2015).....                  | 75 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Typy cestovního ruchu podle místa realizace .....                   | 16 |
| Obrázek č. 2: Cestovní ruch jako systém.....                                      | 18 |
| Obrázek č. 3: Struktura cestujících podle závěrů konference o statistice CR ..... | 20 |
| Obrázek č. 4: Zařazení podniků v rámci systému organizací .....                   | 25 |
| Obrázek č. 5: Okolí podniku.....  | 26 |
| Obrázek č. 6: Struktura mikrookolí .....  | 31 |
| Obrázek č. 7: Porterův model pěti sil .....                                       | 32 |
| Obrázek č. 8: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry .....                        | 33 |
| Obrázek č. 9: Model „7S“ firmy McKinsey .....                                     | 38 |
| Obrázek č. 10: Holistické marketingové pojetí .....                               | 42 |
| Obrázek č. 11: Marketingový mix z pohledu výrobce a spotřebitele .....            | 43 |
| Obrázek č. 12: Možné distribuční kanály producenta .....                          | 46 |
| Obrázek č. 13: SWOT analýza .....   | 51 |
| Obrázek č. 14: Matice příležitostí.....   | 52 |
| Obrázek č. 15: Matice hrozeb .....  | 53 |
| Obrázek č. 16: Matice závažnost/výkonnost .....                                   | 54 |
| Obrázek č. 17: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií .....               | 55 |
| Obrázek č. 18: Logo cestovní kanceláře Pux Travel .....                           | 57 |
| Obrázek č. 19: Distribuční cesty cestovní kanceláře Pux Travel .....              | 87 |

## Seznam tabulek

|   |     |
|---|-----|
| Tabulka č. 1: Přehled vlivů makrookolí.....                       | 28  |
| Tabulka č. 2: Výsledek vzájemného působení.....                   | 56  |
| Tabulka č. 3: Průměrná hodnota rentability tržeb CK/CA .....      | 72  |
| Tabulka č. 4: Hodnoty ROS (2010-2014).....                        | 89  |
| Tabulka č. 5: Ukazatele likvidity (2010-2014).....                | 89  |
| Tabulka č. 6: Příležitosti .....                                  | 90  |
| Tabulka č. 7: Matice příležitosti .....                           | 91  |
| Tabulka č. 8: Hodnocení vah příležitostí .....                    | 91  |
| Tabulka č. 9: Pět nejrelevantnějších příležitostí .....           | 92  |
| Tabulka č. 10: Hrozby .....                                       | 92  |
| Tabulka č. 11: Matice hrozeb .....                                | 93  |
| Tabulka č. 12: Hodnocení vah hrozeb .....                         | 93  |
| Tabulka č. 13: Pět nejrelevantnějších hrozeb .....                | 94  |
| Tabulka č. 14: Silné stránky .....                                | 94  |
| Tabulka č. 15: Matice závažnosti/výkonnosti silných stránek ..... | 95  |
| Tabulka č. 16: Hodnocení vah silných stránek .....                | 95  |
| Tabulka č. 17: Pět nejrelevantnějších silných stránek .....       | 96  |
| Tabulka č. 18: Slabé stránky.....                                 | 96  |
| Tabulka č. 19: Matice závažnosti/výkonnosti slabých stránek.....  | 97  |
| Tabulka č. 20: Hodnocení vah slabých stránek .....                | 97  |
| Tabulka č. 21: Pět nejrelevantnějších slabých stránek .....       | 98  |
| Tabulka č. 22: Matice SWOT .....                                  | 99  |
| Tabulka č. 23: Matice vzájemného působení SO .....                | 100 |
| Tabulka č. 24: Matice vzájemného působení ST .....                | 101 |
| Tabulka č. 25: Matice vzájemného působení WO .....                | 102 |
| Tabulka č. 26: Matice vzájemného působení WT .....                | 103 |
| Tabulka č. 27: Výsledek vzájemného působení.....                  | 104 |