



Zhodnocení podnikatelského prostředí vybrané firmy v oblasti cestovního ruchu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch
Autor práce: **Daniel Barták**
Vedoucí práce: Ing. Sylvie Kotíková, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel Barták**
Osobní číslo: E16000092
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch
Zadávající katedra: katedra ekonomie
Vedoucí práce: Ing. Sylvie Kotíková, Ph.D.
Konzultant práce: Hejdová Theodora
Mediteran travel s. r. o., jednatelka

Název práce: **Zhodnocení podnikatelského prostředí vybrané firmy v oblasti cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Vymezení pojmu podnikatelského prostředí, konkurence a klíčových pojmů cestovního ruchu.
3. Posouzení podnikatelského prostředí vybraného podniku.
4. Zhodnocení konkurenční pozice analyzovaného podniku.
5. Formulace závěrů, vlastních návrhů řešení.

Seznam odborné literatury:

- CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. 8th ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- MAGRETTA, Joan. 2012. *Miichael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- VITURKA, Milan. 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3638-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

15. 4. 2019

Daniel Barták

Anotace

Předmětem bakalářské práce je provedení analýzy podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o. Cílem práce je komplexní zhodnocení kvality všech částí podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o. a identifikace jeho klíčových faktorů. Bakalářská práce se věnuje každé z částí podnikatelského prostředí, přičemž k rozboru mikroprostředí je využita aplikace Porterova modelu 5 sil na vybranou společnost, makroprostředí je rozebráno pomocí faktorů analýzy PESTEL. Celkové zhodnocení podnikatelského prostředí je poté provedeno pomocí SWOT analýzy, ze které jsou identifikovány hlavní faktory podnikatelského prostředí a souhrnné výsledky výzkumu, na jejichž základě vyplývají následná doporučení a návrhy pro lepší konkurenční postavení vybrané společnosti na trhu.

Klíčová slova

cestovní kancelář, cestovní ruch, konkurence, PESTEL analýza, podnikatelské prostředí

Annotation

Analysis of the business environment of selected company in tourism

The subject of this bachelor's thesis is analysing business environment of the MEDITERAN travel s. r. o. company. The aim of this thesis is a complex evaluation of the business environment of the company MEDITERAN travel s. r. o. The bachelor thesis deals with each part of the business environment. For analysing microenvironment is used Porters's model of 5 forces and for analysing macroenvironment is used PESTEL analysis. The overall evaluation of the business environment is carried out by SWOT analysis, from which the main factors of the business environment and the summary results of the research are identified.

Key Words

business environment, competition, PESTEL analysis, tourism, travel agency

Obsah

Seznam zkratk	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1. Vymezení podnikatelského prostředí, specifika pro cestovní ruch, vymezení cestovního ruchu	14
1.1 Vymezení cestovního ruchu	14
1.2 Vymezení podnikatelského prostředí	15
1.3 Okolí podniku	16
1.3.1 Politicko-právní okolí	17
1.3.2 Ekonomické okolí	18
1.3.3 Sociálně-kulturní okolí	19
1.3.4 Technologické okolí	20
1.3.5 Ekologické a přírodní okolí	20
1.4 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí	21
1.5 Porterův model pěti sil	26
1.6 Vnitřní prostředí podniku	27
2. MEDITERAN travel s. r. o.	29
2.1 Historie	29
2.2 Charakteristika společnosti	29
2.3 Porterův model pěti sil společnosti MEDITERAN travel s. r. o.	32
2.4 Vnitřní prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o.	38
3. Kvalita podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o.	39
3.1 Politicko-právní faktory	39
3.2 Ekonomické faktory	41
3.3 Sociálně-kulturní faktory	44
3.4 Technické a technologické faktory	47
3.5 Ekologické a přírodní faktory	48
4. Celkové zhodnocení kvality podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o.	50
Závěr	53

Seznam použité literatury	55
--	-----------

Seznam zkratek

ACK ČR	Asociace cestovních kanceláří ČR
AČCKA	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
CA	Cestovní agentura
CK	Cestovní kancelář
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HRK	Hrvatska kuna (<i>Chorvatská kuna</i>)
HTZ	Hrvatska turistička zajednica (<i>Chorvatské turistické sdružení</i>)
j. s. c.	Joint-stock company (<i>Akciová společnost</i>)
Ltd.	Limited liability company (<i>Společnost s ručením omezeným</i>)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (<i>Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu</i>)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání počtu cest delších než 4 dny a počtu přespání českých turistů v cílových destinacích CR (v tis.)	34
Tabulka 2: Počet napadení na 100 000 obyvatel za jeden rok	40
Tabulka 3: Počet krádeží na 100 000 obyvatel za jeden rok.....	40
Tabulka 4: Srovnání vybraných ekonomických ukazatelů s prodejem služeb společnosti MEDITERAN	42
Tabulka 5: Vývoj výdajů na služby cestovního ruchu českých domácností mezi lety 2013 - 2016 (Kč/osoba/rok).....	46
Tabulka 6: Hlavní dopravní prostředek českých rezidentů při cestách do zahraničí delších než 4 dny (tis.).....	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma prostředí firmy	21
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	26
Obrázek 3: Logo společnosti MEDITERAN travel s. r. o.	29
Obrázek 4: Organizační schéma MEDITERAN travel s. r. o.	32
Obrázek 5: Porterův model pěti sil společnosti MEDITERAN	37
Obrázek 6: Vývoj inflace v ČR a v Chorvatsku (%)	42
Obrázek 7: Vývoj denního kurzu HRK.....	43
Obrázek 8: Struktura spotřebních výdajů českých domácností za rok 2016 (%).....	44
Obrázek 9: Vývoj počtu cest do zahraničí a počtu dovolených do zahraničí českých turistů, které přesáhly 4 dny	45
Obrázek 10: Vývoj počtu a procentuálního poměru jednotlivých druhů ubytování využívaných českými turisty při cestách delších než 4 dny	46

Úvod

Přehled o podnikatelském prostředí a dobrá kvalita podnikatelského prostředí hrají důležitou roli při úspěšnosti podnikání každého ekonomického subjektu. Podnik své podnikatelské prostředí může ovlivnit jen do určité míry a aby tak mohl učinit, je pro podnik potřebný dobrý přehled o tom, čím se jeho podnikatelské prostředí vyznačuje.

Cílem práce je zhodnocení kvality podnikatelského prostředí a identifikace jeho hlavních faktorů, které mají největší vliv na vybranou společnost a návrh postupů pro efektivnější fungování podniku, které pomůže v lepším konkurenčním postavení podniku na trhu. Aby by dosažen cíl práce, je nutná analýza vybraných faktorů všech částí podnikatelského prostředí. Pro účely práce byla zvolena společnost MEDITERAN travel s. r. o., která má pevné místo na trhu a v roce 2010 byla dle dat HTZ na 5. místě v počtu dovezených klientů do Chorvatska.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou objasněny teoretické pojmy podnikatelské prostředí, důležité pojmy cestovního ruchu a dělení podnikatelského prostředí včetně faktorů každé z částí podnikatelského prostředí a specifík pro cestovní ruch. Vzhledem k nejednotnosti náhledů různých autorů na podnikatelské prostředí a omezenému rozsahu práce, byl pro analytickou část vybrán přístup autorů Jakubíková (2009) a Synek (2015), přičemž je v práci uveden i Viturkův (2010) přístup. Druhá část práce se věnuje společnosti MEDITERAN travel s. r. o. a analýze jejího mikroprostředí pomocí Porterova modelu 5 sil a analýze vnitřního prostředí společnosti. Třetí, analytická část se věnuje analýze makroprostředí podle vybraných faktorů.

Z výsledků kompletní analýzy podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o. bude ve čtvrté části sestavena SWOT analýza, pomocí které je celkově zhodnoceno podnikatelské prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o. V závěru práce jsou shrnuty výsledky SWOT analýzy a také návrhy na zlepšení současné situace společnosti na trhu.

Pro teoretickou část byla nejprve použita odborná literatura, zabývající se problematikou podnikatelského prostředí. Nejvýznamnější zdroje práce byly publikace autorů Jakubíková (2009), Synek (2015) a Víturka (2010). Informace o společnosti MEDITERAN travel s. r. o. byly získány osobními konzultacemi s jednatelkou a spolumajitelkou společnosti paní Theodorou Hejdovou a dále z webových stránek a interních materiálů společnosti MEDITERAN travel s. r. o. Dalším významným zdrojem dat především pro analytickou část byla data Českého statistického úřadu, Eurostatu a Chorvatského turistického sdružení.

1. Vymezení podnikatelského prostředí, specifika pro cestovní ruch, vymezení cestovního ruchu

První část bakalářské práce se zabývá vymezením pojmů cestovní ruch a cestovní kancelář, definicí a dělením podnikatelského prostředí. K podnikatelskému prostředí existuje mnoho přístupů a jeho definice není jednotná, proto jsou v práci uvedené dva přístupy k podnikatelskému prostředí. První přístup k podnikatelskému prostředí podle Synka (2015) a Jakubíkové (2009) je vysvětlen v podkapitole Okolí podniku a Víturkovým (2010) přístupem se zabývá podkapitola Hodnocení kvality podnikatelského prostředí. Kvůli omezenému rozsahu práce je vybrán pouze jeden z dvou přístupů k podnikatelskému prostředí a to obecný přístup Synka v kombinaci s přístupem Jakubíkové, jehož výsledkem bude analýza PESTEL. Analýza PESTEL je poté aplikována na vybraný podnik a jeho podnikatelské prostředí. Předposlední a poslední podkapitoly první části bakalářské práce se věnují Porterovu modelu 5 sil, který je poté také aplikován na vybraný podnik, a vnitřnímu prostředí.

1.1 Vymezení cestovního ruchu

Cestovní ruch (CR) jakožto pojem vznikl odvozením od slova cestování, ale pojmy cestování a cestovní ruch se liší. Cestováním chápeme cesty, u kterých přechodně pobýváme na jiném místě, ovšem cestovní ruch je o mnoho širším pojmem. *Obecně lze konstatovat, že o cestovním ruchu mluvíme tehdy, když se cestování stává jevem masovým a je spojeno s poskytováním specifických služeb (ubytování, stravování, doprava a jiné), které zabezpečují specializované organizace* (Kotíková, 2013, s. 15).

Cestovní kancelář (dále jen CK) je podnikatelem podnikajícím na základě koncese. CK má oprávnění k organizování, nabízení a prodávání zájezdů. Definici pojmu cestovní kancelář upravuje ustanovení § 2 zákona o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu č. 159/1999 Sb. (Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu č. 159/1999 Sb., 2018).

Předmět činnosti CK, která je koncesovanou živností je vymezen v příloze č. 3. k živnostenskému zákonu č. 455/1991 Sb. (Příloha č. 3 k zákonu č. 455/1991 Sb. Koncesované živnosti, 2019).

1.2 Vymezení podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí je vnímáno jako velmi široký pojem, který se skládá z velkého množství částí a liší se také přístupy jednotlivých autorů k jeho vnímání.

Součástí podnikatelského prostředí jsou podnikatelské subjekty. Jednoduché podnikatelské subjekty se liší mnoha způsoby, ale mají také společné funkce: transformace vstupů na výstupy. Na tento proces transformace působí různorodé vlivy, které ovlivňují činnost firmy, a proto podnikatelské prostředí nemůže být ignorováno v žádné analýze podnikatelské činnosti (Worthington, 2015).

Podnikatelské prostředí představuje souhrn podstatných vlivů, které působí na podnikatele, na podnik a také na podnikání. Podnikatelské prostředí se člení na vnitřní podnikatelské prostředí a vnější podnikatelské prostředí. Vnější podnikatelské prostředí je tvořeno všemi vnějšími faktory, které ovlivňují vizi, cíle a strategii podniku (Guinn, 2009).

Vnější podnikatelské prostředí se rozděluje na mikroprostředí a makroprostředí, přičemž v makroprostředí jsou obsaženy vlivy, které ovlivňují mikroprostředí, a to v různé míře. Základní odlišnost mikroprostředí a makroprostředí je v tom, že vlivy mikroprostředí může podnik svojí aktivitou ovlivnit, makroprostředí podnik ovlivnit nemůže nebo jen v omezené míře (Jakubíková, 2013).

Do vnitřního podnikatelského prostředí se řadí: management, marketing, finance, produkce, výzkum a vývoj a informační systém. Důkladná analýza vnitřního podnikatelského prostředí pomůže podniku v identifikaci svých silných a slabých stránek a v nalezení specifických předností, ve kterých se odlišuje od konkurence (Guinn, 2009).

K posouzení vlivu makroprostředí je možné využít analýzu PEST, jejíž název vychází z počátečních písmen jejich faktorů, jsou jimi faktory: politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické (Jakubíková, 2013).

Pro cestovní ruch je ovšem vhodnější analýza PESTEL, ve které k výše uvedeným faktorům přibývá ještě poslední faktor EL – ekologické a přírodní prostředí. Dobré ekologické a přírodní prostředí v cílové destinaci jsou důležitými podmínkami rozvoje CR (Jakubíková, 2009).

K posouzení vlivu mikroprostředí je vhodné využití Porterova modelu 5 sil, viz kapitola 1.5 (Jakubíková, 2013).

Pro dobré strategické řízení podniku, potřebuje podnik vytvořit analýzu jeho celkového vnějšího podnikatelského prostředí. Analýza vnějšího podnikatelského prostředí poskytne manažerům podniku důležité informace o tom, jakou pozici podnik na trhu zaujímá a také o příležitostech, kterých může podnik využít (Guinn, 2009).

Pro podnik, destinaci nebo organizaci působící v odvětví cestovního ruchu je důležité včas objevit budoucí vývoj prostředí a jeho vliv na svoji činnost. Poté je nutné realizovat taková opatření, která využijí možností současného prostředí nebo naopak eliminují hrozby (Jakubíková, 2009).

1.3 Okolí podniku

Synek nazývá podnikatelské prostředí okolím podniku. Podle Synka je okolí podniku vše, co podnik ovlivňuje za jeho „hranicemi“ a také to, co může podnik sám ovlivnit. Proto je podnik nucen, aby se svým chováním, především volbou cílů a jejich dosahováním v okolí podniku adaptoval. *Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená* (Synek, 2015, s. 15).

Výsledek hospodaření podniku je ve velké míře závislý na vnějších faktorech okolí, kterými jsou příležitosti a hrozby. Znalost okolí podniku je tudíž podstatná pro dobré

pochopení vztahů s okolím, využívání možností k ovlivňování okolí a pro schopnost adapce v okolí (Dvořáček, 2012).

Podle Synka je k analytickém přístupu k okolí podniku třeba okolí podniku strukturovat a vymezit jednotlivé prvky okolí. Okolí podniku se tedy strukturuje na: geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické.

Téměř identické členění okolí používá i Jakubíková (2009), přičemž Jakubíková okolí nazývá jako prostředí. V následující části jsou zkombinované obecné druhy okolí podle Synkovi (2015) teorie, která je aplikovatelná na všechny podniky, společně s druhy prostředí podle Jakubíkové (2009), která jednotlivé druhy prostředí vztahuje konkrétně na oblast cestovního ruchu.

1.3.1 Politicko-právní okolí

Politické okolí je soubor vlivů, které jsou výsledkem zájmů jednotlivých politických stran, politických koalicí či opozic. Odlišné politické strany mohou upřednostňovat a realizovat odlišné politické strategie, které mají poté podstatné dopady pro podnikovou sféru. Naše politické okolí v historii ovlivnila například privatizace, znárodnění či združstevnění (Synek, 2015).

Na rozvoj odvětví cestovního ruchu má mimořádný vliv politická situace. Především mír v destinaci cestovního ruchu je nevyhnutelnou podmínkou rozvoje a terorismus je výrazně omezujícím faktorem (Jakubíková, 2009).

S politickým okolím přímo souvisí *právní okolí*, protože právě prostřednictvím práva se jednotlivá politická rozhodnutí prosazují. *Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti* (Synek, 2015, s. 18). V právních normách je přesně stanoveno, co je podniku dovoleno a co ne. Hlavní normou v obchodní sféře je obchodní zákoník, ve kterém jsou uvedeny podmínky podnikání pro právnické i fyzické osoby. Obdobnou funkci plní také zákon o ochraně hospodářské soutěže. Společně s těmito hlavními zákony figuruje množství zákonů, upravujících možnosti a bariéry podnikání. Do

těchto zákonů patří zákon o konkurzu a vyrovnání, zákonná úprava činnosti investičních fondů a společností, nařízení a zákony upravující mezinárodní podnikání, či zákon na ochranu spotřebitele atd. Pravděpodobně největší vliv na naše právní prostředí má právo Evropské unie, kterému se naše právo přizpůsobilo (Synek, 2015).

Hlavním právním pramenem pro oblast cestovního ruchu je Zákon č. 159/1999 Sb, o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu, který vymezuje, co je to zájezd, co je to cestovní kancelář, jaké jsou podmínky pro udělení koncese cestovní kanceláři, jaké jsou povinnosti cestovní kanceláře apod. (Zákon č. 159/1999 Sb, o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu, 2015).

V oboru cestovního ruchu jsou spojovány aspekty politického a právního okolí a je pro ně používán název administrativní prostředí. Mezi faktory administrativního prostředí patří: formality týkající se vstupu a výstupu (*pasové, celní, směnářenské, zdravotní*), dopravní ceniny, slevy v cestovním ruchu apod (Jakubíková, 2009).

1.3.2 Ekonomické okolí

Rozhodující význam pro podnik má *ekonomické okolí*, neboť právě z ekonomického okolí čerpá podnik nejen kapitál a výrobní faktory, ale také v ekonomickém okolí nabízí své výrobky a služby. Na ekonomické okolí podniku má největší vliv hospodářská situace země a vývoj hospodářské situace. Mezi hlavní faktory ekonomického okolí patří:

- *Dostupnost a ceny výrobních faktorů.* Především rozmach pokročilých technologií a logistiky, díky čemuž se snižuje pracnost a zvyšuje produktivita práce, ztrácejí tyto faktory převládající význam.
- *Daňová zátěž podniků.* Daňová zátěž má vliv na chování podniku ze dvou hledisek, jedním hlediskem je výše daní a druhým konstrukce daní. Chování spotřebitele a jeho poptávky je ovlivněno především sazbami daně z přidané hodnoty a spotřební daně.

- *Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj.* Vlastní rozvoj podniku je ovlivněn makroekonomickým růstem a mírou inflace, která ovlivňuje ceny výrobních faktorů i poptávku.

Do ekonomického okolí se také zařazují dodavatelé, zákazníci a finanční instituce v podobě bank a dalších (Synek, 2015).

Na cestovní ruch má ekonomické prostředí významný dopad. V době růstu roste významně i odvětví cestovního ruchu a v době recese je právě cestovní ruch jedním z nejvíce zasažených odvětví. Pro firmy je také podstatný přehled o změnách v úrovni příjmů a struktuře výdajů (Jakubíková, 2009).

1.3.3 Sociálně-kulturní okolí

Velmi podstatné pro podnik je jeho *sociální okolí*. Každý podnik má svojí činností určité dopady pro společnost, a proto je velmi důležité, aby byl podnik prospěšný nejen pro sebe, ale určitou mírou i pro společnost. Ne vždy jsou zájmy podniku stejné jako zájmy společnosti, což vyplývá ze ziskové orientace podniku. Při svém rozhodování by proto podnik měl jít střední cestou mezi jeho zájmy a zájmy společnosti a každé rozhodnutí by mělo být jistým kompromisem, neboť sociální odpovědnost a dobré vnímání podniku v sociálním okolí patří k elementárním předpokladům toho, aby se společnost ekonomicky rozvíjela (Synek, 2015).

Rostoucí míra volného času, delší období placené dovolené, důležitost odpočinku od pracovního stresu a také větší citlivost na životní prostředí jsou faktory jsou konkrétní faktory sociálního prostředí, které nejvíce ovlivňují cestovní ruch (Jakubíková, 2009).

Kulturně historické okolí je utvářeno velmi dlouhou dobu. Aby se ekonomika rozvíjela a mohla používat pokročilejší technologie a stále vyvíjela nové technologie, je nutné, aby bylo obyvatelstvo vzdělané a na celkově dobré kulturní úrovni. Kulturně historické okolí je považováno za velkou naději na náš vývoj do budoucnosti (Synek, 2015).

Různé kultury mají různé potřeby seberealizace a různé preference či zvyklosti k oblasti cestovního ruchu, což má dopad na míru a druh cestovního ruchu jednotlivých kultur (Jakubíková, 2009).

1.3.4 Technologické okolí

Technologické okolí a technologický pokrok umožňuje podniku dosahování kvalitnějších výsledků hospodaření a zlepšení konkurenceschopnosti (Synek, 2015).

V cestovním ruchu se technologické prvky projevují především v lepší administrativních, komunikačních a informačních technologiích. Hlavní distribuční cestou je internet a k rezervaci, marketingu či k celkovému rozhodování o koupi služeb CR se využívají informační systémy (Jakubíková, 2009).

1.3.5 Ekologické a přírodní okolí

Ekologické okolí souvisí s dopadem činnosti podniků na životní prostředí. K respektování ekologických zásad je podnik nucen nejen ze strany státu, ale i ze strany občanských hnutí či směrnic Evropské unie. Za nedodržení směrnic Evropské unie mohou být podniku uloženy sankce, neboť takové chování je považováno za nekalou soutěž (Synek, 2015).

Podmínkou rozvoje cestovního ruchu je příznivé klima, čistota ovzduší v destinacích CR a celkové co nejméně narušené prostředí např. znečištěním.

V *přírodním okolí* jsou zahrnuty přírodní zdroje, které poté tvoří vstupy pro marketingové aktivity. V cestovním ruchu jsou vstupy přírodního okolí dostatek rekreačního prostoru a přírodní atraktivita (Jakubíková, 2009).

Schéma, které zachycuje faktory vnějšího a vnitřního prostředí je zachyceno na obrázku 1.



Obrázek 1: Schéma prostředí firmy

Zdroj: Kotler (2016), Jakubíková (2009), vlastní zpracování

1.4 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí

Podle Viturky (2010) je podnikatelské prostředí agregátním výsledkem dlouhodobé akumulace vlivů, které jsou generovány jak podnikatelskými, tak nepodnikatelskými subjekty. V následující části práce je popsáno 6 faktorů ovlivňujících kvalitu podnikatelského prostředí podle Viturky. Jsou jimi faktory: obchodní, infrastrukturální, pracovní, lokální, cenové a environmentální.

Faktory, které ovlivňují rozsah analýzy prostředí jsou velikost firmy, geografický dosah jejího působení, vlastnosti zákaznického segmentu apod. Do jaké hloubky bude analýza prováděna záleží na tom, zda je služba zbytná nebo nezbytná a má celkovou souvislost s proměnlivostí prostředí. Pro cestovní ruch je typické, že jeho prostředí je náchylné ke změnám (Jakubíková, 2009).

Obchodní faktory

Skupinu obchodních faktorů tvoří čtyři faktory, které charakterizují tržní prostředí zkoumaného regionu a mají zásadní význam pro hodnocení kvality podnikatelského prostředí.

Faktor blízkosti trhů informuje o možných výhodách plynoucích z geografické polohy zkoumaného regionu ve vzájemném působení s ekonomickým potenciálem nejdostupnějších trhů. Hodnoty faktoru blízkosti trhů slouží jako primární informace o okolním prostředí a případné možnosti expanze podniku.

Faktor koncentrace významných firem představuje výhody plynoucí s koncentrací důležitých zákazníků, kteří mohou působit jako podnikatelské, či nepodnikatelské subjekty. Tyto subjekty mohou poskytovat výrobní, obchodní nebo finanční spolupráci.

Faktor přítomnosti zahraničních firem vyobrazuje kladné vlivy zahraničních investic na integraci země v globální ekonomice, které jsou spojeny přinášením kapitálu, jenž zlepšuje především výkonnost exportu země, produktivitu práce a také nabídku pracovních míst.

Vliv podpůrných služeb na kvalitu podnikatelského prostředí zkoumá **faktor podpůrných služeb**, neboť trendem je stále rostoucí poptávka po službách s vysokou specializací.

Pracovní faktory

Viturka (2010) považuje kategorii pracovních faktorů jako druhou nejpodstatnější kategorii faktorů ovlivňujících kvalitu podnikatelského prostředí. Do pracovních faktorů patří faktor dostupnosti pracovních sil, kvality pracovních sil a flexibility pracovních sil.

Faktor dostupnosti pracovních sil zkoumá nabídku pracovních sil ve sledovaném regionu. Aby v regionu mohly být úspěšně realizovány rozsáhlé rozvojové projekty, dostačující míra dostupných pracovních je jedním ze zásadních faktorů pro úspěšnou realizaci. Aby byl potenciál pracovních sil využit naplno je vhodným krokem umístění ekonomických aktivit do centra regionu.

Jedním z nejzásadnějších faktorů ekonomického a společenského rozvoje a celkové konkurenceschopnosti je bezpochyby **faktor kvality pracovních sil**. Kvalitu pracovních sil určuje především vzdělanost a odbornost populace (Viturka, 2010).

Pokud nemají služby CR dostatečnou kvalitu, není možné, aby byl jejich ekonomický přínos dlouhodobě udržitelný nebo se dlouhodobě vyvíjel, proto je kvalita pracovních sil důležitým faktorem pro CR (Ryglová, 2011).

Posledním sledovaným pracovním faktorem je **faktor flexibility pracovních sil**, v němž je vyjádřena přizpůsobivost pracovních sil ustavičným změnám, které jsou pro současnou tržní ekonomiku charakteristické.

Infrastrukturní faktory

Infrastrukturní faktory vytvářejí základní předpoklady pro směnu výrobků a služeb. Za jejich hlavní roli lze pokládat usnadnění ekonomických i dalších interakcí s ostatními regiony.

Faktor kvality silnic a železnic patří mezi základní faktory, které ovlivňují dělbu práce a mobilitu obyvatelstva. Faktor kvality silnic a železnic umožňuje podnikům jednodušší zapojení do globální ekonomiky, protože podporuje export, ale zároveň zvyšuje konkurenci díky podpoře importu.

Faktor informačních a komunikačních technologií je díky rychlému vývoji informačních a komunikačních technologií stále významnějším.

Faktor blízkosti mezinárodních letišť se zabývá dostupností mezinárodního letiště, jehož provozem je ovlivněna především turistická aktivita daného státu či regionu, ale také celková kvalita podnikatelského prostředí (Viturka, 2010)

Infrastrukturní faktory souvisí v CR především s dopravou, která zajišťuje spojení mezi výchozím místem účastníka a cílovou destinací. Čím rychlejší a jednodušší doprava do

destinace, tím spíše si zákazník destinaci vybere, proto jsou infrastrukturní faktory pro CR důležité (Ryglová, 2011).

Lokální faktory

Z globálního hlediska patří lokální faktory mezi méně významné a prof. Víturka je řadí na čtvrté místo dle významu jednotlivých skupin faktorů. Ovšem pro regionu nebo obce představují lokální faktory jedny z nejdůležitějších.

Znalosti o regionu a jeho předpokladech jsou obsaženy ve **faktoru podnikatelské a znalostní báze**. Faktor se zabývá především možnostmi budoucího ekonomického rozvoje, které jsou ovlivněny investicemi do vybraných druhů infrastruktury (Víturka, 2010).

Aby byl využit potenciál území CR je nutné investovat především do takové infrastruktury služeb, která přináší danému území co nejvyšší příjmy. Jsou to především investice do přepravních, ubytovacích a stravovacích služeb (Ryglová, 2011).

Faktor asistence veřejné správy je ovlivněn kvalitou práce veřejné správy, kterou provozují úřady center regionů. Faktor asistence veřejné správy samostatně nepatří mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující kvalitu podnikatelského prostředí, ale působí jako prvek, který v součinnosti s jinými faktory zvyšuje jejich efekt a vytváří tak konkurenční výhodu.

Cenové faktory

Skupina cenových faktorů obsahuje cenu práce a cenu nemovitostí. Faktory ceny práce a ceny nemovitostí působí jako ukazatele, které odrážejí vzájemné vztahy nabídky a poptávky. Významné jsou cenové faktory především na makroekonomickém stupni, pro regionální hodnocení kvality podnikatelského prostředí se řadí k méně významným.

Faktor ceny práce se zabývá cenou práce, která je na úrovni regionů ovlivněna především odlišnou velikostí mezd. Odlišnou velikost mezd je možné vyjádřit ukazatelem

průměrných mezd, jakožto hlavní součástí ceny práce. Jiná vyjádření ceny práce jsou možná podle odvětvových či kvalifikačních členění ukazatelů.

Faktor ceny nemovitostí se rozděluje na *subfaktor ceny pozemků* a *subfaktor ceny pronájmů*. Subfaktor ceny pozemků se zohledňuje ceny stavebních pozemků a subfaktor ceny pronájmů zohledňuje ceny, za které se pronajímají kancelářské objekty. Faktory ceny nemovitostí hrají velký význam pro podniky při výběru lokality pro jejich podnikání.

Environmentální faktory

Environmentální faktory mají vazby především na udržitelný rozvoj celkové kvality životní úrovně a patří mezi ně faktor urbanistické a přírodní atraktivity území a faktor environmentální kvality území.

Faktor urbanistické a přírodní atraktivity území považuje urbanistickou a přírodní atraktivitu území za velmi významnou součást kvality podnikatelského prostředí. Faktor urbanistické a přírodní atraktivity území je ovlivněn zejména cestovním ruchem a rekreací, jejich vývoj závisí na turistické atraktivitě sledovaného území.

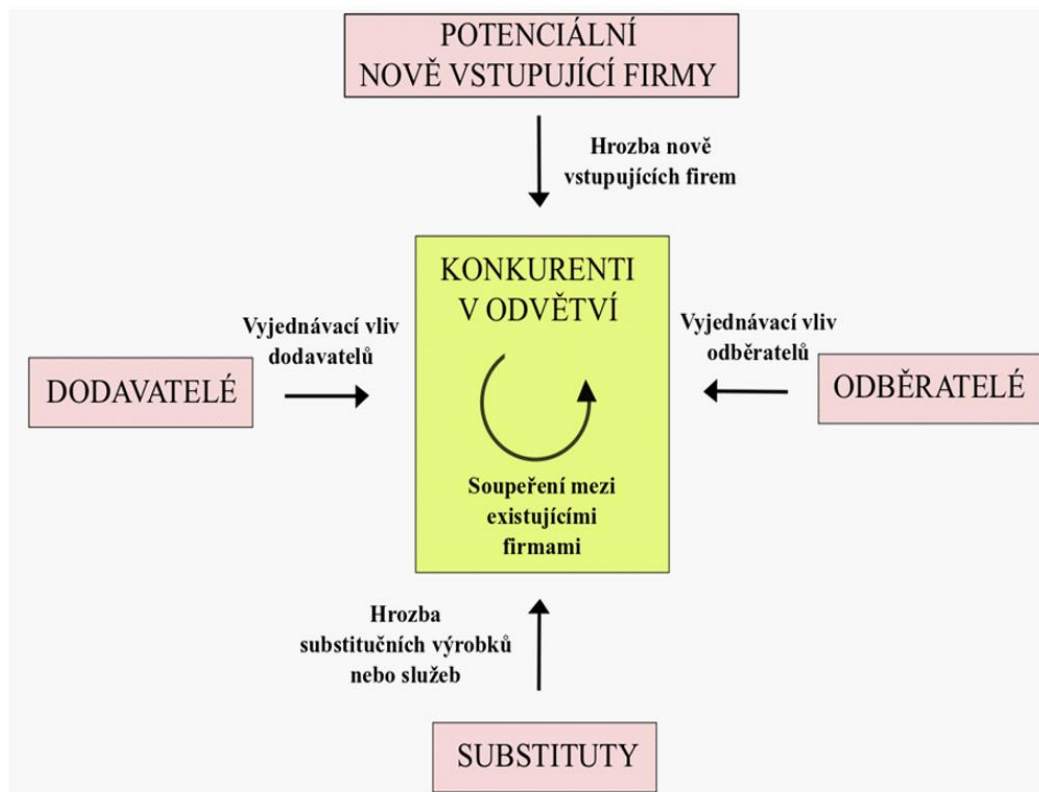
Faktor environmentální kvality území se zabývá životním prostředím a jeho významem pro kvalitu podnikatelského prostředí (Viturka, 2010).

Při hodnocení přírodních podmínek platí, že čím je příznivější klima, lepší scenérie, exotické rostliny či exotičtí živočichové, tím má území větší předpoklady pro rozvoj CR (Rygllová, 2011)

Viturkův (2010) přístup k podnikatelskému prostředí a zkoumání výše uvedených faktorů, má smysl využít v případě, kdy je pro podnik důležitý region, ve kterém působí, neboť Viturka (2010) se zabývá regionálním rozvojem a rozvojovým potenciálem zkoumaných regionů. Nicméně pro cestovní kancelář, která prodává své zájezdy výhradně přes internet a svoje služby realizuje z největší části v zahraničí, je vhodnější zkoumání faktorů analýzy PESTEL, protože analýza PESTEL nezkoumá pouze regionální úroveň podnikatelského prostředí, ale celkovou globálnější úroveň podnikatelského prostředí.

1.5 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil viz obrázek 2 je vhodným nástrojem k analýze mikroprostředí podniku. V Porterově modelu pěti sil je rozlišeno 5 faktorů, které ovlivňují podnik a cílem analýzy je identifikace těch klíčových.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil
Zdroj: Porter 1994, vlastní zpracování

Konkurenti v odvětví cestovního ruchu nesoupeří v jejich produkci, ale v tom, co přidají navíc – klientské rady a doporučení, složení balíčků nabídky, zvolené způsoby financování a ostatní vylepšení služeb, které mají dodatečnou hodnotu k poskytnutým službám. V odvětví cestovního ruchu je typický souboj o prostor. Soutěž o prostor probíhá například mezi turisty a místními obyvateli, prostor pro turistická zařízení, prostor pro autobusy apod. (Jakubíková, 2009).

Mimo konkurenci v odvětví, kterou Jakubíková (2009) nazývá komoditní konkurencí je druhým druhem konkurence podle Jakubíkové substituční konkurence.

Substituty jsou náhradní výrobky nebo služby, které zajišťují uspokojování stejných potřeb, čímž snižují ziskovost sledovaného odvětví. Protože substituty nejsou přímými soupeři, často přicházejí z nečekaných míst, proto je obtížné předvídat nebo zachycovat jejich vstup na trh a také se obtížně odstraňují (Magretta, 2012).

Odběratelé nebo-li zákazníci ovlivňují podnik tím, že požadují od produktu co největší přidanou hodnotu za co nejnižší možnou cenu (Magretta, 2012).

Jakubíková (2009) dělí zákazníky do dvou skupiny, *finální spotřebitelé* a *výrobní, obchodní a jiné organizace*. Do skupiny finálních spotřebitelů se řadí jednotlivé osoby, domácnosti a organizace ať už státní nebo veřejné instituce či neziskové organizace.

Bariéry vstupu v každém odvětví brání **nově vstupujícím firmám**, které by se snažily získat svůj podíl na trhu. Hrozba vstupu nových firem do odvětví snižuje ziskovost dvěma způsoby. Prvním z nich je omezení cen, neboť vyšší ceny by způsobily zvýšený zájem vstupu nových firem do odvětví a druhý důvod snížení ziskovost je díky nutným investicím firmy pro zvýšení překážek vstupu (Magretta, 2012).

Dodavatelé jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb (Jakubíková, 2013).

Cestovní ruch je odvětvím, které je silně závislé na dobré spolupráci různých subjektů. Například cestovní kanceláře spolupracují s různými dopravci, ubytovacími a stravovacími zařízeními, pojišťovny apod. Mezi poskytovateli služeb CR sice existuje konkurence, ale přednost by měla dostat spolupráce, protože cílový zákazník hodnotí produkt zájezd jako celek, který se skládá z více služeb různých dodavatelů (Jakubíková, 2009).

1.6 Vnitřní prostředí podniku

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zaměření se na silné a slabé stránky daného podniku a identifikace těch klíčových zdrojů, na jejichž správné funkci závisí schopnost podniku být konkurenceschopný vyzvám prostředí. Vnější faktory se promítají do interních funkcí

(např. personálních, finančních, řídicích, marketingových atd.) cílů a strategií podniku (Dvořáček, 2012).

Zdroje vnitřního prostředí je možné rozdělit do čtyř základních skupin, jsou jimi:

- fyzické zdroje – stroje, prostory pro podnikání nebo skladování apod.,
- lidské zdroje – organizační struktura, kvalita pracovníků, vzájemná zastupitelnost,
- finanční zdroje – disponibilní kapitál, pohledávky, závazky, možnosti úvěrů,
- nehmotné zdroje – know-how, tradice, image, zkušenosti (Jakubíková, 2009).

2. **MEDITERAN travel s. r. o.**

Následující část bakalářské práce se věnuje představení firmy MEDITERAN travel s. r. o. (dále jen MEDITERAN). Nejprve jsou uvedeny základní informace týkající se společnosti, historie, založení a také vývoj společnosti. Po uvedení základních informací následuje analýza hlavní činnosti společnosti, tedy podnikání v cestovním ruchu a také výčet vedlejších podnikatelských činností. V druhé části kapitoly je zachycen tržní podíl společnosti v semilském okrese a druhá část také obsahuje konkurenční analýzu jediné pobočky společnosti v Semilech pomocí Porterova modelu pěti sil.

2.1 **Historie**

Počátky společnost zasahují již do roku 1993, ve kterém zakladatel a dnešní jednatel Jaroslav Medek organizoval první zájezdy klientů do chorvatského Zadaru, v té době ještě pod společností Cutisin. Vlastní cestovní kancelář MEDITERAN travel s. r. o. založil po dlouholetých zkušenostech v podnikání v cestovním ruchu Jaroslav Medek společně se svojí dcerou Theodorou Hejdovou v roce 2006, konkrétně 10. února. (MEDITERAN, 2019)



Obrázek 3: Logo společnosti MEDITERAN travel s. r. o.
Zdroj: MEDITERAN, 2019

2.2 **Charakteristika společnosti**

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným, společnost MEDITERAN byla založena roku 2006 a jejími zakladateli byli otec s dcerou Jaroslav Medek a Theodora Hejdová. MEDITERAN je rodinná společnost, která v současnosti zaměstnává pouze jednoho zaměstnance. Základní kapitál společnosti činí 200 000,- Kč, přičemž na jeho tvorbě se podílí zakladatelé každý z 50 % a je ze 100 % splacený (MEDITERAN, 2019).

Sídlo společnosti MEDITERAN se nachází ve městě Semily, které mají v současnosti 8421 obyvatel (ČSÚ, 2018). Celá adresa sídla společnosti je Letná IV 343, Podmoklice, 513 01 Semily. Společnost MEDITERAN má jedinou pobočku a to na stejné adrese jako je sídlo společnosti. Společnost spravuje také vlastní webové stránky www.mediteran.cz. Chod celé společnosti včetně vedení webových stránek je spravován v programu STOVKA (MEDITERAN, 2019).

STOVKA je komplexní on-linový rezervační systém, jehož funkcí je zajištění celé agendy cestovní kanceláře, která ho využívá. V systému STOVKA podnik může kompletně vytvořit zájezd pomocí funkcí jak jsou kalkulace, sestavování zájezdů, evidence rezervací, odbavování a fakturace. STOVKA má 8 hlavních funkcí, kterými jsou: tvorba zájezdů, rezervační systém, doprava, fakturace a účetní agenda, CRM a marketing, komunikace a odbavení, XML exporty a poslední z 8 hlavních funkcí programu je vedení webových stránek přes předpřipravenou šablonu (Stovka, 2019).

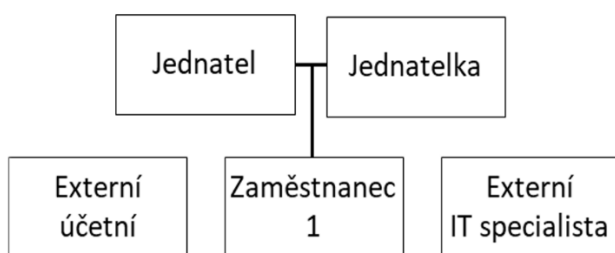
Společnost MEDITERAN je členem Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, (dále jen AČCKA). AČCKA je sdružením subjektů, kterou podnikají v oblasti cestovního ruchu v ČR. AČCKA vznikla roku 1991 a v roce 2005 se stala členem uznávané evropské asociace ECTAA, ve které jsou sdruženy národní asociace cestovních kanceláří a cestovních agentur z členských zemí EU. Členství v AČCKA má pro společnost hned několik výhod, neboť AČCKA je v oblasti cestovního ruchu v ČR velmi uznávaným a respektovaným sdružením, a to díky aktivitě v mediální politice. Díky členství v AČCKA má společnost MEDITERAN přístup k nejaktuálnějším informacím z oblasti cestovního ruchu a legislativy, která je s cestovním ruchem spojená. Tyto informace se členové dozvídají na pravidelných odborných seminářích, na kterých se probírají aktuální témata jako např. Občanský zákoník pro CK a CA a Ochrana osobních údajů. Mimo odborných seminářů pořádá také AČCKA pravidelné kongresy, na kterých se členové setkávají. Členství v AČCKA je pro každý podnik v oblasti cestovního ruchu jistou známkou kvality, protože AČCKA dohlíží na etiku a prosazuje se proti neoprávněnému podnikání v cestovním ruchu (Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, 2019).

Hlavním předmětem podnikání společnosti MEDITERAN je provozování cestovní kanceláře. Do této činnosti spadá organizování zájezdů, a to do destinací jihovýchodní

Evropy především Chorvatska a Slovinska, společnost MEDITERAN se zaměřuje na pobytové zájezdy, poznávací zájezdy, zájezdy s rybolovem, aktivní dovolenou, lyžařské zájezdy, adventní zájezdy, lázeňské a léčebné zájezdy, plavby lodí a společnosti také nabízí vytvoření zájezdu na míru. Nejvyšší počet prodaných zájezdů tvoří pobytové zájezdy do Chorvatska. Z destinací, do kterých společnost poskytuje zájezdy je odvozen i název MEDITERAN, neboť země, nacházející se u středozemního moře jsou přezdívané zeměmi „MEDITERANu“. Do hlavní podnikatelské činnosti kromě organizace vlastních zájezdů spadá také prodej zájezdů jiných cestovní kanceláří. MEDITERAN spolupracuje na prodeji zájezdů se společnostmi FIRO-tour nebo EXIMtours, ČEDOK, Fischer a další (MEDITERAN, 2018).

Další činností spadající do předmětu podnikání společnosti patří prodej vstupenek na kulturní nebo sportovní události prostřednictvím TICKETPORTAL, pobočka je tedy součástí více než 800 prodejních míst TICKETPORTAL v ČR (Ticketportal, 2018).

Organizační struktura MEDITERAN travel s. r. o. je velmi jednoduchá, statutárním orgánem společnosti jsou 2 jednatelé, jimiž jsou Jaroslav Medek a Theodora Hejdová. Způsob jednání jednatelů je takový, že oba jednatelé zastupují společnost navenek ve všech věcech samostatně. Mimo jednatelů, kteří se podílí na chodu společnosti má společnost 1 zaměstnance, který pracuje přímo na hlavní pobočce v Semilech. Pro vedení účetnictví společnost využívá služeb externího účetního a stejně tak pro činnosti týkající se internetové propagace, tvorby a správy internetových stránek a dalších činností týkajících si IT společnost využívá externího IT odborníka. Organizační schéma je zachyceno na obrázku 4 (MEDITERAN, 2019).



Obrázek 4: Organizační schéma MEDITERAN travel s. r. o.
Zdroj: MEDITERAN, 2019, vlastní zpracování

2.3 Porterův model pěti sil společnosti MEDITERAN travel s. r. o.

V následující kapitole je aplikován Porterův model 5 sil na společnost MEDITERAN. Výsledkem analýzy bude zjištění toho, které z prvků Porterova modelu společnost MEDITERAN ovlivňují nejvíce a jak společnost MEDITERAN ovlivňují. Vše poté bude graficky promítnuto do schématu Porterova modelu 5 sil.

První prvkem Porterova modelu pěti sil je ***Stávající konkurence***. Jak už bylo v teoretické části zmíněno, pro oblast cestovního ruchu je typický konkurenční boj o prostor, při získávání prostoru ubytovacích kapacit hraje významnou roli především důvěryhodnost cestovních kanceláří a kontakty a vztahy s provozovateli ubytovacích zařízení. Pro získání výhod oproti konkurenci jsou důležitými faktory cena, kvalita služeb, tradice, důvěryhodnost a odlišení se, čemuž mohou pomoci inovace.

Nejbližší konkurenti společnosti MEDITERAN v okolí a přímo ve městě Semily, kde má svoji jedinou pobočku jsou Diana Group - Tour s. r. o. a Stanislav Kousal CK ERIKA TOUR (MEDITERAN, 2019).

Společnost Diana Group – Tour s. r. o. se zaměřuje především na zájezdy do Chorvatska do části Makarská riviéra, přičemž se ale zaměřuje na cílovou skupinu starších osob a nabízí více zážitkové zájezdy spojené například s tanečními večery (Diana Group – Tour, 2019).

Cestovní kancelář ERIKA TOUR sídlící taktéž v Semilech, konkuruje společnosti MEDITERAN pobytovými a relaxačními zájezdy do Chorvatska a Slovinska, ale nespécializuje se přímo na tyto dvě destinace, a proto společnost MEDITERAN zásadně neovlivňuje (ERIKA TOUR, 2019).

V České republice najdeme hned několik dalších cestovních kanceláří specializujících se na prodej pobytových zájezdů do Chorvatska. Protože je trendem vyhledávání zájezdů přes internet, poloha cestovní kanceláře nehraje nejvýznamnější roli v konkurenčním boji. Hlavními konkurenty v pořádání pobytových zájezdů do Chorvatska jsou CK Vítkovice Tours, CK SANTINI tour a 101 CK ZEMEK (MEDITERAN, 2019).

CK Vítkovice Tours, je cestovní kancelář s 12 pobočkami s širokou sítí pobytových míst a delegátů specializujících se na Chorvatsko. Jejich služeb využívá každoročně více než 40 000 zákazníků. CK Vítkovice Tours je součástí silné skupiny cestovních kanceláří TRAVEL FAMILY s. r. o. a byla zakládajícím členem Asociace cestovních kanceláří (CK Vítkovice Tours, 2019).

Asociace cestovních kanceláří ČR je sdružení cestovních kanceláří, jehož cílem je komerční spolupráce cestovních kancelář a agentur v ČR a je obdobou AČCKA (Asociace cestovních kanceláří ČR, 2019).

101 CK ZEMEK s. r. o. je tradiční česká cestovní kancelář s třemi pobočkami, specializující se na pobytové zájezdy do Chorvatska a Slovinska, nabízející výběr z více než 120 míst v Chorvatsku včetně chorvatských ostrovů. Její zákazníci mají k dispozici výběr z více než 350 ubytovacích kapacit, což činí 101 CK ZEMEK s. r. o. cestovní kancelář s jednou z největších nabídek v ČR (101 CK ZEMEK, 2019).

Dalším prvkem Porterova modelu 5 sil jsou *potenciální nově vstupující firmy*. Pro nově vstupující firmy, které chtějí začít podnikat jako cestovní kancelář je hned několik bariér pro vstup do odvětví, jsou jimi především nutnost získání koncese, povinné pojištění proti úpadku a i rizikovost odvětví podnikání cestovních kanceláří. Vstup nových konkurentů do odvětví je tedy nepravděpodobný.

Pro firmy, které mají zájem o získání koncese je nezbytné získání rozhodnutí o udělení koncese od živnostenského úřadu a poté se k žádosti o udělení koncese vyjadřuje také Ministerstvo pro místní rozvoj. K získání koncese pro provozování CK je nutné splnit obecné podmínky pro získání koncese a další specifické podmínky, jimiž jsou například vzdělání nebo praxe v oboru cestovního ruchu a pojištění CK proti úpadku (businessinfo, 2011).

Společnost MEDITERAN, proti hrozbě vstupu nových firem bojuje především udržováním nadstandardních až přátelských kontaktů s poskytovateli ubytovacích kapacit, které společnosti MEDITERAN umožňují získat kapacity, na které by nově příchozí konkurenti nedosáhli (MEDITERAN, 2019).

Substituty zájezdů do Chorvatska mohou být dvojího druhu, a to zájezdy do jiných destinací a zájezdy turistů bez využití služeb cestovní kanceláře. Ve výběru destinace zájezdu hraje roli několik faktorů, jsou jimi hlavně trendy, tradice, ceny ale i třeba politická situace. Vývoj a srovnání počtu cest a přespání českých turistů v 5 nejoblíbenějších destinacích je znázorněn v tabulce 1.

Tabulka 1: Srovnání počtu cest delších než 4 dny a počtu přespání českých turistů v cílových destinacích CR (v tis.)

Rok	Chorvatsko		Slovensko		Itálie		Řecko		Španělsko	
	Počet cest	Počet přespání	Počet cest	Počet přespání	Počet cest	Počet přespání	Počet cest	Počet přespání	Počet cest	Počet přespání
2013	797	6 758	496	3 474	526	3 993	339	2 987	185	1 726
2014	785	6 469	480	3 086	553	4 192	291	2 895	174	1 785
2015	721	5 732	837	5 104	497	3 741	253	2 061	132	1 096
2016	828	6 816	555	3 724	552	4 063	265	2 285	182	1 482
2017	850	7 430	615	3 753	636	4 547	371	3 309	258	2 216

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 1, dle dat ČSÚ čeští turisté mají stále velký zájem o zájezdy do Chorvatska a jejich počet každoročně roste, tudíž substitut v podobě jiných destinací výrazně neovlivňuje zájem o zájezdy do Chorvatska, ale také stále roste počet turistů, kteří

jedou do Chorvatska bez CK, čemuž se dá jen těžko zabránit. Zvyšující se počet samostatně cestujících je zapříčiněn především díky on-line serverům pro rezervaci ubytování jimiž jsou například Booking.com, srovnávač cen hotelů Trivago nebo služba zprostředkovávající pronájem ubytování Airbnb. Zlepšující se jazyková vybavenost turistů a dobrá znalost českého jazyka v Chorvatsku, také pomáhá růstu počtu samostatných zájezdů. Proti trendu samostatných zájezdů společnost MEDITERAN bojuje poskytováním věrnostních slev, individuálními službami a možností ubytování v jinak nedostupných lokalitách, díky dobrým kontaktům.

Dodavatelé jsou dalším důležitým prvkem Porterova modelu 5 sil. Významní dodavatelé společnosti MEDITERAN jsou především z odvětví autodopravy a ubytovací zařízení. Dodavatele získává společnost MEDITERAN na veletrzích cestovního ruchu. Za své dlouhodobé působení se již časem vyseletovalo několik stálých dodavatelů, u kterých má společnost MEDITERAN jistotu kvalitní spolupráce.

Jediným dopravcem, kterého MEDITERAN využívá jako dodavatele pro svoje zájezdy je společnost Gumdrop s. r. o. Společnost Gumdrop je česká dopravní společnost, která se specializuje na pravidelnou sezonní autobusovou dopravu do Chorvatska a do Itálie a také pronajímá své autobusy. Gumdrop nabízí svoje služby jak pro jednotlivce, tak pro CK a CA. Společnost Gumdrop pravidelně spolupracuje s více jak 15 českými CK a CA včetně společnosti MEDITERAN. (Gumdrop, 2019)

Dodavatelů ubytovací kapacit využívá společnost MEDITERAN více. Mezi hlavní dodavatele ubytovacích kapacit v Chorvatsku patří Plava laguna, Uniline a také soukromí pronajímatelé domů.

Plava laguna j. s. c., je společnost, která působí v odvětví pohostinství a cestovního ruchu v celém Chorvatsku. V hlavní sezoně ubytuje společnost Plava laguna až 20 tisíc hostů za den. Celková nabídka služeb cestovního ruchu a přizpůsobování se požadavkům turistů, činí ze společnosti Plava laguna jednoho z lídrů v oblasti poskytování služeb v cestovním ruchu v Chorvatsku. (Plava laguna, 2019)

Uniline Ltd. nabízí kompletní balík služeb pro individuální i skupinové hosty. Společnost Uniline Ltd. poskytuje nejen ubytovací a hotelové služby, ale také zajišťuje půjčování aut, tvorbu výletů, organizování kongresů, sportovních akcí či prodej letenek. Díky široké škále nabízených služeb patří Uniline Ltd. k nejvýznamnějším společnostem v oblasti CR v jihovýchodní Evropě. (Uniline, 2019)

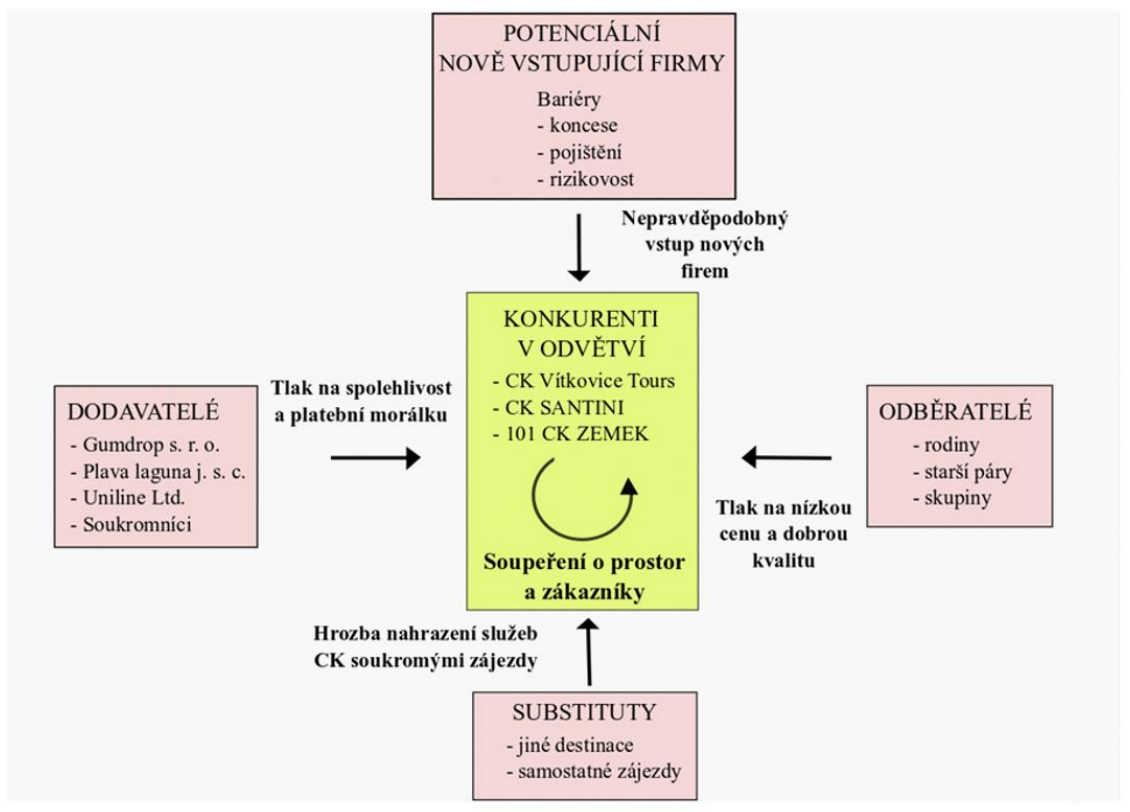
Dodavatelé ovlivňují společnost MEDITERAN především požadavky na dobrou platební morálku, protože řada provozovatelů hotelů i soukromých pronajímatelů má zkušenosti s pozdními platbami za svoje služby. Spolehlivost plateb je tedy klíčovým atributem pro udržení vzájemné spolupráce.

Se soukromými pronajímateli domů probíhá spolupráce formou smlouvy o pronájmu domu na jednotlivá období. Zde využívá společnost MEDITERAN své silné kontakty a dobré vztahy s jednotlivými majiteli.

Výběr kvalitních a spolehlivých dodavatelů, je pro MEDITERAN, stejně jako pro ostatní podniky, zcela klíčový. Protože je zájezd kombinací minimálně 2 služeb cestovního ruchu, je důležité, aby všechny části zájezdu měly požadovanou úroveň, neboť cílový zákazník nedělí služby jednotlivě podle druhu na dopravu, ubytování apod., ale hodnotí zájezd jako celek. Za kvalitní celkové uspořádání všech poskytovaných služeb zodpovídá právě společnost MEDITERAN jako poskytovatel zájezdu. V případě neuspokojivé kvality, byť jen jedné ze služeb zájezdu, například dopravy, si zákazník příště nevybere stejnou cestovní kancelář, i když byla případná chyba na straně dopravce, či jiného dodavatele. Proto je výběr dodavatelů v tomto odvětví klíčový.

Pátým prvkem Porterova modelu 5 konkurenčních sil jsou **odběratelé**. Tlak ze strany odběratelů na společnost MEDITERAN je požadavek co nejnižší ceny za co nejkvalitnější služby. Aby odběratelé nepřešli ke konkurenci, je důležité neustálé zlepšování, inovace a sledování trendů požadavků odběratelů. Nejčastějšími odběrateli produktů společnosti MEDITERAN jsou rodiny s dětmi. Další početnou skupinou odběratelů jsou starší osoby, především páry, které již tradičně vyražejí na dovolenou s osvědčenou CK. Společnost MEDITERAN poskytuje i zájezdy pro skupiny, či instituce například ve formě

cyklozájezdů do Slovinska pro školy, ale skupinové zájezdy tvoří pouze zlomek prodaných zájezdů (MEDITERAN, 2019).



Obrázek 5: Porterův model pěti sil společnosti MEDITERAN
Zdroj: Porter 1994, MEDITERAN 2019, vlastní zpracování

Výsledky aplikace Porterova modelu 5 sil

Největší vliv mají na společnost MEDITERAN na obrázku 5 umístěné horizontální síly tedy dodavatelé, konkurence a odběratelé. Potenciální nová konkurence se v konkurenci cestovních kanceláří jen těžko bude probíjet na trh, a to díky přísné legislativě, rizikovosti odvětví a také nutnosti dobrých kontaktů v destinaci pro získání kvalitních ubytovacích kapacit. Substituty, a to především hrozba substitutu samostatných zájezdů bez využití CK mají na společnost MEDITERAN vliv, ovšem jen velmi obtížně dokáže společnost MEDITERAN ovlivňovat rostoucí trend samostatných zájezdů díky vyspělým technologiím v podobě rezervačních portálů, on-line průvodců apod. Soustředit by se měla společnost MEDITERAN tedy na zbývající 3 síly, které mají na její úspěch na trhu největší vliv. Silnou stránkou společnosti MEDITERAN jsou kvalitní a prověřené dodavatelé,

především poskytovatelé ubytovacích kapacit. V boji proti hrozbám stávající konkurence jsou silnou stránkou kontakty jednatelů v Chorvatsku a možnost získání jinak nedostupných kapacit, slabou stránkou je potom malý lidský a finanční kapitál společnosti a nedostatečná propagace. Příležitostí společnosti MEDITERAN je získávání nových odběratelů přes zprostředkovatele v podobě cestovních agentur, k tomu využívá společnost MEDITERAN CA Invia. Tlak zákazníků na nízkou cenu je ale v případě prodeje zájezdu přes CA ještě zvětšen v podobě nutnosti procentní provize z cenu zájezdů pro CA.

2.4 Vnitřní prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikace jeho klíčových zdrojů, které nejvíce ovlivňují konkurenceschopnost podniku.

Hlavním *fyzickým* zdrojem podnikání společnosti MEDITERAN je její provozovna, která se nachází v centru Semil. Umístění provozovny je strategicky výhodné pro její jednoduchou dostupnost, ovšem většina zájezdů je prodávána přes internet, tudíž konkurenceschopnost podniku výrazně neovlivňuje. Za silné stránky společnosti MEDITERAN a klíčové zdroje lze považovat *lidské* a *nehmotné* zdroje, především zkušenosti s podnikáním v CR, tradici společnosti a kvalitu zaměstnanců. Protože oba jednatelé i zaměstnanec ovládají Chorvatštinu, je jednodušší komunikace s chorvatskými dodavateli a také se tím zvyšuje zastupitelnost jednotlivých pozic. Za slabou stránku lze považovat malé *finanční zdroje*, především disponibilní kapitál, což omezuje společnost především v omezeném marketingu a propagaci, čímž je omezena konkurenceschopnost a samostatnost a firma je nucena prodávat své zájezdy přes CA, které za to platí provizi (MEDITERAN, 2019).

3. Kvalita podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o.

Třetí část bakalářské práce se věnuje PESTEL analýze makroprostředí a analýze vnitřního prostředí podle čtyř faktorů uvedených v kapitole 1.6. K analýze makroprostředí lze využít i další přístupy, jako je Víturkův (2010), uvedený v kapitole 1.4., kvůli omezenému rozsahu byl vybrán přístup podle Jakubíkové (2009), Synka (2015) a dalších. Na třetí část bude navazovat poslední čtvrtá část, ve které bude celkově zhodnoceno podnikatelské prostředí společnosti MEDITERAN.

3.1 Politicko-právní faktory

Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce.

Důležitými faktory politického prostředí, ovlivňující cestovní ruch jsou především mír a stabilní *politická situace* v cílové destinaci, s čímž je spojen terorismus, kriminalita a jejich možná hrozba. Dalším důležitým faktorem je *legislativa*, která pomáhá rozvoji CR nebo naopak útlumu. Legislativa ovlivňující CR přichází z legislativy EU, cílové destinace i destinace, ze které pochází turisté.

Politická situace a bezpečnost v Chorvatsku

Chorvatsko je parlamentní republikou, a stejně jako Česká republika je Chorvatsko členem NATO i EU. Současná politická situace v zemi je stabilní (businessinfo, 2018)

Chorvatsko lze považovat za velmi bezpečnou zemi. V době letní turistické sezony zde jsou přítomné uniformované hlídky jak na souši, tak i na moři, které preventivně udržují bezpečnost. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2017)

Data týkající se bezpečnosti Chorvatska a porovnání s jinými oblíbenými destinacemi českých turistů jsou uvedena v následujících tabulkách 2 a 3.

Tabulka 2: Počet napadení na 100 000 obyvatel za jeden rok

Období	2013	2014	2015	2016
Chorvatsko	19,31	18,04	19,03	18,85
Španělsko	35,74	36,07	62,55	37,32
Itálie	111,11	108,88	105,34	104,10
Řecko	14,63	13,35	14,96	14,05

Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Tabulka 2 ukazuje, že v počtu napadení na 100 000 obyvatel za rok patří Chorvatsko mezi země EU s nejnižšími hodnotami, které se na nízké hladině udržují stabilně poslední léta. V porovnání s Českou republikou jejíž počet napadení na 100 000 obyvatel byl v roce 2016 dle dat Eurostatu 134,86 je počet napadení v Chorvatsku mnohonásobně nižší.

Tabulka 3: Počet krádeží na 100 000 obyvatel za jeden rok

Období	2013	2014	2015	2016
Chorvatsko	329,67	283,58	320,62	303,98
Španělsko	349,82	333,79	442,96	351,16
Itálie	2188,71	2167,27	2021,20	1866,92
Řecko	942,18	861,02	928,39	943,80

Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Tabulka 3 ukazuje, že také v počtu krádeží na 100 000 obyvatel za jeden rok patří Chorvatsko k zemím EU s nejnižšími hodnotami. V porovnání s Českou republikou, kde byl počet krádeží na 100 000 obyvatel za rok 2016 618, jde o podstatně nižší hodnoty.

Politická i bezpečnostní situace v Chorvatsku je stabilizovaná, tudíž nijak negativně neovlivňuje politické podnikatelské prostředí. Naopak vysoká míra bezpečnosti s nízkou kriminalitou pozitivně ovlivňuje kvalitu politického prostředí, a proto se i pozitivně podílí na rozvoji cestovního ruchu v této destinaci.

Legislativa ovlivňující cestovní ruch

Podnikání společnosti MEDITERAN je ovlivněno legislativou z České republiky, legislativou EU i legislativou cílové destinace. Zákony – zákon o CR, směrnice EU

Chorvatsko jakožto hlavní cílová destinace společnosti MEDITERAN je členem EU. Díky členství Chorvatska v EU je pro vstup na území státu dostačující občanský průkaz bez pasu nebo víza. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR)

Pro organizování zájezdů do Chorvatska také pomáhá fakt, že Česká republika a státy, přes které se do Chorvatska cestuje, jsou členy schengenského prostoru, což je společenství států, na jejichž společném území nedochází ke kontrolám osob na hranicích. Chorvatsko i přes členství v EU není členem schengenského prostoru, proto jsou kontroly a kvůli tomu vzniklé fronty a zpomalení na hranicích v hlavní turistické sezoně možné. (Ministerstvo vnitra ČR)

3.2 Ekonomické faktory

Kvalita ekonomického prostředí je klíčová pro úspěch podnikání každého ekonomického subjektu a jeho marketingových plánů, protože v ekonomickém prostředí jsou obsaženy faktory, díky kterým je ovlivněna kupní síla spotřebitelů, tj. hostů a návštěvníků a struktura jejich výdajů. Na základě analýzy ekonomických faktorů lze odhadnout, jakým hospodářským cyklem ekonomika prochází. Pro podniky je také důležité sledování aktuální struktury výdajů jednotlivých domácností, což má na prodej zájezdů a celkový zájem o služby CR značný vliv.

Pro určení *hospodářského cyklu*, kterým ekonomika prochází se dají použít data týkající se především HDP, jako jsou vývoj reálného HDP a také HDP na osobu, či HDP na osobu v paritě kupní síly. Porovnání vybraných ekonomických faktorů s prodejem služeb společnosti MEDITERAN je zachyceno v tabulce 4.

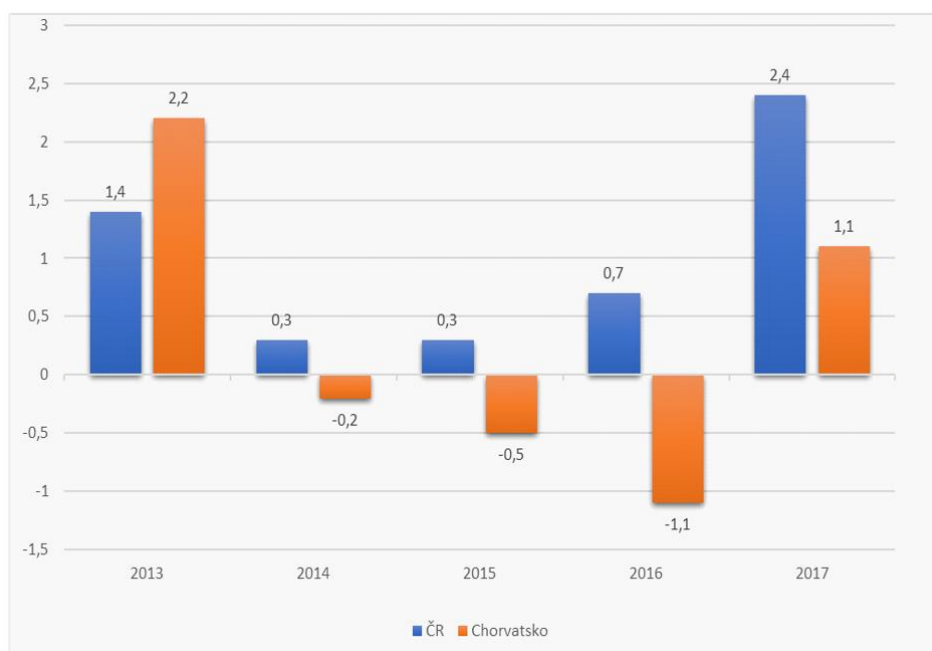
Tabulka 4: Srovnání vybraných ekonomických ukazatelů s prodejem služeb společnosti MEDITERAN

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Růst reálného HDP (%)	- 0,5	2,7	5,3	2,5	4,3
HDP/obyvatel PPP (dolary)	29 158,3	30 527,43	32 413,29	33 520,93	35 537
Prodané zájezdy	341	352	215	126	183
Spojené cestovní služby - nezájezdy	324	270	271	332	386
Zájezdy + nezájezdy	665	633	486	458	569

Zdroj: Mezinárodní měnový fond, MEDITERAN, vlastní zpracování

Z tabulky 4 vyplývá, že i přes příznivý hospodářský cyklus, prodej počtu zájezdů a nezájezdů dohromady v posledních 5 letech vyjma roku 2017 klesal, růst reálného HDP nebo HDP v paritě kupní síly, tedy nemá zásadní vliv na prodej služeb společnosti MEDITERAN. Pokles počtu prodaných zájezdů a růst počtu prodaných spojených cestovních služeb lze přisuzovat změnám preferencí viz kapitola 3.3.

Vývoj *inflace* v zemích, ze kterých společnost MEDITERAN získává své výrobní faktory má vliv na jejich cenu. Vývoj inflace ČR a Chorvatska zkoumá obrázek 6.

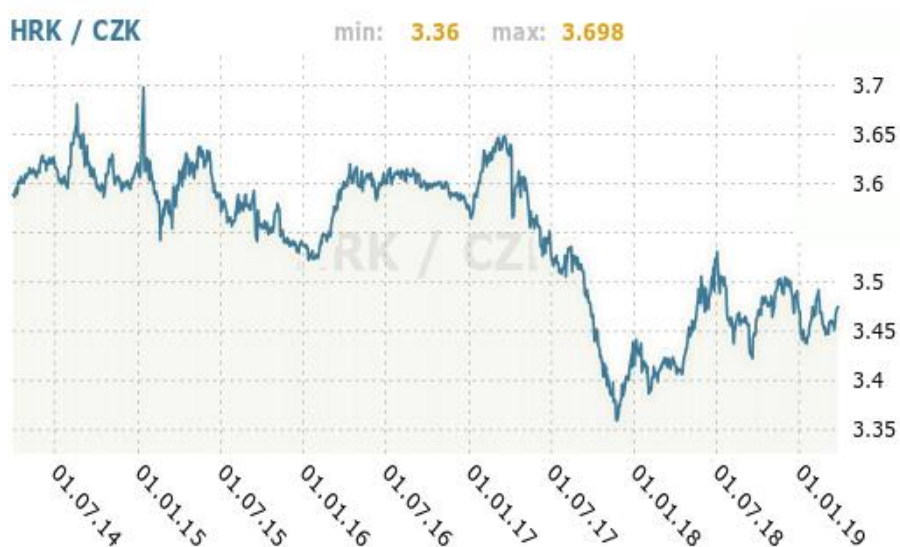


Obrázek 6: Vývoj inflace v ČR a v Chorvatsku (%)

Zdroj: Mezinárodní měnový fond, vlastní zpracování

Cena výrobních faktorů kvůli rostoucí inflaci rostla v letech 2017 a 2013, mezi těmito lety byla mírně rostoucí inflace v ČR vykompenzovaná mírně klesající inflací v Chorvatsku. Kromě roků 2017 a 2012 neměla inflace výraznější vliv na cenu výrobních faktorů.

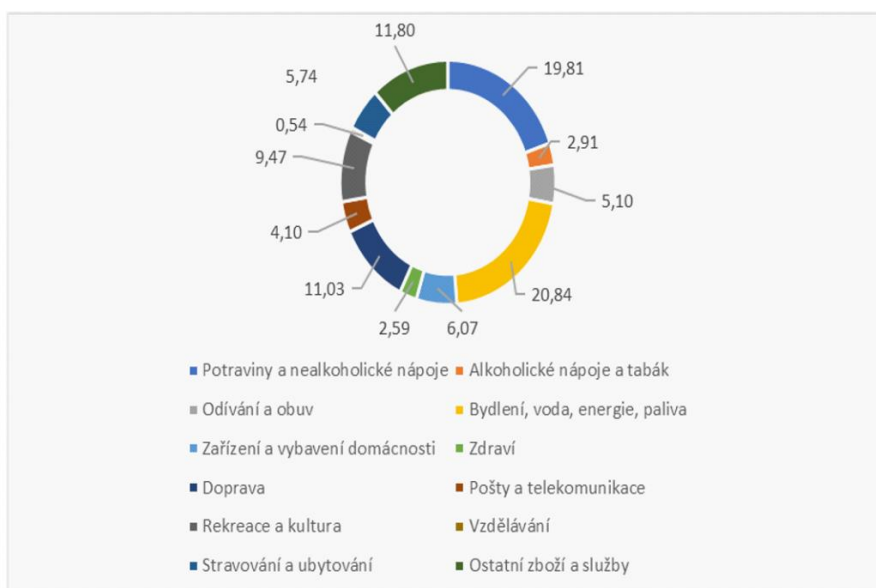
Měnový kurz je dalším z ekonomických faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí společnosti MEDITERAN. Výše aktuálního kurzu má vliv na cenu výrobních faktorů, které společnost MEDITERAN získává v Chorvatsku. Aktuální kurzy se také promítají do účetnictví společnosti MEDITERAN do položek kurzových rozdílů. Vývoj kurzu HRK je zachycen na obrázku 7.



Obrázek 7: Vývoj denního kurzu HRK
Zdroj: Kurzy

Z obrázku 7 vyplývá, že kurz HRK je především v období posledního roku velmi stabilní a nijak výrazně neovlivňuje podnikatelské prostředí.

Struktura výdajů a výše příjmů hrají důležitou roli pro podniky, které potřebují dobrý přehled o tom, jak jejich zákazníci nebo potenciální zákazníci rozdělují své příjmy kvůli přizpůsobení své nabídky poptávce. Strukturu výdajů domácností v prostředí ČR zachycuje obrázek 8.



Obrázek 8: Struktura spotřebních výdajů českých domácností za rok 2016 (%)
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

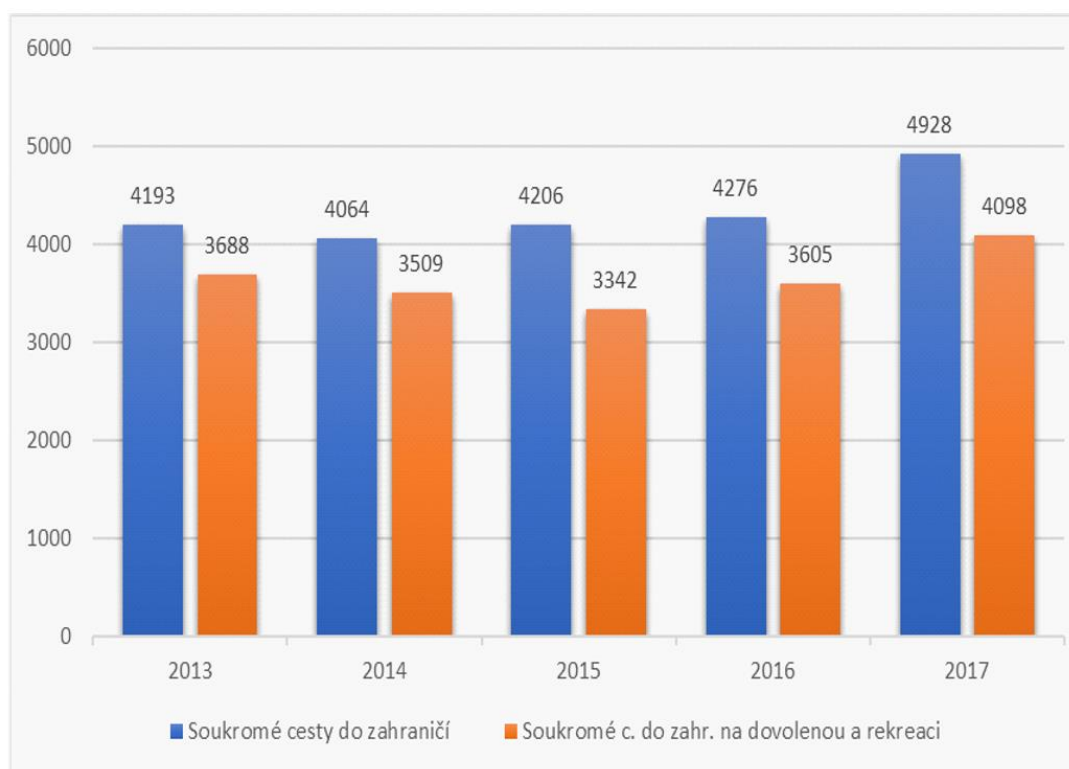
Dle dat z obrázku 8 je patrné, že největší procentuální podíl na výdajích českých domácností mají výdaje na potraviny a bydlení. Výdaje na kulturu a rekreaci, do kterých patří a výdaje na dovolenou, mají podíl téměř 10 %.

Z analýzy ekonomických faktorů vychází, že současné ekonomické prostředí je příležitostí pro společnost MEDITERAN, protože ekonomika není v recesi, stabilní je i chorvatská měna, která ovlivňuje cenu výrobních faktorů ubytovacích kapacit. Výdaje na rekreaci v prostředí ČR mají významný podíl na celkových výdajích. Podrobnější data o výdajích na dovolenou a preferencích českých domácností z oblasti cestovního ruchu jsou poté zachycena v kapitole 3.3. sociálně-kulturní faktory.

3.3 Sociálně-kulturní faktory

Sociální a kulturní faktory mají na cestovní ruch vliv především v tom, jaké jsou preference obyvatel v oblasti cestovního ruchu. Rozdílné kultury a sociální vrstvy mají jiné požadavky na kvalitu, druhy nebo destinace své dovolené. V této kapitole jsou zkoumány faktory četnosti cest do zahraničí českých turistů, faktor preference typu ubytování a také vývoj výdajů na rekreaci českých domácností.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.3 fond volného času a *potřeba rekreace*, konkrétně rekreace v zahraničí se zvětšuje, jak je znázorněno na obrázku 9.

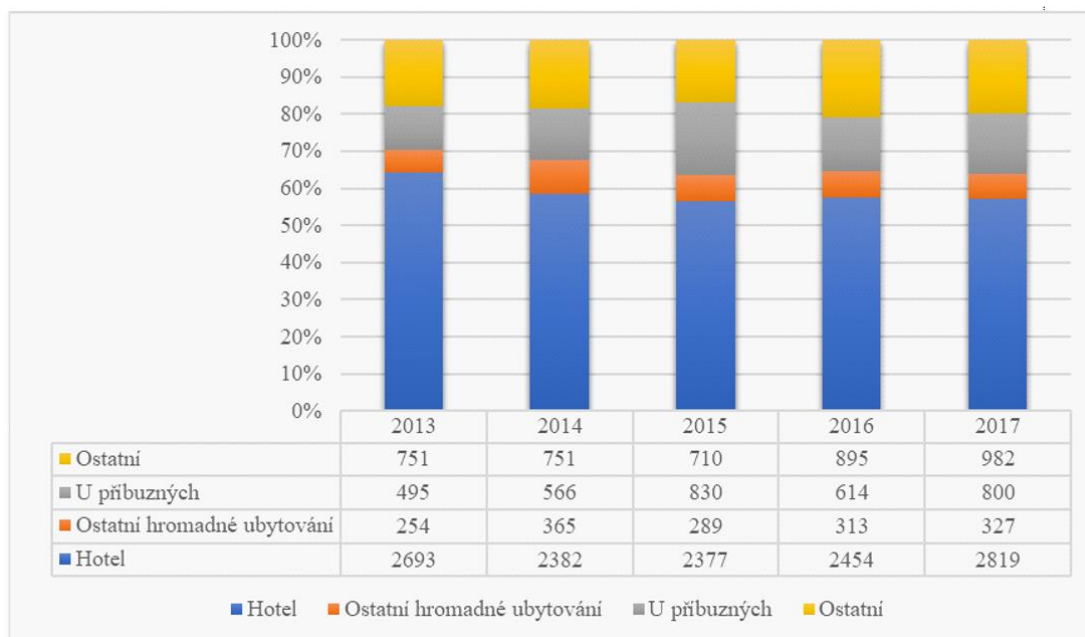


Obrázek 9: Vývoj počtu cest do zahraničí a počtu dovolených do zahraničí českých turistů, které přesáhly 4 dny

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Z obrázku 9 je patrné, že počet cest do zahraničí i počet dovolených do zahraničí se zvyšuje, což představuje příležitosti pro subjekty cestovního ruchu, protože je větší příliv zákazníků usilujících o jejich služby.

Preference typu ubytování patří také k faktorům sociálně-kulturního prostředí, které mají význam pro cestovní ruch. Zatímco u jednotlivých příjmových vrstev lze jen velmi obtížně stanovit jaké jsou jejich preference, neboť každá domácnost vyznává jiný životní styl, obecná data o preferenci ubytování ve společnosti jsou vhodnější. Procentuální a početní poměr využívaných typů ubytování zachycuje obrázek 10.



Obrázek 10: Vývoj počtu a procentuálního poměru jednotlivých druhů ubytování využívaných českými turisty při cestách delších než 4 dny
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Z dat obrázku 10 je patrné, že nárůst počtu využívání ubytovacích jednotek je patrný u každé z nich, ovšem procentuální poměr jejich využití zůstává v posledních letech velmi podobný, proto soustředění své nabídky především na hotely je pro společnost MEDITERAN vhodnou cestou.

Výdaje na dovolenou a jejich druh je u každé kultury a společnosti individuální, podle typu výdajů např. na ubytování, stravování či komplexní služby může firma také orientovat svou nabídku. Data vývoje výdajů českých domácností na jednotlivé služby CR zachycuje tabulka 4.

Tabulka 5: Vývoj výdajů na služby cestovního ruchu českých domácností mezi lety 2013 - 2016 (Kč/osoba/rok)

Rok	2013	2014	2015	2016
Spotřební výdaje	150 552	151 530	151 949	156 040
Čisté peněžní příjmy	187 510	192 430	195 552	202 372
Dovolená, komplexní služby	3 372	3 454	3 303	3 487
Ubytovací služby	1 395	1 454	1 650	1 790
Rekreační služby	3 702	3 846	3 872	4 134

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Z tabulky 5 je patrné, že i když čisté příjmy rostou, ve výši spotřebních výdajů panuje jistá opatrnost, ovšem výdaje na služby CR každoročně vzrůstají, a to především rychleji na rekreační a ubytovací služby, což potvrzuje trend samostatné dovolené oproti zájezdu s CK. Pro CK to znamená vhodnější příležitost strategie nabízení jednotlivých služeb zájezdu než zájezdu jako celku.

3.4 Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory v cestovním ruchu souvisí především s administrativní technikou, rostoucím významem e-marketingu, spolehlivostí rezervačních systémů a druhem dopravy.

S e-marketingem jsou spojené rychle rostoucí sociální sítě a jejich důležitost pro internetovou propagaci. Společnost MEDITERAN využívá dvě nejpoblárnější sítě, Instagram a Facebook, k propagaci jen velmi omezeně, čemuž odpovídají i čísla sledujících na Instagramu 27 a na Facebooku má profil společnosti MEDITERAN v současnosti něco přes 400 pravidelných sledujících. Společnost tímto přichází o levnou možnost propagace. Rezervační systém Stovka, který společnost MEDITERAN využívá, je kvalitním a spolehlivým rezervačním systémem a jeho používání lze považovat za silnou stránku.

K dopravě u zájezdů využívá společnost MEDITERAN autobusovou dopravu, jejíž oblíba viz tabulka 6 v porovnání například s automobilovou dopravou, která je substitutem, spíše klesá.

Tabulka 6: Hlavní dopravní prostředek českých rezidentů při cestách do zahraničí delších než 4 dny (tis.)

Rok	Osobní automobil	Autobus	Letadlo	Ostatní
2014	1 925	713	1 348	79
2015	2 092	691	1 275	148
2016	2 048	589	1 414	226
2017	2 309	628	1 819	173

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že hlavní dopravní prostředek pro cesty do zahraničí je osobní automobil, přičemž jeho využívání je stále častější. Při cestách do Chorvatska je využívána především silniční doprava, proto je preference osobní automobilů dalším důkazem trendu nevyžívání komplexní služeb zájezdu. Pro společnost MEDITERAN to znamená nutnost kvalitněji vybavených autobusů, a nebo důraz na nižší cenu dopravy oproti osobní dopravě.

3.5 Ekologické a přírodní faktory

Ekologické a přírodní prostředí řeší hlavně otázku kvality životního prostředí, dostatku rekreačního prostoru a trvale udržitelného rozvoje aktivit, tak aby svojí činností nenarušovaly přírodu a ekologii.

Ekologické faktory

Kvalita vody a ovzduší v Chorvatsku je na vysoké úrovni, v roce 2017 proběhlo v Chorvatsku přes 9 000 odebrání vzorků měřících kvalitu vody (HTZ 2017). Také v kvalitě ovzduší patří Chorvatsko v EU mezi státy s nejnižším zatížením ovzduší skleníkovými plyny. (Eurostat, 2017).

Přírodní faktory

V Chorvatsku se nachází 10 památek světového hmotného kulturního a přírodního dědictví UNESCO a 13 akcí nehmotného kulturního dědictví UNESCO (HTZ, 2017).

Dle dat HTZ z roku 2017 bylo v Chorvatsku 408 chráněných přírodních lokalit v celkové rozloze 8121 km². Na území Chorvatska se nachází 8 národních parků, přičemž největším a zároveň nejnavštěvovanějším národním parkem je Plitvice Lakes National Park o rozloze 2 968 hektarů, který v roce 2017 navštívilo 1 720 331 turistů. V Chorvatsku se dále nachází 11 přírodních parků a 80 přírodních památek.

Dostatek rekreačního prostoru s množstvím hmotných i nehmotných památek UNESCO, velké množství národních parků s vysokou návštěvností, kvalitní ovzduší a čistá mořská voda pomáhají v rozvoji cestovního ruchu v Chorvatsku a činí ekologické a přírodní prostředí velmi přínosným, proto je zaměření se společností MEDITERAN na prodej zájezdů do Chorvatska udržitelný i do budoucna, neboť se ekologické a přírodní prostředí v cílové destinaci nezhoršuje a dá se očekávat stálý zájem o zájezdy do Chorvatska i v budoucnu.

4. Celkové zhodnocení kvality podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o.

Ve čtvrté kapitole je celkově zhodnoceno podnikatelské prostředí společnosti MEDITERAN, jehož jednotlivé části byly předmětem analýzy Porterova modelu 5 sil, PESTEL analýzy a analýzy vnitřního prostředí. Celkové zhodnocení je provedeno pomocí sestavení SWOT analýzy, v níž jsou seřazené faktory podnikatelského prostředí sestupně podle vlivu na společnost MEDITERAN. Po SWOT analýze následují doporučení na zlepšení konkurenčního postavení společnosti MEDITERAN na trhu.

Silné stránky:

- tradice a zkušenosti s podnikáním v cestovním ruchu,
- stabilní a kvalitní dodavatelé,
- kvalitní lidské zdroje,
- kontakty a dobré vztahy s dodavateli,
- naplněný trh – velmi nízká hrozba nové konkurence,
- bariéry vstupu do odvětví,
- schopnost komunikace s cizími dodavateli v jejich jazyce,
- poloha provozovny.

Slabé stránky:

- malé kapitálové a lidské zdroje,
- nedostatečná propagace,
- závislost prodeje na cestovní agentuře,
- nízká aktivita na sociálních sítích,
- přetížení silničních tahů do Chorvatska.

Příležitosti:

- rostoucí výdaje domácností na služby cestovního ruchu,
- rostoucí potřeba rekreace domácností,
- rozvoj cestovního ruchu,
- příznivý hospodářský cyklus,
- bezpečnost a nízká kriminalita destinace,
- udržitelnost podnikání v destinaci – kvalitní životní prostředí,
- stabilita kurzu Kuny,
- schengenský prostor, EU – dobrá propojenost s destinací.

Hrozby:

- velký počet konkurentů v nabídce zájezdů do Chorvatska,
- rostoucí preference samostatné dovolené bez CK,
- stagnující výdaje na komplexní služby CR – malý zájem o zájezd jako celek,
- zpomalující růst hospodářského cyklu, růst inflace,
- substitut jiných destinací,
- rezervační a ubytovací portály Booking, Trivago, Airbnb.

Ze SWOT analýzy, ve které jsou faktory prostředí zanalyzované podle čtyř druhů a seřazené sestupně od nejdůležitějších, lze stanovit celkově nejzásadnější faktory podnikatelského prostředí.

Hlavní silnou stránkou podnikatelského prostředí firmy byly vyhodnoceny znalost trhu, díky dlouholetým zkušenostem s podnikáním v cestovním ruchu, kvalita pracovníků, která souvisí s dlouholetou praxí s poskytováním zájezdů do Chorvatska a také kvalita dodavatelů. Hlavní hrozbou pro společnost MEDITERAN travel s. r. o. je velké množství konkurentů na trhu zájezdů do Chorvatska, přičemž trh se zdá být naplněný a nová konkurence nepřibývá, a také hrozba substitutů v podobě samostatné dovolené bez využití

komplexních služeb CK nebo pouze s využitím některých služeb. Rostoucí preference samostatné dovolené bez využití komplexních služeb není pro cestovní kancelář pozitivní zprávou a z tohoto důvodu by se měla firma zaměřit více na prodej spojených cestovních služeb, které nejsou zájezdem a jejich prodeje každoročně rostou díky měnícím se preferencím zákazníků. S měnícími se preferencemi souvisí také největší příležitosti prostředí, a to jsou zvýšená potřeba rekreace a zvyšující se výdaje domácnosti na dovolenou, přičemž za poslední 4 roky vzrostla částka vynakládaná jedním členem domácnosti na ubytovací a rekreační služby o více než 800 Kč (ČSÚ), přičemž výdaje na komplexní dovolenou pouze o 100 Kč (ČSÚ), což jen potvrzuje návrh na zaměření se na spojené cestovní služby, které nejsou zájezdem. Slabou stránkou podnikatelského prostředí jsou malé kapitálové a lidské zdroje, které omezují konkurenceschopnost společnosti v propagaci a například v malé aktivitě na sociálních sítích. Z tohoto důvodu by měla společnost zvážit častější spolupráci s externím IT pracovníkem, nebo vytvořit pozici správce sociálních sítí na částečný úvazek. Častější spolupráce s IT specialistou nebo najmutí pracovníka na částečný úvazek, který by spravoval sociální síť by bylo levnější a zároveň rychleji aplikovatelnou možností zlepšení v porovnání s investováním prostředků na vytvoření stálé pozice pracovníka, který by zajišťoval lepší propagaci firmy. Pokud by společnost v budoucnu zlepšila samostatnost v prodeji svých služeb bez využití CA, nabízelo by se využití ušetřených prostředků z provizí CA právě na vytvoření nové pozice stálého IT specialisty, který by zajišťoval také lepší propagaci.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení podnikatelského prostředí a identifikace jeho hlavních faktorů, které mají největší vliv na společnost MEDITERAN travel s. r. o. a návrh postupů pro efektivnější fungování podniku. Analýza prostředí byla provedena pomocí Porterova modelu pěti sil, který je uvedený v kapitole 1.5 a PESTEL analýzy, jejíž teoretickými východisky se zabývá kapitola 1.3. V práci byl uveden i další přístup k podnikatelskému prostředí, který je uveden v kapitole 1.4.

Text bakalářské práce je rozdělen na dvě části, v první části jsou vymezena teoretická východiska, týkající se cestovního ruchu a podnikatelského prostředí, která jsou poté aplikována na společnost MEDITERAN travel s. r. o. V první kapitole jsou uvedeny hned dva přístupy k problematice podnikatelského prostředí, které člení podnikatelské prostředí podle různých faktorů. V další kapitole byla představena společnost MEDITERAN travel s. r. o., byly uvedeny základní informace o společnosti a nastíněn historický vývoj, organizační struktura a také byly uvedeny informace o Asociaci českých cestovních kanceláří a agentur, jejímž je společnost MEDITERAN travel s. r. o. členem. Dále byl stručně charakterizován informační a rezervační systém STOVKA, který pro své podnikání společnost využívá. Ve druhé kapitole byl k analýze mikroprostředí využit Porterův model pěti sil aplikovaný na společnost MEDITERAN travel s. r. o. a bylo zanalyzováno vnitřní prostředí firmy. Ve třetí kapitole bylo zhodnoceno makroprostředí firmy pomocí faktorů PESTEL analýzy. Výsledky analýzy všech částí podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN travel s. r. o. byly poté shrnuty ve 4 kapitole, za pomoci SWOT analýzy, ve které byly identifikovány silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti podnikatelského prostředí vybrané firmy. Z průzkumu vyplynulo, že hlavními příznivými faktory podnikatelského prostředí společnosti MEDITERAN jsou především faktory vnitřního prostředí, konkrétně lidské zdroje jako jsou zkušenosti a kvalita pracovníků, nehmotné zdroje, jimiž jsou know-how, dobrá znalost trhu a zkušenosti s podnikáním v CR a také kvalita dodavatelů. Za hlavní nepříznivé faktory podnikatelského prostředí lze považovat preference substitutu v podobě samostatné

dovolené, což představuje zároveň příležitost pro společnost MEDITERAN, pokud se více zaměří na poskytování jednotlivých služeb ČR oproti komplexním službám zájezdu.

Identifikace klíčových faktorů podnikatelského prostředí a vytvoření návrhů mohou být pro společnost MEDITERAN travel s. r. o. přínosem v ještě lepší znalosti trhu a lepším konkurenčním postavení na trhu. Zjištění v podobě měnicích se preferencí zákazníků, je pro firmu přínosem, pokud svoji činnost začne více směřovat, a i více propagovat samostatné služby zájezdu oproti kompletnímu zájezdu. Přínosem je také zjištění, že zaměření prodeje služeb CK do Chorvatska je udržitelné i do budoucna, neboť počet turistů cestujících do Chorvatska stále roste a také legislativní a přírodní faktory v Chorvatsku podporují rozvoj cestovního ruchu. Návrh na větší spolupráci IT expertem nebo vytvoření správce sociálních sítí na částečný úvazek může být pro firmu v budoucnu přínosem ve větší samostatnosti prodeje svých služeb bez CA. Hlavní zjištění mohou posloužit i dalším firmám z oblasti cestovního ruchu k lepší znalosti podnikatelského prostředí.

Seznam použité literatury

Bibliografie

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3247-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4603-6.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN, 2016. *Marketing management*. 3rd ed. New York: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika: strategie a trendy*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- VITURKA, Milan, 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7312-4.

WORTHINGTON, Ian a Chris BRITTON, 2015. *The business environment*. Seventh edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-027-3756-729.

Citace

ACK ČR. 2019. *Představení asociace* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.ackcr.cz/predstaveni-asociace/>

AČCKA. 2019. *O asociaci* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.accka.cz/stranky/o-asociaci>

BUSINESSINFO. 2011. *Provozování cestovní kanceláře – získání koncese krok za krokem* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/provozovani-cestovni-kancelare-1517.html>

BUSINESSINFO. 2018. *Chorvatsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. Záhřeb: Zastupitelský úřad ČR v Záhřebu. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/chorvatsko-zakladnicharakteristika-teritoria-18778.html>

CK DIANA GROUP-TOUR. 2019. *Historie a současnost* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.dianagroup.cz/o-ck-diana/>

CK ZEMEK. 2019. *O nás* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.chorvatskozababku.cz/o-nas>

ČESKO. Příloha č. 3 k zákonu č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2499>

ČESKO. Zákon č. 159 ze dne 30. června 1999 o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3270>

- ČSÚ. 2018. *Charakteristika okresu SEMILY* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/charakteristika_okresu_sm
- ČSÚ. 2019. *Delší cesty (4 a více přenocování) rezidentů v tuzemsku a do zahraničí* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr
- ČSÚ. 2017. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů – 2016* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-2016>
- ČSÚ. 2016. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů - doplňující třídění - 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-doplnujici-trideni-2015>
- ČSÚ. 2015. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů - doplňující třídění - 2014* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-za-rok-2014-doplnujici-trideni>
- ČSÚ. 2014. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů - doplňující třídění - 2013* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-za-rok-2013-doplnujici-trideni>
- EUROSTAT. 2019. *Air emissions accounts totals bridging to emission inventory totals* [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=env_ac_aibrid_r2&lang=en
- EUROSTAT. 2018. *Recorded offences by offence category - police data* [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- ERIKA TOUR. 2019. *O nás* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.erikatour.cz/erika-tour.html>

- HTZ. 2017. *Tourism in figures* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.htz.hr/sites/default/files/2018-08/HTZ%20TUB%20ENG_2017%20FINAL.pdf
- INTERNATIONAL MONETARY FUND. 2019. *GDP per capita, current prices*
Purchasing power parity: International dollars per capita [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPPC@WEO/CZE>
- INTERNATIONAL MONETARY FUND. 2019. *Inflation rate, average consumer prices: Annual percent change* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/HRV/CZE>
- INTERNATIONAL MONETARY FUND. 2019. *Real GDP growth: Annual percent change* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/CZE?year=2017
- KURZY. 2019. *Kuna, Chorvatská kuna HRK, kurzy měn* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/HRK-chorvatska-kuna/>
- MVČR. 2017. *Cestování po EU / Schengenu* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/cestovani-po-eu-schengenu-286796.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>
- MZVČR. 2019. *Chorvatsko: celní a devizové předpisy* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/chorvatsko/cestovani/duty.html
- MZVČR. 2019. *Chorvatsko: specifika, bezpečnostní situace, doporučení turistům* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/chorvatsko/cestovani/other.html
- GUMDROP. 2019. *Naše služby* [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://gumdrop.cz/nase-sluzby/>
- PLAVA LAGUNA. 2019. *About us* [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.plavalaguna.com/en/about-us>

STOVKA. 2019. *Rezervační systém stovka* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z:
<https://www.stovka.cz/funkce/>

TICKETPORTAL. 2019. *O nás* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z:
<https://www.ticketportal.cz/Article/2107>

UNILINE. 2019. *About us* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z:
<https://www.uniline.hr/croatia/incoming-tour-operator.php>

VÍTKOVICE TOURS. 2019. *O nás* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z:
<https://www.ckvt.cz/o-nas>