



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

# VYUŽITÍ VYBRANÝCH METOD EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY PRO ROZPOZNÁNÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

USING SELECTED METHODS OF ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS FOR IDENTIFYING RISKS IN A  
BUSINESS ENTITY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Karolína Kavková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

## Zadání diplomové práce

Studentka: **Bc. Karolína Kavková**  
Studijní program: Rizikové inženýrství  
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí  
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**  
Akademický rok: 2018/19  
Ústav/odbor: Ústav soudního inženýrství / Odbor rizikového inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Využití vybraných metod ekonomické a strategické analýzy pro rozpoznání rizik podnikatelského subjektu**

#### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Vyhodnotit výsledky ekonomické a strategické analýzy provedené vhodnými vybranými metodami (fundamentální analýza, vybrané metody finanční analýzy, SLEPTE analýza, Porterův model 5F, SWOT analýza, atp.) s cílem identifikovat rizika a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

#### **Cíle diplomové práce:**

Pro zvolený podnikatelský subjekt provést ekonomickou a strategickou analýzu vybranými metodami (především fundamentální analýzou a vybranými metodami finanční analýzy, SLEPTE analýzou, Porterovým modelem 5F, SWOT analýzou, atp.). Na základě zjištěných výsledků identifikovat a vyhodnotit zjištěná rizika a s přihlédnutím ke specifikům oboru podnikání formulovat návrhy a doporučení umožňující snížení některých z nich.

#### **Seznam literatury:**

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. New York: Free Press, 1980.

RAIS, K. a V. SMEJKAL. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19.

V Brně, dne 20. 11. 2018



\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.  
vedoucí odboru

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.  
ředitel

## **Abstrakt**

Hlavním účelem diplomové práce je analýza cestovní agentury Bolsa travel pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy pro rozpoznání rizik. Práce se skládá ze čtyř částí. První část pracuje s teoretickými východisky práce. Druhá část uvádí teorii do praxe. Zhodnocení analýzy rizik a metody RIPRAN interpretuje výsledky třetí část a v poslední části je zpracovaná diskuze k vhodným opatřením.

## **Abstract**

The main purpose of the thesis is to analyze the travel agency Bolsa travel, using selected methods of economic and strategic analysis to identify risks. The thesis consists of four parts. Where the first part works with theoretical work. The second part puts the theory into practice. The risk analysis and the RIPRAN method interpret the results in the third part and in the last part there is a discussion of the appropriate measures.

## ***Klíčová slova***

cestovní ruch, cestovní agentura, analýza, riziko, SWOT analýza, Porterův model, RIPRAN, SLEPT analýza

## **Keywords**

tourism, travel agency, analysis, risk, SWOT analysis, Porter model, RIPRAN, SLEPT analysis

### ***Bibliografická citace***

KAVKOVÁ, Karolína. *Využití vybraných metod ekonomické a strategické analýzy pro rozpoznání rizik podnikatelského subjektu* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/112415>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce Helena Hanušová.

***Prohlášení***

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Název práce“ jsem vypracoval/a samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor/ka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil/a autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl/a nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom/a následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně dne 23. května 2019

.....

Podpis autora

### ***Poděkování***

Velké poděkování bych chtěla vyjádřit mé vedoucí práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za její ochotu, podporu a pomoc, ale také za cenné rady a připomínky při zpracování mé práce. Také bych chtěla poděkovat Šárce Moškořové za umožnění realizace mé práce v rámci její agentury. A v neposlední řadě mé rodině a blízkým za velkou podporu.

# OBSAH

OBSAH .....	5
ÚVOD .....	9
CÍLE A METODIKA PRÁCE .....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	11
1.1 Analýza vnějšího prostředí .....	11
1.1.1 <i>PESTL analýza</i> .....	12
1.1.2 <i>Porterův model konkurenčních sil</i> .....	13
1.2 Analýza vnitřního prostředí .....	15
1.3 SWOT ANALÝZA .....	15
1.3.1 McKinsleyho model 7S .....	16
1.4 Kralickův Quicktest .....	17
1.5 Základní pojmy v cestovním ruchu .....	18
1.6 Metoda RIPRAN .....	18
1.7 Rizika .....	20
1.7.1 <i>Podnikatelské riziko</i> .....	20
1.7.2 <i>Klasifikace rizik</i> .....	20
1.7.3 <i>Analýza rizik</i> .....	21
1.7.4 <i>Obecný postup</i> .....	22
1.7.5 <i>Metody</i> .....	22
1.7.6 <i>Snižování rizik</i> .....	23
2 FORMULACE PROBLÉMU A STANOVENÍ ŘEŠENÍ .....	24
2.1 Charakteristika cestovní agentury Bolsa travel .....	24
2.1.1 <i>Vize</i> .....	25
2.1.2 <i>Produkty a nabídka služeb</i> .....	25
2.2 PESL ANALÝZA .....	26
2.2.1 <i>Sociální</i> .....	26
2.2.2 <i>Ekonomické</i> .....	28
2.2.3 <i>Politické</i> .....	29
2.2.4 <i>Legislativní</i> .....	30
2.3 Porterova analýza .....	31
2.3.1 <i>Současná konkurence</i> .....	31
2.3.2 <i>Nová konkurence</i> .....	31
2.3.3 <i>Vliv zákazníků</i> .....	31
2.3.4 <i>Dodavatelé</i> .....	34
2.3.5 <i>Substituční výrobky</i> .....	34
2.4 McKinseyho model 7S .....	35
2.4.1 <i>Strategie</i> .....	35
2.4.2 <i>Struktura</i> .....	36



2.4.3	<i>Systém</i> .....	37
2.4.4	<i>Styl</i> .....	42
2.4.5	<i>Spolupracovníci</i> .....	43
2.4.6	<i>Sdílené hodnoty</i> .....	43
2.4.7	<i>Schopnosti</i> .....	43
2.5	<i>Kralickův quick test</i> .....	44
2.6	<i>Analýza finančního stavu</i> .....	46
2.6.1	<i>Tržby cestovní agentury</i> .....	46
2.6.2	<i>Hodnota obrátu a cena provize</i> .....	48
2.7	<i>SWOT analýza</i> .....	49
3	<b>VÝSLEDKY</b> .....	50
3.1	<i>Výsledky PESL analýzy</i> .....	50
3.2	<i>Výsledky Porterovy analýzy</i> .....	51
3.3	<i>Výsledky Kralickova quick testu</i> .....	52
3.4	<i>Výsledky SWOT analýzy</i> .....	52
3.5	<i>Analýza rizik</i> .....	53
3.5.1	<i>Identifikace rizik</i> .....	53
3.5.2	<i>Ovlivnitelná rizika</i> .....	54
3.5.3	<i>Neovlivnitelná rizika</i> .....	54
3.5.4	<i>Hodnocení rizik</i> .....	55
3.5.5	<i>Snížení rizik</i> .....	58
3.5.6	<i>Posouzení rizik pomocí pavučinového grafu</i> .....	59
4	<b>DISKUZE</b> .....	60
4.1	<i>Nevyhovující otvírací doba</i> .....	60
4.2	<i>Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</i> .....	60
4.3	<i>Špatně zvolená cílová skupina</i> .....	61
4.4	<i>Úbytek stálých klientů</i> .....	62
5	<b>ZÁVĚR</b> .....	63
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	64
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	66
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	67
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	68

## ÚVOD

Cestovní ruch a trávení volného času je pro nás téměř neodmyslitelnou součástí života. Vzhledem k tomu, že většina lidí nemá čas vyhledáváním zájezdů a vhodných destinací na internetu, obrazejí se na cestovní agentury nebo cestovní kanceláře, které jim odborně a dle jejich požadavků jsou schopny jejich žádosti vyhovět. V našem státě existuje spousta cestovních kanceláří a agentur, které tyto služby nabízejí. Je třeba si jen správně vybrat tu nejlepší, u které nám hrozí co nejmenší riziko toho, že by se náš zájezd z nějakého důvodu neuskutečnil.

V dnešní době nečelí agentury pouze tlaku ze strany rozšiřující konkurence, ale taky velkému tlaku ze strany zákazníků, kteří chtějí co nejvyšší kvalitu, za co nejmenší cenu a to i v odvětví služeb. Agentury tedy musí stále zkoumat své okolí, konkurenci, trendy a možnosti, tak aby byly schopny na změny, nebo potencionální možnosti reagovat a případně získat i nějakou možnou konkurenční výhodu.

Ve své diplomové práci jsem si jako téma zvolila Využití vybraných metod ekonomické a strategické analýzy pro rozpoznání rizik cestovní agentury Bolsa travel proto, že cestovní agentura Bolsa Travel je mi velmi blízká. Já s touto agenturou nejen ráda jezdím na zájezdy, ale měla jsem zde možnost vykonávat svou praxi v rámci střední školy a poté zde pracovat jako brigádnice, což mi umožnilo nahlédnout do zákulisí podnikání v oboru cestovního ruchu, a tím se také seznámit s úskalími a riziky, která toto odvětví podnikání s sebou přináší.

Moje diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. V první se věnuji podrobnějšímu popisu problematiky diplomové práce po teoretické části. Jsou zde přiblíženy analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou v práci zpracovány. Druhá část charakterizuje a analyzuje současný stav agentury Bolsa Travel, v třetí části shrnuji a popisuji výsledky všech použitých analýz a ve čtvrté části navrhuji odstranění všech možných rizik, která vyvstávají při činnosti této agentury.

Výsledky analýz použitých v mé práci by měly přispět majitelce agentury Bolsa Travel paní Šárce Moškořové k zamyšlení se nad možnými riziky podnikání v oboru cestovního ruchu v její agentuře a pomoci jí těmto rizikům včas předcházet, popřípadě jim v budoucnu čelit.

## CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je rozpoznání rizik v cestovní agentuře Bolsa travel pomocí využití metod ekonomické a strategické analýzy, které jsou zaměřeny na identifikaci rizik a následnému formulování a navržení opatření.

Při zpracování budou použity metody PESL analýzy, která se zabývá makroprostředím agentury, kterou doplní analýza mikroprostředí použitím Porterova modelu konkurenčních sil. Na analýzu vnitřního prostředí agentury je použit McKinseyho model 7S. Kralickův Quick test. Použitím všech zmíněných předchozích analýz je zpracována SWOT analýza, díky které vyjdou na povrch silné a slabé stránky agentury, její příležitosti a hrozby.

Pomocí těchto údajů jsou pak identifikována možná rizika, která pomocí metody RIPRAN jsou ohodnocena a na jejich základech jsou potom navržena doporučující opatření. Provedením všech těchto kroků, které budou vycházet ze skutečnosti, díky poskytnutím informací samotné majitelky agentury, vzniknou podklady k identifikování rizik, ze kterých budou vycházet návrhy na opatření za účelem jejich minimalizace.

Závěry práce poté budou prezentovány majitelce agentury, tak aby mohlo dojít k jejich implementaci a tím předcházet možným rizikům, které dané analýzy vyhodnotily jako potenciální hrozby.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část diplomové práce popisuje teoretické podklady týkající se základních pojmů a principů. Jsou zde detailně popsány a vysvětleny jednotlivé analýzy, které poté v další části budou praktikovány do praxe.

## 1.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Hlavním účelem vnější analýzy je identifikovat, provést analýzu a ohodnotit faktory, které mohou mít vliv na stanovení cílů a celkovou strategii. Je podstatná k tomu, abychom dokázali určit strategické postavení organizace a věděli, jaké vlivy na ni působí (3, s. 32).

Jedná se o nepřímé vlivy, které vnikají do prostředí organizace a mohou mít například technickou, sociální, kulturní nebo i ekologickou náplň. Může se také jednat o demografický vývoj, vládní zásahy nebo makroekonomické vlivy. Každou organizaci ovlivňují určité konkrétní vlivy silněji než jiné. Tyto vlivy jsou stále proměnné a jejich síla se v průběhu času může měnit. Hlavním důvodem je vnímání většího spektra souvislostí a upozornění na potenciaální hrozby, ale také příležitosti, které ve vnějším prostředí mohou nastat (3, s. 34).

Tuto analýzu dále dělíme na makroprostředí, kde jsou prováděny:

- analýzy typu prostředí,
- PESTL analýza,
- plánování scénářů (3, s. 52).

A dále na analýzu mikroprostředí, kde řadíme:

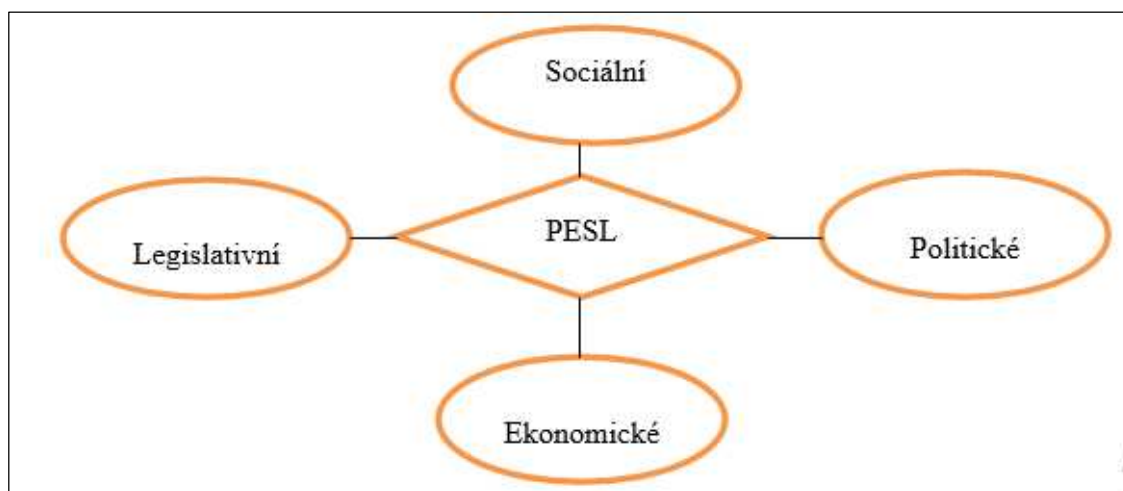
- analýzu odvětví,
- Porterův model konkurenčních sil,
- analýzu konkurence,
- analýzu dodavatelů,
- analýzu stakeholders (3, s. 53).

V této diplomové práci bude provedena analýza z makro i mikro prostředí, a to PESTL analýzou a Porterovým modelem konkurenčních sil.

### 1.1.1 PESTL analýza

Jednou z hlavních analýz makroprostředí je tzv. PESTL, někdy taky zmiňována jako SLEPT nebo STEP, a mnoho dalších různých způsobů podle faktorů, které ovlivňují analyzovaný podnik. V této diplomové práci je použitý název PESL. Jedná se o zkratku počátečních písmen názvů jednotlivých skupin faktorů. Vychází z informací minulého vývoje, které přispívají k analýze budoucích vlivů v daných faktorech (3, s. 35).

V této práci, jak již bylo zmíněno, jsou hlavní čtyři faktory, které ovlivňují danou společnost, a to politické, ekonomické, sociální a legislativní.



Obr. č. 1 PESL analýza vlivu prostředí [Cimbáliková]

#### Politicko-právní faktory

Týkají se hlavně politické situace ve státě, jejímu postoji, hodnocení externích vztahů, ale také její samotný celkový vliv k danému odvětví a společnosti. Patří zde především:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a její trendy,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí (4, s. 10)

#### Ekonomické faktory

Jedná se o velice proměnlivé faktory, kde se řadí například daňové faktory, které se týkají daňových sazeb jejich výši, vývojem apod., ale také základní hodnocení makroekonomické situace, do kterých spadá:

- míra inflace,
- úroková míra,
- výše hrubého domácího produktu,
- stav směnného kurzu apod. (5, s. 179).

Pak také přístup k finančním zdrojům:

- bankovní systém,
- dostupnost a formy úvěrů,
- náklady na místní půjčky apod. (5, s. 179).

### Sociální-demografické faktory

Zde spadá především:

- historické pozadí,
- systém hodnot,
- množství a kvalita pracovní síly,
- věková, pohlavní a náboženská struktura,
- rozdělování příjmů ve společnosti (4, s. 11).

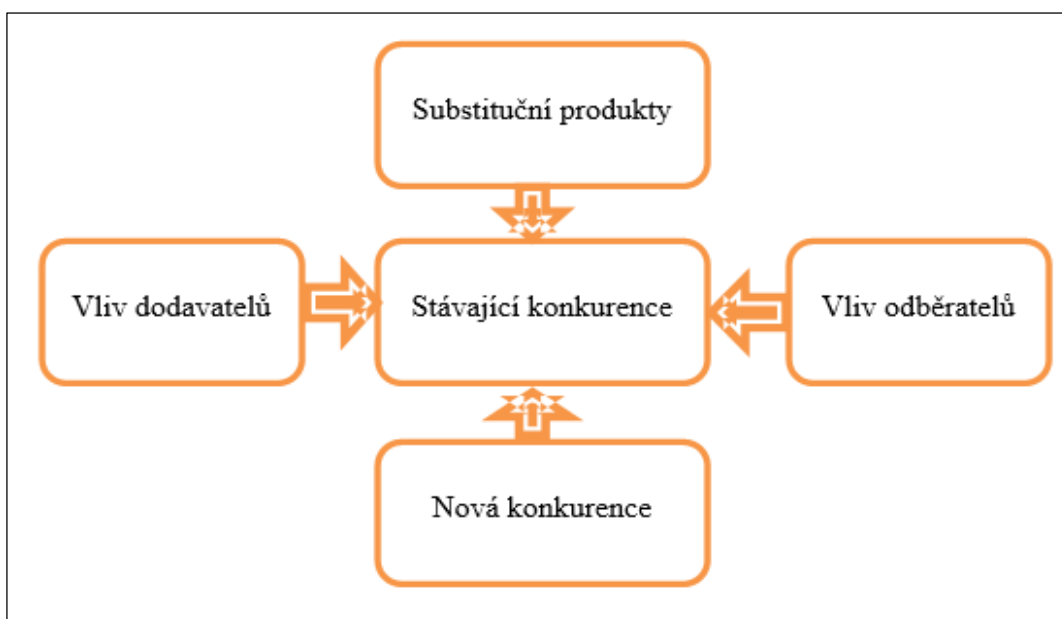
Demografii chápeme jako statistiku obyvatelstva, které považujeme za skupinu osob, které přebývají ve stejné oblasti a mají zde hlášen trvalý pobyt, a to bez ohledu na jejich státní příslušnost. Změny v tomto sektoru mohou být například přirozené, což je narození nebo úmrtí, poté mechanické, jako například stěhování, nebo sociální, které je způsobeno změnou sociální struktury populace. S demografickou analýzou také souvisí pojmy, jako jsou populace, věk, ale také porodnost (4, s. 10).

### Legislativní faktory

Vymezují státní zákony a legislativu týkající se daného podniku. Chápe se tím například existence a funkčnost závazných právních norem, které jsou součástí právního řádu. Do základních řadíme například obchodní, pracovní nebo občanské právo a do specifických například regulaci cen, regulace hospodářské soutěže apod. (5, s. 180).

### 1.1.2 Porterův model konkurenčních sil

Tento model nese název podle harvardského profesora Michaela Portera, který zpracoval a poskytl analytický rámec pro strategii v konkurenčním prostředí. Tento model definuje a popisuje vnitřní část každého jednotlivého prostředí, a tak vytváří základní rámec pro rozhodování o tvorbě výhod dané organizace. Jedná se o model skládající se z pěti konkurenčních sil vyobrazený v následujícím obrázku (3, s. 41).



Obr. č. 2 Porterův model konkurenčních sil [Cimbálníková]

### **Nově vstupující konkurenti**

Jejich vznik a vstup na trh je ovlivňován atraktivitou odvětví a jejich bariér s tím spojených. Za nejčastější bariéry můžeme považovat například ekonomické limity, které se týkají finančních možností zakladatele, přístup k distribučním kanálům, ale také legislativní a vládní zásahy nebo odlišení silou image výrobku (3, s. 42).

### **Konkurenční síla dodavatelů**

Tato síla se vzájemně s odběratelskou silou ovlivňuje natolik, že určují intenzitu konkurence v určitém odvětví. Dodavatelé mohou ovlivňovat cenu zboží či výrobků, a také jejich kvalitu. Spadá sem například:

- vysoké náklady při změně dodavatele,
- silná image dodavatele,
- nepřikládání velkého významu dlouhodobé spolupráce,
- nezákonné dohody mezi dodavateli,
- koncentrace dodavatelů (3, s. 42).

### **Konkurenční síla odběratelů**

Zde řadíme zákazníky a jejich silnou pozici vůči dané společnosti, případně i dodavatelům. Sílu udává:

- koncentrace odběratelů,
- informovanost,
- docílení nízké ceny (3, s. 42).

Největším problémem je existence alternativních zdrojů zásobování či materiálu, který tvoří důležitou část nákladů a odběratelé jsou ochotní hledat levnější dodavatele (3, s. 42).

### **Substituční a komplementární produkty**

Projevují se vyšší intenzitou konkurence v daném prostředí. Jedná se o velice rozšířenou hrozbu, která může mít mnoho forem. Každé odvětví je ohrožováno jinou mírou. Důležitá je zde představivost a originalita nápadů, která by mohla ohrozit již existující výrobek či službu. Pokrok technologií doby i možností stále zvětšuje potencionální hrozbu (3, s. 42).

Je důležité sledovat vývoj trhu i odvětví, jít s dobou a zdokonalovat či rozšiřovat svou nabídku. Nepodceňovat svou konkurenci, ať už stávající či budoucí (3, s. 42).

### **Konkurence uvnitř odvětví**

Uvnitř odvětví je více faktorů, které ho ovlivňují. Jedná se vždy o silné elementy. Mezi obranné prvky mohou být použity marketingové prvky nebo rozšíření nabídky apod. Rozhodující je:

- počet konkurujících subjektů,
- jejich strategické záměry,

- typ tržní konkurence,
- míra růstu trhu,
- rozmanitost nabídky apod. (3, s. 42).

## 1.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Zkoumá strategické možnosti organizace, které ovlivňují vnitřní a vnější zdroje. Snaží se o zpracování zdrojů, tedy jaký objem jich máme k dispozici a jak lze s nimi pracovat. Do této oblasti spadají například tyto analýzy:

- portfoliová analýza BCG,
- analýza zdrojů,
- analýza 7S,
- analýza VRIO,
- analýza hodnotového řetězce,
- SWOT analýza (3, s. 37).

V této diplomové práci budou zpracovány metody analýzy 7S a SWOT analýzy. Jelikož metodou 7S provádíme analýzu vnitřních zdrojů a SWOT analýza nám poskytne její komplexní formu.

## 1.3 SWOT ANALÝZA

Za vznikem této metody stojí Albert Humphrey, který v rámci své práce na Stanfordském výzkumném ústavu sestavil týmovou metodu pro plánování, kterou prvotně pojmenoval SOFT analýza a později ji přejmenoval na SWOT analýza. Tento název vznikl z akronyma počátečních anglických slov, které analýza obsahuje, a to:

- strenght - silné stránky,
- weaknesse - slabé stránky,
- opportunities - příležitosti,
- theats – hrozby (5, s. 295).

Tato analýza pracuje s daty, které jsou získávány v průběhu zpracování ostatních analýz. Vnitřní část analýzy spočívá především v porovnání, jestli zdroje a možnosti organizace odpovídají působení vnějšího prostředí na organizaci. Provádí se odhad objemu zdrojů a posuzování, jak s nimi vynaložit. Pracuje se zde se silnými a slabými stránkami dané společnosti (5, s. 296).

Pokud se jedná o vnější prostředí analýzy, je ovlivňovaná existencí hrozeb a příležitostí. Pracuje se zde s faktory vnějšího prostředí, mezi které řadíme politiku, vývoj, ekonomiku a ostatní části, které jsou většinou zpracovány v PESTL analýze (5, s. 295).



Tato analýza nám dává možnost zobrazení všech hrozeb a příležitostí v kombinaci se silnými a slabými stránkami organizace a tvoří tak základní rámec pro další zpracování. Jedná se o zpracování jednotlivých částí analýzy, kdy na jejich základech jsou vyvíjeny alternativy strategií. Je nezbytně nutné, abychom si ujasnili důvod zpracování a využití výsledků, tedy proč a k čemu budou použity. Mohou být využity i k následujícím účelům:

- podklad pro definování vize,
- podklad pro zformování strategických cílů,
- identifikace kritických oblastí (5, s. 297).

Rozdělení	<b>S</b> – silné stránky	<b>W</b> - slabé stránky
<b>O</b> - příležitosti	Strategie <b>SO</b>	Strategie <b>WO</b>
<b>T</b> - hrozby	Strategie <b>ST</b>	Strategie <b>WT</b>

Tab. č. 1 Schéma SWOT analýzy [Kaňovská]

### 1.3.1 McKinsleyho model 7S

Tento model říká, že je důležité mít v souladu 7 faktorů interního prostředí firmy. Tyto faktory se navzájem doplňují, podmiňují a rozhodují o úspěšnosti určené strategie. Je nutné zde najít klíčové úspěchy organizace (3, s. 63).

#### Strategie

Daný faktor nám zobrazuje, jak společnost dosahuje svých cílů a vizí a jak reaguje na příležitosti a hrozby plynoucí v jejím odvětví. Má za úkol charakterizovat své cíle, a čeho chce při svém podnikání dosáhnout, ale také jakým způsobem (3, s. 63).

#### Struktura firmy

Ukazuje, jaká organizační struktura funguje ve firmě, jaký je zde způsob vedení, jak funguje komunikace a jak je rozdělena zodpovědnost (3, s. 63).

#### Systémy řízení

Jedná se o systémy a procesy, které jsou ve firmě zavedeny a které pomáhají k řízení a funkčnosti. Patří zde také účetnictví, sledování trhu, ale i například školení zaměstnanců (3, s. 63).

#### Styl

Popisuje styl vedení, způsob řešení konfliktů, nebo také firemní kulturu společnosti (3, s. 63).

#### Spolupracovníci

Pracuje se zde s lidskými zdroji společnosti, které jsou využívány k plnění cílů firmy, patří zde také motivace a odměňování (3, s. 63).

## Sdílené hodnoty

Představují základní hodnoty společnosti, ideje, vize, ať už stálé, nebo budoucí (3, s. 63).

## Schopnosti

Řízení znalostí, co společnost dělá dobře, toto jsou body, které zde patří. Je zaměřená na zaměstnance, na jejich výkon, kvalifikaci a schopnosti (3, s. 63).

## 1.4 KRALICKŮV QUICKTEST

Tento test navrhl v roce 1990 P. Kralicek a jedná se o rychlou a velmi dobrou metodu zjištění finanční situace daného podniku, ale také její výkonnosti na základě přidělení bodových hodnot. Tento test ukazuje, jestli je nebo není podnik bonitní, a to ze čtyř základních oblastí analýzy:

- stability,
- likvidity,
- rentability,
- výsledků hospodaření (2, s. 105).

Celý test se skládá ze čtyř základních rovnic, které ukazují finanční zdraví podniku. Je vždy určen jeden ukazatel tak, aby byl zachován vyvážený stav analýzy jak po stránce finanční stability, tak i výnosové situace. Test pracuje s dvěma rovnicemi, které se věnují finanční stabilitě a jsou následující:

- koeficient samofinancování

$$R1 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (1)$$

Ukazatel vypovídá o kapitálové síle firmy, dále charakterizuje finanční stabilitu a samostatnost. Ukazuje, do jaké míry je společnost schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji (2, s. 106).

- doba splácení dluhu

$$R2 = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank}}{\text{provozní cash flow}} \quad (2)$$

Ukazatel vypovídá, za jaké časové období je společnost schopna uhradit své závazky. Další dvě rovnice se věnují výnosové stránce podniku, a jsou to:

- rentabilita celkového kapitálu

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (3)$$

- cash flow v % tržeb

$$R4 = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Tržby}} \quad (4)$$

Bonita se poté provede tak, že ke každému ukazateli přidá klasifikace (viz tabulka níže) a dle dosaženého výsledku a konečné hodnocení se pak určí jako aritmetický průměr výsledných známek jednotlivých ukazatelů (2, s. 106).

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvencí
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % tržeb	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

Tab. č. 2 Stupnice hodnocení uživatelů [Sedláček]

## 1.5 ZÁKLADNÍ POJMY V CESTOVNÍM RUCHU

**Cestovní ruch** - lze popsat jako činnost osoby, která cestuje na přechodnou dobu do místa, které není jejím trvalým bydlištěm. Účelem cesty této osoby není výdělečná činnost v navštíveném místě (20, s. 1).

**Cestování** – jedná se o rozsáhlejší pojmem než cestovní ruch, zahrnující i jiné důvody pro cestování, mimo jiné služební, studijní, soukromé nebo obchodní (20, s. 1).

**Vnitřní cestovní ruch** – pod tímto názvem můžeme chápat domácí cestovní ruch, a tedy cestování rezidentů po vlastní zemi, ale také příjezdový zahraniční cestovní ruch a návštěvy cizinců v dané zemi (20, s. 1).

**Národní cestovní ruch** – spadá zde domácí cestovní ruch a výjezdový zahraniční cestovní ruch, tedy návštěvy obyvatel dané země v jiných zemích (20, s. 1).

## 1.6 METODA RIPRAN

Za vznikem této metody stojí pracovník Ústavu automatizace a informatiky pan B. Lacko, který se snažil analyzovat rizika systému v rámci svého výzkumu. Na svých webových stránkách [www.ripran.cz](http://www.ripran.cz) detailně popisuje samotný vznik, ale i detailní charakteristiku této metody (13, s. 1).

Jedná se o empirickou metodu, která je používaná k analýze rizik v projektech. Samotnou metodu je nejlépe praktikovat před realizací projektu, aby se zjistily potencionální rizika a aby se minimalizovaly. Ale

používá se ve všech fázích projektu, jelikož samotná rizika mohou být nalezena v jakékoliv fázi vývoje. Samotná analýza se dělí na čtyři hlavní části:

- identifikace nebezpečí projektu,
- kvantifikace rizik,
- reakce na rizika,
- celkové posouzení rizik projektu (13, s. 1).

### **Identifikace nebezpečí projektu**

První krok při zpracování metody je sestavení tabulky kde dochází k očíslování rizik, definici hrozby, následnému scénáři průběhu hrozby. Hrozba se dá definovat jako určitý projev nebezpečí. Scénář je určitý druh děje, který nastane v případě projevu hrozby. Podstatné je si uvědomit, že hrozba je příčinou scénáře (13, s. 1).

### **Kvalifikace rizik**

Při zpracování prvního kroku se přechází na další krok a to kvantifikace rizika o pravděpodobnost výskytu daného scénáře, na následný dopad na danou společnost a celkovou výslednou hodnotu rizika. V diplomové práci je hodnoceno pomocí verbální kvantifikace (13, s. 1).

### **Reakce na rizika**

Předposlední krok navrhuje opatření, která mají vést ke snížení hodnoty rizika, tedy jeho minimalizaci. Poté dochází k nové verbální kvantifikaci pravděpodobnosti a dopadu (13, s. 1).

### **Celkové posouzení rizik projektu**

Poslední krok metody RIPRAN hodnotí, jak jsou hrozby rizikové. Pro lepší představivost se vytváří mapa rizik, která je rozdělena na čtyři části (13, s. 1).

Všechny tyto fáze jsou spolu propojené a navazují na sebe. Jelikož samotný projekt se stále vyvíjí, rizika nezůstávají pozadu. V případě objevení nového nebezpečí rizika nebo v případě jakékoliv změny, která si žádá určitou aktualizaci, je možné danou metodu opět využít (13, s. 1).

K samotné realizaci této metody se musí stanovit slovní hodnocení pravděpodobnosti v případě, že se objeví dané riziko a slovní hodnocení pro konkrétní projekt. Propojením těchto dvou faktorů vzniká výsledná hodnota rizika, která musí být ještě slovně vysvětlena. Takto určené riziko se potom dále zpracovává (13, s. 1).

## 1.7 RIZIKA

Pojem riziko má historické kořeny pocházející přibližně ze 17. století a je spjat s lodní plavbou. Podle dnešní doby se riziko rozumí jako „*nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání*“ (1, s. 66).

Obecně nelze určit pouze jednu uznatelnou definici, protože tento pojem lze chápat různými způsoby, například jako čisté, spekulativní nebo investiční riziko apod. Vzhledem k problematice se obecně vychází z chápání rizika, jako že „*s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje*“ (1, s. 66).

Každé riziko je odlišené, na konkrétním určení záleží na odvětví, oboru a problematice a dokonce i řeči, ve které se dané riziko probírá. Existují definice v oborech, ať už technických, sociálních nebo ekonomických (6, s. 16)

### 1.7.1 Podnikatelské riziko

Jako každé riziko, i podnikatelské má svou pozitivní a negativní stránku. V rámci pozitivního přínosu je to vidina vyšších zisků, nebo vzrůstu. Po stránce negativní to může znamenat například horší finanční výsledky, nebo úbytek klientů. Ztráty pro podnikatele vznikají v momentě, když se spojí dva jevy, jaké jsou například míra kolísání finančních hodnot, které ovlivňují sílu rizika a celkový pohled na tyto rizika. Přístupy jsou:

- sklon k averzi,
- sklon k riziku,
- neutrální postoj.

Přístup se sklonem k averzi si vybírá konzervativní strategii řízení. Dává přednost projektům, které s vysokou pravděpodobností zaručují pozitivní výsledky. Naopak negativním výsledkům se vyhýbá. Pokud má sklon k riziku, volí projekty s větším rizikem, které mají možnost vysokých výnosů, ale mají také vysoké nebezpečí. Neutrální postoj znamená určitou rovinu mezi předešlými sklony (1, s. 93).

### 1.7.2 Klasifikace rizik

Každý podnikatel doufá, že jeho investice do podnikání bude zisková, ovšem může nastat situace, že se plány začnou komplikovat a může dojít ke ztrátě. To se nazývá riziko podnikání. Tento jev může mít různé příčiny a právě ony tvoří základ pro klasifikaci rizik. Mohou být klasifikovány jako:

- dynamické či statické,
- čisté nebo spekulativní,
- celkové nebo dílčí (1, s. 96).

Pokud se bavíme o možných ztrátách firmy, jedná se o rizika:

- výrobní,
- technická,
- ekonomická,
- tržní nebo finanční (1, s. 96).

### 1.7.3 Analýza rizik

Základním prvkem při snižování rizika je samotná analýza. Jedná se o určení hrozeb, pravděpodobnosti jejich výskytu a možného dopadu, tedy určení rizik a jejich váhy závažnosti. Kvalita analýzy se poté odráží na kvalitě řešení (1, s. 70).

„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti, jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (management rizik).“ (1, s. 95)

#### Identifikace rizik

Jedná se o určení konkrétní společnosti a popis aktiv, které daná společnost vlastní (1, s. 70).

#### Stanovení hodnoty aktiv

Probíhá zde klasifikace hodnoty aktiv, určení jejich významu pro danou společnost, klasifikace možného dopadu jejich ztráty (1, s. 70).

#### Identifikace hrozeb a slabin

Určení možností, které negativně mohou ovlivnit hodnotu aktiv, nalezení slabých míst společnosti, kde mohou vzniknout zmíněné hrozby (1, s. 70).

#### Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

Ukazuje pravděpodobnost vzniku hrozby a míru zranitelnosti společnosti napříč této hrozbě (1, s. 70).

V analýze je podstatné znát základní pojmy týkající se rizik, jako jsou **Aktivum**, což pro společnost představuje vše, co má hodnotu týkající se jí a u které může nastat zmenšení díky hrozbě. Dělí se na dvě části, a to hmotné, kde můžeme zařadit například cenné papíry nebo peníze, a poté na část nehmotnou, která může představovat například informace, autorská práva apod. (1, s. 71).

Dalším důležitým pojmem je **Hrozba**, která představuje sílu, událost, aktivitu nebo i osobu, která může způsobit danou ztrátu. Představuje mnoho podob, ať už přírodní katastrofu nebo chybu obsluhy, ale i růst kurzu, nebo změnu v politice. Ztráta, kterou daná hrozba způsobí, se označuje jako dopad hrozby. Dá se určit z absolutní hodnoty ztráty nebo náklady vynaloženými na odstranění (1, s. 72).

**Zranitelnost** je nedostatek, slabina, kterou dané riziko může využít ve svůj prospěch. Jedná se o součást aktiva a ukazuje míru citlivosti na působení dané hrozby. Vzniká v místě, kde dochází k interakci hrozby a aktiva (1, s. 72).

**Protiopatření** je určitý postup, prostředek, plán nebo cokoliv, co bylo speciálně určeno pro zmírnění působení dané hrozby. Jsou plánovány s cílem předejít vzniku hrozby, její eliminaci, snížení nebo dopadu (1, s. 72).

#### 1.7.4 Obecný postup

Pokud se jedná o riziko, většinou se objevuje v určité kombinaci rizik, které ve svém výsledku mohou představovat hrozbu pro danou společnost. Vzhledem k různosti rizik je důležité stanovit si priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti (1, s. 75).

**Stanovení hranice analýzy rizik** - týká se určité hranice mezi aktivy, která zahrnuta budou a která nebudou. Vyplývají hlavně z plánů managementu. Ostatní aktiva budou na opačné straně (1, s. 75).

**Identifikace rizik** – plyne z vytvoření soupisu všech aktiv, která jsou uvnitř analýzy. Důležité je správné popsání a určení (1, s. 76).

**Sestavení hodnoty a seskupování aktiv** – Jedná se o hodnotu, která vyplývá z velikosti škody, která byla zaviněna negativností aktiva. Nejčastěji se vychází z nákladových nebo výnosových charakteristik. V případě velkého množství jsou rozřazeny do několika skupin podle vlastností (1, s. 76).

**Identifikace hrozeb** – probíhá zde identifikace hrozeb, které z analýzy vycházejí. Do výběru vstupují ty, které by mohly ohrozit nebo způsobit ztrátu aspoň jednoho z aktiv subjektu. Mohou vyplývat ze seznamu hrozeb, nebo také literatury apod. (1, s. 76).

**Analýza hrozeb a zranitelností** – každá potencionální hrozba se porovnává vůči každému aktivu. V možnostech, které vyjdou kladně, se definuje úroveň hrozby a zranitelnosti (1, s. 77).

**Pravděpodobnost jevu** – nikde není jasně dáno, že zkoumaný jev opravdu nastane. Je podstatné vědět, jestli se dá vyloučit a jestli je náhodný nebo nikoliv (1, s. 77).

**Měření rizika** – samotné nalezení rizika je velice složité. Samotná analýza tedy probírá na bázi pravděpodobností a odhadů, nejčastěji ve stupních rizika (1, s. 80).

#### 1.7.5 Metody

Jedná se o představení hlavních veličin, které jsou v analýze používány a mohou být použity i jako body pro rozdělení těchto metod. Dělí se na dva přístupy, a to kvalitativní a kvantitativní, je zde i třetí možnost, a to kombinace těchto dvou přístupů (1, s. 85).

##### Kvalitativní metody

Obvykle se určuje kvalitativním odhadem v určitém rozmezí. Slovem odhadem se myslí buď bodování hodnotami od 1 až 10, nebo určení pravděpodobností výskytu (0;1), ovšem odhad nemusí být jen numerický, ale také slovní, jako například malý, střední nebo velký. Tyto metody jsou subjektivní, rychlé a jednoduché a mají za úkol vyjádřit důležitost možnosti, že pravděpodobná událost opravdu nastane. Jelikož se nejedná o matematické vyjádření, jeho kontrola je obtížná (1, s. 85).

### **Kvantitativní metody**

Jedná se o protiklad, co se matematického vyjádření týče. Riziko je vyjádřeno formou roční předpokládané ztráty. Realizace této metody je náročnější, ale pro práci s riziky je efektivnější (1, s. 85).

Když dojde k porovnání obou metod, ze závěru vychází, že kvantitativní metody jsou velice přesné, a jelikož jsou numericky vyčíslená, jsou i lépe zpracovatelná pro management v případě odhalování rizik. Ovšem na oplátku za přesnost je tato metoda více časově náročná jak na zpracování tak také na přípravu a vyžaduje vyšší náklady (1, s. 85).

### **Kombinované metody**

Jedná se o metody, které využívají ke svému zpracování podklady z obou dříve zmíněných metod. Tyto metody jsou zpracovány z číselných údajů, ze kterých vycházejí a poté jsou doplněny o metody kvalitativní (1, s. 85).

## **1.7.6 Snižování rizik**

Metod řešení vyskytlých rizik je hned několik, ovšem existují čtyři obecně platné metody, kde se pracuje s dopadem a pravděpodobností jejich výskytu. Řadí se zde vyhnutí se riziku nebo pojištění, a také retence, redukce, nebo jejich kombinace (1, s. 87).

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

*Tab. č. 3 Určení snižování rizik [Smejkal, Rais]*

Toto rozdělení je možné použít jen v případech jasného určení tvrdosti a pravděpodobnosti. Pokud toto určení není možné, další možností jsou zkušenosti nebo analogie. Retence se může automaticky vyloučit, pokud se jedná a porušení právních předpisů (1, s. 88).

### **Retence rizik**

Jedná se o zadržování rizika, tedy jedná se o situaci kdy podnikatel si je o riziku vědom, ale nevede žádné kroky na jeho minimalizaci, tedy nepodniká žádná ochranná opatření. Jedná se tedy o retenci nevědomou i nevědomou. Retence se dá také rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou (1, s. 90).

### **Redukce rizika**

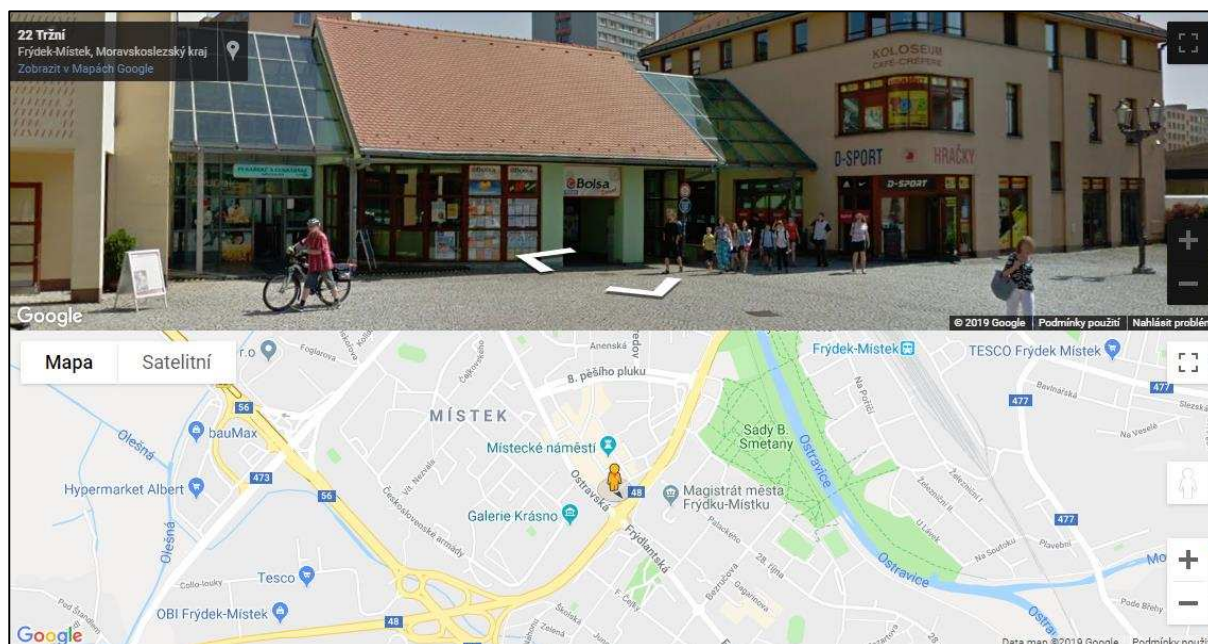
Redukci lze rozdělit na dva směry. Jeden z těchto směrů se dá charakterizovat jako orientace na příčiny vzniku onoho rizika. Dalším směrem je poté samá orientace na eliminaci důsledků nesoucích sebou riziko. Klasickými nástroji těchto směrů jsou například přesun rizika, nebo pojištění (1, s. 90).



## 2 FORMULACE PROBLÉMU A STANOVENÍ ŘEŠENÍ

### 2.1 CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍ AGENTURY BOLSA TRAVEL

Samotné začátky agentury sahají až do roku 1997, kdy bylo uděleno živnostenské oprávnění paní Moškořové, která se jako první stala spolumajitelkou agentury Rapotour, ale v roce 2009 se rozhodla osamostatnit a založila zmíněnou cestovní agenturu Bolsa travel. Své místo podnikání zvolila ve Frýdku-Místku, konkrétněji v Místku, nám. Svobody, Tržní 22 PSČ 738 01, kde agentura sídlí dodnes. Viz následující obrázek ( MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).



Obr. č. 3 Sídlo společnosti [Webové stránky společnosti]

Logo cestovní agentury si vymyslela sama paní majitelka. Tento název vznikl spojením jmen členů její rodiny. Barvy použité v logu mají symbolizovat teplo, dovolenou a symbolizovat hlavní cíle cestovní agentury (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).



Obr. č. 4 Logo společnosti [ Internetové stránky agentury]

### 2.1.1 Vize

Uspokojovat potřeby klientů a splnit jim všechna očekávání, co se jejich cestování týče. Stát se spolehlivým partnerem při jejich výběru dovolených a stále nabízet osobní zkušenosti a prodej samotných zážitků (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

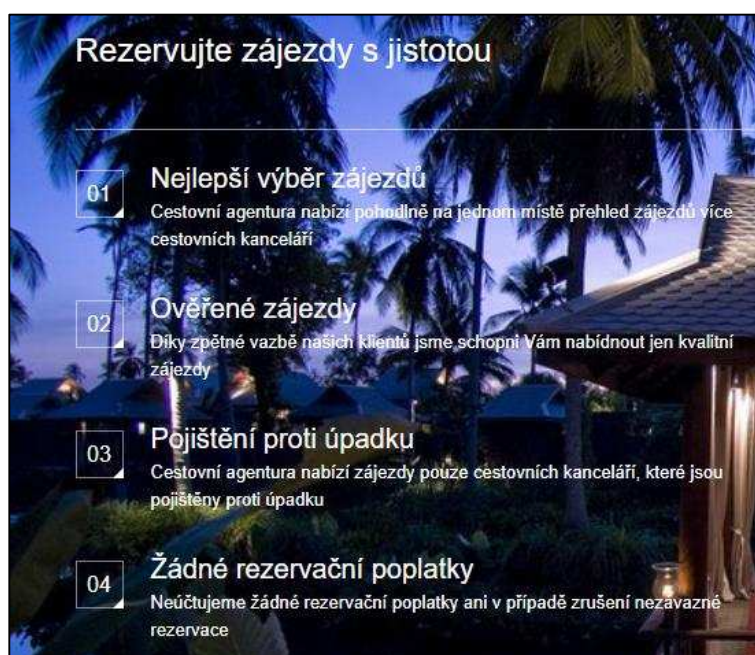
### 2.1.2 Produkty a nabídka služeb

Agentura se zabývá cestovním ruchem. Paní Moškořová své podnikání provozuje na základě živnostenského listu, konkrétně živnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Náplní této činnosti je provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu. (14, s. 1).

Zabývá se především zprostředkováním a prodejem zájezdů po celém světě. Ve své nabídce poskytuje poznávací zájezdy, tuzemské zájezdy, plavby lodí a pobytové zájezdy. Realizuje také seniorské programy 50+. Agentura se snaží každému klientovi maximálně vyhovět a není tedy problém zprostředkovat zájezd dle individuálních přání klienta. Zabývá se také prodejem letenek, možností uzavření pojištění apod. Jelikož sídlo leží na frekventovaném místě, probírá zde i předprodej vstupenek pro kulturní události v okolí.

Hlavní výhodou agentury je spolupráce se 70 cestovními kancelářemi. Mezi ně se řadí i stále vyhledávanější polské kanceláře, jelikož klienti to mají na Katowické letišti kousek a polské ceny jsou v mnoha případech podstatně nižší než u českých kanceláří. Cestovní agentura v případě odletu z Katowic nabízí svým klientům slevový voucher v případě využití parkoviště u letiště.

Cestovní agentura je v provozu od pondělí do pátku, vždy od 9:00. Poté v pondělí až do 17:00, úterý až čtvrtek do 16:00 a v pátek zkráceně do 15:00. Na svých webových stránkách mají čtyři hlavní entity pro zájezd zakoupit právě v této agentuře. (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).



Obr. č. 5 Čtyři hlavní entity [ Webové stránky agentury]

## 2.2 PESL ANALÝZA

Pomocí PESL analýzy, která zkoumá vnější okolí, budou detailněji ukázány vlivy, které ovlivňují okolí agentury.

### 2.2.1 Sociální

Okres Frýdek – Místek leží v nejvýchodnější části České republiky a spadá do Moravskoslezského kraje. Svou rozlohou se řadí na druhé místo v rámci kraje a počtem obyvatel je třetím nejlidnatějším v kraji a šestým v české republice. K 1. 1. 2019 je konkrétně ve Frýdku-Místku 57 169 obyvatel. Konkrétně ve Frýdku žije 30 610 obyvatel, v Místku 20 551 a zbývající počet žije v ostatních částech města. Následující tabulka zobrazuje pohyb počtu obyvatel v uplynulých letech (8, s. 1).

	Střední stav obyvatel	Živě narození	Zemřelí	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Přírůstek (úbytek)		
						přirozený	stěhováním	celkový
2009	58 911	645	538	804	1 336	107	-532	-425
2010	58 405	679	587	1 000	1 474	92	-474	-382
2011	57 852	570	566	1 054	1 402	4	-348	-344
2012	57 581	584	548	1 166	1 426	36	-260	-224
2013	57 299	547	579	1 090	1 446	-32	-356	-388
2014	57 006	591	553	1 231	1 459	38	-228	-190
2015	56 874	608	600	1 326	1 400	8	-74	-66
2016	56 800	603	540	1 193	1 416	63	-223	-160
2017	56 414	592	631	1 117	1 463	-39	-346	-385
2018	56 066	591	563	1 073	1 504	28	-431	-403

Tab. č. 4 Pohyb počtu obyvatel [Český statistický úřad]

Následná tabulka zobrazuje věkové složení obyvatel v tomto městě a následně je rozdělena i na muže a ženy. Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji vzrostla o 7,7% a nyní činí 28 801 Kč. (8, s. 1).

Věk	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85+
Ženy	1182	1349	1857	1775	1809	2213	2156	1994	1753	1917	2105	1846	1238	649	653
Muži	1232	1370	1992	2049	1953	2379	2173	2080	1784	1654	1638	1271	884	402	271
Součet	2414	2719	3849	3824	3762	4592	4329	4074	3537	3571	3743	3117	2122	1051	924

Tab. č. 5 Obyvatelstvo podle pohlaví a věku [Český statistický úřad]

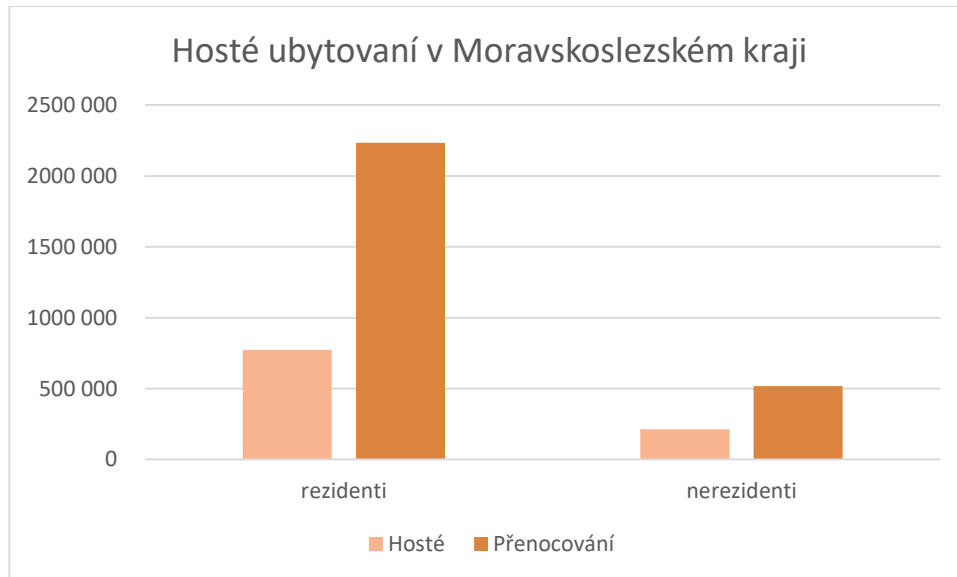
Podle vybraných ukazatelů v Moravskoslezském kraji konkrétně v okrese Frýdek-Místek se ukázalo, že uchazečů o zaměstnání je 4 583 osob z toho 2 115 osob tvoří ženské pohlaví. V evidenci úřadu práce je na výběr z 2 383 pracovních míst. Tyto informace jsou zpracovány v následující tabulce (8, s. 1).

Nezaměstnanost	Počet
Uchazeči v evidenci úřadu práce	4 583
z toho ženy	2 115
Pracovní místa v evidenci úřadu práce	2 383
Podíl nezaměstnaných osob (%)	3,00
Uchazeči na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce	1,9

Tab. č. 6 *Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji [ Český statistický úřad ]*

Pokud se jedná o cestování po České republice a trávení času v tuzemských ubytovacích zařízeních, jde vidět nárůst meziročně o 3,1%. Přitom největší podíl zde tvoří domácí hosté, kterých se ubytovalo 5,5%, a klientů ze zahraničí přijelo 1,4%, což celkově tvoří o 5,9% více turistů. Celkově se klientů ubytovalo více než 21 milionů (10, s. 1).

Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v Moravskoslezském kraji zobrazuje následující graf. Z něj jasně vyplývá, že nejvíce cest zde realizují rezidenti, ať už na delší pobyt jako hosté, nebo jen na přenocování. Rezidentů tedy je 773 173. Nerezidentů zde cestuje 212 622, ale větší počet jich zde jen přenocuje.



Graf č. 1 *Hosté ubytovaní v Moravskoslezském kraji [ Vlastní zpracování ]*

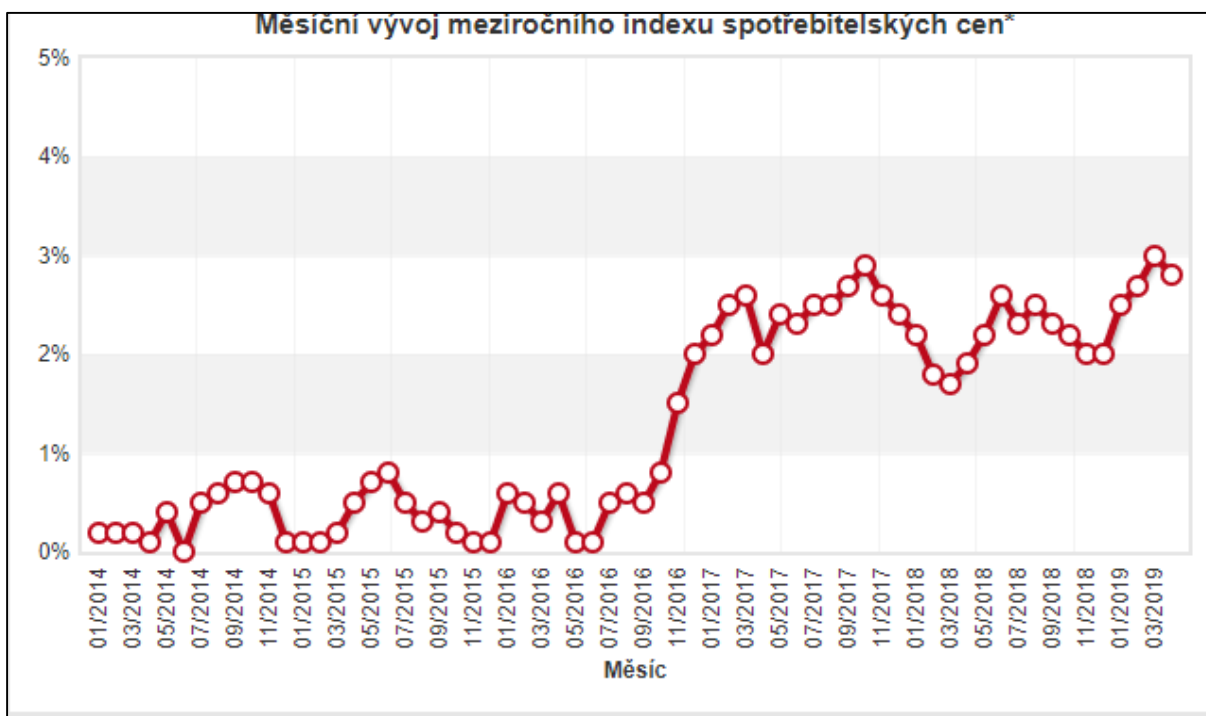
Tento počet rezidentů a nerezidentů je nadále rozdělen do prvních desíti zemích podle počtu přenocování. Jak následující graf ukázal, nejvíce zde cestují turisté ze sousedících států. Na prvním místě jdou hosté ze Slovenska, kterých je 45 757, poté z Polska a Německa.



Graf č. 2 Ubytování hosté dle země původu [ Vlastní zpravování ]

## 2.2.2 Ekonomické

Frýdek- Místek spadá do Moravskoslezského kraje, kde regionální HDP vzrostlo o 4,5%. Míra inflace k dubnu 2019 je 2,8%. Podrobný vývoj inflace je vyobrazen v následujícím grafu kde je míra inflace vyjádřena jako přírůstek spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku (19, s. 1).



Graf č. 3 Podrobný vývoj inflace [ Český statistický úřad ]

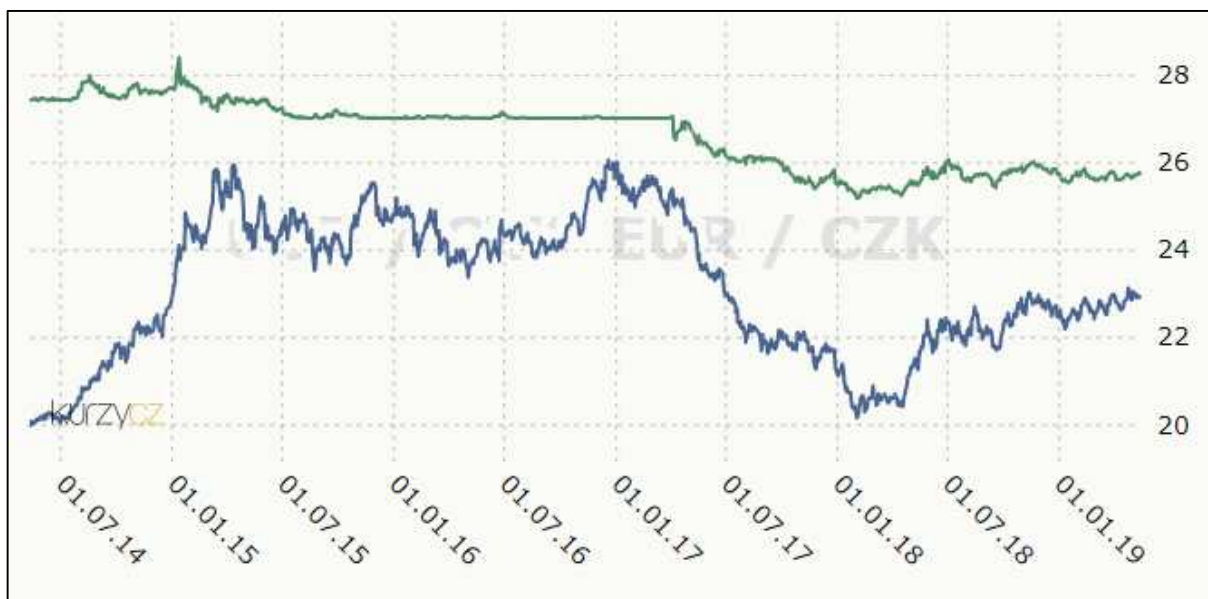
Sleva na poplatníka činí 24 840 Kč. Zdravotní pojištění OSVČ činí 13,5 % z vyměřovacího základu. Avšak minimální záloha se zvedla oproti loňskému roku o 184 Kč. Sociální pojištění činí celkově 29,2 % (15, s. 1).

Od roku 2018 jedna z největších leteckých společností, která spolupracuje s českými cestovními kancelářemi, zavedla nové váhové limity, co se zavazadel týče, a to tak, že u zapsaného zavazadla je limit 23 kg a u kabinového zavazadla 8 kg. Novinkou také je, že váhový limit u zavazadel už nelze sčítat (16, s. 1).

Podstatným ukazatelem je také vývoj kurzu české měny oproti ostatním měnám. Jelikož se jedná o proměnlivou hodnotu, nedá se přesně stanovit, ale česká koruna ke dni 20. 3. 2019 činila:

- 1 Euro-25,60 Kč,
- 1 Americký dolar- 22,53 Kč (Kurzy.cz, 2019).

Následující graf podrobně zobrazuje vývoj ceny eura a dolaru k české koruně. Graf vyobrazuje vývoj od roku 2014 až po současnost. Jak jde vidět na modré křivce, začátek roku 2017 znamenal velký pokles dolaru, který až v posledních letech zase získává na síle. Začátkem roku 2017 i euro vyobrazeno pomocí zelené křivky zaznamenalo větší výkyv, avšak od té doby se cena drží v určité rovinné míře.



Graf č. 4 Vývoj ceny Eura a Dolaru [ Kurzy.cz]

### 2.2.3 Politické

V současné době je vláda České republiky složena ze stran ANO A ČSSD, kde předsedou vlády je Ing. Andrej Babiš. V roce 2016 vznikla nová povinnost mít zavedenou elektronickou evidenci tržeb. Tato elektronická evidence je rozdělena do čtyř fází, přičemž v každé fázi se týká jiného druhu podnikání. Cestovní agentura se řadí do čtvrté fáze, jejíž realizace má proběhnout tento rok.

Díky vstupu České republiky do EU mohou její občané svévolně cestovat po zemích EU, aniž by museli procházet hraniční kontrolou. Jedná se o jeden z největších kroků pro cestovní ruch.

Největším rizikem prodeje zájezdů do cizích zemí jsou nepokoje a atentáty, které se v dané zemi mohou objevit. Silně to ovlivňuje poptávku po dané destinaci a hlavně její prodej v sezóně.

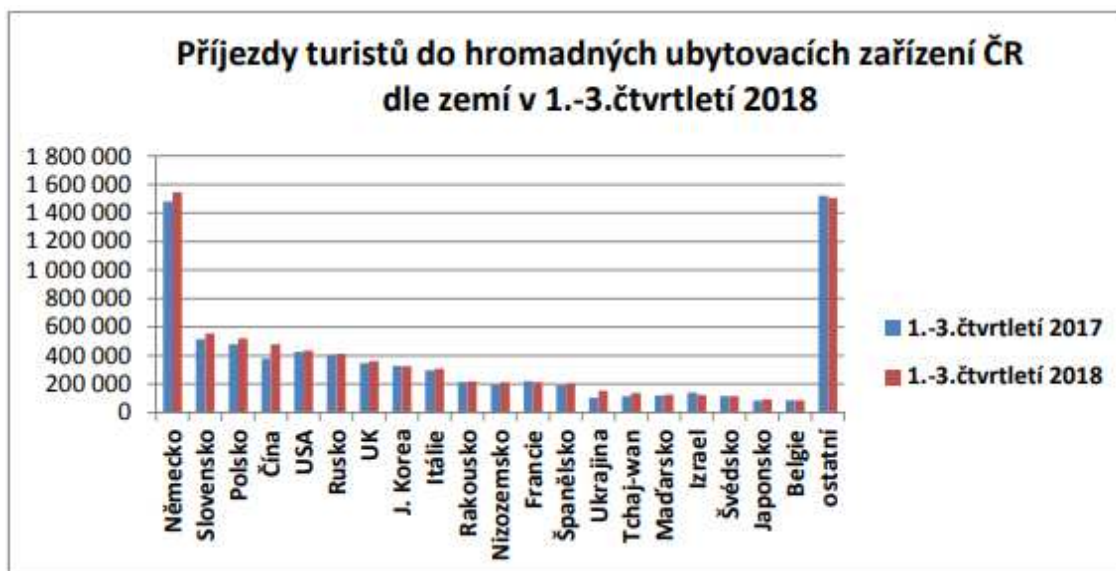
Ministerstvo pro místní rozvoj vyhlásilo výzvy na podporu cestovního ruchu. Na samotný rozvoj cestovního ruchu pro rok 2019 bylo ministerstvem vyčleněno 150 milionů korun a na marketingové aktivity dalších 100 milionů korun (17, s. 1).

## 2.2.4 Legislativní

Nejvíce samotné podnikání co se týče založení a provozování cestovní agentury ovlivňuje Zákon č. 159/1999 SB.

*“Růst turismu v předchozích několika letech potvrzuje, že toto odvětví je nyní jedním z nejvýkonnějších hnacích mechanismů světového ekonomického růstu a rozvoje.”* (generální tajemník UNWTO Zurab Pololikashvili.) Podle tiskové zprávy UNWTO vyplývá, že celosvětový turismus se rozvíjí rychleji, než byl samotný předpoklad. Mezinárodní příjezdy turistů vzrostly v roce 2018 o 6% na 1.4 miliardy osob, což bylo 3,7% nad růstem celosvětové ekonomiky (18, s. 1).

Co se týče konkrétního cestovního ruchu v České republice, byl zaznamenán meziroční nárůst příjezdů do ubytovacích zařízení, celkem 6,6 %. Jedná se o více než 16,8 mil. osob, z toho nerezidenti tvoří přes 8,1 mil. a téměř 8,7 mil. tvoří rezidenti (18, s. 2). Následující graf zobrazuje příjezdy turistů do ubytovacích zařízení v České republice.



Graf č. 5 Příjezdy turistů do ubytovacích zařízení ČR [Ministerstvo pro místní rozvoj]

## 2.3 PORTEROVA ANALÝZA

Analýza pracuje s 5 silami, ve kterých zkoumá okolí agentury a analyzuje také konkurenční prostředí na ni působící. Jedná se o síly:

- současná konkurence,
- nová konkurence,
- vliv zákazníků,
- dodavatelé,
- substituční výrobky.

### 2.3.1 Současná konkurence

Jelikož se jedná o agenturu, má na Místeckém náměstí jen jeden konkurenční subjekt, a to FM NET, s. r. o. Další dva konkurenční subjekty jsou ve větší vzdálenosti a jsou mimo centrum, čili mají horší podmínky pro získání případných klientů. Ve Frýdku poté sídlí další tři konkurenční subjekty. Pokud se zaměříme konkrétně na cestovní ruch, tak kromě cestovních agentur sídlí ve Frýdku-Místku 10 cestovních kanceláří, konkrétně na Místeckém náměstí jsou 3 pobočky. Konkurenční výhoda oproti ostatním agenturám tkví ve viditelnosti a umístění agentury. Sídlí u frekventovaného křížového podchodu a denně zde prochází velké množství lidí. Dále má agentura viditelnou pozici a samotný název jde vidět i z opačné strany náměstí a je stále krásně čitelný. Co se týče konkurenční pozice oproti kancelářím, Bolsa travel všechny zmíněné kanceláře má ve své nabídce a dokáže nabídnout stejné zájezdy a ještě navíc poskytnout nabídky dalších 70 cestovních společností, a tedy klientovi poskytnout i cenové srovnání a pomoci tedy s výběrem té nejlepší varianty. Cestovní agentura Bolsa letos slaví desáté narozeniny od svého založení a úspěšně konkuruje své blízké konkurenci (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

### 2.3.2 Nová konkurence

Začít podnikat v cestovním ruchu není v dnešní době žádný problém, ten ovšem nastává v momentě nápadu přijít na trh s něčím, co potencionální klienty přiláká. Nabídka cestovního ruchu ve Frýdku-Místku je dostatečně pokrytá a i tak mnoho klientů začíná preferovat cestování pouze s letenkou v kapse. Klienti navštěvující agenturu se vracejí díky zkušenostem v oboru a spokojeností s předešlými zájezdy. Při založení nové agentury by bylo problematické najít si stálou klientelu a nabídnout něco, co osvědčené agentury nenabízejí. Největší konkurencí není až tak kamenná prodejna, ale také internetoví prodejci, kteří mohou podnikat skoro ze dne na den s minimálními náklady. Proto agentura stále sleduje dění v okolí co se týče nové konkurence, ale i novinek v oboru. (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

### 2.3.3 Vliv zákazníků

Samotní zákazníci se svou cenou dovolené moc regulovat nemohou, jediné v případě, že kanceláře poskytnou nějaké zvýhodnění v podobě akcí, slev nebo určitých benefitů. Kanceláře nabízí své zájezdy v akcích v podobě First minute nebo Last minute. Klienti začínají čím dál více preferovat First minute, před Last minute,



protože v Last minutech už jsou zájezdy dosti přebrané (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

Následující tabulka zobrazuje druh ubytování, které je nejvíce prodávané. Jak vyplývá s tabulky, v roce 2018 Češi preferovali 4\* a 3\* hotely, podíl prodeje vycházel stejně, ovšem cena byla odlišná v rámci přibližně 2500 Kč.

Typ ubytování	Podíl prodeje	Průměrná cena na osobu
Hotel 4*	36%	15 713
Hotel 3*	36%	12 162
Hotel 5* a více	11%	18 634
Hotel 2* a méně	6%	8 922
Bez označení	11%	8 813

Tab. č. 7 Prodej zájezdů dle úrovně ubytování [ Vlastní zpracování ]

Následná tabulka zobrazuje preferované stravování klientů na dovolených. Nejčastěji a také nejvýhodněji vychází klienty koupě All inkusive stravy, která se sice průměrně pohybuje okolo 15 823 Kč, avšak při přepočítání, kolik by klient musel vynaložit za dokoupení stravy na místě, vychází nejvýhodněji.

Typ stravy	Podíl na prodeji	Průměrná cena na osobu
All inkusive	55%	15 823
Polopenze	19%	11 222
Bez stravy	14%	6 405
Snídaně	6%	12 015
Ultra all inkusive	4%	18 747
Plná penze	1%	19 834
Light all inclusive	1%	14 524

Tab. č. 8 Prodej zájezdů dle typu stravy [ Vlastní zpracování ]

Pokud se jedná o prodej dovolených dle typu dopravy, na prvním místě je jednoznačně cestování letadlem. Jedná se o nejrychlejší přepravu do destinace, bez starostí a v pohodlí. V roce 2018 byl tento podíl ve výši 73%. Průměrná cena vychází na 16 140 Kč. Nejméně klienti volí autobus, který má podíl pouze 7%

Typ dopravy	Podíl na prodeji	Průměrná cena
Letecky	73%	16 140
Vlastní	20%	6 576
Autobus	7%	7 879

Tab. č. 9 prodej zájezdů podle typu dopravy [ Vlastní zpracování ]

Nejvýhodnější destinací vybírající si klienti v rámci First minute je Řecko, které má podíl na prodeji ve výši 21%. V tomto čase vychází nejvýhodněji a potom jeho cena rapidně vzroste a v rámci Last minute se jeho koupě nevyplácí. Na dalších místech se umístilo Bulharsko, Chorvatsko a Egypt. Ovšem Egypt se v rámci Last minute pohybuje vždy výhodně, ovšem hotely jsou už dosti přebrané.

Destinace	Podíl na prodeji	Průměrná cena na osobu
Řecko	21%	16 556
Bulharsko	14%	13 220
Chorvatsko	12%	8 073
Egypt	11%	14 505
Turecko	9%	16 838
Itálie	9%	8 093
Tunisko	7%	13 225
Španělsko	3%	17 811
Kypr	2%	17 492
Maďarsko	2%	6 163

Tab. č. 10 Prodej zájezdů podle typu destinací [ Vlastní zpracování ]

### **2.3.4 Dodavatelé**

Cestovní kanceláře jsou v tomto případě pro cestovní agenturu dodavateli, jelikož agentura je zprostředkovatelem při prodeji. Ovšem ani cestovní kanceláře si nejsou svými pány, protože prodej samotných hotelů je uskutečňován přes další kanceláře dané země, a také letecké společnosti si určují své ceny za služby. Mezi samotnými kanceláři probíhá boj o počet míst v letadlech, a tedy šíří kapacity jejich zájezdů. K problému totiž může docházet v případě, že v destinacích mají pronajatý určitý počet pokojů, ale nemají dostatek míst v letadle pro své klienty a v tomto momentě se stávají ztratnými. Agentura má uzavřené smlouvy s danými kanceláři, kde mají určenou provozní sazbu připadající agentuře, která k celkovému výnosu za zájezd tvoří opravdu malou část. Agentury jsou motivovány vyššími provozními zisky v případě uzavření určitého počtu smluv nebo jinými výhodami. Spolupracuje pouze s kanceláři, které jsou pojištěny proti úpadku, tak dává zajištění jak sobě, tak klientům (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

### **2.3.5 Substituční výrobky**

S rychlým pokrokem technologie jde i rychle pokrok samotného cestovního ruchu. Stále více klientů ve věkovém rozmezí 20 - 30 let preferuje cestování na vlastní pěst. Pořídí si pouze letenku a ubytování a vše ostatní řeší až na místě. Ovšem v tomto případě se jedná o aktivní dovolenou, jelikož klient musí stále něco řešit, domlouvat a jednat. Zatímco agentura nabízí vše v jednom a postará se za klienta. Agenturu navštěvuje široké spektrum klientů a věkové rozmezí je různé. Takže stále se najde dost klientů, kteří chtějí mít dovolenou zařízenou a nemusejí se ničím zabývat. Agentura se přizpůsobuje době a začala s prodejem letenek. Ovšem samotný vývoj turismu i klientů je nutné vnímat a majitelka si toho je plně vědoma a trendy a celkový trh sleduje (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

## 2.4 MCKINSEYHO MODEL 7S

Agenturu nyní rozebereme na sedm hlavních faktorů, které se navzájem ovlivňují dle McKinseyho modelu.

### 2.4.1 Strategie

Hlavním strategický plánem je dlouhodobá výnosnost agentury. Chce být i nadále preferovanou agenturou v okolí a chce být schopna i nadále poskytovat klientům širokou škálu nabídek a uspokojovat jejich potřeby v rámci cestovního ruchu. Jelikož je její hlavní předností letitá zkušenost v oboru a procestované destinace, chce i tuto výhodu dále utužovat.

Agentura je v provozu od pondělí do pátku, vždy od 9:00. Poté v pondělí až do 17:00, úterý až čtvrtek do 16:00 a v pátek zkráceně do 15:00, avšak tato otvírací doba nemusí být vyhovující pro cílenou skupinu, která se do kanceláře nedostane ani před, ale ani po práci.

Aby agentura plnila svou strategii, stále rozšiřuje svou nabídku a přidává tam aktuální trendy anebo ji upravuje dle poptávky ze strany klientů. Do své stálé nabídky přidává jen ověřené cestovní kanceláře s pojištěním proti úpadku. Samotný obchod se zákazníkem probíhá hlavně na pobočce, ovšem je zde i možnost objednání jak přes email, tak i přes telefon. Před několika lety spustila i prodej přes své webové stránky, kde se zobrazuje celá nabídka i včetně letenek. A poté jen záleží na zákazníkovi, jaký komunikační kanál si zvolí. Ovšem největší prodej stále probíhá pomocí osobní komunikace, kterou upřednostňují všechny věkové skupiny a na které si agentura zakládá. Ať už prostředí samotné agentury, které bylo minulý rok renovováno, ale také proškolení zaměstnanci, kteří se zákazníky umí komunikovat, navázat bližší kontakt a profesionálně nabízet vhodné typy zájezdů ušité na míru zákazníkovi, to vše vede k opětovnému návratu klienta na pobočku.

Má také vychytávky pro své klienty v podobě bonusů, které nabízí při koupi zájezdu právě v této agentuře. Například zde spadá zvýhodněný kurz v blízké směnárně, ke klient už při první směně má lepší kurz bez ohledu na směněné množství a po osmé směně se kurz ještě sníží. Svým klientům dává také poukázky na slevu parkovacího místa na letišti a mnoho dalšího.

Vedoucí kanceláře i sama paní majitelka jezdí na mnoho Infocest, aby pro své klienty měly osobní doporučení a věděly o své nabídce a samotném prodeji co nejvíce. Poslední navštívené destinace byly Egypt, Turecko, Srí Lanka, ale taky Maledivy, kde procestovaly více ostrovů. Stále se chce držet o krok napřed před konkurencí a rozšiřovat jak svou nabídku, tak zkušenosti, ale i propagační kanály a jít s dobou. Sledování trhu a novinek ve všech oblastech je totiž klíčem úspěchu v tomto druhu podnikání a nesmí dojít k jeho přecenění (MOŠKORŮVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

## 2.4.2 Struktura

Agentura funguje na liniově-ploché organizaci. Díky tomu, že se jedná o malou agenturu, je samotná struktura velice jednoduchá, jelikož zde není zapotřebí mnoho zaměstnanců. Majitelka je v čele agentury, dohlíží na celý chod, přichází s inovacemi a novinkami, ale také díky svým zkušenostem v oblasti je na místě prodeje a komunikaci s klienty na prvním místě a jsou ji podřízeni dva stálí zaměstnanci.

Vedoucí prodeje je druhou osobou, která osobně zprostředkovává prodej zájezdů, komunikuje s klienty a v případě nepřítomnosti majitelky ručí za bezproblémový chod v agentuře. V době sezony má pod sebou brigádníky pracující v agentuře, kterým rozděluje a kontroluje práci.

IT pracovník je poslední stálý interní zaměstnanec agentury. Plní požadavky majitelky, ale také nápady a vylepšení vedoucí prodeje. Hlavním úkolem je webhosting agentury a všechny úkony s tím související. Také má na starost propagování agentury na sociálních sítích, kde jsou v první řadě facebookové stránky, na kterých aktualizuje akční nabídky, popřípadě kontroluje komunikaci a deleguje jí vedoucí kanceláře. Následující náčrt přibližuje dané popsání schéma:



Obr. č. 6 Struktura zaměstnanců agentury [Vlastní zpracování]

## 2.4.3 Systém

Společnost pracuje v systému CeSYS už od samého začátku. Jedná se o hlavní vyhledávač zájezdů, který usnadňuje prodejčům rychlejší a efektivnější vyhledávání zájezdů dle přání klienta. Následující obrázek zobrazuje systém CeSYS, konkrétně záložku vyhledávání.

Obr. č. 7 Systém CeSYS [ Webové stránky ]

Nabízí zkompletovanou nabídku 70 cestovních kanceláří, které agentura nabízí. Následující tabulka zobrazuje výčet a stručný popis českých cestovních kanceláří, se kterými agentura spolupracuje.

	<p><b>A-Z tour</b> vznikla v roce 2000. V nabídce mají např. pobyty v termálních lázních na Slovensku a Maďarsku nebo pobytové a poznávací zájezdy v Čechách a na Slovensku, v Chorvatsku, Rakousku, Itálii či v Polsku. Dále v nabídce mají letecké zájezdy např. Řecko a Sicílii. Cestovní kancelář A-Z tour má sídlo v Bystřici.</p>
	<p><b>Adventura</b> roku 1990. Poznávací zájezdy do Evropy, Afriky, Asie, Severní a Latinské Ameriky, Austrálie a Oceánie, Atlantické ostrovy a Arktida. Zaměření na aktivní dovolenou, jako cykloturistika a trekking, via ferraty, vysokohorská turistika, rafting, jachty, in-line, lyžování. Sídlo Voronežská 20, 101 00 Praha</p>
	<p><b>CK Alexandria</b> je na trhu od roku 1993. Specialista na Bulharsko, Řecko, Turecko, Španělsko, Itálie, Kypr, Malta, Tunisko. Nabízí slunné zájezdy, exotiku a plavby do zemí jako je Egypt, Tunisko, Kuba, Thajsko, Kostarika, Srí Lanka, Maledivy, Dominikánská republika, Fidži.</p>
	<p><b>CK Alvarez</b> je cestovní kancelář, která na trhu působí, má tradici a zkušenosti již od roku 1992. Každou zemi z nabídky této CK poznáte autenticky a zblízka, především kulturu, obyvatele, zvyky, místní kuchyni a prostředí.</p>

	<p><b>America tours</b> vznikla v roce 1991. Specializuje se na organizování služeb a zájezdů do oblasti amerického kontinentu. Poskytuje zájezdy do národních parků, cestování po lokálních a místních silnicích, mnohdy i prašných cestách, návštěvy jedinečných scenérií amerického venkova s městečky a vesnicemi jako z divokého západu, pro nás exotickou přírodu.</p>
	<p><b>Cestovní kancelář Ancora</b> vznikla v roce 1991. Specializuje se na letecké zájezdy do Bulharska, Turecka, Řecka a Egyptu. Dále na autobusové zájezdy pobytových zájezdů do Itálie a Chorvatska.</p>
	<p><b>Cestovní kancelář Atis</b> byla založena v roce 1990. Specializuje se převážně na pobyty s vlastní dopravou do destinací ČR, Slovensko, Rakousko, ale i Maďarsko a Německo. Dovolená s koupáním ale i wellness, relaxace a termální lázně.</p>
	<p><b>Blue Sky Travel</b> byla založena roku 1999 a pečlivě vybírá hotely pro své klienty. Nabídka zájezdů Blue Sky Travel obsahuje především luxusní ubytování do exotických destinací.</p>
	<p><b>Blue Style travel agency</b> je na trhu už 20 let a svým klientům dokáže splnit i nestandardní požadavky, co se jejich dovolené týče.</p>
	<p><b>Bon Ton</b> vznikla roku 1991. Bulharsko, Paříž a Versailles, Holandsko, Chorvatsko - Baška Voda, Gradac, Podgora, Itálie - Benátky, Rosolina Mare, Řím a Vatikán, Maďarsko, Řecko - Faliraki, Fourka, Olympic Beach, Rhodos, Sarti, Turecko, Alanya, Side.</p>
	<p><b>CK BRENN A</b> byla založena v roce 1992 a zaměřuje se na letecké pobyty na Řeckých ostrovech, Turecku, Španělsku, Bulharsku a na Malorce. Pro tuto sezónu přišla CK BRENN A nově s Itálií oblast Kalábrie. Většina zájezdu má odlety z Brna, Ostravy nebo doplňující odlety z Prahy.</p>
	<p><b>Canaria travel</b> je cestovní kancelář zaměřující se na zájezdy na Kanárské ostrovy a Španělské souostroví. Kvality CK dokazují tisíce spokojených klientů.</p>
	<p><b>Čedok</b> je nejstarší značka působící na trhu nepřetržitě od roku 1920. Nabízí zahraniční, tuzemské, exotické a lyžařské zájezdy, eurovíkendy a wellness pobyty.</p>
	<p><b>Duha Tour</b> je specialista na zájezdy do Chorvatska. Sídlo CK Duha Tour je na adrese Opavská 823/61 708 00 Ostrava-Poruba</p>
	<p><b>Emma</b>, cestovní kancelář vznikla roku 1990. Pobytové zájezdy do Bulharska, ČR, Egypt, Chorvatsko, Kypr, Řecko, Španělsko, Turecko. Poznávací zájezdy do destinací Benelux, Brazílie, ČR, Francie, Holandsko, Chorvatsko, Irsko, Itálie, Kypr, Rakousko, Švýcarsko, VB. Exotika do Brazílie, Argentiny a Peru.</p>

	<p><b>Eso Travel</b> založena v roce 1994 a patří mezi největší české cestovní kanceláře specializující se na dálkové exotické destinace. Nabídky exotických zájezdů již 126 zemí jako jsou Thajsko, Keňa, Kuba, USA, Maledivy, Mexiko, Dominikánská republika, Jamajka, Čína.</p>
	<p><b>Exim tours</b> založen roku 1993. Nabízí destinace Bulharsko, Egypt – Taba, Sharm El Sheik, Hurghada, Emiráty – Dubaj, Itálie – Sardínie, Sicílie, Malta, Maroko, Řecko, Turecko, Tunis. Z Exotiky – Chile, Isla Margarita, Kapverkské ostrovy, Kuba, Keňa.</p>
	<p><b>Firo tour</b> na českém trhu působí od roku 1990. Řecko, Turecko, Španělsko, Egypt, Tunisko, Francie, Itálie, Rakousko, Spojené arabské emiráty. CK pořádá vlastní dětský klubový program FIRÁČEK.</p>
<p>Cestovní kancelář</p> 	<p><b>Fischer</b> se specializuje na letní a zimní dovolené u moře, exotické dovolené a eurovíkendy. Klienti této CK si pochvalují vysokou kvalitu služeb a garantovanou úroveň hotelů.</p>
	<p><b>China tours</b> zkušenosti sbírají od roku 1991. Společnost TTG Travel Awards 2010 - 3. místo za nejlepšího touroperátora pro Asii. Organizuje kvalitní poznávací zájezdy do celé Asie. Čína, Tibet, Indie, Vietnam, Japonsko, Bangladéš, Filipíny, Indonésie, Nepál, Rusko, Singapur, Laos a jiné.</p>
	<p><b>Cestovní kancelář JOKRATOUR</b> - Ing. Josef Kramoliš je ve smyslu zákona 159/99 Sb. pojištěna pro případ úpadku. Nabízí letecké zájezdy s odlety z Ostravy, Brna i Prahy, tak i autobusové zájezdy.</p>
	<p><b>Kovotour Plus</b> je zde 17 let. Zaměřují se na Turecko, Černou Horu, Chorvatsko, Bulharsko a Řecko. Bohaté zábavné celodenní animační, sportovní a relaxační programy.</p>
	<p><b>CK Krasim tour</b> se specializují na Bulharsko, hlavně na střediska na jihu. V nabídce mají hotely a penziony např. v oblasti Primorsko, Kiten, Nesebar a v oblasti Slunečném pobřeží. V nabídce mají i Chorvatsko. Cestovní kancelář Krasim tour má sídlo na Masarykově náměstí v Jihlavě.</p>
	<p><b>Livingstone</b> má velké zkušenosti se zájezdy do exotických zemí na všech kontinentech.</p>
	<p><b>Marted</b> kouzelné lokality Bulharska, Chorvatska – Dalmácie, Kypr z poznávací zájezdů Turecko a Řecka krásné kouty Kosu, Kréty, Lefkády a Lesbosu. Pobytové – poznávacích zájezdů Rhodos a Zakynthos.</p>
	<p><b>CK Mayer Crocus</b> letos již 21 sezona. Specialista na poznávací zájezdy Alp, Andalusie, Norska, Paříže, Pobaltí, Portugalsko, Pyreneje, Skotsko, Termální lázně, Velká Británie, Peru, Irán, Island, Nizozemí, Polsko, Andorra, Ukrajina, Portugalsko, Rumunsko, Arabské emiráty. Sídlo v Lidická 35, 150 00 Praha 5</p>



	<p><b>Neckermann</b> má bohaté zkušenosti s organizováním zájezdu. CK byla založena již v roce 1963. Zájezdy cestovní kanceláře Neckermann jsou na vysoké úrovni s nadstandardními službami. Dovolenu můžete strávit v hotelech, apartmánech v Evropě, České republice, na Slovensku. Nabízí eurovíkendy, ale i lyžařské zájezdy do Alp. Sídlo CK je Heřmanova 40/593, 170 00 Praha</p>
	<p><b>Nev-Dama</b> Specialista na zimní destinace nabízí Rakouské, Italské, Francouzské, Švýcarské a Slovinské Alpy. V létě dále Chorvatsko – Istrie, Severní a Střední Dalmácie, Španělsko - Costa Brava, Costa del Azahár, Costa del Maresme, Itálie – Sardinie a Francie - Korsika. Sídlo Olšanská 54/3, 130 00 Praha</p>
	<p><b>Osvěta</b> založena roku 1990. Specialista na ostrov Ischii, Lázně a wellness. Dále z pobytových zájezdů nabízí ČR, SR a Maďarsko. Z poznávacích zájezdů Belgie – Holandsko, Okruh Švýcarskem, Okruh jižní Itálií, Okruh Rakouskem, Prodloužené léto na Ischii. I lyžování v Alpách. Sídlo Tlustice 161, 268 01.</p>
	<p><b>CK Pantour</b> se specializuje na destinace Kréta, Rhodos, Kos, Korfu, Santorini, Mykonos, Turecká riviéra a Dubaj. Pro rodiny s dětmi nabízí zvýhodněné nabídky po celou sezónu, v některých termínech pobyt zdarma i pro druhé dítě. CK Pantour nabízí více než 500 odletů z Prahy, Brna, Ostravy, Bratislavy a Sliache.</p>
	<p><b>CK Periscope</b> s historií od roku 1993 zajišťuje cesty <b>do Norských fjordů, do celé skandinávie</b> i dalších části světa. Nezapomenutelným zážitkem jsou <b>LEDOVÉ A SNĚHOVÉ HOTELY</b>. Cesty jsou možné s průvodci Periscope.</p>
	<p><b>Poznání</b> rok založení 1993. Specialista na poznávací a pobytové zájezdy s turistikou. Cykloturistikou v Evropě, na Balkáně a Ukrajině, pod Alpami. Pobyt v Liparských ostrovech, Korsika, Černá hora, Albánie. Lyžařské zájezdy do Alp a Dolomitů.</p>
	<p><b>Quality Tours</b> byla založena v České republice v roce 1999. Jejich služby se v minulosti zaměřovali na zajišťování služeb pro zahraniční klientelu v ČR a v okolních zemích. V roce 2010 byli vybráni španělskou vládou jako zástupci a organizátoři finančně dotovaných zájezdů pro občany 55+ v rámci programu EUROPE SENIOR TOURISM. Jsou první a jedinou cestovní kancelář v ČR, která se zaměřuje na organizované zájezdy pro lidi starší 55ti let.</p>
	<p><b>CK Radynacestu.cz</b> je specialista na <b>poznávací letecké zájezdy</b> do evropských metropolí, ale i na další zajímavá místa. Organizuje i autobusové poznávací zájezdy. Po celou dobu zájezdu Vám bude <b>k dispozici profesionální průvodce</b>, který Vás provede městem a vezme na místa, kam vás nevezme nikdo jiný. <b>Zájezdy pro cestovatele.</b></p>
	<p><b>Relax Adriatic, s.r.o.</b> byla založena v roce 1990. Specialista na Jadran a Středomoří na slovinském území, autobusovou dopravu. Hotely jsou vhodné pro rodiny s dětmi (výhody pro děti). Sídlo cestovní kanceláře: Masarykova 12, Brno</p>

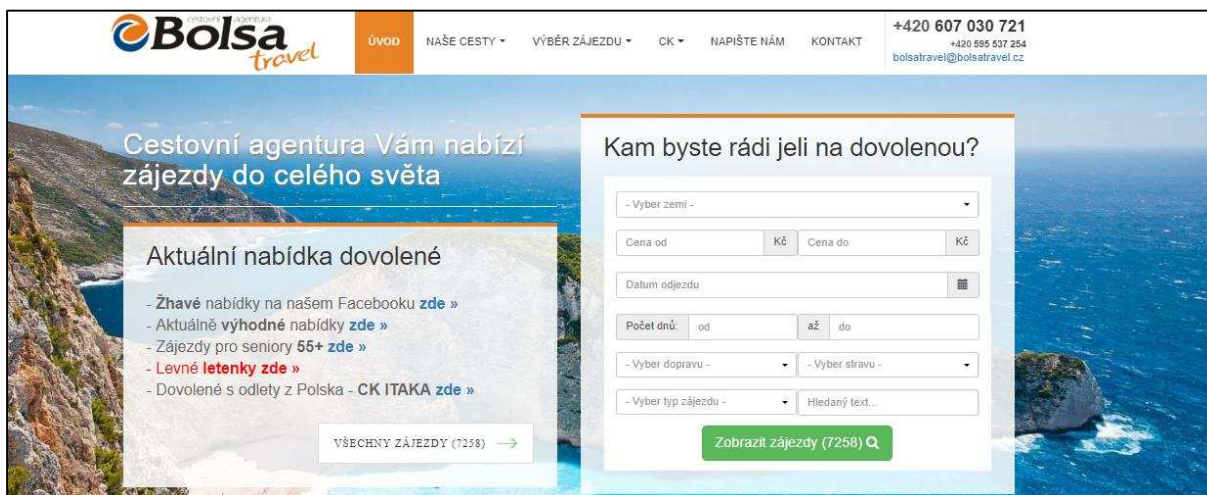
	<p><b>Rialto</b> je významný touroperátor organizující poznávací zájezdy po celé Evropě. Nabízí také krátkodobé poznávací zájezdy po České republice včetně lehké pěší turistiky. Sídlo: Kratochvílova 11, 75002 Přerov</p>
	<p><b>Riviera tour</b> specialista na plavby po moři. Luxusní plavby, během nichž můžete za týden poznat pět různých zemí. Sídlo Náměstní Hildy Synkové 1389, Brumov-Bylnice</p>
	<p><b>Snail travel</b> vstoupila na český cestovní trh v roce 1998. Specializuje se na oblast Portugalska, Madeiry, Azory, Kapverdy, Brazílie a Mozambiku. Poskytuje především pobytové zájezdy u moře, zájezdy pro seniory a golfové zájezdy. Sídlo společnosti Veleslavínova 6, 110 00 Praha 1</p>
	<p><b>Riviera Tour</b> je specialistou na lodní plavby.</p>
	<p><b>Time Travel</b> byla založena v roce 1988 a v České republice působí na trhu cestovního ruchu od roku 1993. Cestovní kancelář Time Travel se specializuje na pobytové a poznávací zájezdy do mnoha exotických zemí s využitím pravidelných linek předních leteckých společností. CK Time</p>
	<p><b>Valaška</b> rok 1991. Nabízí pobyty u moře, Chorvatsko, Itálie. Muzikály a Koncerty, Zimní pobyty, Termály a Aquaparky, Jednodenní zájezdy a poznávací do koutů Evropy. Pobytové poznávací zájezdy do Turecka, Řecka, Španělska, Portugalska a Itálie.</p>
	<p><b>CK Vítkovice Tours</b> - Česká jednička na Jadranu, působí v oblasti cestovního ruchu již od roku 1991. Primárně je specialistou na turisticky populární oblast Jadranu - Chorvatsko, Černá Hora, Albánie, Slovinsko. Své dvacetileté zkušenosti přenesla také do dalších destinací, takže v jejím portfoliu najdete rovněž země jako Itálie, Mallorca, Madeira, Kréta, Turecko nebo Bulharsko.</p>
	<p><b>Vsacan</b> se specializuje na poznávací autobusové zájezdy po celé Evropě.</p>

Tab. č. 11 Seznam cestovních kanceláří [ Webové stránky ]

Cestovní agentura také spolupracuje i s německými cestovními kancelářemi. Na svých webových stránkách uvádí osm hlavních důvodů proč vyzkoušet cestovat přes německé cestovní kanceláře. Výhody, které agentura popisuje na svých stránkách v případě cestování s německými CK:

- až o 45 % nižší cena než u českých CK,
- větší výběr zájezdu především pro exotické destinace (Německý trh je větší, takže CK dostanou od hotelů lepší podmínky než české CK),
- odlety možné z Prahy a Vídně, německá letiště cca 150 Km od hranic ČR,
- německé CK si potrpí na kvalitu svých služeb,

- německé CK se snaží vytižít let "za každou cenu", proto dokáží nabídnout nejlepší last minute nabídky,
- přímé lety do exotických destinací,
- žádné skryté poplatky, cena je vždy konečná,
- všechny německé CK jsou pojištěny proti úpadku (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).
- 



Obr. č. 8 Vzhled webových stránek cestovní agentury [ Webové stránky]

Webové stránky jsou realizovány díky společnosti Hosting Savana. Dále je práce realizovaná hlavně přes internetové domény samotných kanceláří nebo pomocí telekomunikace. Interní komunikace probíhá převážně osobně nebo pomocí emailu či telefonu (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

#### 2.4.4 Styl

Dnešní trh práce je rozmanitý, nezaměstnanost stále klesá a v nabídce zůstávají lidé, kteří nechtějí pracovat anebo práci ve své podstatě ani nehledají. Všech těchto zkušeností si je paní majitelka vědoma a svých zaměstnanců si váží. Oba zaměstnanci jsou v jejich oblastech znalí a zkušení. Jsou odměňováni za svou práci, ale i za nápady a věcné připomínky, které pomáhají agentuře růst. Svým zaměstnancům dává prostor na účasti na školeních, dává jim benefity v podobě příspěvku nebo úplnému proplacení infocest, jelikož se jedná o zkušenosti cenné pro obě strany, jak zaměstnance, tak i pro samotnou majitelku.

Jak bylo naznačeno, v agentuře funguje demokratický přístup. Majitelka je sice v čele, ale naslouchá svým zaměstnancům a jejich podnětným návrhům. Právě tyto návrhy mohou vést k zefektivnění samotného podnikání a přispět k růstu agentury. Zaměstnanci jsou také motivováni bonusy jak už klasickými vánočními, tak také sezonními. V rámci movitých stálých benefitů jsou to například notebook, telefon s firemním paušálem nebo i možnost výjimečné práce z domu (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

### **2.4.5 Spolupracovníci**

Počet zaměstnanců v agentuře není velký a samotný kolektiv se skládá tedy z tří stálých zaměstnanců. Důraz se zde klade na osobní kontakt, kde řešení problémů, nejasností či návrhů probíhá bez ostychu z očí do očí. Oba zaměstnanci jsou v agentuře stálí zaměstnanci pracující s majitelkou od založení této agentury. V agentuře jsou tedy vybudovány osobní vztahy, panuje zde přátelská atmosféra, která se pak odráží na celkovém dojmu agentury a kterou klienti mohou pozorovat při navštívení pobočky.

Velký problém pro agenturu by mohl nastat v případě ztráty zaměstnance, a to z jakéhokoli důvodu. Dnešní nabídka práce je veliká a nezaměstnanost stále klesá, ale větším problémem začínají být samotní uchazeči. Mnoho z nich o práci v jádru ani nestojí a jejich postoj k práci nebo nezáměr při provádění práce vede ke špatné prezentaci jak společnosti, tak ale i k docílení zisku (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

### **2.4.6 Sdílené hodnoty**

Hlavními hodnotami v agentuře je spolehlivost a profesionalita. Jelikož v agentuře panuje přátelský kolektiv, zaměstnanci bez problémů chápou, sdílí a respektují hodnoty společnosti, které se poté odrážejí a pronikají do samého prodeje, kde je vidět profesionální prodej zkušeného zaměstnance (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

### **2.4.7 Schopnosti**

V agentuře pracují zaměstnanci, které poji stejný zájem a svůj koníček propojili s prací. Mají dlouholetou praxi ve svých oborech a mají procestovány spoustu destinací, sledují nové dění v cestovním ruchu a všechny své znalosti a zážitky dokáží předat klientovi a promítnout v samotném prodeji. Dokáží svým klientům nabídnout maximum informací a pomoci mu jak s výběrem, tak třeba i s individuálním problémem (MOŠKOŘOVÁ, Š. Interview. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 14. 2. 2019.).

## 2.5 KRALICKŮV QUICK TEST

Údaje použité v Kralickově quick testu jsou převzaty z výkazů agentury. Platné pravidlo, které obecně funguje, znamená, že první ukazatel koeficient samofinancování, vykazuje kapitálovou sílu agentury. Doba splácení dluhu, ukazuje zadlužení agentury. Rentabilita celkového kapitálu ukazuje výnosnost a poslední ukazatel vypovídá o finanční výkonnosti agentury. První dva ukazatele se řadí do oblasti finanční situace společnosti a poslední dva ukazatele jsou z oblasti výnosové situace agentury.

Informace z peněžního deníku jsem zpracovala do následující tabulky, s údaji potřebnými k výpočtu Kralickového quick testu. Jelikož cestovní agentura nemá žádné cizí zdroje ukazatel doby splácení dluhu tedy vypočítat nelze.

	2016	2017	2018
Účty u bank	1 214 713	1 769 893	2 425 285
Hotovost	9 041	538 196	1 401 165
Cizí zdroje	0	0	0
Vlastní kapitál	500 000	500 000	500 000
Aktiva celkem	1 223 754	1 231 697	1 024 120
EBIT	64 162	161 582	188 325
Provozní cash flow	54 547	137 357	160 076
Tržby	849 589	1 286 945	1 343 149
Příjmy	825 093	1 245 667	1 388 960
Výdaje	760 931	1 084 085	1 200 631
Daň	9 615	24 225	28 249

Tab. č. 12 Vstupní údaje pro výpočet Kralickova quick testu [ Vlastní zpracování ]

Následující tabulka je výpočet prvního roku v rámci Kralickova quick testu za rok 2016. Tabulka zobrazuje výslednou hodnotu ukazatele, bodové hodnocení dle teoretických východisek a celkové hodnocení ukazatelů vypočítáno jako aritmetický průměr všech zjištěných hodnocení.

<b>Rok 2016</b>	<b>Výsledné hodnoty</b>	<b>Bodové hodnocení</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Koeficient samofinancování	40,85%	1	2,66
Doba splácení dluhu	-	-	
Rentabilita celkového kapitálu	5,24%	4	
Cash flow v % tržeb	6,42%	3	

Tab. č. 13 *Kralickův quick test pro rok 2016 [Vlastní zpracování]*

Hodnocení roku 2016 z pohledu finanční situace dopadlo výborně. Koeficient samofinancování vychází dle bodového hodnocení na 1. To samé se bohužel nedá říct u hodnocení výnosové situace. Výsledky ukazatelů Rentabilita celkového kapitálu a Cash flow v % tržeb jsou hodnocení v rozmezí 3-4 dle bodové stupnice. Není možné zhodnotit, jak si agentura vede ve skutečnosti, protože průměrné hodnocení všech ukazatelů vychází 2,66, a toto hodnocení se nachází v intervalu od 1 do 3, což se jedná o šedou zónu.

Nadcházející tabulka je výpočet druhého roku v rámci Kralickova quick testu za rok 2017. Tabulka zobrazuje výslednou hodnotu ukazatele, bodové hodnocení dle teoretických východisek a celkové hodnocení ukazatelů vypočítáno jako aritmetický průměr všech zjištěných hodnocení.

<b>Rok 2017</b>	<b>Výsledné hodnoty</b>	<b>Bodové hodnocení</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Koeficient samofinancování	40,59%	1	1,33
Doba splácení dluhu	-	-	
Rentabilita celkového kapitálu	13,11%	2	
Cash flow v % tržeb	10,67%	1	

Tab. č. 14 *Kralickův quick test pro rok 2017 [Vlastní zpracování]*

V roce 2017 je na tom agentura stále výborně a ukazatel vyšel 40,59% což je hodnoceno známkou 1. Oproti minulému roku se jedná o mírný pokles v rámci desetinných míst. Výnosová situace agentury, je na tom podstatně lépe než v předešlém roce. Rentabilita vlastního kapitálu je zvedla o 8% a je již hodnocena známkou 2 a Cash flow v % tržeb vzrostlo o 4% a již je hodnoceno známkou 1. Celkové hodnocení ukazatele je 1,33.

Poslední tabulka je výpočet třetího hodnoceného roku v rámci Kralickova quick testu za rok 2018. Tabulka zobrazuje výslednou hodnotu ukazatele, bodové hodnocení dle teoretických východisek a celkové hodnocení ukazatelů vypočítáno jako aritmetický průměr všech zjištěných hodnocení.

Rok 2018	Výsledné hodnoty	Bodové hodnocení	Celkové hodnocení
Koeficient samofinancování	48,82%	1	1
Doba splácení dluhu	-	-	
Rentabilita celkového kapitálu	18,38%	1	
Cash flow v % tržeb	11,91%	1	

Tab. č. 15 Kralickův quick test pro rok 2018 [ Vlastní zpracování ]

Nejlépe je na tom cestovní agentura v roce 2018 a to jak po finanční tak i výnosové stránce. Koeficient samofinancování se oproti předešlým letem zvedl o 8% a je stále hodnocen známkou 1. I výnosová stránka si polepšila a to, že Rentabilita celkového kapitálu vzrostla o 5 % a Cash flow v % tržeb vzrostlo o 1%. Toto jednotlivé bodové ohodnocení je po aritmetickém výčtu oznámkováno jako 1, tedy je nejlépe hodnoceným rokem v porovnání s předešlými.

## 2.6 ANALÝZA FINANČNÍHO STAVU

Paní majitelka podniká jako živnostník. Účetnictví probíhá v daňové evidenci, nevede se pokladna a účtuje se pouze o údajích tykající se příjmů a výdajů.

### 2.6.1 Tržby cestovní agentury

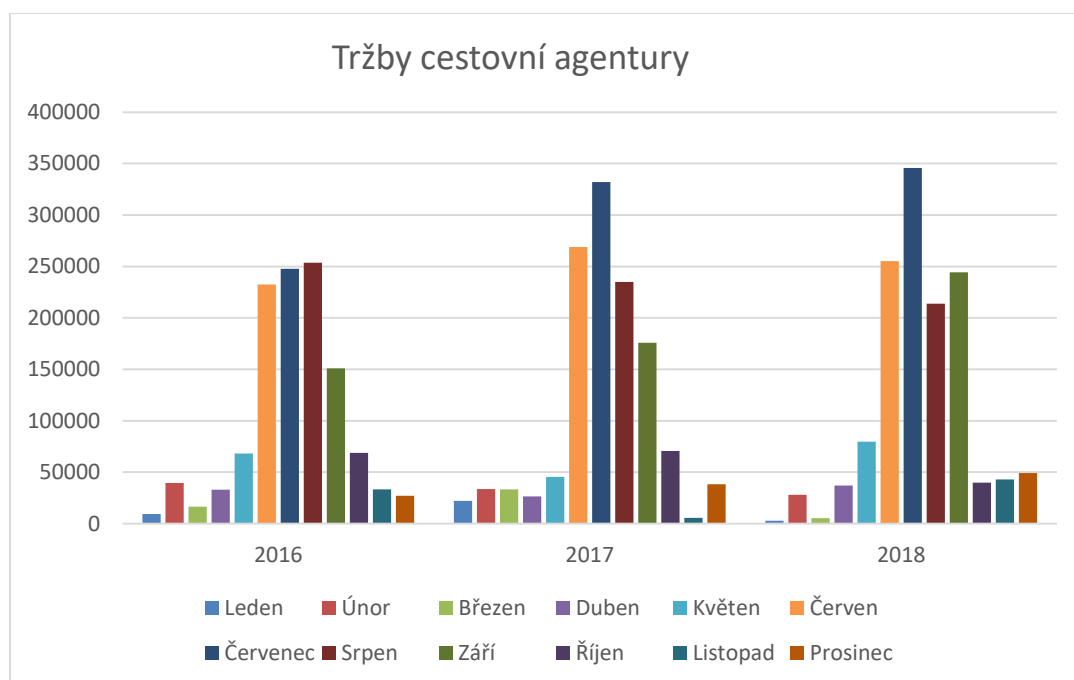
Následující tabulka zahrnuje porovnání tržeb během jednotlivých měsíců. Tržby jsou porovnávány od roku 2016 až po rok 2018. Z tabulky jasně vyplývá sezonnost prodejů zájezdů a velké měsíční rozdíly finančního zisku.

Tržby	2016	2017	2018
Leden	9 304	22193	2668
Únor	394 414	33578	27861
Březen	165 870	33321	5173
Duben	33 080	26575	37101
Květen	682 010	45325	79671
Červen	2 324 333	268824	255105
Červenec	2 477 398	331990	345560
Srpen	2 536 057	234909	213786

Tržby	2016	2017	2018
Září	1 508 318	175874	244274
Říjen	686 466	70549	39856
Listopad	33 175	5565	43007
Prosinec	180 765	38244	49086
Celkem	2 185 084	1286947	1343148

Tab. č. 16 Tržby v horizontu 3 let [ Vlastní zpracování ]

Po zpracování entit do grafu, jasně vyplývá, že finanční zisk začíná stoupat v květnu a poté je agentura nejziskovější až do září. Tedy červen, červenec, srpen a září jsou pro cestovní agenturu sezonní měsíce, kdy je nejvyšší prodej, a tedy je agentura nejvýnosnější. Jedná se tedy o klíčové období pro cestovní agenturu. Naopak nejhorším měsícem je leden, kde je prodej opravdu nízký.



Graf č. 6 Tržby cestovní agentury [ Vlastní zpracování ]



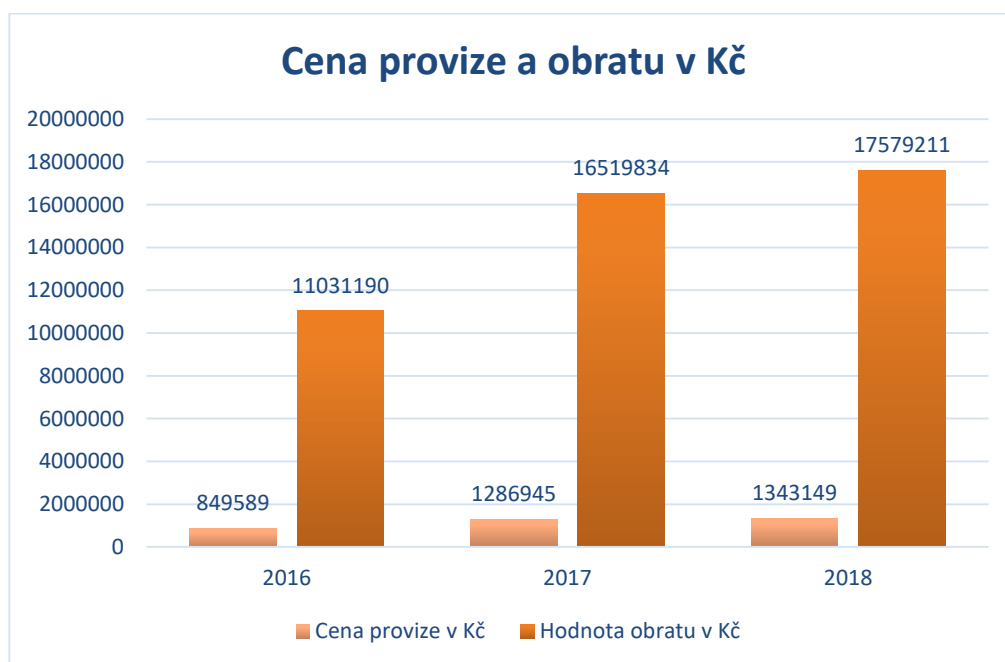
## 2.6.2 Hodnota obratu a cena provize

Rok	Cena provize v Kč	Hodnota obratu v Kč
2016	849589	11031190
2017	1286945	16519834
2018	1343149	17579211

Tab. č. 17 Hodnota provize a obratu [ Vlastní zpracování ]

Tabulka jasně znázorňuje velký rozdíl obratu cestovní agentury oproti reálným ziskům, které představuje provize. Podstatný rozdíl zde dochází k vyčíslení obratu celého zájezdu, přitom výdělek, který představuje provize je daleko nižší. Výše provizí se odvíjí od smluv, které má agentura s cestovními kancelářemi sjednané. Cestovní kanceláře také motivují cestovní agentury a to tak, že v případě velkého prodeje konkrétní kanceláře jsou agentuře na konci roku uděleny bonusy, jako poděkování za úspěšnou spolupráci.

Následující graf zobrazuje zpracování předchozích entit. Na svislé ose jsou zobrazeny cenové hodnoty až do dvaceti milionů. Na ose vodorovné je zobrazení porovnání provizí a celkového obratu za jednotlivé roky.



Graf č. 7 Cena provize a obratu v Kč [ Vlastní zpracování ]

Z grafu jasně vyplývá, že agentuře se daří rok od roku lépe a poslední porovnávaný rok je pro agenturu nejpřínosnější a to jak na straně provizí, tak i na straně obratu. Pozitivní také je, že i provize cestovních kanceláří se rok od roku zvyšuje. Cestovní kanceláře své provize občas agenturám dávají ve formě pozvánky na infocestu, kterou sama kancelář pořádá a na kterou zve jen agentury, které jsou v daném prodeji nejvýkonnější. Tyto infocesty jsou hrazené především samotnou kanceláří a agentura za danou cestu platí minimální cenu.

## 2.7 SWOT ANALÝZA

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Dobré jméno společnosti	Nedostatečná propagace společnosti
Vyškolený personál a jeho přátelský přístup	Nízké povědomí u mladší populace
Specializace na zájezdy polských CK	Velká konkurence
Dlouhodobé zkušenosti v oboru	Neférovost cestovních kanceláří
Dobrá poloha kanceláře	Nedostatečné technologické dovednosti
Podvědomí zákazníků	Internetová konkurence – Invia..
Stálá klientela	Závislost na cestovních kancelářích
Spokojenost se zákazníky	Nespolupráce se školami a sdruženími
Kladné recenze na internetu	Malá společnost
Dobrá cenová nabídka	Omezená pracovní doba
Výběr destinací pro všechny věkové kategorie	Ukazatele po centru Místku
Úspora nákladů na energie – nový dodavatel	Nízké finanční prostředky
	Nízká aktualizace zájezdů na internetových stránkách
	Mezery v databázích klientů – ti co už jeli je opět informovat o nabídkách
	Nízký prodej přes internetové stránky společnosti
	Stejné portfolio s konkurencí
	Omezené možnosti prodeje
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Odlišnost od konkurence	Vysoká nestabilita cestovních kanceláří
Nabízení nestandardních zájezdů	Nízké pojištění proti úpadku
Zaměření na jiné požadavky zákazníků	Snižování cen provizí zájezdů
Prodej letenek	Nestabilita daných zemí
Prodej zájezdů do tuzemska	Neférovost CK – nemůžete to a ono a oni ano
Prodej zájezdů pro mazlíčky	Vysoká konkurence
Získání nového klíčového partnera	Legislativní rámec
Vyjednávání vyšších provizí	Odchod klientu ke konkurenci
Prodej zájezdů pro školy a firmy	Vysoká inflace
Infocesty a veletrhy	Devalvace české koruny
Prodej vstupenek na kulturní akce aj.	Riziko nezájmu o CK
Využití novodobých technologií	
Prodej exotiky – vysoká provize	
Oslovování nových potenciálních zákazníků	
Vyšší propagace přes sociální sítě	

Tab. č. 18 SWOT analýza [ Vlastní zpracování]

## 3 VÝSLEDKY

### 3.1 VÝSLEDKY PESL ANALÝZY

Po zhotovení PESL analýzy, která hodnotila vnější okolí agentury, byly zjištěny určité části, které ovlivňují v jisté míře její činnost. Z každé části mohou pro agenturu vyplynout určitá rizika.

Sociální okolí agentury nejsilněji ovlivňuje její funkčnost, jelikož se nejvíce dotýká samotného koncového zákazníka. Ať už se jedná o počet obyvatel, kteří bydlí v prostředí agentury, důležité je i složení populace, protože samotnou agenturu ovlivňuje určitá skupina stálých klientů využívající její služby. Průměrná mzda v kraji vstoupila, což je pro agenturu pozitivní informace, jelikož klienti do své dovolené mohou investovat více finančních prostředků.

Agentura nenabízí pouze cesty do zahraničí, ale také dovolené v České republice, je taky pozitivní informací, že klienti i o tento druh dovolené mají stále větší zájem, který dle průzkumu meziročně vzrostl o 3,1 %.

Ekonomické okolí také silně ovlivňuje koncového zákazníka a jeho samotný postoj ke koupi dovolené. V případě velkých změn, nebo růstu záloh by mohl silně ovlivnit návštěvnost a poptávku po dovolených, ale i samotnou cenu, kterou jsou klienti ochotni do dovolené vložit. Pozitivní informací z poslední doby je zvýšení váhového limitu u leteckých společností spolupracujících s nejprodávanějšími českými kanceláři, což klienti, tedy hlavně klienti s rodinami, velice oceňují. Ovšem tyto změny neproběhly u všech leteckých společností, což může v koncovém rozhodování ovlivnit výběr cestovní agentury.

Politická stránka je prozatím pro samotnou agenturu kladná. V poslední době nedošlo k zásadním změnám, které by jakkoliv mohly chod změnit nebo i ohrozit. Legislativní faktor má náběh k pozitivnímu vlivu, jelikož cestovní ruch je jedním z nejvýkonnějších mechanismů ve světovém růstu ekonomiky a je tedy důležité jeho samotný chod podporovat.

	Nízký	Střední	Vysoký	Příležitosti	Hrozby
Sociální			x	Růst obyvatel, mzdy	Nevyužití služeb agentury
Ekonomický		x		Zvýšení váhového limitu	Kolísavý kurz
Politický		x		Dotace k vývoji	Politické nepokoje
Legislativní			x		Změny v legislativě

Tab. č. 19 Shrnutí PESL analýzy [Vlastní zpracování]

### 3.2 VÝSLEDKY PORTEROVY ANALÝZY

Současné konkurence se zatím samotná agentura tolik obávat nemusí, i když konkurentů je v okolí dost, agentura má výhodu ve své pozici, jelikož je na frekventovaném a viditelném místě, dále potom vyčnívá svými pokroky, což jsou kvalitně zpracované internetové stránky nebo i aktivní fungování sociálních sítí. Velkou výhodou je samotný koncept agentury, jelikož má v nabídce i případné konkurenty ze stran kanceláří, které sídlí v blízkosti, a tudíž je schopna klientovi nabídnout porovnání a nejlepší nabídku na jednom místě.

Nová konkurence je vždy velkým rizikem, jelikož založení tohoto druhu byznysu není problém, ovšem chce to originální koncept, který by přilákal klienty nebo v horším případě odlákal stálé klienty. Výhodou je také, že majitelka je v oboru 22 let a samotná agentura je na trhu již 10 let, má širokou stálou klientelu, která se pravidelně vrací, ať už díky službám, ale hlavně díky osobním zkušenostem.

Vliv zákazníků z pohledu agentury je zásadní, proto je důležité si udržet stálé i přilákat nové zákazníky. Dobrý marketing je základ, agentura tedy praktikuje zvýhodněné akce, a benefity pro stálé klienty. Z pohledu klientů cestujících skrz organizované dovolené není jejich vliv příliš silný, co se ceny týče, jelikož sám klient samotnou cenu ovlivnit nemůže.

Dodavatelé, čili pro cestovní agenturu jsou to cestovní kanceláře, jsou silnými faktory ovlivňujícími agenturu ať už po stránce cen zájezdů, tak i po stránce provize z prodeje. Agentura je na trhu dlouho a díky letitým zkušenostem ví, co klientovi nabídnout, aby se vyhovělo oběma stranám. Je výkonná v prodeji určitých kanceláří, za které má i spousty ocenění.

Substituční výrobky v cestovním ruchu mají mnoho podob, ovšem co se týče klientely, která využívá služeb agentury, jejich výrobky jsou obsáhlé a kanceláře s extra novinkami moc nepřicházejí. V tomto případě má velkou sílu dlouholetost a informovanost v oboru a agentura může klientům nabídnout nejen své vlastní zkušenosti, ale i zkušenosti ostatních klientů a nabídnout jim různé „vychytávky“ v případě koupi dovolené.

	Nízký	Střední	Vysoký	Příležitosti	Hrozby
Současná konkurence		x		Vyniknutí kvalit	Přebrání klientů
Nová konkurence			x	Kvalitnější portfolio	Inovace přiláká stále klienty
Vliv zákazníků			x	Pozitivní vztahy se zákazníky	Nevyužití služeb agentury
Vliv dodavatelů			x	Dobré vztahy s kanceláři	Ukončení spolupráce
Substituční výrobky		x		Dlouholeté zkušenosti	Kupují si sami

Tab. č. 20 Shrnutí Porterovy analýzy [Vlastní zpracování]

### 3.3 VÝSLEDKY KRALICKOVA QUICK TESTU

	2016		2017		2018	
Koeficient samofinancování	40,85%	1	40,59%	1	48,82%	1
Doba splácení dluhu	-		-		-	
Rentabilita celkového kap.	5,24%	4	13,11%	2	18,38%	1
Cash flow v % tržeb	6,42%	3	10,67%	1	11,91%	1
Hodnocení finanční stability	1		1		1	
Hodnocení výnosové situace	3,5		1,5		1	
Celkové hodnocení	2,25		1,25		1	

Tab. č. 21 Shrnutí Kralickova quick testu [ Vlastní zpracování ]

Po celkovém zpracování a shrnutí Kralickova quick testu vyplývá, že analyzovaná cestovní agentura je na tom nejlépe v posledním roce 2018 a nejhůře v roce 2016. Hodnocení finanční stability je zde zcela jednostranné, jelikož byl vypočítán pouze jeden ukazatel ze dvou, protože cestovní agentura nemá žádné dluhy vůči jinému subjektu.

Výnosová situace agentury je rok od roku výrazně lepší. V prvním hodnoceném roce vyšla 3,5, v dalším roce se snížila na 1,5 a poslední rok byl zcela nejlepší a to 1. Hodnocení cestovní agentury se tedy pohybuje v rozmezí od 1-3, což znamená výborně-dobře. Celkové průměrné hodnocení obou těchto oblastí dohromady dopadlo tak, že v prvním hodnoceném roce bylo 2,25, v dalším 1,25 a poslední rok dopadl na výbornou, což jsou pro agenturu velice příznivé informace.

### 3.4 VÝSLEDKY SWOT ANALÝZY

Z analýzy je patrné, že společnost má mnoho silných stránek. Majitelka společnosti má dlouholeté zkušenosti v tomto odvětví podnikání. Její zaměstnanec prodeje má taktéž dlouholeté zkušenosti a díky tomu poskytuje kvalitní informace zákazníkům. Je jí poskytováno školení a infocesty. Velkou konkurenční výhodou je poskytování zájezdů zahraničních cestovních kanceláří. Za největší jsou považovány polské cestovní kanceláře. Společnost sídlí na náměstí města, proto má další konkurenční výhodu. Již mnoho let navštěvují klienti opakovaně společnost. Společnost poskytuje mnoho slev. Ať už díky věku, profesi, zdravotní pojišťovny a mnoho dalších.

Jelikož se jedná o malou společnost, nedisponuje mnoha finančními prostředky. Proto není tak dobrá propagace firmy. Má jen opravdu malou reklamu. Jelikož se stále doba mění a populace má zájem o stále nové služby, je těžké přilákat novou klientelu. Společnost má své internetové stránky, ale nejde stále aktualizovat

a proto nejsou tak využívány jako internetové stránky konkurence. Jelikož jsou zaměstnávány pouze ženy, které mají děti, je omezená pracovní doba, která všem klientům nevyhovuje.

CA Bolsatravel má mnoho příležitostí, díky kterým lze dosáhnout vyššího zisku. Je důležité jít s dobou a klientům nabídnout velké portfolio, které využijí, a sledovat trendy. Klienti se již nebojí létat sami, proto by měla rozjet internetový prodej letenek do celého světa. Trh má málo cestovních kanceláří, které nabízejí cestování po tuzemsku a také ubytování pro mazlíčky.

Existuje i řada hrozeb, která by mohla firmu ovlivnit. Ať je to nestabilita cestovních kanceláří a jejich vliv na provize, které jsou vypláceny, nebo také nezájem o služby cestovních kanceláří. Velký důraz je kladen na bezpečnost v destinacích v této době atentátů a útoků. Jako hrozbu může být označován i výběr špatného pracovníka prodeje, který by mohl firmě pokazit dobré jméno a také způsobit značné škody.

### **3.5 ANALÝZA RIZIK**

Po zpracování výše zmíněných analýz vyplývá velký počet rizik, která mohou velice ovlivnit agenturu. Zjištěná rizika můžeme určitými způsoby také ovlivnit a v nejlepším případě se snažit minimalizovat jejich výskyt, což ovšem nejde u všech rizik.

#### **3.5.1 Identifikace rizik**

Množství rizik, které se při podnikání mohou objevit je velká spousta, avšak ne všechna může agentura nějakým způsobem korigovat nebo je ovlivnit. Všechna níže zmíněná rizika jsou nejčastěji vyskytovaná při provedení předešlých analýz.

Výdělek cestovní agentury ovlivňuje poptávka klientů a jejich rozhodnutí, že vydělané finanční prostředky investují právě do dovolené. Snížení mezd nebo jakákoliv větší změna v ekonomice toto rozhodnutí výrazně ovlivní. Ovšem nejen politika státu, ale politická situace i v navštěvovaných destinacích může ovlivnit poptávku klientů, protože v případě útoku nebo při nepokojích to pošpiní jméno země, ale také ovlivní silně její cestovní ruch. Ať už se jedná i o změnu legislativy, týkající se samotného fungování agentury, nebo specifitěji cestovního ruchu samotného.

Legislativa také do značné míry ovlivňuje konkurenci, která se může objevit v tomto odvětví ze dne na den a není potřeba nějakého složitějšího papírování. Nová konkurence by mohla přilákat nejen nové potenciaální klienty naší agentury, ale i stálé klienty, kteří až doposud navštěvovali naši agenturu. Nedostatek klientů by silně ovlivnil finanční stránku společnosti.

Jelikož cílová skupina klientů je hlavním zdrojem cestovní agentury, její aktivní vyhledávání a oslovení je klíčové, a v případě neaktivnosti nebo nesprávného určení propagačního kanálu či reklamy může mít za následek ztrátu jak budoucích klientů, tak potenciaálního výdělku. Vyhovění klientům v jejich požadavcích je klíčem k úspěchu, ale špatně zvolená otvírací doba nebo nekvalifikovaní zaměstnanci mohou agenturu silně poškodit.

Jak bylo zmíněno, všechna rizika sama agentura neovlivní, proto jsou následně rozdělena na ovlivnitelná rizika, tedy ta, na kterých agentura může zapracovat, a rizika neovlivnitelná, která agentura bohužel nijakým způsobem nemůže změnit.

### 3.5.2 Ovlivnitelná rizika

Následující tabulka zobrazuje ovlivnitelná rizika, která se vyskytovala v největší míře v provedených předešlých analýzách. Jedná se o rizika, se kterými může agentura jistým způsobem pracovat a snažit se o jejich předcházení, nebo minimalizaci. Na levé straně vidíme identifikovaná rizika a na straně pravé v jakých analýzách se vyskytovaly.

Riziko	Analýza
Nedostatek klientů	Porter, 7S, SWOT
Nevyhovující otvírací doba	7S, SWOT
Úbytek stálých klientů	Porter, 7S, SWOT
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	7S, SWOT
Neaktivnost a zastaralost sociálních sítí	Porter, 7S, SWOT
Špatně zvolená cílová skupina	Porter, 7S, SWOT

Tab. č. 22 Ovlivnitelná rizika [vlastní zpracování]

### 3.5.3 Neovlivnitelná rizika

Tato rizika není agentura schopná ovlivnit, jelikož vycházejí z externalit. Ovšem je dobré mít o těchto rizicích povědomí a v případě jejich výskytu umět s nimi pracovat. Na levé straně vidíme identifikovaná rizika a na straně pravé v jakých analýzách se vyskytovala.

Riziko	Analýza
Konkurence	Porter, SWOT
Změna v legislativě	PESL, SWOT
Nepokoje v destinacích	PESL, SWOT
Zvýšení cen dodavatelů	Porter, SWOT
Kolísavá ekonomika	PESL

Tab. č. 23 Neovlivnitelná rizika [vlastní zpracování]

### 3.5.4 Hodnocení rizik

Pro ohodnocení rizik práce bude použita metoda RIPRAN. Tato metoda byla přepracována na konkrétní subjekt a jeho současný stav. V následujících tabulkách jsou vysvětlena hodnocení tříd pravděpodobnosti, dopadu, a poté přiřazení třídy hodnoty rizika.

Metodou RIPRAN budou zpracovávána pouze ovlivnitelná rizika, se kterými může agentura pracovat a pokusit se je minimalizovat. K těmto rizikům jsou popsány scénáře v případě výskytu, a poté přiřazeny dané třídy.

#### Třída pravděpodobnosti

Zkratka	Třída	Pravděpodobnost
PVV	Velmi vysoká pravděpodobnost	Nad 0,8
PV	Vysoká pravděpodobnost	Nad 0,6 od 0,8 včetně
PS	Střední pravděpodobnost	Nad 0,4 do 0,6 včetně
PN	Nízká pravděpodobnost	Nad 0,2 do 0,4 včetně
PVN	Velmi nízká pravděpodobnost	Do 0,02 včetně

Tab. č. 24 Třída pravděpodobnosti [ Vlastní zpracování ]

Autor metody Bratislav Lacko, doporučuje při jejím zpracování a následném stanovení konečné pravděpodobnosti v případě rozdílných hodnot hrozby a scénáře vybrat vždy nižší hodnotu (13, s. 1).

Třída dopadu popisuje, jak silný bude vliv rizika na danou agenturu. Třída má pět úrovní a začíná na velmi malém dopadu, kde pravděpodobnost se pohybuje do 1% z hodnoty projektu a tedy má minimální zásah, a končí na páté úrovni, která má název velmi velký dopad a jedná se o pravděpodobnost nad 20% z hodnoty projektu a tedy se jedná o výrazné ohrožení cíle projektu.

#### Třída dopadu

Zkratka	Třída	Pravděpodobnost
DVV	Velmi velký dopad	Nad 20% z hodnoty projektu, výrazné ohrožení cíle projektu
DV	Velký dopad	Nad 10% do 15% z hodnoty projektu, vysoké náklady
DS	Střední dopad	Nad 5% do 10% z hodnoty projektu, zvýšené náklady, ohrožení chodu firmy
DM	Malý dopad	Nad 1% do 5% z hodnoty projektu, nadbytečné náklady
DVN	Velmi malý dopad	Do 1 % z hodnoty projektu minimální zásah.

Tab. č. 25 Třídy dopadu [ Vlastní zpracování ]



Po přiřazení třídy pravděpodobnosti a třídy dopadu, dle následující tabulky je přiřazená třída hodnoty rizika. Ve svislém sloupci jsou třídy pravděpodobnosti a ve vodorovném řádku vidíme třídy dopadu označené svými zkratkami.

#### Přiřazení třídy hodnoty rizika

	<b>DVV</b>	<b>DV</b>	<b>DS</b>	<b>DM</b>	<b>DVM</b>
<b>PVV</b>	VVHR	VVHR	VHR	VHR	SHR
<b>PV</b>	VVHR	VVHR	VHR	SHR	NHR
<b>PS</b>	VHR	VHR	SHR	NHR	NHR
<b>PN</b>	VHR	SHR	NHR	VNHR	VNHR
<b>PVN</b>	SHR	NHR	NHR	VNHR	VNHR

Tab. č. 26 Přiřazení třídy hodnoty rizika [ Vlastní zpracování ]

Následná tabulka vysvětluje význam zkratk výsledné hodnoty rizika. Na levé straně jsou seřazeny zkratky od vrchních pozic, které mají velmi vysokou hodnotu rizika až po nízké hodnoty.

#### Výsledné hodnoty rizika

<b>Zkratka</b>	<b>Riziko</b>
VVHR	Velmi vysoká hodnota rizika
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
NHR	Nízká hodnota rizika
VNHR	Velmi nízká hodnota rizika

Tab. č. 27 Výsledné hodnoty rizika [ Vlastní zpracování ]

V následující tabulce jsou zpracována ovlivnitelná rizika, která vyplynula z předchozích provedených analýz. Je zde nastíněn možný budoucí scénář a následné ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu. Výsledné hodnoty jsou komplementovány a následně je určena třída hodnoty rizika.

Pořadí rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedostatek klientů	Malá poptávka, ušlé zisky, pokles prodeje	PS	DS	SHR
R2	Nevyhovující otvírací doba	Klienti nenavštíví pobočku, nekoupení zájezdu, ušlý zisk	PVV	DVV	VVHR
R3	Úbytek stálých klientů	Snížení tržeb, ztráta klientů	PS	DV	VHR
R4	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	Nekvalifikovaní zaměstnanci, ušlý zisk, zpomalení prodeje, vznik negativních recenzí	PV	DV	VVHR
R5	Neaktivnost a zastaralost sociálních sítí	Ztráta konkurenční výhody, úbytek klientů, ztráta zájmu	PN	DS	NHR
R6	Špatně zvolená cílová skupina	Ušlý zisk, neefektivní proces, přechod ke konkurenci	PV	DVV	VVHR

Tab. č. 28 *Vyhodnocení ovlivnitelných rizik [ Vlastní zpracování ]*

Jak z tabulky jasně vyplývá, z šesti zmíněných ovlivnitelných rizik nejmenší riziko představuje číslo pět, které reprezentuje hrozbu v podobě neaktivnosti a zastaralosti sociálních sítí. Jejich scénář by se měl projevit jako ztráta konkurenční výhody a úbytek klientů, kteří ztratí zájem o danou agenturu. I když riziko vyšlo nejnižší, neznamená, že by se na něj neměl brát zřetel. Je podstatné pro klienty, kteří danou agenturu sledují právě díky těmto sítím. V dnešní době právě tyto sítě představují silnou formu marketingu a jejich význam je stále silnější a důležitější. Jelikož agentura je na sociálních i webových stránkách aktivní, jedná se o jednu z konkurenčních výhod, protože nejbližší konkurence nemá ani webové, ale ani sociální stránky.

Střední hodnotu rizika představuje riziko číslo jedna a to je nedostatek klientů. Scénář popisuje malou poptávku, tedy ušlé zisky a pokles prodeje. V dnešní moderní době je toto riziko stále pravděpodobnější, protože mnoho lidí si dovolenou organizuje samo za vidinou menších nákladů. Ovšem není tomu pokaždé tak a někdy to klienta stojí nejen vyšší finanční stránku, ale také psychickou. Nemá tolik zkušeností jako prodejci v agentuře a neví na co si dát pozor a čemu věnovat větší pozornost, to by měly být hlavní výhody agentury, které by měla dávat na obdiv a tím lákat klienty ke koupi právě v této agentuře.

### 3.5.5 Snížení rizik

Pro všechna rizika hodnocena velmi vysoce byla navržena řešení jejich redukce. Hlavním úkolem bylo snížení pravděpodobnosti. Následující tabulka zobrazuje rizika, jejich následný scénář, navržené opatření a novou výslednou hodnotu rizika.

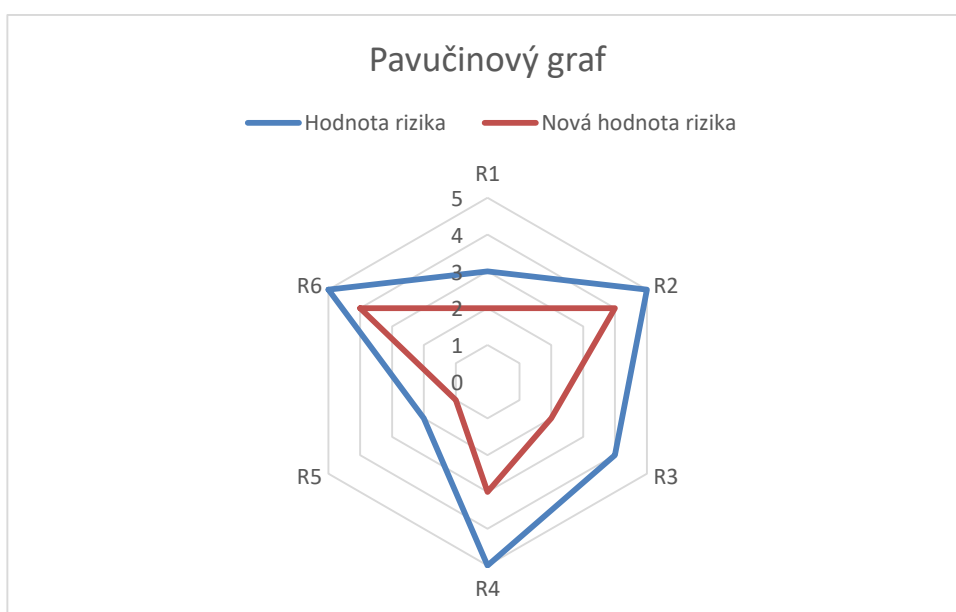
Pořadí rizika	Riziko	Scénář	Hodnota rizika	Opatření	PTS	Dopad	Nová hodnota rizika
R1	Nedostatek klientů	Malá poptávka, ušlé zisky, pokles prodeje	SHR	Uspokojování potřeb klientů	PN	DS	NHR
R2	Nevyhovující otvírací doba	Klienti nenavštíví pobočku, nekoupení zájezdu, ušlý zisk	VVHR	Rozšíření a změna pracovní doby	PV	DS	VHR
R3	Úbytek stálých klientů	Snížení tržeb, ztráta klientů	VHR	Program Bolsík	PN	DS	NHR
R4	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	Nekvalifikovaní zaměstnanci, ušlý zisk, zpomalení prodeje, vznik negativních recenzí	VVHR	Realizace praxe ze střední školy, motivace stálých zaměstnanců	PS	DS	SHR
R5	Neaktivnost a zastaralost sociálních sítí	Ztráta konkurenční výhody, úbytek klientů, ztráta zájmu	VNHR	Pravidelná aktivita příspěvků, rychlost odpovědí	PVN	DVN	VNHR
R6	Špatně zvolená cílová skupina	Ušlý zisk, neefektivní proces, přechod ke konkurenci	VVHR	Emailové nabídky, online deník	PS	DV	VHR

Tab. č. 29 Odezva na rizika [ Vlastní zpracování ]

### 3.5.6 Posouzení rizik pomocí pavučinového grafu

Po celkovém zpracování rizik, která mohou ohrozit cestovní agenturu, se ukázalo, že jsou podobná jako u ostatních společností podnikajících v tomto odvětví. Potencionální rizika jsou hrozbami jak pro cestovní kanceláře, tak i pro konkurenty v okolí.

Následující pavučinový graf zobrazuje hodnoty rizik před návrhy na opatření. Pro lepší přehlednost zobrazení bylo verbální hodnocení nahrazeno numerickou stupnicí od 1 do 5, kde 5 znamená velmi vysokou hodnotu rizika a 1 velmi nízkou hodnotu rizika. Červená pavučina představuje novou hodnotu rizika a modrá ukazuje velikost rizik před návrhy na opatření.



Graf č. 8 Pavučinový graf [ Vlastní zpracování ]

## 4 DISKUZE

Poslední část diplomové práce představuje návrhy řešení na velmi vysoce hodnocená rizika, která byla identifikována pomocí analýz. Jedná se o rizika:

- nevyhovující otvírací doba,
- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců,
- špatně zvolená cílová skupina,
- úbytek stálých klientů.

### 4.1 NEVYHOVUJÍCÍ OTVÍRACÍ DOBA

Cestovní agentura už od své doby založení má stálou otvírací dobu, která byla dlouhou dobu vyhovující a správně zvolenou. Avšak postupem času získáním stále klientely a určením primární cílové skupiny, která mívá pracovní dobu odlišnou, začínal být problém, aby se klienti dostavili na pobočku, protože časově neměli možnost ji zastihnout otevřenou.

Aby agentura vyhověla, co nejvíce svým klíčovým klientům navrhuji, aby pozměnila stávající otvírací dobu, a to buď formou prodloužení otvírací doby například do 18:00, nebo naopak otevřela už v 8:00, také je zde možnost kombinace obou možností. Podle návštěvnosti bych poté doporučovala opatření a doladění tohoto návrhu. Pokud by klienti více využívali odpoledních hodin, v ranních hodinách by stačil jen jeden prodejce a další by mohl docházet na zkrácenou pracovní dobu, aby se agentuře příliš nezvedly náklady.

Dalším přínosným návrhem by mohlo být otevření pobočky i o víkendu, například jednou za měsíc celý víkend, nebo každou lichou sobotu. Další možností by bylo otevření po telefonické domluvě s klientem a na základě domluvených schůzek otevřít pobočku i v mimo otvírací dobu.

### 4.2 NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Protože se jedná o malou pobočku, kde pracuje úzký okruh zaměstnanců, změna každého ze zaměstnanců by silně mohla ovlivnit chod agentury a přinést značné problémy.

Z tohoto důvodu si myslím, že by bylo pro agenturu přínosné domluvit si spolupráci se Střední školou gastronomie, oděvnictví a služeb, kde je vyučován maturitní obor cestovní ruch. Studenti tohoto oboru by mohli praktikovat svou praxi v agentuře, kde pokud se osvědčí, agentura studentům může nabídnout v počátku letní brigádu.

Hlavním cílem této spolupráce by bylo vyhledat schopné, v oboru znalé a fungující brigádníky, kteří v případě potřeby budou znát chod, fungování a styl práce v dané agentuře.

Pro udržení zkušených zaměstnanců je důležité jim vycházet vstříc a stále je motivovat. Motivace by mohly probíhat i formou soutěže, v největším počtu prodaných zájezdů. Nebo k prospěchu celé agentury prodávat hlavně kanceláře, které samy pořádají nějaké formy soutěže. Například kanceláře motivačně odměňují agentury, které prodaly zájezdy v určité cenové relaci.

Motivace by také mohla být formou školení, ať už v rámci cestovního ruchu, nebo také v oboru komunikace s lidmi, protože právě ta je podstatným faktorem v případě osobního prodeje, Když zaměstnanec bude umět jednat s klientem, tak dokáže prodat větší množství zájezdů.

### **4.3 ŠPATNĚ ZVOLENÁ CÍLOVÁ SKUPINA**

Je důležité, aby cestovní agentura držela s dobou a vynikala oproti konkurenci. Sociální sítě jsou velkým tahounem dnešní doby a spousta mileniálů využívá tyto sítě na propagaci, reklamu, vyhledávání informací. Proto facebookové stránky, webové nebo instagramové jsou důležité pro cestovní agenturu.

Navrhovala bych po odsouhlasení klienta zasílání zprávy přes facebook, nebo i formou emailu k hodnocení spokojenosti se službami agentury. Po pár dotazech stálých klientů jestli dávají hodnocení ať už hotelu, nebo agentuře odpovědělo osm z deseti, že i když přijedou nesmírně spokojeni, tak hodnocení neudělují. A že v případě doučení zprávy, nebo emailu by hodnocení po rozkliknutí odkazu klidně udělili. Dnešní doba je hodně odkázaná na recenze, které klienti pročitají a přidělují jim váhu, proto i tato aktivní stránka je pro cestovní agenturu důležitá.

Nesmí se ovšem zapomínat na cílovou skupinu agentury, kterou jsou hlavně rodiny s dětmi, senioři, tedy klienti ve věkovém rozmezí od 28 - 80 let, kteří tak sociální sítě nemají stále na očích. Proto agentura na svých webových stránkách přidala sekci Aktuálně výhodných nabídek, kde stačí pár kliknutí a hned vidíte nejlepší nabídky.

Pro klienty, kteří jezdí na rodinné dovolené s dětmi, bych doporučila udělat výběr destinací a hotelů kde jsou animační programy pro děti po celý den, možnost hlídání a aktivit pro děti v průběhu celého dne. Tak si dovolenou užijí jak děti, tak rodiče. Stále častěji cestovní kanceláře zakládají dětské kluby, které garantují program pro děti s českými animátory. Ovšem tyto programy jsou jen v určitých hotelích a v určité období, proto je důležité tyto hotely mít v hledáčku a umět je klientům nabídnout.

Přínosem pro agenturu by bylo zakoupení programu generujícího emaily podle předchozích cest jejich klientů, kteří by si přáli dostávat touto cestou výhodné nabídky. Každý z klientů emailovou schránku má a na základě těchto emailů by si svou destinaci mohli vybrat primárně u agentury.

Agentura by si mohla vést svůj online deník s poznatky svých klientů o destinacích a hotelích, které přes agenturu navštívili, doplněný o fotografie a případné podstatné poznámky a vychytávky na které se přišlo během trávení dovolené. Mohl by se stát cennou součástí agentury při prodeji a byl by oceněný nejen klienty, ale i samotnými prodejci, kteří by se rychleji zorientovali v samotném prodeji dovolené. Například o jaký hotel se jedná a zdali tam někdo z klientů byl a jak byl spokojen.

## 4.4 ÚBYTEK STÁLÝCH KLIENTŮ

Toto riziko je velkou hrozbou pro každého podnikatele v každém podnikání. Stálí klienti tvoří základnu pro cestovní agenturu. Někteří klienti jsou s paní Moškořovou už od doby před otevřením její vlastní pobočky. Tyto klienty je důležité si hýčkat a udržet.

Myslím si, že založení věrnostního programu Bolsík by mohlo vést k odměně a motivaci pro stále klienty. Program by poskytoval klientům pocit začlenění do této komunity a nabízel jim cenové zvýhodnění při opětovaných nákupech právě přes tuto agenturu. Pro klienty, kteří s cestovní agenturou budou cestovat nejvíce, by hlavní cenou a odměnou byl zájezd zdarma, který by agentura domluvila s cestovní kanceláří, s níž spolupracuje.

Za každý nákup dovolené v určité hodnotě zprostředkovaný přes cestovní agenturou Bolsa travel obdrží zákazník určitý počet bodů zvaných Bolsíci. Jeden Bolsík by poté měl hodnotu deseti korun českých. Ty by klient při svém nákupu dovolené mohl uplatnit. Díky programku, který agentura využívá při svém provozu, si vede databázi svých klientů, tedy samotná realizace programu by nebyla moc nákladná ani složitá.

Následná tabulka zobrazuje hrubý nástin finanční stránky v případě realizace věrnostního programu.

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Implementace webových stránek	1 700
Implementace do interního systému	3 500
Propagační materiály 500 kusů	500
<b>Celkem</b>	<b>5 700</b>

Tab. č. 30 *Cenová relace věrnostního programu [ Vlastní zpracování ]*

## 5 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo rozpoznání rizik v cestovní agentuře Bolsa travel pomocí využití metod ekonomické a strategické analýzy. Byly provedeny analýzy a metody (PESL, Porterův model, McKinsey 7S model, Kralickův Quick test a SWOT analýza), díky kterým byla nalezena rizika a následně podle metody RIPRAN jim byla přiřazena třída hrozby. Na základě těchto výsledků byly vyhodnoceny největší hrozby a navržená opatření. Jejich provedení má pomoci finanční situaci podniku a také nalezení nových klientů.

První část práce se zabývala teoretickými poznatky a základními pojmy nutnými k pochopení práce s následnými analýzami a způsobu jejich aplikace na danou agenturu. Ke správnému provedení je důležité pochopit smysl a problematiku daných informací. Každý proces sebou nese možnost výskytu hrozeb plynoucích z dané situace, které se negativně mohou odrazit na celém fungování agentury, pokud se jedná o tak malou společnost.

Druhá část práce se zabývá praktikováním získaných informací na cestovní agenturu Bolsa travel. Jsou provedeny zmiňované analýzy, které vyplývají ze skutečné situace agentury. Na základě získaných informací, které jsou nadále zpracovávány, jsou následně vyhodnoceny největší hrozby. Jsou popsány možné scénáře v případě jejich výskytu, ale také navržená opatření pro jejich minimalizaci.

Hlavní cíl práce byl v rámci provedení splněn a navržená opatření společnost ihned aplikovala a právě jsou v testovací fázi, kde v případě jejich pozitivního přínosu budou poté aplikována natrvalo.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (2) SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (3) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.
- (4) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- (5) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-251-2621-9
- (6) TICHÝ, Milík, 2006. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- (7) Frýdek Místek: Informace o městě: Statistické údaje [online]. Frýdek Místek [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <https://www.frydekmostek.cz/cz/o-meste/informace-o-meste/statisticke-informace/>
- (8) Český statistický úřad: Moravskoslezský kraj [online], [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/1-xt>
- (9) Patriot: Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji [online], 2018. [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <http://www.patriotmagazin.cz/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-vzrostla-na-28-621-koron>
- (10) Český statistický úřad: Cestovní ruch [online], 2019. [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2018>
- (11) KAŇOVSKÁ, Lucie. Základy marketingu. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (12) JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
- (13) RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik [online], 2019. [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>
- (14) Živnostenský rejstřík: Údaje subjektu [online], [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&](https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&)
- (15) Finance: Daně z příjmu [online], 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/zdravotni-pojisteni-osvc/odvod-a-placeni/>

- (16) AbaZájezdý: Změny v letecké dopravě [online], 2018 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.abazajezdý.cz/aktuality/35:zmeny-v-letecke-doprave-2018-2019.html>
- (17) BussinessInfo: Podpora cestovního ruchu [online], 2018 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mmr-na-cilenou-podporu-cestovniho-ruchu-pujde-250-milionu-korun-116153.html>
- (18) Ministerstvo pro místní rozvoj: Cestovní ruch [online], 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/Ministerstvo/Cestovni-ruch/Informace-Udalosti/Celosvetove-prijezdy-turistu-v-roce-2018-dle-UNWTO>
- (19) Český spotřebitelský úřad: Inflace, spotřebitelské ceny [online], 2019. [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitejske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitejske_ceny)
- (20) KULHÁNEK, Martin, Marek IVČIČ a Lucie JAMBOROVÁ. 2006. Legislativa pro cestovní ruch [online]. Praha: Kulhánek [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/c35ac714-7f76-4a20-9146-e8b6604f8c4c/Legislativa-pro-cestovni-ruch.pdf>
- (21) Finance: Dovolena First minute srovnání cen [online], 2018. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/508195-dovolena-first-minute-ceny-srovnani/>
- (22) Bolsa travel: cestovní agentura [online], [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.bolsatravel.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 PESL analýza vlivu prostředí [Cimbálníková] .....	12
Obr. č. 2 Porterův model konkurenčních sil [Cimbálníková].....	13
Obr. č. 3 Sídlo společnosti [Webové stránky společnosti] .....	24
Obr. č. 4 Logo společnosti [ Internetové stránky agentury] .....	24
Obr. č. 5 Čtyři hlavní entity [ Webové stránky agentury] .....	25
Obr. č. 6 Struktura zaměstnanců agentury [Vlastní zpracování] .....	36
Obr. č. 7 Systém CeSYS [ Webové stránky ] .....	37
Obr. č. 8 Vzhled webových stránek cestovní agentury [ Webové stránky] .....	42

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Schéma SWOT analýzy [Kaňovská] .....	16
Tab. č. 2 Stupnice hodnocení uživatelů [Sedláček] .....	18
Tab. č. 3 Určení snižování rizik [Smejkal, Rais] .....	23
Tab. č. 4 Pohyb počtu obyvatel [Český statistický úřad] .....	26
Tab. č. 5 Obyvatelstvo podle pohlaví a věku [Český statistický úřad] .....	26
Tab. č. 6 Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji [ Český statistický úřad ] .....	27
Tab. č. 7 Prodej zájezdů dle úrovně ubytování [ Vlastní zpracování ] .....	32
Tab. č. 8 Prodej zájezdů dle typu stravy [ Vlastní zpracování ] .....	32
Tab. č. 9 prodej zájezdů podle typu dopravy [ Vlastní zpracování ] .....	33
Tab. č. 10 Prodej zájezdů podle typu destinací [ Vlastní zpracování ] .....	33
Tab. č. 11 Seznam cestovních kanceláří [ Webové stránky ] .....	41
Tab. č. 12 Vstupní údaje pro výpočet Kralickova quick testu [ Vlastní zpracování ] .....	44
Tab. č. 13 Kralickův quick test pro rok 2016 [Vlastní zpracování] .....	45
Tab. č. 14 Kralickův quick test pro rok 2017 [Vlastní zpracování] .....	45
Tab. č. 15 Kralickův quick test pro rok 2018 [ Vlastní zpracování ] .....	46
Tab. č. 16 Tržby v horizontu 3 let [ Vlastní zpracování] .....	47
Tab. č. 17 Hodnota provize a obratu [ Vlastní zpracování ] .....	48
Tab. č. 18 SWOT analýza [ Vlastní zpracování] .....	49
Tab. č. 19 Shrnutí PESL analýzy [Vlastní zpracování] .....	50
Tab. č. 20 Shrnutí Porterovy analýzy [Vlastní zpracování] .....	51
Tab. č. 21 Shrnutí Kralickova quick testu [ Vlastní zpracování ] .....	52
Tab. č. 22 Ovlivnitelná rizika [Vlastní zpracování] .....	54
Tab. č. 23 Neovlivnitelná rizika [Vlastní zpracování] .....	54
Tab. č. 24 Třída pravděpodobnosti [ Vlastní zpracování ] .....	55
Tab. č. 25 Třídy dopadu [ Vlastní zpracování ] .....	55
Tab. č. 26 Přiřazení třídy hodnoty rizika [ Vlastní zpracování] .....	56
Tab. č. 27 Výsledné hodnoty rizika [ Vlastní zpracování ] .....	56
Tab. č. 28 Vyhodnocení ovlivnitelných rizik [ Vlastní zpracování] .....	57
Tab. č. 29 Odezva na rizika [ Vlastní zpracování ] .....	58
Tab. č. 30 Cenová relace věrnostního programu [ Vlastní zpracování ] .....	62

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Hosté ubytovaní v Moravskoslezském kraji [ Vlastní zpracování ] .....	27
Graf č. 2 Ubytování hosté dle země původu [ Vlastní zpracování ] .....	28
Graf č. 3 Podrobný vývoj inflace [ Český statistický úřad ] .....	28
Graf č. 4 Vývoj ceny Eura a Dolaru [ Kurzy.cz] .....	29
Graf č. 5 Příjezdy turistů do ubytovacích zařízení ČR [Ministerstvo pro místní rozvoj] .....	30
Graf č. 6 Tržby cestovní agentury [ Vlastní zpracování ] .....	47
Graf č. 7 Cena provize a obratu v Kč [ Vlastní zpracování ] .....	48
Graf č. 8 Pavučinový graf [ Vlastní zpracování ] .....	59