

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Artur Kim

EFEKTIVITA ŘÍZENÍ A PROVOZU CESTOVNÍ
KANCELÁŘE

Effectiveness of Management and Service of Travel Agency

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Brno, 2017

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Ústav ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Artur Kim

Osobní číslo: 13262043

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (GHT)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

TÉMA PRÁCE: EFEKTIVITA ŘÍZENÍ A PROVOZU CESTOVNÍ KANCELÁŘE

TÉMA PRÁCE: EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT AND SERVICE OF TRAVEL AGENCY

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP: Vymezení teoretická východiska pro efektivnost a efektivitu řízení provozu podniku a specifika pro řízení cestovní kanceláře
2. Praktická část BP:
Analytická část: Charakterizovat vybranou cestovní kancelář, její strategické cíle a nástroje efektivnosti řízení provozu. Provést SWOT analýzu řízení provozu a konkurenceschopnosti kanceláře.
Návrhová část: Na základě výsledků provedených analýz vypracovat návrhy a doporučení pro zkvalitnění řízení provozu.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

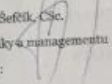
Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

- [1] MICHALKOVÁ, V. *Manažment a marketing a služeb*. Bratislava: Daniel NETRI, 2006. 216 s. ISBN 80-969567-1-X
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové zařízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 9788024715353
- [3] ŠEPCÍK, V. a kol. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: CERM, 2015. ISBN: 978-80-7204-928-8

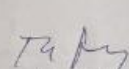
Další literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

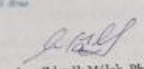
Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šeřík, CSc.
Ústav ekonomie, ekonomiky a managementu
podpis vedoucího BP: 

Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2017

V Brně dne: 18. dubna 2016

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ
Brno, ul. 4. května 9, 602 00 Brno
I.S.


Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA
vedoucí ústavu


Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Artur Kim

Název bakalářské práce: Efektivita řízení a provozu cestovní kanceláře

Název bakalářské práce v AJ: Effectiveness of Management and Service of Travel Agency

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Rok obhajoby: 2017

Anotace:

Bakalářská práce „Efektivita řízení a provozu cestovní kanceláře“ je zaměřená na rozeznání činnosti vybrané cestovní kanceláře. Ve své teoretické části charakterizuje místo a úlohu cestovního ruchu v ekonomickém rozvoji České republiky, vymezuje základní teoretické postupy pro řešení daného problému. V praktické části charakterizuje konkrétní cestovní kancelář, analyzuje její činnost z hlediska efektivnosti jejího rozvoje. Autor pomocí SWOT analýzy a dotazníkového šetření zjišťuje stav činnosti cestovní kanceláře se zaměřením na marketing a kvalitu poskytovaných služeb. Na tomto základě jsou předloženy v závěru práce návrhy na odstranění slabých stránek cestovní kanceláře a doporučení pro zkvalitnění její efektivity.

Annotation:

The bachelor thesis „The effectiveness of management and operation of travel agency“ is focused on discernment activity of the travel agency selected. The theoretical part describes the place and role of tourism in the economic development of the Czech Republic, defines the basic theoretical background for the problem. The practical part describes the specific travel agency, analyses its activity in terms of the effectiveness of its development. The author using the SWOT analysis and the survey detects operation status of the travel agency with a focus on marketing and service quality. On this basis, in the conclusion proposals to eliminate the weaknesses of travel agency and recommendations for improving the quality of its work are presented.

Klíčová slova:

Cestovní kancelář, služby, marketing, SWOT analýza, dotazníkové šetření, reklama.

Key words:

Travel agency , services, marketing, SWOT analysis, survey, advertising.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi, CSc. Za velkou trpělivost, pomoc, a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Rád bych také poděkoval za výbornou spolupráci cestovní kanceláři FIRO-tour.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Efektivita řízení a provozu cestovní kanceláře* vypracoval samostatně pod vedením prof. PhDr. Vladimíra Šefčíka, CSc. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 13. 4. 2017

vlastnoruční podpis autora

Obsah

Úvod.....	8
I. Teoretická část	9
1 Cestovní kancelář jako podnik cestovního ruchu	10
1.1 Podstata cestovního ruchu	10
1.1.1 Účastníci cestovního ruchu	12
1.1.2 Druhy cestovního ruchu.....	13
1.2 Charakteristika cestovní kanceláře	15
2 Specifika hospodaření cestovní kanceláře	18
3 Efektivita řízení cestovní kanceláře	23
3.1 Finanční controlling.....	23
3.2 SWOT analýza.....	27
3.3 Marketingová komunikace	28
3.3.1 Marketingová komunikace v cestovní kanceláři	28
II. Praktická část	30
4 Analytická část.....	31
4.1 Charakteristika vybrané cestovní kanceláře FIRO-tour.....	31
4.2 Finanční situace cestovní kanceláře.....	31
4.3 Analýza marketingové komunikace cestovní kanceláře	32
4.4 Výsledky dotazníkového šetření mezi zákazníky CK FIRO-tour	35
4.5 SWOT analýza.....	38
5 Návrhová část	42
Závěr	44
Použité zdroje	46

ÚVOD

Výsledky získané využitím nástrojů finančního controllingu slouží hlavně jako podklad pro rozhodování manažera v oblasti hospodaření podniku. Jde o plánování, analyzování, porovnávání, prognózování a hodnocení finanční situace podniku. Popularita controllingu dorazila do České republiky až v době příjezdu nadnárodních společností, ale potřebný je i pro malé a střední podniky, které chtějí obstát v konkurenci. Na zajištění uplatňování finančního controllingu jsou nesmírně důležité nejen organizační a personální, ale i technické podmínky.

V současnosti každá cestovní kancelář nezávisle na rozsahu podnikatelské činnosti disponuje minimálně rezervačním a účetním systémem. Uvedené systémy jsou důležitým technickým předpokladem využívání finančního controllingu v cestovních kancelářích a pomáhají při plánování, realizaci a kontrole aktivit v rámci subsystému controllingu. Uplatňováním finančního controllingu v cestovních kancelářích, resp. v cestovní kanceláři FIRO-tour se zabývám v této bakalářské práci, přičemž díky tomu můžu mimo jiné zhodnotit její efektivitu řízení a provozu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření na zlepšení řízení a provozu cestovní kanceláře FIRO-tour v České republice.

Bakalářská práce se skládá z pěti na sebe navazujících kapitol, které spadají do teoretické, praktické a návrhové části.

Teoretická část se zabývá charakterizováním cestovních kanceláří jako podniků cestovního ruchu a jejich zvláštnostmi. Řeší také vymezení základních pojmů souvisejících s finančním controllingem jako subsystémem controllingu a jeho klasifikací na controlling krátkodobého majetku, controlling průběžné likvidity a controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity. Součástí teoretické části je také pojednání o finanční analýze a marketingové komunikaci.

V analytické části se zabývám charakteristikou vybrané cestovní kanceláře, zhodnocením její efektivity a také uvedením SWOT analýzy.

V návrhové části bakalářské práce uvedu návrh na zlepšení současné situace cestovní kanceláře a také na proces jejího zefektivnění.

I. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část bakalářské práce se věnuje teoretickému vymezení základních pojmů, s nimiž je potom operováno také v praktické části. Je tak nutné si nejdříve vymežit, jak je chápáno místo a úloha cestovního ruchu v národním hospodářství a jak je na trhu cestovního ruchu pojímá organizace cestovní kanceláře, jaké jsou její funkce a cíle, a to jak vzhledem k uspokojení potřeb klientů, tak i vzhledem k dalšímu rozvoji této organizace. V první části bakalářské práce bude poukázáno na některé metody, jejichž prostřednictvím je možné hodnotit efektivitu řízení cestovní kanceláře.

1 CESTOVNÍ KANCELÁŘ JAKO PODNIK CESTOVNÍHO RUCHU

První kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vysvětlení a charakteristiku pojmů souvisejících s podstatou cestovního ruchu. Na trhu cestovního ruchu se nachází řada subjektů, mimo jiné také cestovní kanceláře. Proto je o nich v této kapitole pojednáno jako o podnicích cestovního ruchu. Cestovní kanceláře mohou, na rozdíl od cestovních agentur, prodávat zájezdy svým zákazníkům, což je dáno také z platné právní úpravy, jak na to bude dále navázáno.

1.1 Podstata cestovního ruchu

Cestovní ruch jako odvětví společenské činnosti se začal formovat koncem 19. a začátkem 20. století. Pojem cestovní ruch je odvozen od slova cestování, ale je zřejmé, že oba pojmy jsou rozdílné. Pokud pod pojmem cestování rozumíme cesty spojené s přechodným pobytem na jiném místě, tak cestovní ruch je daleko širším pojmem. O cestovním ruchu mluvíme tehdy, když se cestování stává masovým jevem a je spojeno s poskytováním specifických služeb, které zajišťují specializované organizace.¹

O cestovním ruchu vyšlo mnoho publikací od různých autorů, kteří ho vnímají rozdílně. Podle Novacké a kol.: *„cestovní ruch tvoří soubor aktivit v určitém prostředí, které uspokojují potřeby lidí související s cestováním mimo jejich trvalé bydliště, bez rozdílu, zda důvodem tohoto cestování je odpočinek, nebo nepravidelná pracovní povinnost (služebních cesta).“*²

Podle Oriěšky: *„účastí na cestovním ruchu dochází k uspokojování různých potřeb spojených s cestováním a pobytem mimo místa trvalého bydliště a obvykle ve volném čase za účelem získání komplexního zážitků podmíněného odpočinkem, poznáváním, společenským kontaktům, zdravím, rozptýlením a zábavou, kulturním nebo sportovním vyžitím.“*³

¹ KOTÍKOVÁ, H. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.

² NOVACKÁ, Ľ. a kol. *Spríevodca a delegát v cestovnom ruchu*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2342-4, s. 105.

³ ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5, s. 7.

Lze tedy říci, že mezi hlavní vlastnosti cestovního ruchu zařazujeme následující: cestování ale i dočasný pobyt osob mimo místa jejich bydliště, účelem je uspokojení jejich různých potřeb, v jejich volném čase, případně pracovní době, pokud se to týká pracovních cest, a získání užitku.⁴

V cestovním ruchu jde převážně jen o formu spotřeby, pro kterou je charakteristické, že se jí uspokojují specifické potřeby, např. odpočinek, poznávání, relax, uspokojení potřeb je propojené s cestováním a časem stráveným mimo trvalé bydliště, přičemž cestovatel vystupuje během cestování v jiné zemi, nebo na místě, které nezná jen jako spotřebitel.⁵

Turismus je výraz, jehož původ můžeme najít ve francouzském „le tour“ (okružná nebo dlouhá cesta), „retour“ (zpáteční cesta), v anglickém slově „tourism“ nebo německém „die Tour,“ „die Retour.“ Slovo turismus lze chápat jako internacionalizovaný výraz. Českým synonymem pro anglicky nebo německý výraz je binomický termín cestovní ruch.⁶ Turismus bývá považován za prostředek porozumění mezi návštěvníky destinací a za prostředek k udržení dobrých vztahů mezi národy. Turismus lze také chápat jako prostředek k budování sociokulturního pilíře udržitelného rozvoje.⁷

Konkrétní podobu mezinárodního turismu ovlivňuje několik faktorů, mezi něž se řadí tyto:

- ekonomické: cenová úroveň destinace, úroveň ekonomiky, struktura platební bilance,
- demografické: počet a věkové složení obyvatelstva, velikost rodiny, hustota osídlení, zdravotní stav obyvatelstva,
- faktory fyzického prostředí (ekologické): charakter životního a porodního prostředí, atraktivita, klima,
- faktory na straně nabídky: struktura nabídky, kvalifikace pracovníků, dopravní a ubytovací infrastruktura,

⁴ INDROVÁ, J. *Cestovní ruch: základy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1569-4.

⁵ ARMOVÁ, D., DVOŘÁK, V., FRKOVÁ, I. *Kapitoly z cestovního ruchu pro praxi*. 1. vyd. České Budějovice: Chance in Nature – Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-406-3.

⁶ NOVACKÁ, E. a kol. *Spríevodca a delegát v cestovnom ruchu*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2342-4.

⁷ PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.

- faktory administrativní: pasová, vízová a celní inspekce.⁸

V této souvislosti je také důležité uvést, že produkt cestovního ruchu je užitek vyplývající ze spotřeby souboru služeb a zboží, které nabízí cílové místo (nositel primární nabídky) a produkuje organizace a instituce cestovního ruchu v něm (nositelé sekundární nabídky).⁹

1.1.1 Účastníci cestovního ruchu

Cestující zahrnovaní do statistiky cestovního ruchu, jsou návštěvníci, ke kterým zařazujeme stálé obyvatele, turisty a výletníky. Níže budou tyto kategorie účastníků cestovního ruchu blíže charakterizováni

Stálý obyvatel (resident) je v domácím cestovním ruchu definován jako osoba, která žije alespoň šest po sobě jdoucích měsíců v jiném místě před příchodem do jiného místa na kratší dobu než šest měsíců. V zahraničním cestovním ruchu je to osoba, která žije v zemi alespoň jeden rok před příchodem do jiné země na kratší dobu než jeden rok.¹⁰

Turista (tourist) je v domácím cestovním ruchu charakterizován jako návštěvník trvale usazený v zemi, který cestuje na dobu zahrnující minimálně jedno přenocování, ale ne na delší dobu než šest měsíců, v zahraničním cestovním ruchu je to návštěvník, který cestuje do jiné země na dobu zahrnující alespoň jedno přenocování, ale ne déle než jeden rok. Turista cestuje za dovolenkovým cílem. Z hlediska délky pobytu se přitom rozlišuje:

- turista na dovolené: turista (holiday maker), který pobude na daném místě více než určený počet nocí nebo dní, např. v ČR jsou to 2 až 3 noci,
- krátkodobě pobývajícím turistu (short-term tourist), který cestuje na dobu nepřekračující určený počet nocí nebo dní, ale absolvuje pobyt alespoň s jedním přenocováním.¹¹

⁸ PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.

⁹ HRABÁNKOVÁ, M., HÁJEK, T. *Management cestovního ruchu*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-580-5.

¹⁰ ARMOVÁ, D., DVOŘÁK, V., FRKOVÁ, I. *Kapitoly z cestovního ruchu pro praxi*. 1. vyd. České Budějovice: Chance in Nature – Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-406-3.

¹¹ INDROVÁ, J. *Cestovní ruch: základy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1569-4.

Výletník (excursionist, same.day visotor) je návštěvníkem, který cestuje na kratší dobu než 24 hodin, aniž by přenocoval v navštíveném místě.¹² Do cestovního ruchu patří i obchodní cestující, kteří cestují v rámci provádění profesních a obchodních činností. To znamená, že zde nejde o účelné využívání volného času, ale o pracovní aktivity, které se provádějí v pracovním čase.¹³

1.1.2 Druhy cestovního ruchu

Existuje několik druhů cestovního ruchu, přičemž existuje řada kritérií, na základě, nichž lze cestovní ruch kategorizovat. Prvním kritériem je místo realizace. Na základě toho rozlišujeme domácí a cestovní ruch. Domácí cestovní ruch je realizován pro domácího účastníka cestovního ruchu na území vlastního státu. Zahraniční cestovní ruch je dvojího druhu. Zahraniční aktivní cestovní ruch se označuje také jako příjezdový a je realizován pro zahraniční účastníky na území našeho státu (České republiky). Zahraniční pasivní cestovní ruch je nazýván jako výjezdový a je organizován k vycestování našich občanů do jiného státu (do zahraničí).¹⁴

Geografické hledisko je promítnuto v kombinaci uvedených základních druhů cestovního ruchu do následujících kategorií:

- vnitřní cestovní ruch: sestává z domácího a zahraničního aktivního cestovního ruchu,
- národní cestovního ruchu: tvoří domácí a zahraniční pasivní cestovní ruch,
- mezinárodní cestovní ruch: je kombinací zahraničního aktivního a zahraničního pasivního cestovního ruchu.¹⁵

¹² KOTÍKOVÁ, H., SCHWARTZHOFFOVÁ, E. *Cestovní ruch a rekreace: organizace, řízení a marketing v destinaci*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4430-7.

¹³ GALVASOVÁ, I. *Průmysl cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. ISBN 978-80-87147-06-1.

¹⁴ NOVACKÁ, E. a kol. *Sprievodca a delegát v cestovnom ruchu*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2342-4.

¹⁵ RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

Druhým kritériem pro rozdělení cestovního ruchu je délka trvání. Rozlišuje se proto krátkodobý cestovní ruch (zahrnující pobyt v rozsahu do tří dnů) a dlouhodobý cestovní ruch (zahrnující více než tři přenocování, avšak neměl by překročit pobyt na 12 měsíců).¹⁶

Podle způsobu úhrady se rozlišuje komerční cestovní ruch (otevřený, je v plném rozsahu hrazen z individuálních kupních fondů občanů) a vázaný cestovní ruch (sociální cestovní ruch, je pouze částečně, někdy symbolicky hrazený ze strany účastníka).¹⁷

Níže se zaměříme na druhy cestovního ruchu na základě jeho formy. Rekreační cestovní ruch přispívá k regeneraci a reprodukci fyzických a duševních sil člověka, realizuje se ve vhodném rekreačním prostředí (vody, lesy, hory). Kulturně-poznávací cestovní ruch slouží jako prostředek zvyšování společenské, kulturní, odborné a všeobecné úrovně vzdělání člověka poznáváním kulturních, historických a společenských památek. Umožňuje poznávání stavitelských a architektonických památek (hrady, zámky, katedrály), uměleckých děl (galerie), přírodních zajímavostí (jeskyně, vodopády, pouště) a společenských událostí (festivaly, výstavy).¹⁸

Lázeňsko-léčebný a zdravotní cestovní ruch plní zdravotní, regenerační a rekreační funkci. Slouží na zregenerování organismu člověka pomocí přírodních léčivých zdrojů, vhodného přírodního prostředí, lékařského vyšetření, lázeňských procedur, stravovacího systému. Realizuje se formou léčebných a wellness pobytů. Sportovně-turistický cestovní ruch se orientuje se na uspokojení potřeb sportovního vyžití prostřednictvím aktivní účasti (lyžování, turistika, horolezectví, cykloturistika), pasivní účasti (návštěva sportovní události).¹⁹

Lovecký a lovecký cestovní ruch poskytuje specifické služby souvisejících s lovem nebo lovem na zvěř (povolení k odstřelu, zorganizování lovu nebo honu). Podnikatelské subjekty se

¹⁶ GALVASOVÁ, I. *Průmysl cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. ISBN 978-80-87147-06-1.

¹⁷ NOVACKÁ, E. a kol. *Sprievodca a delegát v cestovnom ruchu*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2342-4.

¹⁸ RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

¹⁹ GALVASOVÁ, I. *Průmysl cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. ISBN 978-80-87147-06-1.

řídí zákony a aktuálními předpisy o ochraně přírody. Venkovský cestovní ruch zahrnuje zemědělský cestovní ruch (agroturismus) představuje speciální doplňkové služby jako chov koní, jízdu na koni, dojení, zemědělské práce, sběr ovoce, rostlin aj.²⁰

1.2 Charakteristika cestovní kanceláře

Cestovní kanceláře jsou vzhledem k předmětu jejich činnosti speciálními podniky cestovního ruchu. Cestovní kancelář spojuje poptávku s nabídkou na trhu cestovního ruchu, proto i její hospodaření je vzhledem k podnikům cestovního ruchu specifické.

*„Cestovní kanceláře jsou podniky cestovního ruchu, které vytvářejí vztahy mezi heterogenními poskytovateli služeb (nabídkou) a návštěvníky v cestovním ruchu (poptávkou), čímž uspokojují jejich potřeby, a to zejména v organizovaném cestovním ruchu.“*²¹ Jde o podnikatelské subjekty cestovního ruchu, které na základě živnostenského oprávnění poskytují služby v rozsahu určeném zákonem č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. V tomto zákoně je v ustanovení § 2 odst. 1 uvedeno, že cestovní kancelář může provozovat podnikatel na základě povolení k provozování živnosti. Ta jej opravňuje k organizaci, nabídce a prodeji zájezdů. Cestovní kancelář může také dle § 2 odst. 2 nabízet a prodávat služby cestovního ruchu či další doplňkové služby.²²

*„Hlavním předmětem činnosti cestovních kanceláří je organizování, nabídka a prodej zájezdů konečnému spotřebiteli, se kterým musí vlastním jménem uzavřít smlouvu o obstarání zájezdu.“*²³

²⁰ RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

²¹ ORIEŠKA, J. Vplyv globalizácie a internacionalizácie na činnosť cestovních kancelárií vo svete. In *Acta oeconomica*, No 25. Banská Bystrica: UMB – Ekonomická fakulta, 2009. ISBN: 978-80-8083-747-1, s. 38.

²² Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

²³ GURČÍK, Ľ. *Podnikatelská analýza a kontroling*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004. ISBN 80-8069-449-4.

Podle zákona č. 159/1999 Sb. cestovní kancelář organizuje kombinace služeb, nabízí a prodává je jiné cestovní kanceláři za účelem jejího dalšího podnikání, nabízí a prodává na základě individuální objednávky jednotlivé služby nebo jejich kombinace, zprostředkovává prodej jednotlivých služeb pro jinou cestovní kancelář, cestovní agenturu nebo jiné právnické osoby a fyzické osoby (dopravců, provozovatelů ubytovacích zařízení, pořadatelů kulturních, sportovních a jiných společenských akcí), zprostředkovává prodej zájezdů pro jinou cestovní kancelář; smlouva o zájezdu se v těchto případech musí uzavřít jménem cestovní kanceláře, pro kterou se zájezd zprostředkovává, a tato odpovídá za plnění smlouvy o zájezdu, prodává věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, prospekty, jízdni řady, vytištěných průvodců a upomínkové předměty, organizuje, nabízí a prodává jednotlivé služby nebo jejich kombinace, které se neposkytují déle než 24 hodin a nezahrnují ubytování přes noc a poskytuje činnost průvodce v cestovním ruchu.²⁴

Cestovní kanceláře lze členit z několika hledisek. Podle předmětu činnosti na organizátory zájezdů a zprostředkovatelů. Podle rozsahu a charakteru poskytovaných služeb rozeznáváme základní a specializované cestovní kanceláře. Vzhledem ke druhu cestovního ruchu lze hovořit o vysílajících (outgoingových) a přijímajících (incomingové) cestovních kancelářích. Podle územní působnosti známe místní, regionální, celostátní, s působením ve vztahu k zahraničním státům, případně mezinárodní. Od systému prodeje zájezdů na tzv. kamenné a virtuální cestovní kanceláře. Z časového hlediska rozlišujeme celoroční a sezónní. Cestovní kanceláře můžeme členit podle velikosti, resp. počtu zaměstnanců na mikro, malé, střední a velké cestovní kanceláře.^{25 26}

Cestovní kanceláře plní několik funkcí, především funkci služeb, která vychází z vymezení předmětu jejich činnosti, funkci zprostředkovatelskou, organizační, transformační, ale i funkci

²⁴ Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

²⁵ ZELENKA, J. *Cestovní ruch: informační a komunikační technologie*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-514-6.

²⁶ SYSEL, J., ZURYNEK, J. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentury*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.

překlenutí prostoru a času, funkci průzkumu potenciálního poptávky, kontaktní, informační, kontrolní, realizační a výchovnou funkci.²⁷

²⁷ POMPUROVÁ, K. *Řízení provozu cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2013. ISBN 978-80-85970-80-7.

2 SPECIFIKA HOSPODAŘENÍ CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Zvláštnosti cestovních kanceláří vycházejí ze zvláštnosti služeb cestovního ruchu, které jsou následující: poskytují relativně široký sortiment služeb, v podmínkách často se měnící poptávky, intenzita poptávky po jejich službách se často mění v závislosti na jejich lokalizaci a sezóny, jejich kapacitě, standardu a komplexnosti poskytovaných služeb ovlivňuje i lokalizace. Mají vysoké nároky na lidské zdroje, poskytují pracovní místa i pro nekvalifikované pracovníky. Osobní náklady tvoří vysoký podíl na jejich celkových nákladech, při poskytování služeb jsou omezené možnosti substituce lidské práce. Cca 90 % cestovních kanceláří v České republice patří do kategorie malých a středních podniků.²⁸

Cestovní kanceláře jsou zprostředkovatelé v cestovním ruchu a jsou nákupními agenty svých zákazníků. Nakupují jednotlivé produkty a služby, aby je prodávaly dál, nebo aby z jednotlivých produktů a služeb vytvářeli nové produkty (komplexní balíky – zájezdy), které nabízejí na trhu jako vlastní produkty.²⁹

Chování cestovních kanceláří jako zákazníků na trhu je možné charakterizovat: individuálním kontaktem zákazníka a dodavatele, který má vliv na stabilitu vztahů, s nimiž uzavírají dlouhodobé smlouvy. Častým obchodním vztahem ad hoc spojeným s vyšším obchodním rizikem zákazníka, který ovlivňuje jeho chování k dodavateli, objemem nákupů, kdy jde o jednotlivou službu, celou nebo velkou část kapacity (např. při ubytování, přepravě). Rovněž ho můžeme charakterizovat odlišným nákupním chováním více zákazníků, kteří působí ve stejných podmínkách, ale nevnímají stejně tytéž obchodní rizika, protože neovlivňují jejich nákup z krátkodobého a dlouhodobého hlediska stejným způsobem, stále častějším využíváním informačních a distribučních systémů (elektronické zakázky), které urychlují navazování obchodních kontaktů.³⁰

Působí na snižování nákladů, zvyšují konkurenceschopnost zprostředkovatele. Při nakupování vstupují cestovní kanceláře s dodavateli produktů do obchodně-závazkových vztahů.

²⁸ ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.

²⁹ SYSEL, J., ZURYNEK, J. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentury*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.

³⁰ POMPUROVÁ, K. *Řízení provozu cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2013. ISBN 978-80-85970-80-7.

Dodavatelé přitom využívají různé nástroje na zvýšení prodeje, jako například speciální ujednání, ceny, provize a zvýhodnění, které ovlivňují chování cestovních kanceláří.³¹

Vztahy mezi cestovními kanceláři a dodavateli služeb významně působí na hospodaření cestovních kanceláří, hlavně výběrem nejvhodnějšího dodavatele a hledání lepších obchodních podmínek. Jde o vztahy s ubytovacími zařízeními, dopravními podniky a ostatními dodavateli služeb, které jsou upravovány smluvně. Smlouvy s dodavateli ubytovacích a stravovacích služeb mají charakter kapacitních, ad hoc smluv, ale někdy může jít i o typizované voucherové smlouvy, které se uzavírají s dlouhodobými obchodními partnery. *„Kapacitní smlouvy se týkají určitého počtu účastnických míst souvisejících s určitým objemem poskytovaných služeb. Ve smlouvách je přitom možné uplatnit princip garance nebo allotmentu, který má následně vliv na cenu kontrahovaných služeb.“*³²

Cestovní kancelář se při garantovaných kapacitách zavazuje zaplatit za objednané služby předem, bez ohledu na úspěšnost obsazení. Kontrahují se v tom případě, že cestovní kancelář očekává dostatečnou poptávku při podmínce silného postavení na trhu a schopnosti prodat velkou kapacitu. Výhodou je nižší jednotková cena za pokoj a také exkluzivita využití objednaných kapacit. Nevýhodou je naopak riziko neobsazení a následná ztráta.³³

Podle Pompurové se garantované kapacity uzavírají na určitý čas, jehož délka závisí na sezoně, charakteru cílového místa a patra. Platby za kontrahované kapacity se realizují v několika intervalech, přičemž první platba se očekává už při podpisu smlouvy ve výši 10 až 15 % z celkové částky. Optimální rozvržení je samozřejmě možné po dohodě s obchodním partnerem, se kterým má cestovní kancelář dlouholetou zkušenost. V zahraničním cestovním ruchu se platby předem spojují s kurzovým rizikem. I když s takovým typem smluv souvisí vysoké riziko, české cestovní kanceláře ho využívají ve větší míře než jiný typ. Důvodem je

³¹ PALATKOVÁ, M. *Řízení a provoz cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola obchodní, 2010. ISBN 978-80-86841-23-6.

³² ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5, s. 229.

³³ SYSEL, J., ZURYNEK, J. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentury*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.

nižší cena, která následně ovlivňuje i preference zákazníků. Dohodnutá cena závisí zejména na objemu kontrahovaných kapacity a délky obchodního vztahu.³⁴

Některé cestovní kanceláře spolupracují s přijímajícími cestovními kancelářemi, které dlouhodobě kontrahují velké objemy od místních ubytovacích zařízení a jsou schopny poskytnout nižší cenu. V některých zemích je nezbytnost spolupracovat jen s přijímající cestovní kanceláří. Závislost vysílající cestovní kanceláře na přijímající cestovní kanceláři však představuje riziko. Další formou kapacitních smluv je allotment, při kterém se kontrahovaná kapacita platí v stanoveném objemu. Allotment rozšiřuje spektrum nabídky cestovní kanceláře a využívá se tehdy, když cestovní kancelář není schopna prodat velkou ubytovací kapacitu, a ví, že ubytování v daném cílovém místě se nenabízí na garanci.³⁵

Rozdíl cen mezi allotmentem a garancí je tak velký, že cestovní kancelář, která nabízí stejný produkt na bázi allotmentu, by v konkurenci s cestovní kanceláří, která nabízí produkt na bázi garance, neuspěla. To znamená, že vyšší cena allotmentu snižuje konkurenceschopnost a efektivní poptávku, a proto se využívá při méně standardních produktech nebo u produktů s nižší očekávaným poptávkou. Plusem je omezení rizika, protože cestovní kancelář zaplatí za kapacitu pouze na základě reálné objednávky od zákazníka. Allotment v řízení zajišťuje cestovní kanceláři disponování určitým objemem kapacity – kontingentem do stanoveného času. Po vypršení tohoto času se zařízení snaží danou kapacitu prodat jiným způsobem, tj. cestovní kancelář na ni nemá opci.³⁶

Typ kapacitní smlouvy mezi cestovní kanceláří a dodavatelem služeb závisí na cílových místech a formami nabídky, která se v nich uplatňuje. Cestovní kanceláře si zvyknou s ubytovacími zařízeními uzavírat i jednorázové (ad hoc) smlouvy. Ubytovací kapacita se objednáva ad hoc na základě požadavků zákazníka.³⁷

³⁴ POMPUROVÁ, K. *Řízení provozu cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2013. ISBN 978-80-85970-80-7.

³⁵ ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.

³⁶ POMPUROVÁ, K. *Řízení provozu cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2013. ISBN 978-80-85970-80-7.

³⁷ PALATKOVÁ, M. *Řízení a provoz cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola obchodní, 2010. ISBN 978-80-86841-23-6.

Neméně důležité jsou i vztahy s dopravci. Cestovní kancelář, která nemá ve vlastnictví vlastní dopravní prostředky, zajišťuje dopravní služby nákupem přepravy pro určitý počet cestujících v rámci pravidelné dopravy nebo nákupem nepravidelné přepravy, kdy si cestovní kancelář pronajme celou kapacitu dopravního prostředku.³⁸ „*Při pravidelné dopravě cestovní kancelář objednává potřebnou kapacitu na principu garance, méně často nakupuje ad hoc dopravní ceniny v závislosti na existujícího poptávky. Při nepravidelné dopravě stejně pronajímá celou kapacitu dopravního prostředku na principu garance, vzácněji jednorázově. S cílem snížit riziko neobsazení dopravní kapacity může cestovní kancelář spolupracovat i s jinými cestovními kancelářemi, které se zaváží, že budou pravidelně obsazovat určitý počet míst v dopravním prostředku, čímž se riziko rozloží na několik subjektů.*“³⁹

Netřeba zapomínat ani na specifickou cenu působící v cestovním ruchu. V ceně služeb převažují náklady na živou práci a je ovlivňována celou řadou činitelů. Ceny mají charakter vnitrostátních cen, jsou fixovány na roční období a v zahraničním cestovním ruchu jsou určovány mezinárodními dohodami. Jsou to hlavně ceny zájezdů, pobytů a různých jiných garantovaných akcí. Závisí to také na tom, v jakém rozsahu podporuje stát zahraniční cestovní ruch a na jaké úrovni jsou služby poskytovány. Cenová úroveň je rozlišena i podle sezónnosti a také pro jednotlivce a skupiny. Ceny cestovních kanceláří jsou obecně předem stanovené, jiné se zase individuálně kalkulují, jako například akce. V případě vztahů mezi cestovními kancelářemi a ostatními dodavateli služeb jde o spolupráci mezi přijímajícími a vysílajícími cestovními kancelářemi, kde důvodem je lepší poznání trhu místních dodavatelů služeb přijímajících cestovních kanceláří a nižší náklady na pořízení služeb.⁴⁰

Důležitou roli v hospodaření cestovní kanceláře sehraje i provize z prodeje zájezdu. Na území České republiky cestovní kanceláře prodávají své produkty buď ve vlastní obchodní síti, nebo prostřednictvím sítě prodejců, on-line, případně jejich kombinací. Za zprostředkování poskytují cestovní kanceláře provizi, která je součástí obchodní přírážky.

³⁸ ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.

³⁹ POMPUROVÁ, K. *Řízení provozu cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2013. ISBN 978-80-85970-80-7, s. 50.

⁴⁰ ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 1999. ISBN 80-85970-27-9.

Závisí na rozhodnutí, které distribuční kanály cestovní kancelář preferuje a na její finančně-ekonomické situaci. Proto se v praxi cena diferencuje s ohledem na distribuční kanály.⁴¹

⁴¹ POMPUROVÁ, K. *Řízení provozu cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2013. ISBN 978-80-85970-80-7.

3 EFEKTIVITA ŘÍZENÍ CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Ve třetí kapitole bakalářské práce je poukázáno na některé metody, jejichž prostřednictvím je možné hodnotit efektivitu řízení cestovní kanceláře. Chceme se v této souvislosti zaměřit na finanční controlling, jehož součástí je i zhodnocení majetkové a finanční struktury cestovní kanceláře, SWOT analýzu a marketingovou komunikaci. Domníváme se, že využívání jednotlivých komunikačních marketingových kanálů je metodou, jak se může cestovní kancelář odlišit od jiných konkurentů na trhu cestovního ruchu.

Efektivnost je to účinnost, efektivita či produktivita znamená účinnost vložených zdrojů a užitek jimi získaný. Jinými slovy se jedná o poměr výstupů a vstupů nějaké činnosti či systému. Z hlediska řízení podniku či organizace se jedná o poměr množství či kvalitu výsledných produktů a množství zdrojů vložených do produkčního procesu. Jedná se tedy o takové použití zdrojů, kterým je dosaženo maximálního objemu a kvality produktů.

K čemu je nám efektivnost v praxi? No abychom věděli, jestli systém (organizace, stroj, přístroj, atd.) nespotřebovává více, než je třeba. Pokud se hovoří v manažerské praxi o zvyšování efektivnosti, pak se jedná zpravidla o minimalizaci nákladů anebo maximalizaci užitku, respektive balancování přiměřenosti nákladů (ceny) a celkového užitku. Snaha o zvyšování efektivnosti patří k základním úkolům každého manažera. V praxi se používá zejména sousloví ekonomická efektivnost, efektivita práce, efektivita veřejné správy a podobně. Dosažení vysoké efektivnosti (efektivity) je klíčem úspěchu podniku v konkurenčním prostředí.⁴²⁽¹⁾

3.1 Finanční controlling

Finanční controlling tvoří jednu z nejdůležitějších částí podnikového controllingu, jehož cílem je zajistit likviditu podniku při současném zhodnocení cíle rentability, tzn. finanční rovnováhu podniku.⁴² Jak uvádí Šebová, „*úkolem finančního controllingu je řízení prostředků*

⁴²⁽¹⁾ *Efektivnost, produktivita (Efficiency)* [cit. 08.04.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efektivnost>

potřebných na krytí plateb vznikajících v procesu činnosti podniku.“⁴³ Funkčnost finančního controllingu, podobně jako podnikového controllingu je dána kvalitou používaných controllingových nástrojů, metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů.⁴⁴

Podle Freiberga, funkce finančního controllingu můžeme vidět ve třech základních sférách, a to v získání, správě a použití finančních zdrojů. Finanční zdroje získává podnik v první řadě od zákazníků a na kapitálovém trhu. Podíl zdrojů, které podnik získá, není ihned použit, a je zpracován v podobě rezerv likvidity. Zůstatek zdrojů slouží k pokrytí finančních potřeb úseků podniku, na splátky, daně a dividendy. Každá z funkcí finančního controllingu prochází etapami procesu řízení, a to plánováním, realizací a kontrolou. Fáze plánování obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz, hledání řešení na vyrovnání schodků nebo přebytků likvidity. Fáze realizace zahrnuje úkony potřebné k realizaci plánu a fáze kontroly představuje identifikaci a analýzu odchylek, návrhy regulačních opatření a samozřejmě srovnání plánu se skutečností.⁴⁵

Právě ve finančním controllingu je ukrytý úspěch nebo neúspěch podniku, i když se mu nepřikládá taková vážnost, jaká by měla. Pozornost je většinou upřena na nákladový controlling. Je sice pravda, že pokud podnik nedosahuje zisk, není úspěšný, je však důležité přihlížet také na tvorbu přiměřeného zisku, což je právě oblastí finančního controllingu. Nákladový a finanční controlling si tedy zaslouží stejnou pozornost.⁴⁶ Jak k tomu dále ještě dodává Freiberg, „*finanční controlling je důležitý prvek celkového podnikového systému,*

⁴² HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.

⁴³ ŠEBOVÁ, L. Finanční kontroling v podnicích cestovního ruchu. In GÚČIK, M., PATUŠ, P. ŠEBOVÁ, L. *Kontroling podnikov cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, s.r.o. pre Slovak-Swiss Tourism, 2007. ISBN 978-80-89090-31-0, s. 103.

⁴⁴ ARWINGE, O. *Internal control: a study of concept and themes*. 1st ed. Berlin: Physica-Verlag, a Springer Company, 2013. ISBN 978-3-7908-2881-8.

⁴⁵ FREIBERG, F. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

⁴⁶ HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.

*specifický obsahem svých činností i svým zaměřením. Specifická povaha úkolů finančního controllingu by měla najít odpovídající obraz v organizačním uspořádání.*⁴⁷

Pokud má podnik vytvořen controllingový systém, tak se controlling pojímá jako celek a zabývá se také finančním controllingem jako jeho součástí. Další je možnost organizačního uspořádání úloh finančního controllingu do samostatného útvaru, kde se utvářejí lepší podmínky pro prosazování hlediska likvidity v podnikovém rozhodování.⁴⁸ Finanční controlling jako součást vnitropodnikového controllingu se zabývá controllingem krátkodobého majetku, průběžné likvidity a krátkodobých schodků a přebytků likvidity.⁴⁹

V rámci finančního controllingu je vhodné při hodnocení efektivnosti cestovní kanceláře aplikovat několik metod z finanční analýzy. Je důležité se zabývat vývojem těchto ukazatelů v určité časové řadě, díky čemuž lze následně zjistit vývojové trendy daných ukazatelů. Níže uváděné budou aplikovány v analytické části bakalářské práce.

Jedná se především o analýzu absolutních ukazatelů. Využívají se přitom data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty cestovní kanceláře. Díky tomu lze vyhodnotit úroveň její majetkové a finanční struktury podniku.⁵⁰ Zde lze aplikovat dvě konkrétní metody, a to horizontální a vertikální analýzy. U horizontální analýzy se předpokládá zjišťovat trendy u každé položky zvlášť mezi jednotlivými lety. Tudíž se v procentuálním či absolutním vyjádření zjišťuje, k jakým meziročním změnám u dané položky rozvahy či výkazu zisku a ztráty došlo.⁵¹ Jiná situace je naproti tomu u vertikální analýzy, kdy se procentuálně rozebírají jednotlivé druhy

⁴⁷ FREIBERG, F. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4, s. 15-16.

⁴⁸ ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

⁴⁹ FREIBERG, F. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

⁵⁰ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

⁵¹ KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

položek, které se nacházejí v rozvaze podniku. Bere se vždy v úvahu jedno kalendářní období.⁵²

Pro vyhodnocení efektivity řízení a provozu cestovní kanceláře je však vhodné aplikovat i některé další metody finanční analýzy. V tomto případě se bude jednat o analýzu poměrovými ukazateli. V úvahu připadají tyto:

- ukazatelé rentability neboli ziskovosti: ROA jako rentabilita celkových aktiv: $(EBIT/CA) * 100$, ROE jako rentabilita vlastního kapitálu $(EAT/VK) * 100$, rentabilita tržeb: $(EAT/CT) * 100$,
- ukazatele aktivity, zde můžeme aplikovat dva konkrétní ukazatele, a to dobu obratu zásob: $Zásoby/(CT/360)$, a dobu obratu závazků: $CZ/(CT/360)$, obdobně lze aplikovat i dobu obratu pohledávek,
- ukazatele zadluženosti, souvisejí s výší cizích zdrojů, které se vztahují k celkovým aktivům podniku, hodnotí se celková, krátkodobá či dlouhodobá zadluženost, míra samofinancování,
- ukazatele likvidity: zde lze aplikovat tyto ukazatele, běžnou likviditu: oběžná aktiva – dlouhodobé pohledávky/krátkodobá pasiva (hodnoty by se měly pohybovat kolem čísla 1,5), pohotovou likviditu: oběžná aktiva – zásoby – dlouhodobé pohledávky/krátkodobá pasiva (hodnoty by se měly pohybovat kolem čísla 1-1,5), okamžitou likviditu: krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky, (hodnoty se měly pohybovat kolem čísla 0,5).^{53 54 55}

Posledním ukazatelem, který využijeme v praktické části bakalářské práce, je tzv. Altmanovo Z-scóre, který poukazuje na celkovou finanční stabilitu podniku. Dle zjištěné a vypočítané hodnoty lze zjistit, zda je podnik finančně stabilní, nebo zda má finanční problémy.

⁵² KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁵³ GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8.

⁵⁴ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁵⁵ KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

Altmanovo Z-scóre se vypočítá následovně: $0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$,
přičemž uvedené x_1 a x_5 znamenají následující:

- $x_1 = \text{pracovní kapitál/CA}$,
- $x_2 = \text{nerozdělený zisk/CA}$,
- $x_3 = \text{EBIT/CA}$,
- $x_4 = \text{ZK/CZ}$,
- $x_5 = \text{CT/CA}$.⁵⁶

3.2 SWOT analýza

SWOT analýzu lze podle Jakubíkové definovat jako analýzu, v jejímž rámci se hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku, přičemž se jedná o dvě původní analýzy, a to analýzy SW a analýzy OT, jak vyplývá z obrázku č. 1. Nejdříve je důležité zjistit, jaké jsou příležitosti a hrozby daného podniku, přičemž tyto nemůže podnik ovlivnit, neboť vyplývají z jeho vnějšího prostředí (makroprostředí, mikroprostředí). Následně je možné přistoupit k analýze SW, která se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku. Zpravidla se hodnotí, jak jsou nastaveny cíle, systémy, zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, kvalita managementu apod.⁵⁷

Obrázek č. 1: SWOT analýza

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

Zdroj: Jakubíková (2008, s. 103)

⁵⁶ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

Cílem SWOT analýzy je především rozvíjet silné stránky a příležitosti podniku, a zároveň eliminovat slabé stránky a hrozby podniku.⁵⁸

3.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace, jako jedna ze složek marketingového mixu, plní úlohu působení na úroveň, čas a charakter poptávky tak, aby pomáhal podniku při realizaci jejích cílů. Velmi důležitou součástí cílevědomé komunikace s trhem je ovlivňování spotřebitelského nákupního chování tak, aby do popředí vystupoval zájem prodeje firemních produktů. Na takové ovlivňování je vhodný tzv. komunikační systém, který je nutné chápat jako integrovaný a kontrolovaný systém metod komunikace, využívaný na prezentování firmy a její výkonů spotřebitelům.⁵⁹

Marketingová komunikace sestává z následujících čtyř základních metod, a to z reklamy, podpora prodeje, z práce s veřejností (z angl. Public relations) a z osobního prodeje.⁶⁰

Výše uvedené nástroje marketingové komunikace bychom mohli rozdělit na přímé nástroje, které umožňují adresně oslovit potenciálního zákazníka. Sem se řadí osobní prodej (ústní konverzace), přímý marketing (databázový marketing), telemarketing, teleshopping a virální marketing. Druhou skupinu nástrojů marketingové komunikace tvoří nepřímé nástroje, které působí masově a neselektivní. Do této skupiny zařazujeme reklamu, umístění produktu (z angl. product placement), práce s veřejností (z angl. public relations, PR) a podpora prodeje (stimulace prodeje).⁶¹

3.3.1 Marketingová komunikace v cestovní kanceláři

Marketingová komunikace má pro cestovní kancelář strategický charakter, jelikož by její vztah se spotřebitelem měl být založen na tzv. dobré vzájemné komunikaci. Cílem

⁵⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

⁵⁹ KARLÍČEK, M. a kol. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

⁶⁰ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁶¹ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

marketingové komunikace cestovní kanceláře je její produkt vhodně popsat a oslovit cílový segment trhu tak, aby byla upoutána pozornost potenciálního zákazníka, jehož je třeba s produktem seznámit a vzbudit jeho zájem o tento produkt.⁶²

Při komunikaci cestovní kanceláře, je třeba řídit se těmito zásadami:

- vyjádření jejích produktů v materiální podobě (např. ukázky místa pobytu, dovolené formou videa),
- prezentace jejího produktu pomocí propagačních prostředků, jako jsou katalogy zájezdů, prospekty, plakáty, reklama v médiích, výkladní skříně cestovní kanceláře, informační panely a vitríny umístěné v prostorách cestovní kanceláře, písemná a osobní akvizice, a velmi významnými, regionálními, národními, mezinárodními a světovými výstavami a veletrhy cestovního ruchu,
- vytváření podmínek pro to, aby byly její produkty doporučeny spokojenými zákazníky,
- informování pracovníků prvního kontaktu o produktech cestovní kanceláře a jejich vlastnostech,
- nabízení svých služeb nejprve svým zaměstnancům, aby je lépe poznali a mohli je správně prezentovat zákazníkům.⁶³

Cestovní kancelář si musí být vědoma faktu, že pokud nevytvoří materiálně-technické prostředky a osobnostní předpoklady jejích zaměstnanců ke zvýšení povědomí firmy u široké veřejnosti, bude prodej jejích produktů náročnější a výše tržeb nižší. Proto je třeba, aby věnovala dostačující povědomí tomu, aby na sebe upoutala pozornost okolí a prosadila se na trhu. K prosazení na trhu jí může výrazně pomoci využití nástrojů komunikačního mixu, o nichž bylo pojednáno výše.

⁶² RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

⁶³ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část práce se věnuje aplikaci teoretických poznatků, které byly získány z teoretické části. Nejdříve je zapotřebí se alespoň v krátkosti zabývat charakteristikou cestovní kanceláře FIRO-tour. Za účelem zhodnocení efektivity ekonomického řízení a provozu této cestovní kanceláře bude použito několik metod. Jedná se o metody: dotazníkového šetření s klienty cestovní kanceláře FIRO-tour, metoda SWOT analýzy, pro hodnocení silných a slabých stránek cestovního kanceláře.

Na základě dosažené informace z výše uvedených metod bude možno sjednat celkovou situaci vybrané cestovní kanceláře a navrhnout jednotlivá doporučení této společnosti, aby bylo možno opatřit vyšší efektivitu řízení a provozu cestovního kanceláře.

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika vybrané cestovní kanceláře FIRO-tour

Cestovní kancelář FIRO-tour vznikla v roce 1990 v severočeském Chomutově, což je její sídlem dodnes. Díky faktu, že s ní absolvuje dovolenou více než 150 000 klientů ročně, se postupně vypracovala na jednu ze tří největších cestovních kanceláří v České republice. Získala mnoho významných rekreačních ocenění, jako například Nejserióznější touroperátor nebo Nejlepší cestovní kancelář. V roce 2001 vstoupila CK FIRO-tour také na slovenský trh.

Původně malá cestovní kancelář, která měla tři zaměstnance se časem rozrostla na středně velkou společnost. Momentálně se na území České republiky nachází celkem 20 poboček, přičemž nejvíce, 8, jich bylo v Praze. Dvě se nachází také v Brně. Obrat společnosti je průměrně 1,5 mld. Kč.

Jak bylo možno se od majitele cestovní kanceláře FIRO-tour dozvědět, je pro ni prvořadá úcta a slušnost při komunikaci s klientem, poskytování kvalitních služeb, snaha poskytovat objektivní informace o zájezdu, o čemž svědčí fakt, že osobně navštěvuje všechny nabízené ubytovací kapacity.

Delegáti cestovní kanceláře FIRO-tour absolvují přísné školení, díky kterému jsou klientům nápomocní a dokáží případné problémy během zájezdu promptně řešit. Do své nabídky zahrnuje tradiční letní dovolené v evropských i mimoevropských přímořských destinacích, exotické dovolené v zimních měsících, zájezdy na lyžování a snowboarding, poznávací zájezdy, letecké víkendy a poskytuje ubytovací kapacity v České republice.

4.2 Finanční situace cestovní kanceláře

Cestovní kanceláře FIRO-tour ve své podnikatelské činnosti nemá vytvořen systém finančního controllingu. Cestovní kancelář rozumí uplatňování finančního controllingu, Navíc také vytváří některé krátkodobé plány, což považují za pozitivum, neboť plánování je základní controllingovou aktivitou.

V rámci controllingu krátkodobého majetku jsme v první řadě zkoumali strukturu krátkodobého majetku cestovní kanceláře. Zjistili jsme, že největší podíl na krátkodobém

majetku ve sledovaném období představují finanční účty v cestovní kanceláři B. Ve finančním controllingu

krátkodobého majetku jsme se blíže zaměřili na controlling pohledávek, protože zásoby v cestovních kancelářích znamenají zanedbatelnou položku. Stav ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek v cestovní kanceláři hodnotíme pozitivně, vzhledem k tomu, že mají pozitivní trend, a to i v konfrontaci s dobou splácení závazků.

V cestovní kanceláři se obrátka pohledávek tak i doba obratu měnila jen zanedbatelně. Ačkoliv v cestovní kanceláři chápou uplatňování finančního controllingu, zanedbávají ho. Při controllingu průběžné likvidity, krátkodobých přebytků a schodků likvidity jsme pomocí ukazatelů pohotové, běžné a celkové likvidity zjistili, že většinou se hodnoty ukazatelů nenacházely v doporučených intervalech.

Cestovní kancelář má dostatek volných finančních prostředků a doporučujeme, aby je rozumně investovala a nepřicházela o možný výnos. CK zatím neplánuje pohyb peněžních toků a nevytváří ani výkaz cash flow. Přebytky finančních prostředků řeší tak, že je ponechává na běžném účtu, příp. je investuje do marketingových aktivit. Krátkodobé deficity řeší cestovní kancelář zpožděním úhrady závazků.

Pro všechny podniky cestovního ruchu jsou charakteristické sezónní výkyvy, které ovlivňují i likviditu podniku. Nástroje finančního controllingu pomáhají ke zmírnění dosahování nevyváženosti likvidity a podniky dokáží včas hradit své závazky.

4.3 Analýza marketingové komunikace cestovní kanceláře

Tvorba reklamy, výběr nástrojů jakož i její návrhy přímo spadají pod kompetence a rozhodnutí jednatele společnosti. Nejběžnějším, nejfrekventovanějším a nejúčinnějším reklamním prostředkem v cestovních kancelářích je katalog, který pro pracovníky CK představuje významný prostředek pro zefektivnění prodeje.

Proto i CK FIRO-tour připravuje každoročně pro zákazníky nový katalog, který obsahuje vybranou nabídku zájezdů a je sestaven podle jednotlivých zemí. Na jeho tvorbě se podílí celý kolektiv CK, od jednatele cestovní kanceláře, přes destinačního manažera, kteří tvoří obsahovou stránku až po externí firmy. Po celkové korektuře katalog putuje přímo na

pobočky CK, a také smluvním provizním prodejčům. Kompletní katalog je zveřejněn na internetových stránkách cestovní kanceláře.

Další nevyhnutelně využívaní a stále aktuální formou reklamy je vytváření letáků, které jsou umístovány přímo ve výlohách poboček CK. Pracovníci je pravidelně aktualizují v závislosti na aktuálních speciálních slevách, jako jsou například „First minute“ a „Last minute“ nabídky aj. Výklad v pobočce musí být nejen neustále aktualizovaný, ale i barevně přitažlivý, přehledný, přesný a neklamavé.

CK FIRO-tour v rámci reklamních prostředků používá i billboardy, zejména při zahájení nové sezóny nebo speciálních nabídek. Ty jsou většinou umístovány především při frekventovaných silničních tazích.

Zmíněná cestovní kancelář pravidelně využívá i zvukovou formu reklamy, a to v komerčních rádiích, které v předem stanovených časech a intervalech informují širokou veřejnost o aktuálních slevách a výhodách. Prostřednictvím těchto médií organizuje CK FIRO-tour na podporu prodeje i soutěže o výhry zájezdů ve stanovené hodnotě. Taková forma neadresné oslovuje masy lidí s pozitivním dopadem na růst prodeje. Zároveň si tím CK udržuje svoji exkluzivitu a upevňuje pozici na trhu CR.

CK FIRO-tour využívá různé formy podpory prodeje. Jsou to zejména věrnostní slevy, při kterých stačí koupě jednoho zájezdu a zákazník při dalším nákupu zájezdu dostane 2% slevu, a využívá také 2% -ní slevy za okamžitou platbu celé částky zájezdu.

Dále je to dotazník, který získá zákazník při koupi zájezdu a po jeho vyplnění dostane a slevový kupón v hodnotě 1 000 Kč, který si může uplatnit ve stejné nebo následující sezóně. Zmíněné slevy je možné kumulovat, což také poslouží na přilákání zákazníků. Na podporu prodeje využívá cestovní kancelář i některé slevové portály, jejichž prostřednictvím nabízí různé pobyty za zvýhodněné ceny.

Velmi oblíbené u zákazníků jsou také dárkové předměty, které kancelář rozdává při zakoupení „First minute“ zájezdů. Jsou to zejména ručníky, osušky, trička, míče, pastelky a pexesa pro děti.

Formu adresní inzerce CK FIRO-tour využívá například přímo ve věstníku (v novinách) firmy XY. Na oplátku CK FIRO-tour přímo zaměstnancům poskytuje speciální firemní slevu ve

stanovené výši. Taková forma podpory prodeje je uplatňována a rozšiřována ve více firmách v České republice a nazývá se veřejný příslib.

Pro spokojenost cílové skupiny, jako jsou rodiny s dětmi, a také aby cestovní kancelář ještě více podpořila prodej svých služeb, zřídila tzv. Dětský klub Firáček. Jde o klub pro děti ve vybraném hotelu, kde má CK FIRO-tour vlastní české nebo slovenské animátory, kteří se starají o celodenní program pro děti formou různých aktivit. Mnoho klientů si vybírá hotel právě kvůli němu.

Výstav a veletrhů v České republice se také tato cestovní kancelář účastní, přičemž dále její marketingoví pracovníci navštěvují i zahraniční veletrhy, kde navazují nové kontakty a sbírají nové zkušenosti, které pak interpretují ve firmě.

Povědomí o cestovní kanceláři u zákazníků posiluje nejen její chytlavé motto: „Po světě širém jedině s FIRO-tour,“ ale i její logo, které je vyhotoveno ve dvou barvách, bílé a modré. Do těchto barev jsou laděny i prostory poboček cestovní kanceláře, stejně i oblečení zaměstnanců, které je posíleno třetí barvou, kterou je červená. FIRO-tour PREMIUM znamená možnost rozšíření a diverzifikace produktu pro solventní a náročné zákazníky, kteří hledají netradiční destinace spolu s poskytnutými nadstandardními službami, které však odpovídají vyšší ceně.

Nejdůležitější formou komunikace je osobní prodej, při kterém záleží na schopnostech prodejce, zda se prodej služby uskuteční nebo ne. Zaměstnanci CK FIRO-tour procházejí přísným školením, po absolvování, kterého získají přesvědčovací schopnosti, zvládají jak verbální, tak i neverbální komunikaci, a dokáží odhadnout míru počtu nabídnutých nabídek klientovi, aby zákazníka nezatížili, ale naopak zaujaly.

Kromě školení má každý zaměstnanec možnost absolvovat informačně-poznávací cestu (tzv. infocestu) do různých prázdninových destinací, které jsou obsažené v nabídce cestovní kanceláře, kde mají možnost seznámit s hotely, apartmány, ubytovacími kapacitami, přírodními krásami a možnostmi poznávání země. Touto možností dokáží lépe popsat a přiblížit destinace při prodeji konečnému zákazníkovi.

Stejně účinným komunikačním prostředkem je i vlastní webová stránka CK: www.firotour.cz, kde si jako klient, tak i prodejce, umí rychle udělat kalkulaci zájezdu, udělat si obraz o daném

produktu na základě hodnocení – recenzí klientů CK, jakož i najít rozšířenou fotogalerii vybraného produktu – hotelu.

Na uvedené stránce se nachází také on-line zákaznická podpora (on-line chat), která slouží na okamžitou komunikaci s její návštěvníky prostřednictvím aplikace, která je součástí webové stránky cestovní kanceláře. Prostřednictvím ní zaměstnanci cestovní kanceláře komunikují s návštěvníky, radí jim, doporučují jim své služby, získávají nové objednávky a vysvětlují zákazníkovi potřebnost dalších doplňkových služeb, a tak zvětšují objem jeho nákupu.

CK FIRO-tour má také založen profil na různých sociálních sítích, a to Facebook, Twitter a Google+. Tyto účty obsahují aktuální informace o adresách poboček, jejich otevíracích hodinách a kontaktních údajích. Pomocí těchto profilů informuje uživatele o nabídkách zájezdů prostřednictvím statusů, přidává své prospekty, letáky, akční nabídky, a také různé fotografie a videa. Úspěch využití sociální sítě Facebook zvyšuje i její propojení s webovou stránkou CK FIRO-tour.

Na výše uvedené stránce má cestovní kancelář zřízen i vlastní blog, který obsahuje různé články, které blíže informují o specifikách některých destinací zahrnutých v nabídce cestovní kanceláře. Tyto články píše destinační manažer cestovní kanceláře na základě osobní zkušenosti s popisovanými destinacemi.

Nejnovější formou internetové komunikace jsou poutavě zpracovaná videa jednotlivých ubytovacích kapacit, které jsou dostupné na webové stránce www.youtube.com. Klienti mají rádi tuto formu reklamy, protože jim napomáhá k rychlejšímu rozhodovacímu procesu při výběru vhodné destinace podle jejich představ.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření mezi zákazníky CK FIRO-tour

Pro získání výsledků na zjištění potenciálního rozvoje do budoucna cestovní kanceláře FIRO-tour byl vytvořen dotazník, který byl nabídnut respondentům. Část dotazníků byla umístěna přímo v sídle cestovní kanceláře, ale i v jiných cestovních agenturách ve městě Brno. Dotazníky byly poskytnuty stálým zákazníkům, jakož i novým potenciálním zákazníkům.

Dotazník se skládá z 12 otázek. Na začátku dotazníku jsem zjišťoval hlavně věk, pro porovnání, jaké věkové kategorie vyplňovaly dotazník. U prvních 5 otázek bylo zjišťováno, zda respondenti využívají služby CK, jakou dovolenou upřednostňují, co se týče organizace,

ale i trávení dovolené či už v zahraničí, nebo doma. Zajímalo mě i o jakou délku dovolené mají dotázaní největší zájem, abych uměl CK doporučit i případné změny v trvání pobytů.

V následujících 6 otázkách jsem se věnoval výhradně jen CK FIRO-tour, kde jsem zjišťoval, jestli jednotliví dotázaní už s touto CK cestovali, jak byli spokojeni, ale i to, zda se chystají v sezóně 2017 vycestovat právě s CK FIRO-tour do zahraničí. Hlavním bodem, na který jsem se zaměřit, bylo zjistit, o jakou jinou destinaci by měli zájem a co by měla CK doplnit ve své nabídce.

Dotazník je zakončen otázkou, v níž zjišťuji či respondenti využívají i jiné CK v Jihomoravském kraji, a o které je největší zájem. Prostřednictvím vyplněných dotazníků, bude navrženo CK rozšíření nabídky do jiných zemí, ale i změny pro získání nových klientů. V dotazníku bylo možné odpovědět a dopsat jen jednu možnost.

Při zkoumání budoucího směřování produktové strategie vybrané CK působící v Jihomoravském kraji, bylo zpracováno několik metod zkoumání, pro návrh potenciální příležitosti rozvoje do budoucna. Jednou z metod byl dotazníkový průzkum.

Na základě vyplněných dotazníků od respondentů, jsem zpracoval jednotlivé odpovědi, podle kterých doporučím cestovní kanceláři doplnění nabídky do jiných oblastí v rámci rozvoje do budoucna, jakož i možné změny.

Níže budou uvedeny některé nejdůležitější výsledky, jež vplynuly z dotazníkového šetření. Bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo celkem 100 respondentů, přičemž tito uvedli, že při výběru dovolené jich služeb CK FIRO-tour 83 %. Zbývajících 17 % nevyužívá služby uvedené CK.

Podle výsledků je také zřejmé, že při výběru zájezdu 75 % respondentů upřednostňuje organizovaný zájezd před neorganizovaným cestovním. Na neorganizovaný zájezd cestuje jen 25 % respondentů. Je také zřejmé, že zájem je převážně o zahraniční destinace, které využívá 77 % dotázaných. Domácí dovolenou má v oblibě pouze 23 % respondentů.

Z hlediska typu oddechu je upřednostňována pasivní dovolená před aktivní dovolenou. Pasivní dovolenou (relax) upřednostňuje až 56 %, přičemž aktivní dovolenou (výlety) pouze 44 % dotázaných.

Dovolenou tráví nejvíce lidí 12 dní – tvoří skupinu s 31 %. Další skupinu tvoří 29 %, a to rekreanti na 8 dní. Skupina, která oblibě dovolenou po dobu 10 dní má zastoupení v 21 %. Nejméně cestují dotázaní na 13 a více dní jen 19 %.

Cestovní kancelář CK FIRO-tour a její službu do zahraničí využilo 73 % dotázaných, což je větší polovina. 27 % ještě nikdy necestovalo ani nevyužilo služby této CK.

V rámci otázky, jaký byl názor respondenta na vybrané pobytové místo, se k ní nevyjádřilo 27 % dotázaných, jde o ty respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli NE. Celkově vyšlo podle shromážděných informací, že nejvíce bylo velmi spokojeno až 31 %. Skupina s názorem dobrý má 27 %. Našli se však i ti respondenti, kteří byli s vybraným místem nespokojeni a je jich 15 %. Protože 27 % neodpovědělo na otázku, nespokojenost 15 % je příliš velká a mělo by dojít ke změnám k vylepšení ze strany CK.

Podle výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že největší zájem z hlediska ubytování je o hotelový typ, kde odpovědělo 42 %. Druhý největší zájem je o ubytování apartmánového typu s podílem 29 %. O něco menší zájem je o ubytování v kempech, do této skupiny patří 21 %. Nejmenší zájem je o ubytování ve srubových chatkách, ve kterých má oblibu jen 8 % dotázaných.

V sezóně 2017 se podle dosažených výsledků zjistilo, že ze všech dotazovaných, půjde, nebo se jen chystá na dovolenou 23 %. Ačkoliv byly podle otázky sedm s vybraným pobytovým místem přes cestovní kancelář CK FIRO-tour klienti dost spokojeni, na tento rok zájem o jejich služby nemají. Až 77 % nepůjde s uvedenou cestovní kanceláří v létě 2017 na dovolenou.

V rámci otázky č. 10 bylo zjišťováno, jakou jinou zemi či jinou oblast v rámci nabízených destinací by klienti rádi uvítali navštívit. K této otázce neměli respondenti možnosti, ale sami si určovaly, které destinace by měli zájem navštívit s CK Jomatour, s.r.o. Po zpracování získaných dat byly vypsány jednotlivé destinace, které byly doplněny respondenty. Celkem bylo zvoleno a zpracováno šest zemí, jejichž procento zájmu je následující: Největší počet odpovědí jsem zaznamenala při destinaci Itálie, které by uvítalo prostřednictvím cestovní kanceláře CK FIRO-tour navštívit 37 % zájemců. Mezi další země, o které by byl zájem, jsou

Bulharsko a Černá Hora. Tyto destinace mají stejný počet zájemců: 17 %. Z celkového hodnocení získala země Řecko 15 %.

Dotazoval jsem se také na možné vylepšení a rozvoj analyzované cestovní kanceláře. I při této otázce došlo k tomu, že se jednotliví dotázaní nevyjádřili, bylo jich celkem 13 %. K nabídce zájezdů do jiných destinací se vyjádřilo 36 %, tuto možnost volili respondenti nejvíce. Za finančně méně náročné zájezdy je ze všech dotazovaných 8 %. Možnost luxusnějších zájezdů by bralo 33 %. Nabídku cestovní kanceláře považuje za dostatečnou 10 %.

Bylo také zjištěno, že 69 % respondentů využívá v Jihomoravském kraji, resp. v Brně také služeb jiné cestovní kanceláře nebo cestovních agentur. Naproti tomu služby jiných cestovních kanceláří a agentur nevyužívá 31 % dotázaných.

Při návaznosti na otázku č. 12 bylo třeba v případě využívání jiných cestovních agentur a kanceláří konkrétní organizaci. Na základě odpovědí, bylo zjištěno, že se jedná o CK Fischer, Čedok, Blue Style, Exim Tours aj.

4.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy je možné analyzovat nástroje strategického plánování na zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vybraného subjektu. Jejím cílem je definovat výchozí stav subjektu a vypracovat opatření pro jeho zlepšení. Zahrnuje monitorování interního i externího marketingového prostředí organizace. Z důvodu uvědomování si důležitosti tohoto nástroje jsme se rozhodli i my sestavit SWOT analýzu CK FIRO-tour, kterou prezentujeme níže.

SILNÉ STRÁNKY

- vysoká kvalita poskytovaných služeb,
- široký sortiment nabízených služeb pro různé cílové skupiny zákazníků,
- nabídka zahraničních i tuzemských zájezdů,
- významná pozice na trhu získaná přes 25 let působení a s ní spojené rostoucí dobré jméno CK,
- dlouholeté zkušenosti s organizováním zájezdů,

- školení, zkušenosti a na zákazníky orientovaní pracovníci, kteří rychle a jednoduše pomohou zákazníkovi při výběru zájezdu,
- profesionální, ale zároveň přátelský a vstřícný přístup pracovníků ke zákazníkům,
- velká prodejní síť – v České republice je to 20 poboček v různých městech,
- výhodné umístění poboček v centrech měst, na frekventovaných místech a v obchodních domech, kde jsou pobočky k dispozici 11 až 12 hodin denně včetně víkendů,
- dobrá přístupnost pro zákazníky,
- silný podíl na trhu,
- možnost pro klienta objednat zájezd nebo jinou službu z pohodlí domova prostřednictvím webové stránky,
- poskytování přesných a pravdivých informací,
- garance za pobyty (např. pojištění proti insolventnosti).

SLABÉ STRÁNKY

- udržování kvality širokého sortimentu poskytovaných služeb,
- těžší komunikace se zákazníky v čase vrcholů rekreačních sezón,
- chybějící zastoupení CK v některých oblastech České republiky: např. Jižní Čechy,
- odlet na poznávací zájezdy je možný jen z Prahy nebo z Vídně.

PŘÍLEŽITOSTI

- rozšiřování nabídky v destinacích s jinou měnou kvůli zlevnění těchto zemí vlivem eura,
- hospodářská recese, ve které setrvávají pouze ty největší CK s tradicí, dlouholetými zkušenostmi, dobrým jménem a kapitálovým zázemím,

- malé cestovní agentury a kanceláře, které budou nuceny stát se smluvními partnery velkých CK,
- zánik menších cestovních agentur a kanceláří může zaručit rozšíření zákaznické základny CK,
- v budoucnu rozšíření produktu, po kterém je v České republice poptávka,
- rozšíření o pobočku CK v Jihočeském kraji.

HROZBY

- pokles příjmů obyvatelstva a jejich výdajů na služby CK,
- nestabilní politická situace a vojenské konflikty v destinacích na Blízkém východě,
- přírodní katastrofy v exotických zemích,
- existující velká konkurence na trhu,
- vznik nových cestovních kancelářů.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Služby cestovních kanceláří jsou stále využívány různými věkovými skupinami klientů, orientovaných převážně na zahraniční nabídky zájezdů.

Cestovní kancelář FIRO-tour působí na českém trhu již od roku 1990. V posledních letech se však nabídka zájezdů příliš neměnila, což by mělo být do budoucna změněno. CK by pro své budoucí působení na trhu měla zvážit rozšíření nabídky do jiných destinací. Vhodnou oblastí směřování pro rozvoj CK do budoucna, na kterou by měla FIRO-tour podle informací zjištěných pomocí dotazníkového průzkumu zaměřit na destinaci Itálie. O tuto destinaci projevil zájem nejvíce respondentů 37 %.

Do budoucna by se mohla zaměřit CK i na jiné země, např. více na Bulharsko a také na Černou Horu. Ze strany respondentů je zájem i o tyto destinace. Černá Hora nepatří k velmi známé zemi, ale postupně se zvyšuje o tuto oblast zájem. CK by mohla zvážit nabídku svých služeb i v této destinaci.

V případě, že by se rozhodla rozšířit nabídku do takové země, musela by nově uzavřít smlouvu s leteckou společností co by stálo CK další dodatečné finance. Velké náklady by byly vynaloženy i do přepravy na letiště. CK by musela zvýšit ceny, aby se nedostala do ztráty. Tímto by si však klienty nezískala, neboť velké CK, které mají nabídky do celého světa by mohly nabízet tyto destinace o něco levněji.

Pro cestovní kancelář bych doporučoval na základě výsledků z dotazníku, ale i na základě vlastní úvahy rozšířit nabídku do destinace Itálie. Kdyby se zaměřila cestovní kancelář na severní oblast Itálie, jako je například oblast Bibione nebo Lido di Jesolo, nemusela by ani příliš upravovat cenu za dopravu autobusem. Tyto oblasti se nacházejí na severu Itálie a vzdálenost z České republiky by nebyla příliš velká.

Toto jsou možnosti pro oblast u moře. No nachází se zde i oblast, která není přímořská část, ale vnitrozemská část. Jde o největší Italské jezero, které leží rovněž na severu mezi Alpami a Pádskou nížinou. Jezero s názvem Lago di Garda patří k nejkrásnějším jezerům. Dostává se do popředí oblíbených zájezdů. Teplota vody zde v létě dosahuje až 25 ° C. Kdyby zařadila tuto oblast CK FIRO-tour do své nabídky, měla by zájem klientů nejen v letním období, ale během celého roku. V této oblasti je možnost turistiky po celý rok, buď formou turistiky po

okolí, nebo poznáváním blízkých městeček, jako je například město Treviso, Benátky a podobně. Pokud by měla CK zájem raději o jižnější část Itálie například Bari, Brindisi, Calabria a mnohé jiné, měla by lze popřemýšlet o rozšíření typu přepravy i na vlakovou dopravu. Tento typ dopravy by CK nevyšel velmi draze a cestující by měli mnohem větší pohodlí, což by při dlouhé trase určitě všichni ocenili. Tyto oblasti jsou dost vzdálené a cesta autobusem by trvala příliš dlouho, a to by mohlo hostů odrazovat od další cesty.

CK by se měla zaměřit hlavně na doplnění nabídky do jiné země, ale i o luxusnější zájezdy. Klientům třeba poskytnout větší komfort a jistotu. Klientům chybí možnost výběru cestovat do dalších destinací i luxusnější zájezdy prostřednictvím této CK. Cestovní kancelář by se měla řídit požadavky klientů a snažit se nabídnout co nejlépe služby. Podle dosažených výsledků bylo zjištěno, že z dotázaných respondentů cestovalo s FIRO-tour 73 %.

Cestovní kancelář by se měla zaměřit i na pobyty s délkou 12 dní, o které byl projevový největší zájem. Pro CK bych doporučil, aby v jiných destinacích zvážil formu ubytování jen hotelového typu, případně apartmánů. Jsou nejvíce využívány ze strany klientů. Pokud by měli zájem o výstavbu vlastních chat a mobil domů, jako je tomu v Chorvatsku, náklady by se opět zvýšily, kromě toho, by museli platit pobytovou taxu a samozřejmě i pronájem parcely, jakož i přípojky vody a kanalizace. Museli by si najít vhodnou oblast a výstavba by mohla trvat i několik let, což by nemělo pro CK velký význam, proto doporučuji zaměřovat se výhradně na ubytování hotelového a apartmánového typu.

Při shrnutí celkových výsledků se tedy prokázalo, že jako novou nabídku by měla CK zařadit destinaci Itálie, resp. její rozšíření, a přidání destinace Černé hory. V případě Itálie by se jednalo o její severní část, tedy přímořské oblasti a oblast jezera Lago di Garda. S nabídkou pobytů na 12 dní a s hotelovým typem ubytování. Zaměřit by se měla i na luxusnější zájezdy, případně nějaké doplňkové služby. Vhodnou doplňkovou službou může být vlaková přeprava klientů.

ZÁVĚR

Cestovní ruch patří mezi jedno z nejrychleji se rozrůstajících odvětví na světě. Počet turistů, kteří navštěvují různé země z roku na rok stoupá. Mezi základní destinace patří moře, hory a zážitkový turismus po kulturních památkách. V mnoha regionech je to největší zdroj investic a zaměstnanosti. Studium cestovního ruchu je v dnešní době nabízen na středních i vysokých školách. Český cestovní ruch se zaměřuje obvykle na pasivní CR, což je škoda, protože Česká republika má mnoho krás, které může nabídnout. Do popředí se za poslední roky dostává venkovský CR.

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření na zlepšení řízení a provozu cestovní kanceláře FIRO-tour v České republice.

Teoretická část byla věnována podstatě cestovního ruchu, hlavním druhem CR a účastníkům CR. Byly definovány pojmy jako cestovní kancelář a cestovní agentura. Zmíněné byly i typy zájezdů podle typu dopravy a mobility klientů. Dále byla pozornost věnována také finanční stránce provozu a řízení cestovní kanceláře.

V praktické části byly zpracovány údaje o zkoumaném subjektu CR. Byla představena cestovní kancelář, její historie, zaměření, nabídka, její zákazníci.

Ve výsledcích práce byly zpracovány jednotlivé odpovědi z dotazníkového průzkumu. Na základě procentních výsledků byla zhodnocena nová potenciální příležitost do budoucích let, jakož i doporučení pro CK co se týče změny, respektive úpravy své nabídky. Byla představena nová oblast směřování Itálie, v níž byly navrženy místa pro budoucí rozvoj.

Mezi hlavní prostředky je možno zařadit nové zaměření na typy ubytování. Vhodným řešením je zaměřit se na hotelový, nebo apartmánový typ ubytování v intervalu na 12 dní. Doplnkovou službou nabídky může být nejen rozšíření nabídky do další destinace, ale i rozšíření dopravy. Začít využívat kromě autobusové přepravy i vlakovou a nabízet samozřejmě stále leteckou. Pro většinu klientů, by představovala pohodlnější formu přepravy. Cestovní kanceláře využívají na přepravu svých klientů autobusovou a leteckou přepravu, jen málo CK využívá vlakovou. Tím by se mohla lišit CK FIRO-tour od ostatních CK.

Konkurenční cestovní kanceláře se snaží přilákat každoročně nové zákazníky na stále pestrou nabídku s novinkami. Pro CK působící nejenom v Jihomoravském kraji byla navržena nová oblast na rozšíření své nabídky. Tím by se nabídka nové destinace by mohla zvětšit zájem nejen ze strany stálých klientů, ale i těch, kteří byli s CK spokojeni, ale přestali s ní cestovat z důvodu nemožnosti vycestovat i do destinace jejich přání. Protože je CK na trhu již dlouho, má vybudované dobré jméno, novými luxusnějšími nabídkami se může ještě více zviditelnit.

V cestovním ruchu se nesmí podcenit ani nejmenší detail, být stále připraven dělat správná rozhodnutí, nabídnout kvalitní produkt a sázet na kvalitu, kterou ocení nejdůležitější faktor – klienti.

POUŽITÉ ZDROJE

- ARMOVÁ, D., DVOŘÁK, V., FRKOVÁ, I. *Kapitoly z cestovního ruchu pro praxi*. 1. vyd. České Budějovice: Chance in Nature – Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-406-3.
- ARWINGE, O. *Internal control: a study of concept and themes*. 1st ed. Berlin: Physica-Verlag, a Springer Company, 2013. ISBN 978-3-7908-2881-8.
- ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- FREIBERG, F. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- GALVASOVÁ, I. *Průmysl cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. ISBN 978-80-87147-06-1.
- GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8.
- GURČÍK, Ľ. *Podnikateľská analýza a kontroľing*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004. ISBN 80-8069-449-4.
- HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HRABÁNKOVÁ, M., HÁJEK, T. *Management cestovního ruchu*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-580-5.
- INDROVÁ, J. *Cestovní ruch: základy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1569-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KARLÍČEK, M. a kol. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

- KOTÍKOVÁ, H. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.
- KOTÍKOVÁ, H., SCHWARTZHOFFOVÁ, E. *Cestovní ruch a rekreace: organizace, řízení a marketing v destinaci*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4430-7.
- NOVACKÁ, E. a kol. *Sprievodca a delegát v cestovnom ruchu*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2342-4.
- ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.
- ORIEŠKA, J. Vplyv globalizácie a internacionalizácie na činnosť cestovních kancelárií vo svete. In *Acta oeconomica*, No 25. Banská Bystrica: UMB – Ekonomická fakulta, 2009. ISBN: 978-80-8083-747-1.
- PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.
- PALATKOVÁ, M. *Řízení a provoz cestovních kanceláří*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola obchodní, 2010. ISBN 978-80-86841-23-6.
- PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SYSEL, J., ZURYNEK, J. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentury*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.
- ŠEBOVÁ, L. Finanční kontroling v podnicích cestovního ruchu. In GÚČIK, M., PATÚŠ, P. ŠEBOVÁ, L. *Kontroling podnikov cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, s.r.o. pre Slovak-Swiss Tourism, 2007. ISBN 978-80-89090-31-0.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZELENKA, J. *Cestovní ruch: informační a komunikační technologie*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-514-6.