

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Management hotelnictví a cestovního ruchu

Anna Zhukova

**EFEKTIVITA ŘÍZENÍ A PROVOZU CESTOVNÍ
KANCELÁŘE**

The Effectiveness of Management and Operation of Travel Agency

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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

Brno, 2015

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie a managementu

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Anna Zhukova

Osobní číslo: 7040000

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

TÉMA PRÁCE: EFEKTIVITA ŘÍZENÍ A PROVOZU CESTOVNÍ KANCELÁŘE

TÉMA PRÁCE V AJ: THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT AND OPERATION OF TRAVEL AGENCY

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:

- vymezit teoretická východiska pro řešení daného problému
- vymezit místo a úlohu cestovní kanceláře

2. Praktická část BP:

- Analytická část: charakterizovat vybranou cestovní kancelář, analyzovat její činnost z hlediska efektivnosti jejího rozvoje.
- Návrhová část: pomocí SWOT analýzy a dotazníkového šetření zjistit stav cestovní kanceláře a vypracovat návrhy a doporučení pro zkvalitnění její činnosti.

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] CHAVRÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6

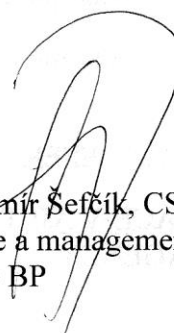
[2] BECKOVÁ, H.: *Vedení cestovních kanceláří*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 71 s. ISBN 80-7194-353-3.

[3] PALATKOVÁ, M., MRÁČKOVÁ, E., KITNER, M., KAŠŤÁK O., ŠESTÁK J.: *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
katedra Ekonomie a managementu
podpis vedoucího BP



Datum zadání bakalářské práce: 1. května 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 17. dubna 2015

V Brně dne: 24. 4. 2014

prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
vedoucí katedry



VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A PRŮMYŠLOVÁ s.r.o.
Bosonožská 9, 625 00 Brno

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



IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE PRÁCE

Jméno a příjmení autora: Anna Zhukova

Název bakalářské práce: Efektivita řízení a provozu cestovní kanceláře

Název bakalářské práce v AJ: The Effectivness of Management and Operation of Travel Agency

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

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

Rok obhajoby: 2015

Anotace

Bakalářská práce „Efektivita řízení a provozu cestovní kanceláře“ je zaměřená na zmapování celkové historie činnosti vybrané cestovní kanceláře, která je specifická tím, že se zabývá jedinou destinací. Ve své teoretické části charakterizuje místo a úlohu cestovního ruchu v ekonomickém rozvoji České republiky, vymezuje základní teoretická východiska pro řešení daného problému. V praktické části charakterizuje konkrétní cestovní kancelář, analyzuje její činnost z hlediska efektivnosti jejího rozvoje. Autorka 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 eliminaci slabých stránek cestovní kanceláře a doporučení pro zkvalitnění její další činnosti.

Annotation

The bachelor thesis „The effectiveness of management and operation of travel agency“ is focused on mapping the history of activity of the travel agency selected, that is specific in that it deals with the only one destination. 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, destinace, cena, služby, marketing, SWOT analýza, dotazníkové šetření, reklama.

Key words

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

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „*Efektivita řízení a provozu cestovní kanceláře*“ vypracovala samostatně pod vedením prof. PhDr. Vladimíra Šefčíka, CSc. a uvedla 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 17. 4. 2015

vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala za výbornou spolupráci cestovní kanceláři Iasonu, především majiteli panu Hassiotisi.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I. TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 MÍSTO A ÚLOHA CESTOVNÍHO RUCHU V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ | 12 |
| 1.1 Cestovní ruch jako fenomén..... | 13 |
| 1.2 Klasifikace cestovního ruchu – formy, druhy | 16 |
| 1.3 Současné trendy v cestovním ruchu | 18 |
| 2 METODY A ČINNOSTI CESTOVNÍ KANCELÁŘE | 19 |
| 2.1 Cestovní kancelář | 20 |
| 2.2 Klasifikace cestovní kanceláře | 21 |
| 2.3 Produkty cestovní kanceláře | 23 |
| 2.4 Funkce cestovní kanceláře | 24 |
| 3 FINANČNÍ ANALÝZA | 26 |
| 3.1 Účel finanční analýzy..... | 26 |
| 3.2 Zdroje finanční analýzy..... | 27 |
| 3.3 Ukazatele finanční analýzy | 30 |
| 4 SWOT ANALÝZA | 32 |
| 4.1 Charakteristika SWOT analýzy..... | 32 |
| 4.2 Jednotlivé segmenty SWOT analýzy | 33 |
| II. PRAKTICKÁ ČÁST | 36 |
| 5 ANALYTICKÁ ČÁST | 36 |
| 5.1 Charakteristika cestovní kanceláře..... | 36 |
| 5.2 Rozhovor s majitelem cestovní kanceláře | 38 |
| 5.3 Ekonomické zhodnocení a efektivita cestovní kanceláře..... | 40 |
| 5.3.1 Analýza majetkové a kapitálové struktury | 41 |
| 5.3.2 Analýza nákladů a výnosů..... | 44 |
| 5.3.3 Vývoj výsledku hospodaření | 45 |
| 5.3.4 Efektivita cestovní kanceláře..... | 46 |
| 6 NÁVRHOVÁ ČÁST | 49 |
| 6.1 SWOT analýza | 49 |
| 6.2 Dotazníkové šetření..... | 50 |
| 6.3 Návrhy a doporučení | 51 |
| ZÁVĚR | 52 |

| | |
|--|-----------|
| POUŽITÉ ZDROJE | 54 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK | 58 |
| PŘÍLOHY | 59 |

ÚVOD

Cestovní ruch se v poslední době stává velkým fenoménem díky svému obrovskému rozvoji, což umožnila ekonomická situace zemí takzvaného východního bloku. Z původních destinací jako je Chorvatsko se zájem rozšířil o destinace v celé Evropě. Díky tomuto obrovskému rozvoji vznikla velká konkurence. Vznikly velké cestovní kanceláře, které jsou dominantní na trhu, jako je Exim Tours, Fischer a podobně. Tyto cestovní kanceláře však nevytvářejí podmínky pro specifické potřeby svých zákazníků a možných klientů. V této oblasti je místo pro malé cestovní kanceláře s vynikající znalostí a úzkými vazbami na danou destinaci a schopností uspokojit specifické potřeby klientů. Nemohou velkým cestovním kancelářím konkurovat cenou, ale především osobitým přístupem ke každému zájemci a budoucímu zákazníkovi.

Proto jsem si vybrala cestovní kancelář menšího, ba přímo rodinného zaměření, která se na tuto oblast specializuje – jedná se o CK Iason. Využívá i místní silné řecké komunity a její zájem o svou vlast. Je schopná postihnout a oslovit větší klientelu i mimo řeckou komunitu. Zde především hraje roli doporučení, osobní zkušenosti. Přes nelehkou ekonomickou situaci nejenom v České republice, ale především v cílové destinaci – v Řecku si dokázala udržet a rozšířit svou klientelu. Problémy, se kterými jsem se setkala, nejsou jednoduché a v konkurenci ostatních cestovních kanceláří jdou někdy až za hranici obchodní etiky.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem má předložená práce bakalářská práce za cíl na základě vymezených teoretických východisek analyzovat typické činnosti uvedené cestovní kanceláře, vyhodnotit je a na tomto základě navrhnout opatření k zefektivnění řízení činnosti kanceláře. Daný cíl bude naplněn ve dvou částech práce. V teoretické části práce jsou vymezena a charakterizována teoretická východiska pro činnost cestovní kanceláře.

V praktické části bude provedena SWOT analýza činnosti cestovní kanceláře IASON, její vyhodnocení a rozbor. Na základě těchto poznatků celkově cestovní kancelář rozebrána z jednotlivých hledisek a vyhledána možná řešení, která by pro cestovní kancelář přicházela do úvahy a mohla především zefektivnit její činnost. K tomu bude použito také dotazníkové šetření, které podá ucelený pohled klientů zkoumané CK. V závěru budou tyto poznatky vyhodnoceny a navržena možná řešení pro zlepšení činnosti vybrané cestovní kanceláře.

Při zpracování práce jsem vycházela z osobního pohovoru s majitelem „Iasonu“ panem Hassiotisem, který mě uvedl do nejjednodušší mapy činnosti cestovní kanceláře. Popsal základní problémy na trhu, vysvětlil mi působení jak velkých, tak malých cestovních kanceláří a cesty kterými tyto malé cestovní kanceláře mohou jít, a to z hlediska jak ekonomických podmínek, tak cílové klientely.

I. TEORETICKÁ ČÁST

První část bakalářské práce se věnuje teoretickému vymezení základních pojmů, s nimiž je následně 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 chápána organizace cestovní kanceláře, jaké jsou její funkce a cíle, a to jak vzhledem k uspokojení potřeb zákazníků (klientů), tak i vzhledem k dalšímu rozvoji této organizace. K vytvoření dvou základních kapitol ve formě literární rešerše poslouží zejména studium odborných literárních, ale také internetových zdrojů.

1 MÍSTO A ÚLOHA CESTOVNÍHO RUCHU V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ

Cestovní ruch má zcela nezastupitelnou úlohu v každém národním hospodářství, neboť v některých zemích se ve značné míře podílí také na vývoji HDP, čímž přispívá k větší ekonomické vyspělosti státu, k vyšším zdrojům příjmů, které putují do státní pokladny. Prostřednictvím cestovního ruchu je následně možné financovat infrastrukturu země, investovat do modernizace ubytovacích a stravovacích zařízení, provádět dostatečnou propagaci země. Ukazuje se, že zejména některé destinace cestovního ruchu jsou na příjmech z turismu závislé. Jedná se např. o země severní Afriky. Uvést lze např. Tunisko, Egypt, Maroko apod. V minulosti, když došlo k tzv. Arabskému jaru, měla tato situace nejvíce vliv také na cestovní ruch, což pro tyto země znamenalo jasné oslabení jejich ekonomické pozice.

Na cestovní ruch lze tedy podle dostupné odborné literatury nahlížet z několika hledisek, mimo jiné také z ekonomického. Dle takto chápaného cestovního ruchu je zapotřebí si vysvětlit dvě zásadní skutečnosti: cestovní ruch představuje významnou oblast spotřeby obyvatelstva. Právě účast turistů na něm se považuje za jedno z významných metrik zvyšující se životní úrovně obyvatelstva. Proto se také cestovní ruch považuje za zcela samozřejmou součást spotřeby obyvatelstva ve většině vyspělých států světa. Je však nutné mít zároveň na paměti, že cestovní ruch se v posledních letech prosazuje i jako významná podnikatelská příležitost. Proto se také cestovní ruch považuje za důležitou součást národní ekonomiky.¹

¹ MALÁ, Vlasta. *Základy cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002, 98 s. ISBN 80-245-0439-1.

S ohledem na výše uvedené tak bude v první podkapitole věnována pozornost nejenom některým definicím a charakteristikám cestovního ruchu, ale bude na něj pohlíženo jako na fenomén uplatňující se v národním hospodářství. Další kapitola vymezuje, jakým způsobem lze cestovní ruch dále klasifikovat – jaké jsou známé jeho formy a druhy. V poslední podkapitole pak jsou vzpomenuy některé současné trendy, které se v turismu uplatňují, a které dále zvyšují jeho význam a atraktivitu mezi obyvatelstvem v jednotlivých zemích světa.

1.1 Cestovní ruch jako fenomén

Cestovní ruch lze v současnosti považovat za důležitou oblast v národním hospodářství, která se také stává významnou částí v rámci spotřeby obyvatelstva.² Cestovní ruch zároveň představuje určitou podobu komplexního společenského jevu, který je charakterizován několika důležitými znaky. K těm se řadí tyto:

- dočasně dochází ke změně místo trvalého bydliště, přičemž lidé je opouští jen na přechodnou (kratší) dobu,
- lidé cestují do přechodného místa, přičemž lze charakterizovat jejich cestu a pobyt jako nevýdělečný, vzhledem k tomu, že jsou realizovány ve volném čase jedincům,
- vznikají vztahy mezi lidmi, které jsou cestovním ruchem vyvolány.³

V odborné literatuře se lze setkat s mnohými definicemi, které určují celkové místo a úlohu tohoto oboru v národním hospodářství. Uvádí se, že definicemi cestovního ruchu disponují mnoha složkami. Z obecného hlediska se jedná o formu krátkodobého přesunu lidí na jiné místo, než se považuje za jejich obvyklé. Účelem těchto cest je zažívat příjemné prožitky. Ačkoliv je tato definice cestovního ruchu častokrát využívána, není úplně přesně výstižná. Je nutné si uvědomit, že v této definici není obsažena např. oblast služebních cest. Ty jsou totiž konány za účelem vykonávání práce, nikoliv za účelem prožívání zábavy, za účelem relaxace apod. Je tak zapotřebí se zamyslet, v jaké míře je pro cestovní ruch důležité cestování člověka, kolik nocí tak musí turista trávit mimo domov, aby mohl být za turistu považován. Je

² INDROVÁ, Jarmila. *Cestovní ruch pro všechny: odborná školení a vzdělávání pracovníků územní veřejné správy pro oblast cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Tribun EU, 2008, 89 s. ISBN 978-80-7399-407-5.

³ MALÁ, Vlasta. *Základy cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002, 98 s. ISBN 80-245-0439-1.

tak na základě výše uvedeného patrné, že existuje přímá spojitost mezi cestováním a cestovním ruchem.⁴

V rámci cestovního ruchu se tak vždy uvažuje cestování, bez něj by cestovní ruch nebyl cestovním ruchem, v opačném směru však tato rovnice nefunguje. Ne každé cestování se nutně považuje za cestovní ruch. Podobné je to také s rekreací, která je vždy v cestovním ruchu zahrnuta, nicméně ne každá rekreace se považuje za cestovní ruch. Pro něj je tak důležité, že je uskutečňován ve volném čase jedinců, nicméně ne všichni jejich volný čas je cestovnímu ruchu věnován.⁵

Je tak v souvislosti s dosud poznanými poznatky možno chápat, že cestovní ruch se považuje za poměrně složitý, průřezový a mnohoznačný jev, s čímž je pak spojena i celá řada nejrůznějších definic, s nimiž jednotliví autoři přicházejí. Stejného názoru je také Indrová a kol.⁶ Lze souhlasit s následující výstižnou definicí cestovního ruchu, že se jedná o: „*soubor vztahů a jevů, které vyplývají z cestování a pobytu osob, pokud s pobytem není spojeno trvalé usazení a vykonávání výdělečné činnosti.*“⁷

Cestovní ruch však nemusí být chápán jen jako souhrn jednotlivých činností a aktivit, které jsou spojené s cestováním a rekreací jedince. Na druhé straně lze cestovní ruch chápat také jako průmyslové odvětví, které se stále více v národním hospodářství uplatňuje. Tuto myšlenku dále rozvíjí Horner a Swarbrooke, kteří cestovní ruch chápou dále ve dvou základních směrech:

- jedná se o průmyslové odvětví, které se uplatňuje jako nový fenomén v celém národním hospodářství,
- jedná se o souhrn jednotlivých činností, které představují výsledek služeb spadajících do jiných odvětví, těmi je myšleno ubytování, stravování, doprava.⁸

⁴ HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

⁵ ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

⁶ INDROVÁ, Jarmila a kol. *Cestovní ruch: základy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 122 s. ISBN 978-80-245-1569-4.

⁷ GALVASOVÁ, Iva a kol. *Průmysl cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 262 s. ISBN 978-80-87147-06-1, s. 18.

⁸ HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

Ryglová, Burian a Vajčnerová přicházejí s definicí cestovního ruchu od Ogilvieho, který jej chápe jako určitou podobu ekonomického jevu, který je spojen se spotřebou řady hmotných a nehmotných statků, jež jsou hrazeny z prostředků, které byly získány v místě stálého bydliště. Dle této definice by tak měl být cestovní ruch považován za průmysl, jehož cílem je poskytovat veškeré služby, které se pojí s cestováním a turistikou jako takovou. Tyto služby lze tak dále rozdělit do několika následujících kategorií:

- ubytovací služby, pod něž se řadí jednotliví organizace, které poskytují ubytovací služby, jsou jimi chápány hotelové řetězce, běžné hotely, penziony, motely apod.,
- atrakce, jako např. zábavní parky, historické pamětihodnosti, kultura, přírodní zajímavosti, botanické zahrady, sportovní vyžití apod.,
- doprava – je jí myšlena jak doprava letecká, tak i lodní, železniční, automobilová, autobusová, lze sem ovšem zařadit také půjčovny a zprostředkovatele půjčování vozidel,
- zprostředkovatelé, jakými jsou touroperátoři, cestovní kanceláře, cestovní agentury, rezervační systém apod.,
- skupina řady organizací, jakými jsou např. národní turistické centrály, regionální centra, informační centra apod.⁹

Z výše uvedeného je tak zcela patrné, že cestovní kanceláře představují jednu ze součástí celého trhu cestovního ruchu, které se podílejí na zprostředkování cestování a rekreace osob. Zprostředkovávají jednotlivé typy služeb uplatňující se v cestovním ruchu, jako je např. ubytování, stravování, další typy služeb apod.

S ohledem na dosud výše uvedené lze cestovní ruch považovat za fenomén, který se v oblasti národního hospodářství uplatňuje. Upozorňuje na to také Palatková, podle níž se turismus jakožto obor národního hospodářství v rámci světového kontextu chápe jako fenomén světové ekonomiky, fenomén světové spotřeby a fenomén vzájemného porozumění mezi národy. Turismus pak z tohoto pohledu významně ovlivňuje světovou ekonomiku v podobě jejich přínosů, jako je HDP, zaměstnanost, výše daní apod.¹⁰

⁹ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

¹⁰ PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

1.2 Klasifikace cestovního ruchu – formy, druhy

S ohledem na typologii cestovního ruchu lze jej rozdělit na jednotlivé formy a druhy.¹¹ Jak dále uvádí Galvasová a kol., typologie cestovního ruchu představuje soubor jednotlivých kritérií, jejich prostřednictvím dochází ke členění vztahů a jevů, které vyplývají z cestovní a pobytu osob. Je tak zapotřebí rozlišovat druhy, formy a typy cestovního ruchu.¹² Jejich výčet je však natolik dlouhý, že není možné v této bakalářské práci vystihnout všechny, nicméně je možné se alespoň seznámit se základními druhy a formami turismu.

Podle Palatkové lze prostřednictvím forem turismu zohlednit zejména motiv účasti turistů na cestovním ruchu. Naproti tomu se prostřednictvím druhů cestovního ruchu vyjadřuje jeho jevový průběh a způsob jeho realizace, a to na podkladě řady účinků, k nimž se řadí např. účinky geografické, ekonomické, společenské nebo také jiné typy podmínek.¹³ Podobně pak uvažuje také Galvasová a kol., kteří při rozlišování druhů cestovního ruchu uvádějí následující vnější faktory, na jejichž základě se pak cestovní ruch dále člení:

- na základě místa realizace lze chápat vnitřní a vnější cestovní ruch, a to podle toho, kde se cestovní ruch realizuje,
- na základě kritéria původu účastníků k danému typu cestovního ruchu se rozlišuje domácí a zahraniční cestovní ruch, domácím cestovním ruchem je chápáno, že se na něm účastní rezidenti dané země, v případě zahraničního cestovního ruchu se pak jedná o zahraniční účastníky,
- cestovní ruch lze dále členit také na základě vztahu k platební bilanci, kdy se rozlišuje příjezdový a tranzitní cestovní ruch (tyto druhy cestovního ruchu přispívají k pozitivní bilanci státu, neboť přinášejí příjmy do státní pokladny), na druhé pasivní straně platební bilance se rozlišuje výjezdový cestovní ruch (rezidenti dané země vycestují do zahraniční země).¹⁴

¹¹ PALATKOVÁ, Monika. *Místní, národní a mezinárodní marketing destinace* [online] Praha: Euroconsultants, 2007, 170 s. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z:

http://www.mmr.cz/getmedia/972b6eef-d405-4fac-906c-7de59435c861/GetFile8_3.pdf.

¹² GALVASOVÁ, Iva a kol. *Průmysl cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 262 s. ISBN 978-80-87147-06-1.

¹³ PALATKOVÁ, Monika. *Místní, národní a mezinárodní marketing destinace* [online] Praha: Euroconsultants, 2007, 170 s. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z:

http://www.mmr.cz/getmedia/972b6eef-d405-4fac-906c-7de59435c861/GetFile8_3.pdf.

¹⁴ GALVASOVÁ, Iva a kol. *Průmysl cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 262 s. ISBN 978-80-87147-06-1.

Je však možno také vymežit i další druhy klasifikační kritérií, k nimž se řadí zejména délka pobytu (rozlišuje se krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý cestovní ruch), způsob organizace (organizovaný a neorganizovaný) nebo dle počtu účastníků (individuální, v případě, že se jedná o 1 osobu nebo o rodinu, jinak se jedná o skupinový cestovní ruch – zpravidla, když se využije služeb cestovní kanceláře).¹⁵

V případě, že jsou uvažovány formy cestovního ruchu, má se za to, že ty by měly odpovídat potřebám jeho účastníků. Proto také základní formu turismu se orientují na uspokojení potřeb jednotlivých turistů, zatímco u specifických forem cestovního ruchu jsou uspokojeny spíše specifické a zcela zvláštní požadavky, s nimiž někteří turisté přicházejí.¹⁶ V této návaznosti lze uvést, že právě v případě specifických forem cestovního ruchu lze vysledovat v poslední době některé trendy, které by měly být českými cestovními kancelářemi zohledněny. Z tohoto důvodu tak budou některé z nich zmíněny v následující podkapitole.

Podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové lze uvažovat o následujících základních formách cestovního ruchu:

- prostřednictvím rekreačního cestovního ruchu je umožněno dosáhnout regenerace a reprodukce fyzických a duševních sil turistů, za tímto účelem se tato forma turismu realizuje v některém z rekreačních prostředí člověka vymezeném např. vodními toky, lesy, hory,
- kulturně poznávací cestovní ruch je zacílen na poznávání historických zvyklostí, kultury, tradic a zvyků určitého státu (v zahraničí), příp. také regionů v rámci tuzemska,
- sportovně-turistický cestovní ruch, který je možno využít u osob, jež mají zájem o aktivní typ dovolené, chtějí využívat různých forem sportovního vyžití, z tohoto důvodu do něj spadá také organizování účasti na sportovních akcích,
- léčebný a lázeňský cestovní ruch, který se zaměřuje na léčbu turistů, na jejich prevenci, rehabilitaci, obnovu duševních a fyzických sil.¹⁷ V České republice lze čerpat z dlouholeté tradice lázeňství na tomto území.

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

¹⁶ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

¹⁷ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

Podle Palatkové nelze zároveň zapomínat na to, že při uvažování o jednotlivých formách cestovního ruchu se uplatňuje také kritérium převažujícího motivu, tedy důvodu, proč je vůbec cestování a cestovní ruch ze strany jednotlivých turistů (osob) vykonáván. Proto lze z tohoto pohledu rozlišovat dva základní motivy, a to motivy osobní, a motivy obchodní (pracovní) – v tomto případě se jedná o formu obchodního a profesního turismu. Jestliže se jedná o osobní motivy, existuje hned několik forem cestovního ruchu. Jmenovat lze tak např. zdravotní turismus, náboženský a poutní turismus, nákupní či tranzitní turismus.¹⁸

1.3 Současné trendy v cestovním ruchu

Kotíková se ve své publikaci věnuje hned řadě současných trendů, které se v současnosti v oblasti cestovního ruchu (turismu) uplatňují. Jak dále uvádí, z obecného hlediska lze vystopovat trend uskutečněných cest do oblastí, které dříve nebyly v takové míře uplatňovány. Jedná se o takové destinace, jako je Kuba, Libye, Severní Korea. Zejména pak američtí turisté si tato místa oblíbili a cestuje do nich každoročně stále větší množství osob. Na druhé straně se v cestovním ruchu projevuje vliv skupin zemí tzv. BRIC, kam se řadí státy Brazílie, Ruska, Indie a Číny. Turisté z těchto států stále častěji navštěvují řadu evropských metropolí, a to nejenom z důvodu návštěvy historických památek a zajímavostí, ale činí tak za účelem nákupů luxusního zboží řady světových značek. V cestovním ruchu se stále více uplatňuje využívání moderních digitálních technologií. Ze specifických forem cestovního ruchu vstupuje do popředí zejména gastronomický, zdravotnický, dobrodružný a temný cestovní ruch, nebo také event turismus založen na návštěvě vzrušujících a jedinečných akcí.¹⁹

¹⁸ PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

¹⁹ KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

2 METODY A ČINNOSTI CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Cestování, jako předchůdce moderního cestovního ruchu, „se vyvíjí od počátku lidské civilizace, kdy se člověk vydával na první výpravy. Při cestách za poznáním se člověk pohyboval nejdříve po souši, po vodě, vzduchem a nakonec i vesmírem. Cestování a s ním související cestovní ruch se stal nedílnou součástí moderního člověka a každým rokem dává do pohybu velké množství lidí. Hlavním motivem je změna prostředí, čímž lidé uspokojují některé ze svých potřeb (odpočinek, poznání, pohyb a mnoho dalších), protože jejich běžné životní prostředí jim neumožňuje dostatek možností k uspokojení těchto potřeb, popřípadě neposkytuje dostatečnou kvalitu jejich uspokojení.“²⁰

Začátky činnosti cestovních kanceláří se pojí se jménem Thomase Cooka, který v roce 1841 zorganizoval první hromadnou přepravu osob vlakem z Leicesteru do Loughborough při příležitosti otevření nové železniční tratě. O čtyři roky později, v roce 1845, si založil první cestovní kancelář. Ve své činnosti uplatnil mnohé prvky, které se v modifikované podobě využívají v cestovním ruchu dodnes. Jde o tzv. blanketové úvěrové listy (dnes vouchery), bezhotovostní platby s využitím cestovních šeků, zpracování tras a mnohé další.²¹

Cestovní kanceláře jsou organizačním článkem cestovního ruchu, který vystupuje jako zprostředkovatel mezi poptávkou a nabídkou. Podle zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu je cestovní kancelář definována podle § 2 jako „podnikatel, který je na základě koncese oprávněn organizovat, nabízet a prodávat zájezdy.“²²

„Cestovní kanceláře představují jediné podniky sektoru cestovního ruchu, které nejsou pouhou podskupinou jiných odvětví.“²³ Fungují na principu obchodního mezičlánku – prostředníka, tzn., že od producenta – dopravce, ubytovacího zařízení, stravovacího zařízení, kulturního, sportovního zařízení a dalších poskytovatelů služeb – produkt nakupuje a dále

²⁰ KULHÁNEK, Martin a kol. *Legislativa pro cestovní ruch* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006, 97 s. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/c35ac714-7f76-4a20-9146-e8b6604f8c4c/Legislativa-pro-cestovni-ruch.pdf?ext=.pdf>, s. 6.

²¹ PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

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 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0, s. 24.

v různých formách prodává přímo konečným zákazníkům, firmám, cestovním agenturám apod. Cestovní kancelář nese všechna rizika s tím související.²⁴

Cestovní kanceláře se sdružují v českých asociacích, jako jsou AČCKA – asociace českých cestovních kanceláří a agentur je české profesní sdružení subjektů cestovního ruchu, které má v současné době 240 členů z řad subjektů cestovního ruchu. AČCKR profesní sdružení svého druhu v České republice zastupuje 200 podnikatelů pokrývajících geograficky i profesně všechny oblasti organizovaného cestovního ruchu.²⁵ Existuje také velké množství mezinárodních organizací zabývajících se cestovním ruchem. Nejdůležitější je UNWTO – Světová organizace cestovního ruchu je specializovaná agentura se statutem organizace spojených národů a vedoucí mezinárodní organizace v oblasti cestovního ruchu. Její sídlo je v Madridu. Od roku 1990 patří Česká republika do této organizace. Dále pak ECTAA – v současné době sdružuje národní asociace cestovních kanceláří a agentur z 25 členských zemí EU. ECTAA tak zastupuje v celkovém počtu více než 80 000 evropských cestovních kanceláří a agentur, jenž se zabývají outgoingovou či incomingovou činností, s odhadovaným obrátem přes 60 miliard Eur.²⁶

2.1 Cestovní kancelář

Činnost cestovních kanceláří působící v České republice upravuje zákon č. 159/1999 Sb. ze dne 30. června 1999, novelizovaný zákonem č. 214/2006 Sb. s účinností od 1. srpna 2006.²⁷ Cestovní kanceláře musí být povinně pojištěny pro případ jejího úpadku, což je dáno výše uvedených zákonem. Je možno hovořit o tom, že „*pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře patří podle zákona 159/1999 Sb. mezi povinně smluvní odpovědnostní pojištění. Účelem tohoto pojištění je chránit klienty cestovní kanceláře v případech, kdy cestovní kancelář z důvodu svého úpadku není schopna dostát závazkům plynoucím z uzavřené cestovní smlouvy mezi klientem a cestovní kanceláří. Ještě před podpisem cestovní smlouvy je vhodné se přesvědčit, že cestovní kancelář má toto povinné pojištění sjednáno. Cestovní kancelář by se měla na požádání prokázat certifikátem o uzavřeném pojištění.*

²⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0, s. 24.

²⁵ Základní informace o AČCKA. *Asociace českých cestovních kanceláří a agentur* [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.accka.cz/stranky/o-asociaci/zakladni-informace-o-accka>.

²⁶ Mezinárodní spolupráce. *CzechTourism* [online]. 2013 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z:

<http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/podpora-subjektu-v-cestovnim-ruchu/mezinarodni-spoluprace/>.

²⁷ 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

*I v případě, že klient kupuje zájezd v cestovní agentuře, která zájezdy nabízí, měl by se přesvědčit o sjednaném pojištění cestovní kanceláře, jež vybraný zájezd organizuje. Cestovní agentura působící v České republice je totiž pouze zprostředkovatelem prodeje zájezdů, neodpovídá za jejich průběh, a nemusí mít proto sjednané pojištění proti úpadku.*²⁸

Nejdelší historii má cestovní kancelář Čedok. V oblasti domácího i zahraničního cestovního ruchu začaly od poloviny šedesátých let působit specializované cestovní kanceláře – Balnea, Rekrea, Sport-turist a Autorurist. Řada z nich integrovala nebo budovala vlastní materiálně-technickou základnu, zejména hotelová a restaurační zařízení. Koncem osmdesátých let byly uvedené subjekty plnohodnotnými organizacemi cestovního ruchu, které podnikaly ve všech oblastech. Do roku 1989 tedy působilo v bývalém Československu celkem devět cestovních kanceláří. Po roce 1990 se trh cestovních kanceláří stal z hlediska počtu subjektů působících 5142 oprávnění k provozování živnosti cestovní kancelář. Bouřlivý rozvoj všech forem organizovaného cestovního ruchu však neprobíhal v dobře připraveném legislativním rámci, a to zejména ve vztahu k ochraně zákazníka. Tvrdá konkurence zejména ve výjezdovém cestovním ruchu a nezkušenost mnoha manažerů cestovních kanceláří se všemi riziky podnikání v cestovním ruchu přivedla pád řady v té době významných cestovních kanceláří. Takovýto vývoj posílil tlak na přísnější regulaci podnikání v oblasti cestovního ruchu a posílení ochrany zákazníků. Česko má nejhustší síť CK – na jednu CK připadá 11 tisíc lidí.²⁹

2.2 Klasifikace cestovní kanceláře

Pompurová rozděluje cestovní kanceláře podle rozsahu a charakteru poskytovaných služeb na základní a specializované. Pokud základní cestovní kanceláře nabízí různorodé služby pro heterogenní zákazníky, specializované cestovní kanceláře se orientují hlavně na určitý segment trhu, kterému přizpůsobují svoje služby. Při segmentaci trhu přitom používají například:

- psychografické kritérium (nižší, střední nebo vyšší příjmová vrstva obyvatelstva apod.), demografické kritérium (muži, ženy, svobodní, mladé bezdětné páry, vícečlenná rodina apod.),

²⁸ Pojištění cestovní kanceláře proti úpadku. *Pojisti se na cestu* [online]. 2012 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://pojistisenacestu.jaksepojistit.cz/dalsi-pojistna-ochrana/pojisteni-cestovni-kancelare-proti-upadku>.

²⁹ DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ. *Cestovní ruch: pro střední školy a pro veřejnost*. 2. upr. vyd. Praha: Fortuna, 2010, 200 s. ISBN 978-80-7373-079-6.

- geografické kritérium (obyvatelé venkova, obyvatelé měst; obyvatelé jednotlivých samosprávních krajů/států/společenství států).³⁰

Cestovní kanceláře se můžou také specializovat na určité teritorium (např. severoafrické pobřeží, Skandinávii, státy jihozápadní Asie apod.), druh dopravy (např. autokarovou, lodní, leteckou) či obsahovou náplň zájezdu (např. návštěva sportovních akcí, adrenalinové spory, golfové pobyty apod.). V praxi se přitom uvedené členění může prolínat.³¹

Specializace umožňuje lepší poznání trhu, dodavatelů i odběratelů služeb. Může souviset i se spojením cestovní kanceláře s jiným subjektem (např. hotelovou společností, autobusovým dopravcem apod.). Podle druhu cestovního ruchu, na který se cestovní kanceláře zaměřují, je možné mluvit o vysílajících (outgoingových) cestovních kancelářích, které se angažují v odhodovém cestovním ruchu, o přijímajících (inomingových) cestovních kancelářích, které nabízejí služby návštěvníkům v příchodovém cestovním ruchu a o cestovních kancelářích, které jsou aktivní v domácím cestovním ruchu. Vysílající cestovní kanceláře a cestovní kanceláře zaměřené na domácí cestovní ruch působí v místě bydliště svých zákazníků, přijímající cestovní kanceláře v cílových místech cestovního ruchu. Vysílající a přijímající cestovní kanceláře přitom často mezi sebou úzko kooperují.³²

Vysílající cestovní kancelář vyhledá zákazníky, prodá jim zájezd, přijímající cestovní kancelář zabezpečí dohodnuté služby v cílovém místě – například transfer z letiště, služby delegáty, fakultativní výlety apod. Cestovní kanceláře a agentury lze klasifikovat podle řady kritérií, jako jsou předmět činnosti a postavení v distribučním procesu, územního hlediska zpracovávaného segmentu trhu a hlediska velikosti. Z hlediska předmětu činnosti a postavení v distribučním procesu se jedná o organizátory zájezdů, kteří jsou v praxi cestovního ruchu nazýváni touroperátory. Jejich postavení v distribučním procesu potom odpovídá pozici velkoobchodu. Dále plní funkci zprostředkovatele (cestovní agentury), které se zabývají prodejem a zprostředkováním služeb cestovního ruchu (převážně dopravních služby)

³⁰ POMPUROVÁ, Kristína. *Manažment prevádzky cestovnej kanceláre*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, 139 s. ISBN 978-80-557-0314-5.

³¹ POMPUROVÁ, Kristína. *Manažment prevádzky cestovnej kanceláre*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, 139 s. ISBN 978-80-557-0314-5.

³² POMPUROVÁ, Kristína. *Manažment prevádzky cestovnej kanceláre*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, 139 s. ISBN 978-80-557-0314-5.

a prodejem produktu touroperátorů. V praxi cestovního ruchu bývají nazýváni prodejci a jejich postavení v distribučním procesu odpovídá pozici maloprodeje.³³

Z územního hlediska lze hovořit o cestovních kancelářích vysílajících a přijímajících. V praxi cestovního ruchu se mluví o cestovním ruchu, čili outgoingu a domácím cestovním ruchu a příjezdovém cestovním ruchu tedy incomingu. Trh cestovního ruchu lze segmentovat podle celé řady kritérií. Používány jsou čtyři hlavní metody: demografická, geografická, psychologická a behavioristická.³⁴

2.3 Produkty cestovní kanceláře

Specifickým znakem služeb cestovního ruchu je jejich mnohotvárnost na straně nabídky s vazbou na cílové místo. Poptávka po cestovním ruchu vzniká v místě trvalého bydliště, které je vzdálené od nabídky. Existuje tu nevyhnutelnost spojení poptávky s nabídkou. Mimo to existují požadavky návštěvníků po komplexnosti služeb. To bylo podnětem pro vznik organizačního článku jako zprostředkovatele mezi poptávkou a nabídkou. Tuto úlohu vykonávají touroperátoři cestovní kanceláře jako organizátoři, kteří svoje produkty prodávají sami nebo prostřednictvím prodejců cestovních agentur. Zprostředkování mezi poptávkou a nabídkou zabezpečují i turistické informační kanceláře, informační systémy a systémy rezervování. Touroperátor jako organizátor zprostředkovává služby jednotlivých producentů, kombinuje je do souborů služeb – zájezdů a nabízí na trhu cestovního ruchu, a to v síti vlastních cestovních kanceláří nebo prostřednictvím autorizovaných prodejců.³⁵

Cestovní kancelář představuje podnikatelský subjekt cestovního ruchu, který na základě živnostenského oprávnění poskytuje služby o zájezdech a podmínkách podnikání cestovních kanceláří a cestovních agentur. Hlavním předmětem její činnosti je organizování, nabídka, prodej zájezdů konečnému spotřebiteli, se kterým musí uzavřít smlouvu o uzavření zájezdu. Podle tematického zaměření zájezdu jde o všeobecnou anebo specializovanou cestovní kancelář zaměřenou na domácí cestovní ruch, aktivní zahraniční cestovní ruch anebo pasivní

³³ POMPUROVÁ, Kristína. *Manažment prevádzky cestovnej kanceláre*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, 139 s. ISBN 978-80-557-0314-5.

³⁴ PALATKOVÁ, Monika. *Řízení a provoz cestovních kanceláří*. Praha: Vysoká škola obchodní, 2010. ISBN 978-80-86841-23-6.

³⁵ GÚČIK, Marian a kol. *Krátky slovník cestovného ruchu a hotelierstva*. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004, 175 s. ISBN 80-88945-73-9.

zahraniční cestovní ruch, podle počtu zaměstnanců anebo objemu dosahovaných tržeb o malou, středně velkou nebo velkou cestovní kancelář.³⁶

Sortiment poskytovaných služeb závidí jak na druhu CR (domácí, příjezdový, zahraniční, apod.), tak i na charakteru CK (tzn. podle zaměření, specializace). V praxi se jedná např. o poskytování informací, rezervace, recepční služby, tematické akce pro jednotlivce a skupiny, lázeňské léčebné pobyty, průvodcovské služby, obstarání víz, pojišťovací služby, směnárenské služby, prodej tuzemských a zahraničních dopravních cenin, kolků, map, cestovních pomůcek a jiného zboží, obstarání a předprodej vstupenek na kulturní a sportovní akce, obstarání taxi služby, půjčování aut a další.³⁷

Jak z této podkapitoly vyplynulo, hlavním produktem, který cestovní kanceláře nabízejí, jsou zájezdy. Touroperátoři rozdělují typy zájezdů na následující:

- Zájezdy podle délky trvání: krátkodobý zájezd, dlouhodobý zájezd.
- Zájezdy podle tematického zaměření: rekreačně-pobytový, kulturně-poznávací, sportovní a turistický, tematický zájezd, lázeňský pobyt, incentivních pobyt, účast na kongresových akcích, pobyt na venkově, lov, rybaření apod.
- Zájezd ze sociologického hlediska: zájezd pro rodiny s dětmi, zájezd pro mládež, zájezd pro seniory.³⁸

2.4 Funkce cestovní kanceláře

Cestovní kanceláře plní řadu funkcí. K těm základním se řadí:

- Transformační - služby zprostředkovaných cestovní kanceláří v konečném důsledku vystupují jako vlastní služby této cestovní kanceláře.
- Průzkumná - zkoumá poměr nabídka - poptávka na trhu cestovního ruchu a jeho specifika a sleduje konkurenční cestovní kanceláře a jejich činnost.
- Kontrolní - použije všechny nároky na dodavatele na základě smluvní dohody, kontroluje kvalitu poskytovaných služeb, sleduje spokojenost klientů s jejími produkty

³⁶ GÚČIK, Marian a kol. *Krátký slovník cestovního ruchu a hotelierstva*. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovního ruchu, 2004, 175 s. ISBN 80-88945-73-9.

³⁷ RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch: cestovní kanceláře* [online]. c2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: https://akela.mendelu.cz/~katkag/cest/cest_files/downloads/p_6_7.ppt.

³⁸ ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.

- Realizační - kvalitními a komplexními službami se snaží dosáhnout co nejvyšší zisk.
- Výchovná - poskytování všech dostupných informací svým klientů (informace o kultuře cílové země), realizace tematických a poznávacích zájezdů.
- Inovační - zavádí na trh cestovního ruchu změny a novinky.³⁹

Další odborníci uvádí, že transformační funkcí je myšlen komplex nabízených služeb, který se vhodnou formou vzájemně prolíná a doplňuje, např. ubytovací služby jsou služby obecné, ale dají se využít i pro cestovní ruch. Dále se jedná také o funkci překlenování prostoru a času, která souvisí s prostorovým a časovým odlišením nabídky a poptávky, koncentrované do určitých středisek a rekreačních prostorů. Funkci zkoumání spotřebitelské poptávky (marketing). Výsledky průzkumu trhu se zohlední v nabídce služeb na další období. Kontaktní funkci, což je funkce mezičlánku mezi dodavateli např. dopravci, pojišťovny apod. a odběrateli samotnými účastníky cestovního ruchu. Informační funkce se uskutečňuje ve fázi přípravy účasti na cestovním ruchu, ve vztahu k obchodním partnerům (dodavatelům a odběratelům).⁴⁰ Realizační funkce vyplývá z obchodní činnosti cestovní kanceláře. Výchovně vzdělávací funkce znamená rozšiřování znalostí a dovedností. Významem ekonomické funkce v zemích s rozvinutým cestovním ruchem je, že přispívají cestovní kanceláře k tvorbě HDP.⁴¹

Podle Oriěšky je hlavní funkcí cestovních kanceláří funkce služeb. Jedná se především o služby určené na uspokojování potřeb návštěvníků v cestovním ruchu, spojené s pobytem mimo místo jejich trvalého bydliště, obvykle ve volném čase. Jednotlivé služby cestovního ruchu, které cestovní kanceláře zabezpečují od dodavatelů služeb, se vzájemně podmiňují a doplňují a jejich organizací vytvářejí balíky služeb, označované pojmem zájezd. Naplněním uvedených funkcí zabezpečují plnění svých komerčních cílů a úloh. Z celkového rozvoje cestovního ruchu se snaží usměrnit proudy návštěvníků do jednotlivých míst a středisek cestovního ruchu s cílem zabezpečit rovnoměrnější rozložení poptávky, návštěvníkům v cestovním ruchu vhodnými a včasnými informacemi šetří čas, zabezpečují komplexní a kvalitní služby.⁴²

³⁹ ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.

⁴⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

⁴¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

⁴² ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Za účelem ekonomického posouzení daného podnikatelského subjektu (bez ohledu na jeho předmět podnikání) je zapotřebí užít specifické nástroje, na základě kterých bude možno posoudit jeho finanční stabilitu, vývoj kapitálové a majetkové struktury v čase i výši získávaných tržeb, výnosů a nákladů. Za poměrně propracovaný nástroj, jenž se považuje za významnou součást finančního řízení, se považuje metoda finanční analýzy. O tom se mimo jiné zmiňuje také Kraftová.⁴³

Vzhledem k tomu, že některé ukazatele finanční analýzy budou využity také v této bakalářské práci je zapotřebí si alespoň v krátkosti vysvětlit, k čemu finanční analýza slouží, z jakých výkazů se vychází a jaké typy ukazatelů se jeví jako vhodné aplikovat.

3.1 Účel finanční analýzy

V odborné literatuře se lze setkat s mnohými definicemi finanční analýzy, z nichž následně vyplývá také její účel využití. Jedna z těchto definic uvádí, že je finanční analýzou myšlen „*systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“⁴⁴

Finanční analýza je však charakterizována jako typ formalizované metody, který umožňuje společnosti, resp. jejím vlastníkům získat věrohodný obraz poukazující na její finanční zdraví a stabilitu.⁴⁵ Z toho jednoznačně vyplývá, že finanční analýza slouží především ke zjištění, zda si společnost po finanční stránce dobře vede, zda není enormně zadlužená a zda dosahuje adekvátně vysokých tržeb ve vztahu k vykázaným nákladům.

Podle dalších autorů se finanční analýza zaměřuje na komplexní vyhodnocení finanční situace v dané podnikatelské jednotce, což lze také považovat za její hlavní účel. Za pomoci finanční analýzy je možno identifikovat ty skutečnosti, které se dotýkají její maximální výnosnosti. Jak

⁴³ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

⁴⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8, s. 9.

⁴⁵ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

bylo uvedeno výše, finanční analýza také poukazuje na efektivní využívání podnikových aktiv, na vhodně nastavenou kapitálovou strukturu, na její relevantní zadluženost aj.⁴⁶

Uvažuje-li se o hlavním cíli finanční analýzy společnosti, lze hovořit o tom, že ta umožňuje nastavit a především zhodnotit dostatečné finanční zdraví podniku, docílit relevantních formulací o jeho finanční důvěryhodnosti a spolehlivosti. Řadu těchto informací vyžadují jak vlastníci podniku, tak jeho věřitelé, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé, banky a další uživatelé.⁴⁷

3.2 Zdroje finanční analýzy

Předcházející podkapitola poukázala na to, že finanční analýza je pro řadu společností stěžejním nástrojem, za jehož pomoci je možno posoudit, jakým způsobem je vedeno její finanční řízení, zda je efektivně nakládáno s firemními financemi, zda je vhodně produkován zisk a tvořena jak aktiva, tak i pasiva podniku.

Jestliže bude finanční analýza aplikována na konkrétním příkladu, je zapotřebí si také klást otázku, z jakých zdrojů je možné vycházet, aby bylo docíleno spolehlivých a věrohodných výsledků, neboť tyto rysy by měla každá finanční analýza vykazovat. Podle Kislingerové se vychází z účetní závěrky, která obsahuje rozvahu firmy, její výkaz zisku a ztráty, přílohu k účetní závěrce a případně také výroční zprávu, což ale není povinností. Všechny tyto zdroje přinášejí cenné informace, jejichž kombinací je možno dojít ke konečnému zhodnocení o relevantní finanční stabilitě podniku.⁴⁸

Za základní zdroj, který je využíván pro zpracování finanční analýzy podniku, se považuje rozvaha. Jak uvádí odborná literatura, v rozvaze se vykazují jak podniková aktiva, tak její pasiva. Aktiva tvoří jak krátkodobý, tak i dlouhodobý majetek společnosti, který vlastní. Krátkodobý majetek je označován také jako oběžná aktiva a tvoří jej zásoby, suroviny a další majetek, pro něž je charakteristická rychlá spotřeba firmou.⁴⁹

⁴⁶ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁴⁷ HRDÝ, Milan a Karel KLABEČEK. *Finance podniku: studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 180 s. ISBN 80-7082-865-X.

⁴⁸ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

⁴⁹ BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 978-0-07-353073-4.

Oproti krátkodobému majetku je dlouhodobý majetek společnosti tvořen jinými položkami: hmotným, nehmotným a finančním, přičemž zde platí, že se jedná o takovou formu majetku, která se nachází ve vlastnictví podniku delší dobu, během které dochází k jeho opotřebování. Proto je v rámci majetkové struktury společnosti nutno zohlednit příslušné odpisy, které se řídí platnou legislativou České republiky.⁵⁰

Krátkodobý majetek je však tvořen kromě výše uvedeného také podnikovými pohledávkami, které vyplývají z nastavených vztahů s odběrateli (vystavené faktury, které společnosti dosud nebyly uhrazeny). Pasiva obsahují jak vlastní kapitál firmy, tak také její cizí zdroje, což bývají nejčastěji krátkodobé a dlouhodobé závazky a uzavřené bankovní úvěry. Ačkoliv se sem řadí také rezervy, většina společností je má nulové.⁵¹

Rozvaha je v souladu se sestavováním celé účetní závěrky zpracovávána firmou k poslední dni kalendářního, příp. účetního roku, který se nemusí nutně shodovat s běžným rokem. Rozvaha však může být v některých případech sestavena také za kratší období, než je jeden rok. Rozvahu je možné chápat především ve smyslu základního zdroje, který umožňuje podat nejdůležitější data pojednávající o majetkové a kapitálové struktuře společnosti.⁵²

Základem pro sestavení rozvahy (viz Obr. 1) je základní bilanční rovnice vyjadřující základní účetní souvislost účetnictví, která vyjadřuje fakt, že každé aktivum musí pocházet z určitého zdroje (pasiva). Z toho vyplývá, že musí vždy platit:⁵³

$$\Sigma \text{ Aktiv} = \Sigma \text{ Pasiv}$$

Není možné, aby tato rovnost byla porušena. Nerovnost bilanční sumy indikuje chybu v účetnictví, kterou je nutno nalézt a odstranit.

⁵⁰ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

⁵¹ BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 978-0-07-353073-4.

⁵² RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

⁵³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Obr. 1: Zjednodušená struktura rozvahy

| AKTIVA | PASIVA |
|---|---|
| 1. Pohledávky za upsaný základní kapitál 2. Stálá aktiva - Dlouhodobý nehmotný majetek - Dlouhodobý hmotný majetek - Dlouhodobý finanční majetek 1. Oběžná aktiva - Zásoby - Dlouhodobé pohledávky - Krátkodobé pohledávky - Krátkodobý finanční majetek 1. Časové rozlišení aktiv - Náklady příštích období - Příjmy příštích období Celkem aktiva | 1. Vlastní kapitál - Základní kapitál - Kapitálové fondy - Fondy ze zisku (rezervní fondy) - Výsledek hospodaření minulých let - Výsledek hospodaření běžného účetního období 1. Cizí zdroje - Rezervy - Dlouhodobé závazky - Krátkodobé závazky - Bankovní úvěry 1. Časové rozlišení pasiv - Výnosy příštích období - Výdaje příštích období Celkem pasiva |

Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd.

Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8, vlastní zpracování.

Jako druhý základní zdroj využívaný při zpracovávání finanční analýzy se považuje výkaz zisku a ztráty, jehož přesná podoba jednotlivých položek vychází z příslušné právní úpravy České republiky. Tento výkaz zkráceně označovaný jako výsledkovka umožňuje podat významné údaje o výnosech společnosti za jeden rok, o jejích nákladech a o výši výsledku hospodaření. Zpravidla se výsledkovka sestavuje k poslednímu dni kalendářního roku, podobně jako je tomu v případě rozvahy.⁵⁴

Podle další odborné literatury nelze zapomínat na to, že ve výkazu zisku a ztráty se musí objevit i údaje, které poukazují na výši tržeb společnosti (tj. položka tržeb za prodej zboží a za prodej vlastních výrobků a služeb). Z hlediska vykázaných nákladů se za nejdůležitější položku považují osobní náklady, které se skládají jak z nákladů mzdových (tedy mezd zaměstnancům dané firmy), tak i z daní, sociálních nákladů, vykázaných záloh na sociální a zdravotní pojištění. Závěr výsledkovky je tvořen položkou, která poukazuje na výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) - tedy před uplatněním daně z příjmů právnických osob.

⁵⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Další položka je označována jako výsledek hospodaření po zdanění (EAT), tj. čistý zisk, s nímž může společnost dále nakládat, a který představuje její způsob hospodaření.⁵⁵

Mezi zdroje finanční analýzy se řadí také výkaz cash flow neboli přehled o peněžních tocích, který se zpracovává jako součást přílohy k účetní závěrce firmy. Jak je dále uváděno Knápkovou, Pavelkovou a Štekerem, „*podstatou sledování ve výkazu peněžních toků (cash flow) je změna stavu peněžních prostředků.*“⁵⁶

Za pomoci výkazu cash flow se sledují příjmy a výdaje společnosti, jejich přírůstky a úbytky ve finančních prostředcích, což umožňuje zdůvodnit, proč k takovým změnám docházelo, z jakých důvodů a jak se jim do budoucna vyvarovat.⁵⁷

3.3 Ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza využívá několik druhů metod, které je možné aplikovat také v rámci praktické části bakalářské práce. Jmenovat lze tak:

- analýzu absolutních ukazatelů - v tomto případě se provádí zhodnocení majetkové a finanční struktury podniku, za tímto účelem je aplikován nástroj analýzy horizontální a vertikální struktury, čímž je myšleno využít analýzu trendů a procentuálního rozboru jednotlivých položek, které se nacházejí v účetním výkazu rozvahy,
- dále pak také ve výkazu zisku a ztráty - v tomto případě se již hovoří o analýze tokových ukazatelů, k tomu je možno využít i přehled o finančních tocích,
- analýzu rozdílových ukazatelů (pracovní kapitál),
- analýzu poměrových ukazatelů – hovořit lze o ukazatelích aktivity, likvidity, zadluženosti a rentability, které dotvářejí celkový obraz o finančním zdraví podniku.⁵⁸

Pro každý podnik (firmu) je důležitá její majetková a kapitálová struktura. Majetková struktura ovlivňuje jednak likviditu podniku, což schopnost uhradit splatné závazky, a jednak

⁵⁵ BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 978-0-07-353073-4.

⁵⁶ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 48.

⁵⁷ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁵⁸ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

likvidnost, tj. jeho schopnost přeměnit aktiva v peníze, např. prodejem dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku. Vyšší stupeň likvidity podniku zvyšuje na jedné straně jeho finanční stabilitu, na druhé straně však snižuje jeho výnosnost. Rovněž i kapitálová struktura by měla být optimální.

Jakákoli cestovní kancelář může vlastnit v malé míře rekreační objekty a autobusy. Ty jsou ale ponejvíce najímány od dopravních společností. Rovněž se u CK neseťkáme se zásobami, jako je výrobní materiál, zboží, nedokončená výroba a zvířata. Z výše uvedeného vyplývá, že nejdůležitějšími položkami aktiv CK jsou pohledávky a krátkodobý finanční majetek, což jsou peníze jak v hotovosti, tak především na bankovních účtech. Pro zdárný chod společnosti je důležité, aby výše pohledávek byla na co možná nejnižší úrovni. V pohledávkách je totiž umrtven kapitál, který by mohla společnost použít pro své další aktivity.

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je chápána jako jedna z metod, která může být využita v oblasti strategického managementu. Její využití je ovšem daleko širší. Zmínit lze také její aplikaci v rámci výběrového řízení, v reklamě, v PR (Public Relations) apod. V žádné společnosti by neměla být tato metoda podceňována, a to mimo jiné z důvodu, že se jedná o poměrně klíčový nástroj, jehož prostřednictvím lze spoluutvářet celkovou podobu a zaměření podniku. Jestliže chce tento vykonat určitá strategická či jiná rozhodnutí, měl by tak činit na základě výsledků plynoucích ze SWOT analýzy.⁵⁹

Další odborná literatura se zmiňuje, že se SWOT analýza řadí k cennému zdroji informací, jež mohou pomoci při následném vytváření strategií podniku. Jedná se de facto o metodu, na jejímž základě se eliminují slabé stránky podniku a zároveň je umožněno účelněji a efektivněji maximalizovat zjištěné silné stránky. V souvislosti s každou objevenou slabou stránkou a hrozbou, která na podnik míří, je nutno mít také adekvátní počet silných stránek a příležitostí, které mohou negativa společnosti vyvážit.⁶⁰

Následující kapitola je zaměřena na vymezení podstaty SWOT analýzy a na pochopení jejích čtyř základních kvadrantů, aby mohla být aplikována v následné praktické části bakalářské práce. Ačkoliv se může na první pohled zdát jednoduché, vytvořit SWOT analýzu, zdaleka tomu tak není.

4.1 Charakteristika SWOT analýzy

SWOT analýza může být definována různými způsoby. Proto je vhodné uvést charakteristiky tohoto pojmu od několika autorů. Tak např. Zikmund uvádí, že „*SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Úkolem SWOT analýzy je, aby přiměla manažery a zaměstnance organizace se nad těmito prvky zamyslet, a ještě lépe, vyvodit z nich příslušné důsledky. Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům potažmo k tzv. interní analýze, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem,*

⁵⁹ ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *BusinessVize* [online] 2010 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

⁶⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

*zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory či do tzv. externí analýzy.*⁶¹

Veber popisuje SWOT analýzu následovně: *„chceme-li přiblížit metodu SWOT, pak můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší konkurenční postavení dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. Na základě SWOT analýzy podnikatel nebo management podniku zvolí strategii.*⁶²

Podle Kotlera je SWOT analýza představována výtahem *„ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.*⁶³ Na základě výše uvedených definic je možno se oprávněně domnívat, že se jedná o poměrně rychlou, jednoduchou avšak cenou metodu bohatou na informace, která umožňuje na základě provedených interních a externích analýz posoudit stav ve firmě. Na to je následně možno zareagovat zhodnocením a zformulováním nové marketingové, firemní, obchodní, logistické a jiné strategie.

4.2 Jednotlivé segmenty SWOT analýzy

Jádro metody SWOT analýzy spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin – tj. faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a nebezpečí jako vlastnosti vnějšího prostředí. Je zvykem je uspořádat do celku, který je označován jako SWOT matice – viz Obr. 2. Silné stránky jsou pozitivní a může je firma ovlivnit. Příležitosti jsou rovněž pozitivní. Slabé stránky jsou oproti předchozím sice negativní, ale firma je může ovlivnit. Hrozby jsou negativní a neovlivnitelné.⁶⁴

⁶¹ ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *BusinessVize* [online] 2010 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

⁶² VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5, s. 428.

⁶³ KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 97.

⁶⁴ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Obr. 2: SWOT analýza

| | |
|--|---|
| <p>S – silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - zkušenosti managementu - tržní přístup a flexibilita podniku - silná bonita zákazníků - nové inovativní služby | <p>W – slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná marketingová strategie - nevyrovnaná kvalita služeb - vysoké náklady - omezená zastupitelnost funkcí manažerů |
| <p>O – příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - propagace - rozšíření portfolia poskytovaných služeb - rámcové smlouvy se zákazníky - rozšíření nabízených destinací | <p>T – hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - konkurence - legislativní změny – daňové sazby - změny měnových kurzů - nesolventnost odběratelů |

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8, vlastní zpracování.

Podnik na základě svého uvážení zvolí příslušnou strategii. Odpovídající strategie využívá silných stránek a neutralizuje vliv slabých stránek podniku, umožňuje využít příležitosti a minimalizovat hrozby z vnějšího prostředí.

Jak je patrné z Obr. 2, SWOT analýza umožňuje prezentaci jednotlivých, navzájem odlišných informací. Jak je dále uváděno webovým portálem ipodnikatel.cz, v rámci zhodnocení jak slabých, tak i silných stránek v SWOT analýze je nutností se zaměřit na jednotlivé oblasti, které míří k:

- pozici, kterou společnost na vymezeném trhu v současnosti zastává,
- personálnímu vybavení,
- existenci informačního systému,
- vyhodnocení technické a technologické úrovně podniku,
- oblasti finančního řízení a zajištění,
- marketingové oblasti, zejména pak k marketingovému mixu podniku,

- k oblasti zajištění vztahů se zákazníky,
- k jednotlivým druhům dodavatelů apod.⁶⁵

Kotler podotýká, že každá firma se kromě toho musí zabývat také příslušnými příležitostmi a hrozbami, které na společnost míří. Ty vycházejí z jednotlivých vnějších analýz, přičemž umožňují predikovat předpokládané pozitivní i negativní trendy v oboru i v celé společnosti.⁶⁶

Z jednotlivých faktorů vnějšího prostředí je možno vyzdvihnout např.:

- společenské faktory ve vztahu ke klientům,
- vlivy demografické a kulturní,
- faktory zasahující technické a technologické prostředí,
- ekonomickou situaci v zemi
- potenciální konkurenci v oboru

⁶⁵ SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *iPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>.

⁶⁶ KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 97.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Následující kapitola se věnuje aplikaci teoretických poznatků, které byly získány z předcházející kapitoly – teoretické části. Nejdříve je zapotřebí se alespoň v krátkosti zabývat charakteristikou cestovní kanceláře IASON. Za účelem zhodnocení efektivity ekonomického řízení a provozu této cestovní kanceláře bude použito několik metod. Jedná se jak o metodu řízeného rozhovoru s majitelem této cestovní kanceláře, tak o zpracování finanční analýzy (metoda horizontální a vertikální analýzy, metoda analýzy poměrovými ukazateli), metoda dotazníkového šetření s klienty cestovní kanceláře IASON, metoda SWOT analýzy.

Na základě dosažených poznatků z výše uvedených metod bude možno shrnout celkovou situaci vybrané cestovní kanceláře a navrhnout jednotlivá doporučení této společnosti, aby bylo možno zajistit nejenom vyšší efektivitu finančního řízení, ale také eliminovat současné ztráty, zvýšit tržby a získávat nové zákazníky.

5.1 Charakteristika cestovní kanceláře

CK IASON nese jméno hrdiny ze starořeckých bájí, který podle pověsti procestoval tehdejší objevitelský svět. Podle bájí jeho cesty, které probíhaly především ve středomoří, charakterizují orientaci na destinace této cestovní kanceláře. Jsou to především destinace Severní a Jižní Kréta (oblast Chania, Kavros, Bali, Rethymno, letovisko Plakias, fakultativní výlety), ostrov Rhodos, Kos (letovisko Kardamena), Santorini (letovisko Kamari, letovisko Perissa) a Korfu (letovisko Psara), dále pak malé středomořské ostrůvky a částečně i celé antické Řecko. Využívá jak hlavního města - Athén, tak především se zaměřuje na menší města a městečka na jednotlivých ostrovech a specifickou malých vesniček, kde využívá malé rodinné penziony a tím dává základ i určitému rodinnému charakteru dovolených. Neboť většinou se jedná o menší hotely a penziony, které jsou rodinnými podniky a tyto vytvářejí předpoklad pro rodinné prostředí. Právě tyto podmínky vytvářejí zvláštní atmosféru, kde český klient je vtažen do chodu řecké rodiny či domácnosti. Tento způsob a zaměření se velmi osvědčil a u stále klientely je velmi často využíván, když tito klienti jezdí stabilně do stejných hotelů.

Cestovní kancelář vznikla v roce 1999. Majitelé a jednatelé působí ve stejném složení, což na jedné straně svědčí o kvalitě a jednotných cílech cestovní kanceláře. Orientace od začátku působení byla na klienty střední třídy průměrných cenových relací. Tato orientace byla velmi správná, neboť díky tomu za patnáct let působení na trhu se vytvořili stálí klienti, kterým tento střed v cenových relacích plně vyhovuje. Musím však konstatovat, že během této doby se nároky na kvalitu služeb výrazně zvýšily, což bylo zajištěno v daných destinacích. Samotná cestovní kancelář si především velmi cení to, že ustála i těžký ekonomický tlak, který vznikl v roce 2012 s nebezpečí ekonomického bankrotu celého státu (Řecko). IASON se mohl opřít o stálou klientelu, o jejich informovanost přímo v daných destinacích a v místních, jím známých hotelích. Za 15-letou historii cestovní kanceláře, která směřovala na určitou skupinu klientů, se z těchto klientů vytvořili stálí zákazníci a během let při dospívání jejich dětí a rodin se i členové mladší generace stali stálými členy. Ona propojenost stálých klientů a nových klientů je na základě přenosu informací, rozšiřuje věkovou škálu a stálou klientelu cestovní kanceláře IASON. Takže, jednoduše, tam, kam klient jezdil jako malé dítě s rodiči, vozí dnes svou rodinu a rodinu svých známých. Vybudování této klientely díky poctivé a trpělivé práci majitelů zajišťuje určitou jistotu pro fungování cestovní kanceláře.

Majitelé se však každý rok snaží hledat zpestření ať už v různých nových doplňujících programech, orientaci na různá specifika na trhu a i hledáním nových fakultativních zájezdů a míst. Bohužel velká nákladovost příliš často neumožňuje hledání nových destinací. Proto doplňující program vychází z konkrétního zájmu klientů, například rozšíření zdravotního cvičení a programu především pro starší generaci na cvičení a činnost matek s dětmi, změnou fakultativních večerů se zajištěním kvalitního kulturního programu, sportovních programů, které vycházejí především z turistiky, cyklistiky a vodních sportů jak samostatně, tak při vzájemné kombinaci.

Nabídka cestovní kanceláře je poměrně pestrá – v případě stravování je možno nabídnout od snídaně přes polopenzi až k all-in-exklusive, a ubytování v celé stupnici od apartmánů po obyčejné pokoje. Cestovní kancelář IASON klade důraz na tzv. Senior program 55+, který je orientován na vytvoření pohody, přípravě různých variant od aktivního cvičení přes pasivní využití volného času od aktivních delších i kratších cyklistických tras. Od prohlídky kulturních památek až po posezení v tamějších tavernách.

5.2 Rozhovor s majitelem cestovní kanceláře

Na domluvené schůzce jsme se setkali s majitelem cestovní kanceláře IASON⁶⁷ Nikolaosem Hassiotisem. V tomto rozhovoru jsme se dozvěděli celkovou anabázi jeho cesty k cestovní kanceláři. Musím se zmínit o osobě majitele. Je zkušný muž s nonšalantním vystupováním, s velkými všeobecnými znalostmi a po první komunikaci a vysvětlení mých požadavků náš rozhovor probíhal v příjemné a otevřené atmosféře.

1. Pane Hassiotisi jak jste se dostal k založení cestovní kanceláře? Kde vidíte hlavní důvod?

V 1987 začal jsem pracovat pro českou cestovní kancelář jako delegát-průvodce. V tomto období jsem vyřešil svoji osobní situaci a vzal jsem si Češku, za kterou jsem se přestěhoval. To, že jsem pracoval v cestovním ruchu a znal jsem svoji domovinu, mě vedlo k založení cestovní kanceláře, orientované na řeckou destinaci. Moje klientela na začátku se skládala jak z domácích klientů tak i velkou část tvořili klienti řecké komunity, která byla v Brně velmi silná. Toto využívám dodnes, kdy mohu říct, že řada stálých klientů pochází jak z řecké komunity, tak z blízkosti jejich známých a právě ona část tvoří přibližně 1/3 až polovinu mých stálých klientů. Pomáhá k tomu i určitá znalost domácího tedy řeckého prostředí, a to myslím jak z hlediska naturelu, tak především odstranění komunikačních bariér. Při vytváření stálé klientely, ale i jednotlivých zájezdech, jsem již na začátku narazil na velmi specifické problémy. Tyto problémy spočívaly především z hlediska dopravy kdy jak autobusová či vlaková, ale i letecká doprava na začátku 90. let kdy síť dálnic na jihu Balkánu nebyla tak propracovaná, hrozilo díky konfliktu bývalé Jugoslávie velké nebezpečí z hlediska dopravy. Strach lidí, kteří by měli projíždět buď konkrétními oblastmi či oblastmi blízko vojenských konfliktů, řadu klientů odrazovalo. Také ekonomická situace (poměr eura ke koruně) sehrávala poměrně negativní roli. Velkou úlevou se pro nás stalo zavedení a rozšíření takzvaných charterových letů, které se vyhnuly rizikovým oblastem, urychlily a zpohodlnily přepravu a navíc řada klientů mohu být přímo z oblasti Jižní Moravy (dneska Jihomoravský, Zlínský kraj a částečně kraj Vysočina a Olomoucký kraj), protože charterové lety odlétaly z letiště Brno, což sehrávalo pro cesty na dovolenou velmi podstatnou roli. Především pro rodiny s dětmi a starší klienty. Právě zavedení charterových letů, ale postupně i zpevnování

⁶⁷ Iásón (řecky *Ίάσων*, latinsky *Iason*) byl syn dědice iólského trůnu Aisona. Stal se vůdcem známé výpravy Argonautů do Kolchidy.

koruny vůči euro, to znamená určité zlevňování určitých nákladů, sehrály velmi důležitou roli ve vývoji a fungování mé cestovní kanceláře.

2. V čem vidíte největší konkurenci a s jakými problémy se ve Vaší oblasti nejvíc setkáváte?

Nedá se mluvit o pravé konkurenci, nemůžeme se srovnávat s velkými CK. Ono je více hledisek, které sehrávají přímou nebo nepřímou roli. Vemte si příklad známé cestovní kanceláře FISCHER, která převedla nebo začala poprvé využívat způsobu cestování last minute, ale dovedla si, což do té doby na naší scéně cestovních kanceláři nebylo. Způsob marketingu, který byl běžně používán na západních trzích. Tyto zkušenosti jsme neměli, neměli jsme ani obrovské zázemí, to znamená jak finanční tak technické. Vemte si například cenu jednoho katalogu, a množství katalogu, které vydáte, a kolik z těchto vydaných katalogů se stanou Vaši klienti. Čím větší náklad tím lacinější katalog, ale jestliže velká cestovní kancelář v té době „nedotknutelná“ viz postavení pana majitele Fischera na politické scéně se drobné CK nemohou rovnat tomuto gigantovi. Ona ta situace je dnes podobná. Pár velkých CK (EXIM, FIRO atd.) dokáží na základě svého finančního zázemí možnosti i vyšších ztrát, které unesou část větších ztrát řadu drobných CK dovést do krachu. Ono k tomu sehrává často i negativní roli, nevím, zda cílenou či necílenou informační kampaní naše sdělovací prostředky. Jsem Řek, ale v období krize, to co jsem se dozvěděl za informace z oficiálních sdělovacích prostředků, jsem se přímo zděsil. Takové množství nesmyslů, polopravd a poloinformací jsem hodně dlouho neslyšel. Žil jsem v Řecku, mám tam svou rodinu, známé, a tak vím jaká je skutečnost a co sehrálo jednu z velkých rolí při zadlužení mé domoviny a tak při poslechu oficiálních zpráv jsem si připadal, že čtu ten nejspodnější bulvár. Nemohu neříct, že i často překvapivá rozhodnutí České národní banky hodnotě koruny vůči euro jsou pro menší CK někdy skoro likvidační. Velké CK, aniž by snižovaly cenu, jsou schopny i zvýšené ztráty nést, protože o 10 procent co ČNB zlevnila hodnotu koruny nést bez větších ořesů mine. Toto vidím jako největšího konkurenta, neboť tyto velké cestovky jsou schopny využívat i státní komunikační kanály.

3. Co má vliv na budoucí cenu zájezdu?

Internet má skoro většina a tím pádem, reagují na senior program, slevy first minute. Pokud 15 % dáte dolů, to je velký rozdíl. Například loňská devalvace. V listopadu jsme prodávali a najednou přišlo toto, a dáváte 15 % slevu, ale nemáte 15 %, ale 25 %, protože se do toho

nezapočítávají těch 10 %. Když vám to prodá nějaká cestovka s provizí, pokud je to malá cestovka z normálu, tak je dáno to, že dostávají 8 %, ale velké netovky a la Invie, ta po vás chce 11 % plus DPH to už máte 12 %, a když máte zákaznickou slevu, máte devalvaci to je 25 % a dáte ještě těch 12 %, tak se dostáváte k 37 %, to už jsme ztratí minimálně 10 %. Protože ze startu vy nedáváte velké ceny, protože když máte něco na garanci, máte stejnou cenu po celou dobu, rozlišíte to sezonou, tím pádem když vám přijde ve finále, že z toho balíčku minus 35 %, tak jste určitě byl ztrátový víc než 10 %, protože tam se to rozvíjí 20, 25 a 30, tam se udělá stupeň v marži, a i když máte 30 procent, tak jste ještě 5 procent ztratil. Takže to je o těch velkých cestovkách. V minulosti vždycky zvedly ceny, tentokrát je nezvedly. My máme ve všeobecných podmínkách, že v případě devalvace se přizpůsobuje cena. Jestli máte prodělat 10 000 nebo 100 000, to je rozdíl. To jsou ty naše těžkosti.

4. Pomáhá Vám asociace CK?

Já nejsem v asociaci. S čím mi pomůže? Nemá mi s čím pomoci. Zadáte mě? Ne. V minulosti řecký cestovní svaz turismu nám jakž takž vypomáhal, nemluvíme o nějakých závažných sumách, ale dostávali jsme materiály, brožury na každou tu destinaci, měl jste mapy. Dnes už to není, čas od času nám dával nějakou dotaci na výstavu třeba v 50 000. Od jisté doby co je zákaz dotací v rámci EU, od té doby už tu není nic.

5. Jaké máte plány na budoucnost?

Plány, tak abychom nezkrachovali, co já vím, nevím, co mám na to říct. Je to těžký, podívejte se, chcete udělat novou destinaci, ale abyste udělal novou destinaci, potřebujete peníze.

6. A chcete udělat novou destinaci?

Přemýšlelo se o tom, ale vaše cestovka nesmí do ztráty, jestli jste ve ztrátě, tak určitě neotevřete něco nového. Potom jdete po jistotě. Já jsem poměrně dospělý člověk, mě je 67. Jako budoucnost ... jako budoucnost je prostě pokračovat a žít no.

5.3 Ekonomické zhodnocení a efektivita cestovní kanceláře

Cestovní kancelář, obecně, není typickým výrobním podnikem, ve kterém by se využila finanční analýza v celém svém širokém spektru. Ekonomické posouzení je proto zaměřeno pouze na:

- analýzu majetkové a kapitálové struktury dané CK,
- vývoj dlouhodobých a oběžných aktiv, zejména pohledávek a krátkodobého finančního majetku,
- vývoj cizího kapitálu,
- analýzu nákladů a výnosů,
- vývoj výsledku hospodaření,
- vyhodnocení efektivity cestovní kanceláře s využitím metody analýzy poměrovými ukazateli,

Pro tato zkoumání slouží účetní výkazy Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty, které jsou, mimo jiné, předkládány jako povinná příloha k daňovému přiznání k dani z příjmů právnických osob. Běžně se sestavují k 31. 12. příslušného roku.

5.3.1 Analýza majetkové a kapitálové struktury

Majetková struktura analyzované cestovní kanceláře Iason je tvořena především pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. V malé míře disponuje dlouhodobým hmotným majetkem (DHM), který je představován tzv. drobným DHM, zejména výpočetní technikou.

Z tabulky 1 a souvisejícího grafu je zřejmá struktura aktiv CK Iason za období 2010 – 2013. Lze kvitovat, že nárůst pohledávek v r. 2012 se podařilo v r. 2013 snížit, protože se zaměřila na důvěryhodnější odběratele. U peněžních prostředků je patrný razantní nárůst přesahující 2 miliony Kč.

Tab. 1: Aktiva CK Iason

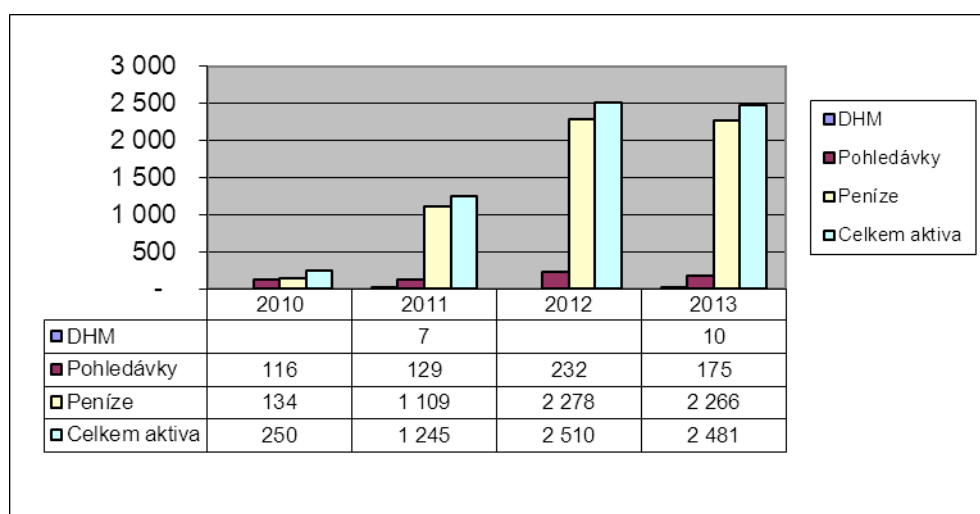
| AKTIVA | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| DHM | | 7 | | 10 |
| Pohledávky | 116 | 129 | 232 | 175 |
| Peníze | 134 | 1 109 | 2 278 | 2 266 |
| Celkem aktiva | 250 | 1 245 | 2 510 | 2 481 |

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

Jak je následně patrné z grafu č. 1, došlo k poměrně výraznému nárůstu hodnoty krátkodobého finančního majetku, který spadá k oběžným aktivům. To bylo zapříčiněno především výsledkem hospodaření za rok 2010, kdy bylo možno kladnou výši zisku nechat jako součást nerozděleného zisku minulých let (minulého hospodaření) a tyto finance uchovávat na běžných bankovních účtech.

Právě tato skutečnost se však s ohledem na efektivitu řízení cestovní kanceláře nejeví jako zcela vhodné, a to z důvodu možného znehodnocení finančních prostředků, pokud je nebude možno dále využívat. Proto se považuje za účinnější, pokud by je mohla cestovní kancelář dále investovat, např. do efektivnější marketingové komunikace, která by zároveň měla vliv na utužení vztahů se současnými klienty a získání dalších.

Graf 1: Grafické znázornění vývoje aktiv CK Iason



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

Kapitálová struktura cestovních kanceláří je, oproti výrobním podnikům, poměrně jednoduchá. Hlavní položkou u vlastního kapitálu je výsledek hospodaření, u cizího kapitálu krátkodobé závazky a bankovní úvěry.

Z rozvahy CK Iason je zřejmé, že v dřívějších obdobích (před rokem 2011) bylo dosaženo poměrně vysoké ztráty (kolem 2 mil. Kč.). Tato ztráta je částečně hrazena ze zisku, který však není nijak vysoký, dokonce v roce 2013 tato CK vykázala opět nepříliš vysokou ztrátu.

Struktura kapitálu CK Iason je zobrazena v Tab. 2 a Grafu 2. Cizí kapitál, zejména v letech 2012 a 2013, se, oproti dřívějším letům, navýšil řádově o 2 mil. Kč. Proč k tomu došlo, by

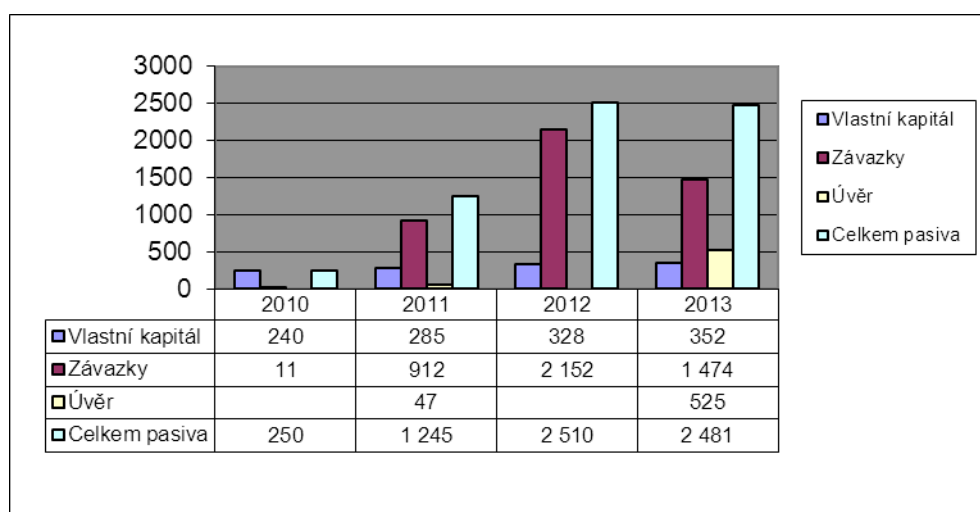
jistě zasluhovalo hloubější analýzu. Na první pohled se nabízí úvaha, že CK Iason nehradí svoje závazky. Další významnou položkou zvyšující cizí zdroje je získaný úvěr 525 tis. Kč v roce 2013.

Tab. 2: Pasiva CK Iason

| PASIVA | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|------|-------|-------|-------|
| Vlastní kapitál | 240 | 285 | 328 | 352 |
| Závazky | 11 | 912 | 2 152 | 1 474 |
| Úvěr | | 47 | | 525 |
| Celkem pasiva | 250 | 1 245 | 2 510 | 2 481 |

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

Graf 2: Grafické znázornění vývoje pasiv CK Iason



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

U struktury kapitálu se, mimo jiné, posuzuje poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. V případě sledované CK značně cizí kapitál převažuje. V roce 2013 získala CK již zmíněný úvěr, za nějž zaplatila v témže roce cca 100 tis. úroků, což ovlivnilo výsledek hospodaření natolik, že se CK dostala do ztráty.

Při posuzování ekonomické situace sledované CK Iason stojí za úvahu, proč nehradí svoje závazky (většinou faktury), když dostupné finanční prostředky má, konkrétně krátkodobý finanční majetek uvedený v aktivech. Další otázkou je důvod získání bankovního úvěru.

5.3.2 Analýza nákladů a výnosů

Kromě sledování aktiv a pasiv podniku se sleduje také vývoj výsledku hospodaření podniku, tedy skutečnosti, zda se podniku daří majetek do něj vložený zhodnocovat a dosahuje tak zisku, nebo naopak dochází ke znehodnocování tohoto majetku a je tak dosahováno ztráty. V souvislosti s podnikatelskou činností vznikají náklady, které tak představují kategorii vstupů hospodářských prostředků a práce do hospodářského procesu. Na straně druhé však podnik realizuje výnosy, které představují naopak kategorii výstupů z hospodářské činnosti podniku. Náklady a výnosy podniku přímo ovlivňují výsledek hospodaření podle následující rovnice:

$$\text{Výsledek hospodaření} = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$$

Převýší – li výnosy vyprodukované v průběhu účetního období náklady vynaložené na jejich dosažení, výsledkem hospodaření je zisk. V opačném případě je vyprodukován záporný výsledek hospodaření, tedy ztráta.

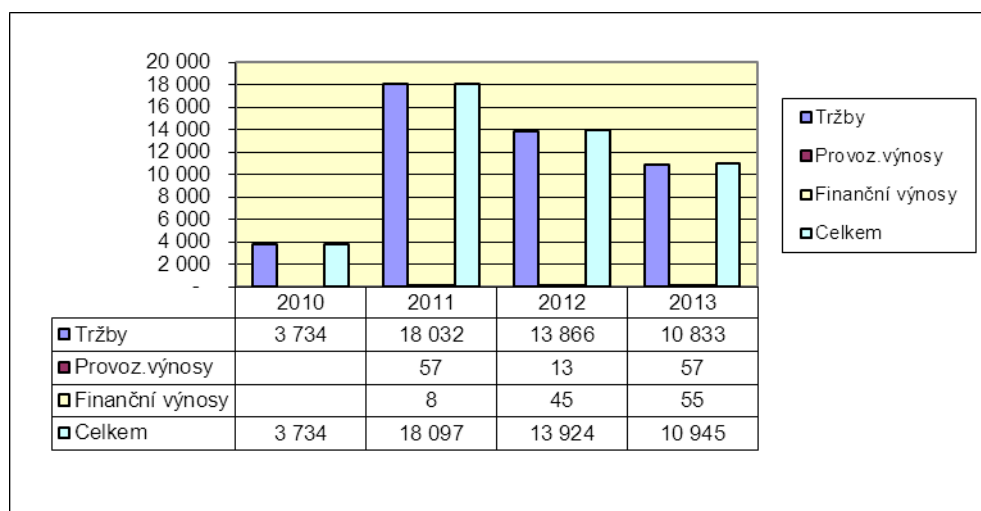
Složení i výše nákladů CK Iason je uvedeno v Tab. 3 a Grafu 3. Nejvýznamnější položkou je spotřební materiál a zejména služby. V případě nákladů na služby se jedná o náklady spojené s hlavní činností CK: noclehy a doprava. Tyto náklady strmě vzrostly v roce 2011, od té doby je patrný jejich pokles. Je jasná souvislost s výší tržeb uvedených v Tab. 4. Jak již bylo uvedeno v předcházející podkapitole, získaný půlmilionový úvěr zvýšil finanční náklady řádově o 100 tisíc Kč.

Tab. 3: Výnosy CK Iason

| VÝNOSY | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------|--------|--------|--------|
| Tržby | 3 734 | 18 032 | 13 866 | 10 833 |
| Provozní výnosy | | 57 | 13 | 57 |
| Finanční výnosy | | 8 | 45 | 55 |
| Celkem | 3 734 | 18 097 | 13 924 | 10 945 |

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

Graf 3: Grafické znázornění vývoje výnosů CK Iason



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

Výnosy mají klesající tendenci. I když jsou v relaci s náklady, nedosahují uspokojivé výše. Převažující položkou výnosů jsou tržby. Souvisí to samozřejmě se zaměřením firmy.

5.3.3 Vývoj výsledku hospodaření

Vývoj výsledku hospodaření za sledované období let 2010 – 2013 je nepříznivý, protože neustále klesá a dokonce v roce 2013 je v červených číslech. V roce 2011, při nejnižších nákladech a výnosech byl výsledek hospodaření nejvyšší.

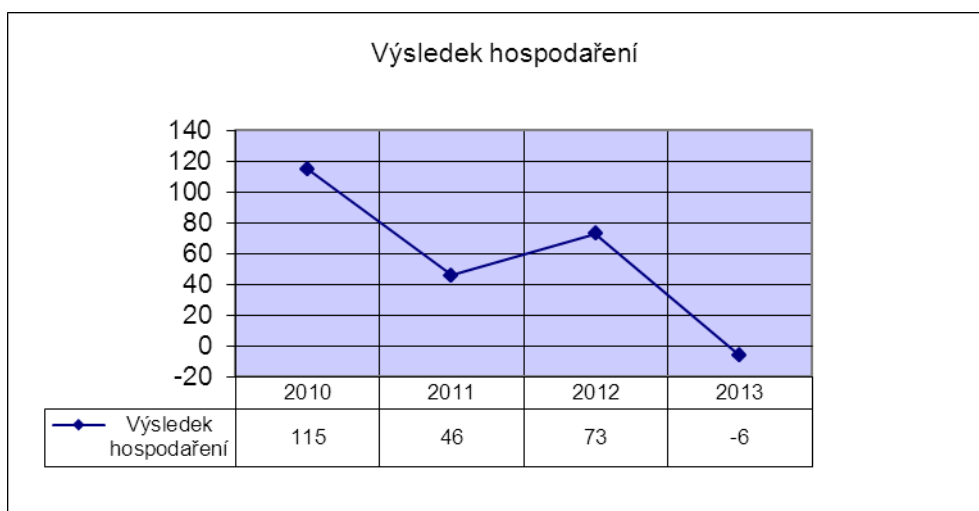
Tab. 4: Výsledek hospodaření CK Iason

| VH | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|------|------|------|------|
| Výsledek hospodaření | 115 | 46 | 73 | -6 |

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

Jak je dále patrné z grafu č. 4, ačkoliv cestovní kancelář v roce 2010 dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření (kladného zisku ve výši 115 tis. Kč), nedokázala tyto finanční prostředky náležitým způsobem využít, což se projevilo v dalších letech, kdy se výsledek hospodaření postupně snižoval až do záporných čísel – 6 tis. Kč.

Graf 4: Grafické znázornění vývoje výsledku hospodaření CK Iason



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

5.3.4 Efektivita cestovní kanceláře

V rámci analýzy efektivity cestovní kanceláře CK IASON bylo využito účetních závěrek, které společnost uveřejňuje ve Sbírce listin na Justici.cz, která je provozována Ministerstvem spravedlnosti České republiky. S ohledem na zjištěné skutečnosti z rešerše odborné literatury bylo využito následujících ukazatelů:

- ukazatele rentability: rentabilita tržeb, rentabilita celkových aktiv,
- ukazatele zadluženosti: zadluženost celková, míra samofinancování,
- zhodnocení celkové efektivity – analýza finančního zdraví cestovní kanceláře: Altmannovo Z-scóre.

Následující tabulka č. 5 prezentuje základní ukazatele rentability a zadluženosti, z nichž je patrné, že nejhůře si společnost vedla v roce 2011, naopak se ukazuje, že v posledních letech 2012 a 2013 dochází ke zlepšení situace z hlediska rentability tržeb i rentability celkových aktiv. Uvažuje-li se dále celková zadluženost, zde je dosahováno již odlišných výsledků, neboť společnost se stále více zadlužuje. To je dáno mimo jiné i přijetím dlouhodobého bankovního úvěru i jiných krátkodobých závazků, jejichž objem prudce narůstá, zatímco aktiva (pasiva) společnosti klesají. V souladu se zvyšující se zadlužeností cestovní kanceláře IASON dochází ke zhoršování její schopnosti samofinancování, nicméně se ukazuje, že ani v roce 2010 nebyla schopna společnost samostatného financování, neboť v její kapitálové struktuře převažují především cizí zdroje, a to na úkor vlastních zdrojů.

Tab. 5: Rentabilita a zadluženost CK IASON

| Ukazatele | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------------|--------|----------|----------|---------|
| Rentabilita tržeb v % | -2,38 | -8016,67 | -4147,06 | 5553,94 |
| Rentabilita celkových aktiv v % | -17,43 | -50,37 | -236,58 | 780,17 |
| Celková zadluženost v % | 130,47 | 230,16 | 744,97 | 913,22 |
| Míra samofinancování v % | -23,35 | -56,55 | -86,58 | -89,05 |

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

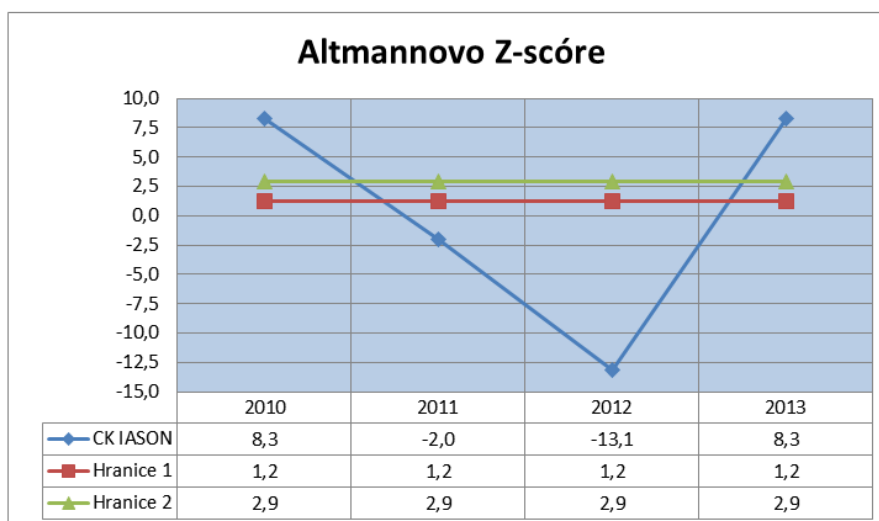
Z tabulky č. 5 je patrné, že rentabilita tržeb dosahuje po většinu období u cestovní kanceláře IASON záporných hodnot, avšak je zde zároveň patrné, že výsledky v jednotlivých kalendářních obdobích jsou také značně nestabilní a vysoce kolísají. To má negativní dopad na celkové fungování této cestovní kanceláře, což se může mimo jiné projevit i v celkovém přístupu ke klientům. Ačkoliv je dále z tabulky č. 5 patrné, že rentabilita analyzované cestovní kanceláře je nejvyšší v roce 2013, neboť zde bylo dosaženo vyšší hodnoty výsledku hospodaření před zdaněním a úročením (EBIT), zároveň bylo zjištěno, že se také snižuje celkový objem aktiv (pasiv).

Ještě větší problémy jsou však zjištěny v případě ukazatelů, poukazující na zadluženost cestovní kanceláře a na míru samofinancování. Z tohoto pohledu je zcela zřejmé, že společnost má problémy se stále narůstajícím objemem cizích zdrojů. V součinnosti s tím, jak se zvyšuje objem cizích zdrojů (úvěrů, krátkodobých závazků), snižuje se objem vlastních zdrojů, které by mohla mít cestovní kancelář k dispozici.

Na výši míry samofinancování se podílí výše nerozděleného zisku z předchozích let, neboť zde cestovní kancelář dosahuje značné ztráty, která se stále více navyšuje, a to vzhledem k záporné výši výsledku hospodaření společnosti v jednotlivých kalendářních obdobích.

Celkově je možno finanční efektivitu cestovní kanceláře vyhodnotit na základě dosažených hodnot podle Altmannova Z-score. Výsledky jsou zaznamenány na následujícím grafu č. 5.

Graf 5: Grafické znázornění celkového finančního zdraví CK Iason



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě účetní závěrky CK Iason

Jak je zřetelně patrné z grafu č. 5, společnost, resp. uvedená cestovní kancelář se po stanovená období 2011 a 2012 dostává do pásma bankrotu, přičemž v roce 2010 a 2013 se její finanční výsledky zlepšují, a proto je situace cestovní kanceláře příznivější. Zde by bylo možno hovořit o ekonomické prosperitě. Je však nutno na celkovou situaci nahlížet komplexněji. Lze se oprávněně domnívat, a to v návaznosti na zjištěné údaje od ukazatelů rentability a zadluženosti, že se jedná spíše o přechodnou fázi, proto se finanční situace cestovní kanceláře IASON považuje za nepříznivou.

Cestovní kancelář tak zřetelně neumí zacházet se svými finančními prostředky. Efektivita jejího řízení a provozu je spíše horší, přičemž nejzásadnější je pro ni, že neumí zcela vhodně pracovat s veškerými údaji a možnostmi, které se jí nabízejí. Díky tomu se také snadněji dostává do potíží. Je zapotřebí více klienty motivovat a poukázat na výhody destinací, které má ve své nabídce.

6 NÁVRHOVÁ ČÁST

Kapitola představuje návrhovou část, kdy je možno za pomoci metody SWOT analýzy a zpracovaného dotazníkového šetření navrhnout cestovní kanceláři některá doporučení, která by mohla vést ke zvýšení její efektivity.

6.1 SWOT analýza

Tab. 6: SWOT analýza

| | |
|--|--|
| S – silné stránky - doba působení v oblasti cestovního ruchu - vyškolený personál - perfektní znalost prostředí země | W – slabé stránky - reklama není na nejvyšší úrovni - jednostrannost orientaci na destinaci |
| O – příležitosti - zkvalitňování nabízených služeb | T – hrozby - pohyb kurzu koruny vůči euru - politická situace ve světě |

zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s majitelem CK Iason

Silnými stránkami CK Iason je zajištěná doba jejího působení v oblasti cestovního ruchu a znalost nabízených destinací. Jako příležitost pro zlepšení ekonomické situace se nabízí zkvalitňování nabízených služeb, např. rozšířením nabídky fakultativních zájezdů v místě rekreace. Rozhodně by stálo za úvahu, zda svoji nabídku nerozšířit na skupiny rekreatantů ekonomicky silných firem. Měla by rozšířit různé formy propagace, což samozřejmě vyžaduje určitou výši nákladů, ale správně cílená propagace by přinesla navýšení výnosů a tím i výsledku hospodaření.

Ve kvadrantu slabých stránek musí CK Iason provést důkladnou analýzu nákladů a výnosů, jak již bylo řečeno v kapitole 5.3.2. Již zmíněná propagace, především reklama, není v současné době na nejvyšší úrovni. I v této oblasti je nutno dosáhnout zlepšení.

Hrozby žádný ekonomický subjekt neovlivní, jsou jedním z faktorů rizika podnikání. V současné době situaci komplikuje situace na finančních trzích, zejména pohyb kurzu koruny vůči Euru. Určitou hrozbou se také může jevit politická situace ve světě a z ní vyplývající obava klientů CK z možných střetů.

6.2 Dotazníkové šetření

Jako doplňková forma byla využita metoda dotazníkového šetření (plné znění dotazníku, včetně následného vyhodnocení je součástí Přílohy č. 1), které mělo zjistit průměrný věk klientů, základní informace, které hrají roli při rozhodování (kvalita služeb, reference) a měly ukázat, zda v nabídce CK chybí nějaké služby pro klienty. Dotazník byl vydáván zájemcům, kteří navštívili CK. Celkově výsledky ukázaly, že zájemci pocházeli ze střední věkové kategorie, to jest mezi 35-50 lety. Nebyl rozdíl mezi muži a ženami, tato kategorie především chtěla využít a spojit přírodní krásy a určitý klid při své dovolené, proto nejdůležitější pro rozhodování byly reference jak na internetu, ale hlavně od svých známých či přátel a z nabídky cestovní kanceláře především kvalita služeb, půlka dávala přednost většímu komfortu, druhá část využívala nabídku z hlediska malých destinací.

Kromě toho, co bylo výše prezentováno, byly zjištěny také další údaje, které jsou pro řešené téma v této bakalářské práci stěžejní. Nejprve se měli respondenti vyjádřit k tomu, zda více preferují strávení dovolené v zahraničí, nebo naopak v České republice. Jak z vyhodnocených výsledků vyplynulo. Celkem 50 % respondentů odpovědělo, že dává přednost strávit dovolenou v zahraničí, naproti tomu jen 21 % respondentů by raději trávilo dovolenou v České republice. Je tedy zcela zřejmé, že je zde značný nepoměr, což však zároveň hraje ve prospěch cestovní kanceláře IASON, která nabízí zájezdy do zahraničních destinací.

Otázka ceny byla jedním z hlavních faktorů, která rozhodovala o dovolené. Celkem 86 % respondentů uvedlo, že cena je pro ně rozhodujícím činitelem, na základě kterého se rozhodnou, na jakou dovolenou se nakonec vypraví. Naproti tomu jenom pro 14 % respondentů to stěžejní není. Vezme-li se v úvahu věk respondentů, celkem 100 % všech respondentů ve věku do 40 let se rozhodují o výběru dovolené na základě ceny. Ve vyšší věkových kategoriích tato jednoznačnost klesá, přesto stále vysoký počet respondentů uvažuje o dané dovolené na základě ceny zájezdu.

Průměrná cena dovolené se pohybovala kolem 15 000 tisíc za jednu osobu. Bylo zajímavé, že většina dotázaných klientů příliš nespolehala na nabídku v last minute, ale spíše na dovolenou ve svém systému plánování na určitý termín, většinou srpen – září. Dlouhodobá rezervace dovolené vychází především z věkové kategorie dotázaných, kteří působí většinou ve středních funkcích, a proto nárazové akce last minute jsou z hlediska působení ve svých profesích těžko realizovatelné (nutné plánování dovolených v rámci chodu firmy).

6.3 Návrhy a doporučení

Z informační akce, kterou jsem provedla u klientů zkoumané CK jednoznačně vyplývá, že nejdůležitějším faktorem jsou především reference a doporučení od známých či přátel. Druhým faktorem, který hraje významnou roli je nabízená cena a tradice spojená s kvalitou. Mohu tedy celkově říct, že u této malé cestovní kanceláře je její největší know how právě kvalita, tradice a cena ve vzájemné symbióze. Cestovní kancelář v této oblasti je si svého know how, vědomá, staví na něm a při jakýchkoliv náznacích negativního ohlasu okamžitě řeší a přijímá opatření. Z toho vyplývá že dobré jméno spojené s tradicí a profesionalitou i v podmínkách, které nevytváří přímo ideální obraz o řecké ekonomice (únor 2015 – volby), jsou nejcennější devízou pro získání a zájem jak nových, tak udržení stávajících klientů.: Cestovní kancelář Iason by se měla zaměřit na nabízení dovolené v délce 12 – 14 dnů v cenové relaci do 15.000 Kč. V této oblasti by měla CK dbát na to, aby svoje dobré jméno neztratila a našla lepší možnosti - to je vlastně prezentace v oblasti internetových nabídek (atraktivní webová stránka atd.).

Jak je uvedeno v kapitole 5.3.1, CK Iason by měla přehodnotit dosavadní finanční strategii, a to v těchto bodech:

- Především se zaměřit na urychlenou úhradu stávajících závazků.
- Snižit výši pohledávek.
- Z analýzy nákladů a výnosů v kapitole 5.3.2 by měla CK Iason.
- Zaměřit svoji pozornost na snížení nákladů, zejména v položce služby.
- Přehodnotit cenovou politiku, zda by nemohlo dojít ke zvýšení tržeb.

CK Iason by navrhovaná opatření měla realizovat, aby dosáhla v příštích letech uspokojivějšího výsledku hospodaření. Závěrem lze konstatovat, že CK Iason má potenciál pro další působení a setrvání v oblasti cestovního ruchu.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na problematiku cestovního ruchu, resp. jednoho z účastníků cestovního ruchu, a to na cestovní kanceláře. Ty představují v této oblasti důležitou roli, neboť na základě své podnikatelské činnosti mohou klientům a zájemcům prodat hlavní produkt cestovního ruchu. Tím je zájezd. Jak bylo dále zjištěno na základě rešerše odborných zdrojů, zájezd je hlavní devízou cestovních kanceláří, neboť dle nastavené právní úpravy v České republice, mají právo prodávat zájezdy pouze cestovní kanceláře. Zprostředkovávat je mohou také cestovní agentury, avšak hlavní činnost v této oblasti spočívá v nabídce cestovní kanceláře.

Na českém trhu je možno se setkat s celou řadou cestovních kanceláří. Je zde však patrné, že trh ovládá skupina větších cestovních kanceláří, jako je např. Čedok, Exim Tours nebo Fischer. Tyto cestovní kanceláře sice vytvářejí velký objem zisku a mají velké množství zaměstnanců, kteří mohou zákazníkům nabídnout zájezdy do řady světových destinací, avšak na druhé straně se ke klientům nepřístupuje nikterak specificky. Na to sázejí právě malé cestovní kanceláře, které svoje klienty chápou spíše jako součást větší rodiny. Mohou tak zákazníkům umožnit saturování jejich specifických potřeb a přistupovat k nim specificky. Konkurovat velkým cestovním kancelářím zde není možno na základě ceny, ale prostřednictvím specifického a osobitého přístupu. To se ukázalo jako významné také v případě analyzované cestovní kanceláře IASON, na niž byla zaměřena pozornost v rámci analytické části bakalářské práce.

S ohledem na výše uvedené poznatky a s tím, k čemu jsem při analýze a rozboru došla, mohu nyní konstatovat, že byl hlavní cíl bakalářské práce splněn. V jejím úvodu jsem si stanovila analyzovat a rozebrat cestovní kancelář IASON. Na základě rešerše základních poznatků o činnosti a ekonomické efektivitě cestovních kanceláří jsem se snažila vyhodnotit, jak si v současné době stojí tato cestovní kancelář a dle zjištění z provedené SWOT analýzy, z informací z rozhovoru s majitelem výše uvedené cestovní kanceláře a z provedeného dotazníkového šetření navrhnout možné cesty a způsoby k zefektivnění její činnosti.

Z tohoto pohledu se jevila důležitá část, kterou jsem zařadila v podkapitole 5.3, v níž jsem se věnovala ekonomickému zhodnocení a efektivitě cestovní kanceláře. Bylo možno poukázat na to, že se tato společnost v současné době nachází ve finančních problémech, což do jisté míry vzniklo na základě snížení počtu klientů. Bylo však možno poukázat na to, že struktura

finančního zázemí a finančního hospodaření cestovní kanceláře není ideální a naopak by bylo možno v této souvislosti doporučit změny tak, aby došlo k restrukturalizaci současných příjmů a výdajů.

Nehledě na fakt, že společnost nemá vhodně nastavený systém propagace. Ta se v současnosti považuje za nejdůležitější část v celém marketingovém působení, neboť ten, kdo není dostatečně vidět, nemůže získávat další klienty. Jak mimo jiné vyplynulo z rozhovoru s majitelem cestovní kanceláře IASON, je zřejmé, že nelze přidávat do nabídky další destinaci, neboť to by pro ni znamenalo další výdaje, které by ještě více zhoršily současnou situaci v této firmě.

Naopak je zapotřebí, aby se cestovní kancelář vydala směrem k zefektivnění své dosavadní činnosti a zaměřila se na své současné klienty, na něž může působit. Právě tím, že jim bude moci nabídnout lepší strukturu služeb a bude jim věnována lepší a efektivnější péče, než je tomu v případě velkých cestovních kanceláří, může si tyto zákazníky nejenom zachovat, ale získat i další.

Ukázalo se navíc z rozboru současné marketingové komunikace cestovní kanceláře IASON, že neumí zcela vhodně využívat současných možností, které nabízejí nízkonákladové formy komunikační strategie. Zde je tak možno cestovní kanceláři doporučit začít komunikovat s klienty a zájemci o nabídku zájezdů nejenom skrze inovované a atraktivnější webové stránky, ale také skrze sociální sítě, vytvářená virální videa a kampaně. Vzhledem k tomu, že se tato cestovní kancelář zaměřuje především na řeckou destinaci, je zapotřebí vyzdvihnout její pozitiva a poukázat na historii a další atraktivitu, které je možno navštívit.

Závěrem je možno uvést, že bakalářská práce přinesla důležité informace a poznatky o činnosti cestovních kanceláří a poukázala na to, jakým způsobem je možno zefektivnit dosavadní činnost malé cestovní kanceláře. Tyto spíše stojí v pozadí velkých gigantů na trhu cestovního ruchu v České republice, to však nijak nezmenšuje jejich význam. Je však zcela patrné, a vyplynulo to také z této analýzy, jež byla uskutečněna v práci, že se musí malé cestovní kanceláře zaměřit především na svou dosavadní klientelu a na formy marketingové strategie, a to včetně strategie finanční. Jestliže se bude malá cestovní kancelář snažit konkurovat cenou těm velkým, nebude mít šanci na úspěch. Ale pokud nabídne klientům službu navíc a zcela jedinečný přístup k nim, je zde vyšší potenciál k tomu, aby uspěla.

POUŽITÉ ZDROJE

Primární zdroje:

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.

Účetní závěrky cestovní kanceláře IASON za roky 2010 – 2013.

Tištěné zdroje:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 978-0-07-353073-4.

DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ. *Cestovní ruch: pro střední školy a pro veřejnost*. 2. upr. vyd. Praha: Fortuna, 2010, 200 s. ISBN 978-80-7373-079-6.

GALVASOVÁ, Iva a kol. *Průmysl cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 262 s. ISBN 978-80-87147-06-1

GÚČIK, Marian a kol. *Krátký slovník cestovního ruchu a hotelierstva*. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovního ruchu, 2004, 175 s. ISBN 80-88945-73-9.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

HRDÝ, Milan a Karel KLABEČEK. *Finance podniku: studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 180 s. ISBN 80-7082-865-X.

INDROVÁ, Jarmila a kol. *Cestovní ruch: základy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 122 s. ISBN 978-80-245-1569-4.

INDROVÁ, Jarmila. *Cestovní ruch pro všechny: odborná školení a vzdělávání pracovníků územní veřejné správy pro oblast cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Tribun EU, 2008, 89 s. ISBN 978-80-7399-407-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

MALÁ, Vlasta. *Základy cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002, 98 s. ISBN 80-245-0439-1.

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

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

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

Internetové zdroje:

KULHÁNEK, Martin a kol. *Legislativa pro cestovní ruch* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006, 97 s. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z:
<http://www.mmr.cz/getmedia/c35ac714-7f76-4a20-9146-e8b6604f8c4c/Legislativa-pro-cestovni-ruch.pdf?ext=.pdf>, s. 6.

Mezinárodní spolupráce. *CzechTourism* [online]. 2013 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/podpora-subjektu-v-cestovnim-ruchu/mezinarodni-spoluprace/>.

PALATKOVÁ, Monika. *Místní, národní a mezinárodní marketing destinace* [online] Praha: Euroconsultants, 2007, 170 s. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/972b6eef-d405-4fac-906c-7de59435c861/GetFile8_3.pdf.

Pojištění cestovní kanceláře proti úpadku. *Pojisti se na cestu* [online]. 2012 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://pojistisenacestu.jaksepojistit.cz/dalsi-pojistna-ochrana/pojisteni-cestovni-kancelare-proti-upadku>.

RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch: cestovní kanceláře* [online]. c2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: https://akela.mendelu.cz/~katkag/cest/cest_files/downloads/p_6_7.ppt.

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *iPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>.

Základní informace o AČCKA. *Asociace českých cestovních kanceláří a agentur* [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.accka.cz/stranky/o-asociaci/zakladni-informace-o-accka>.

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *BusinessVize* [online] 2010 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. 1: Zjednodušená struktura rozvahy..... | 29 |
| Obr. 2: SWOT analýza..... | 34 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Grafické znázornění vývoje aktiv CK Iason | 42 |
| Graf 2: Grafické znázornění vývoje pasiv CK Iason | 43 |
| Graf 3: Grafické znázornění vývoje výnosů CK Iason | 45 |
| Graf 4: Grafické znázornění vývoje výsledku hospodaření CK Iason | 46 |
| Graf 5: Grafické znázornění celkového finančního zdraví CK Iason..... | 48 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Aktiva CK Iason | 41 |
| Tab. 2: Pasiva CK Iason | 43 |
| Tab. 3: Výnosy CK Iason | 44 |
| Tab. 4: Výsledek hospodaření CK Iason | 45 |
| Tab. 5: Rentabilita a zadluženost CK IASON | 47 |
| Tab. 6: SWOT analýza..... | 49 |

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník a jeho vyhodnocení

1. Dáváte přednost dovolené v zahraničí, či v ČR?

- a) ČR
- b) zahraničí

| a) | b) | | % |
|----|----|--|----|
| 21 | 50 | | 72 |

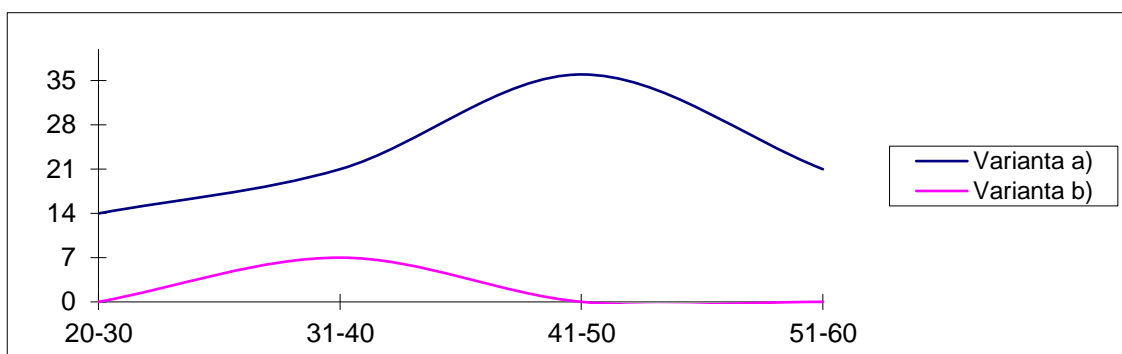
| Věk. kategorie | a) | b) | | % |
|----------------|----|----|--|----|
| 20 - 30 | 14 | 0 | | 14 |
| 31 - 40 | 29 | 0 | | 29 |
| 41 - 50 | 29 | 7 | | 36 |
| 51 - 60 | 14 | 7 | | 21 |

2. Je pro vás rozhodující při výběru dovolené cena?

- a) ano
- b) ne

| a) | b) | | % |
|----|----|--|-----|
| 86 | 14 | | 100 |

| Věk. kategorie | a) | b) | | % |
|----------------|----|----|--|----|
| 20 - 30 | 14 | 0 | | 14 |
| 31 - 40 | 29 | 0 | | 29 |
| 41 - 50 | 29 | 7 | | 36 |
| 51 - 60 | 14 | 7 | | 21 |

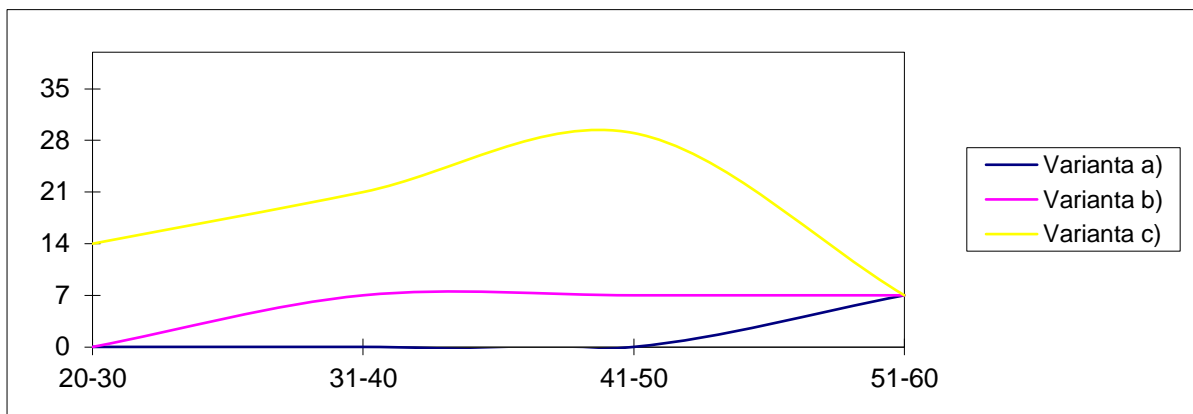


3. Z kolika CK jste vybíral?

- a) 3
- b) 5
- c) více

| a) | b) | c) | % |
|----|----|----|-----|
| 7 | 21 | 72 | 100 |

| Věk. kategorie | a) | b) | c) | % |
|----------------|----|----|----|----|
| 20 - 30 | 0 | 0 | 14 | 14 |
| 31 - 40 | 0 | 7 | 21 | 29 |
| 41 - 50 | 0 | 7 | 29 | 36 |
| 51 - 60 | 7 | 7 | 7 | 21 |

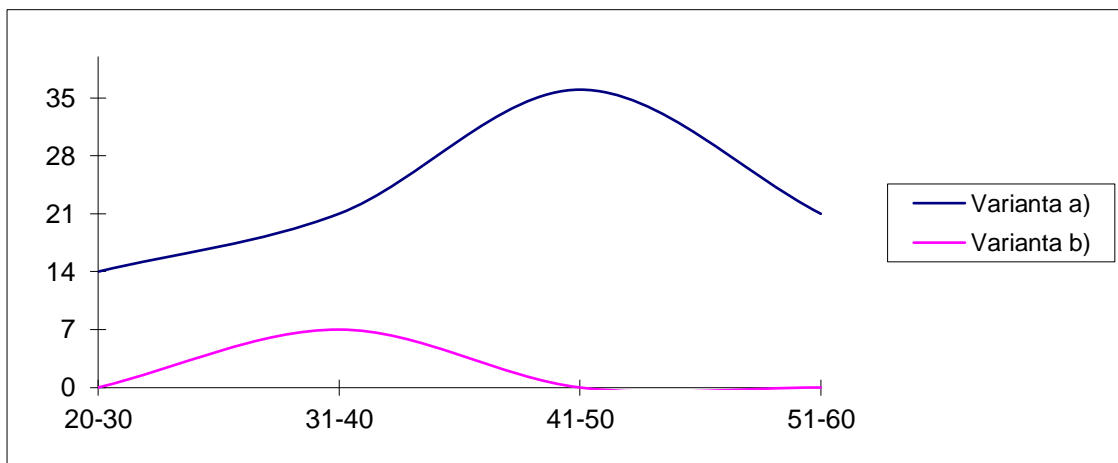


4. Při výběru dovolené jste již dopředu rozhodnutí pro určitou destinaci?

- a) ano
- b) ne

| a) | b) | | % |
|----|----|--|-----|
| 57 | 43 | | 100 |

| Věk. kategorie | a) | b) | | % |
|----------------|----|----|--|----|
| 20 - 30 | 14 | 0 | | 14 |
| 31 - 40 | 14 | 14 | | 29 |
| 41 - 50 | 14 | 21 | | 36 |
| 51 - 60 | 14 | 7 | | 21 |

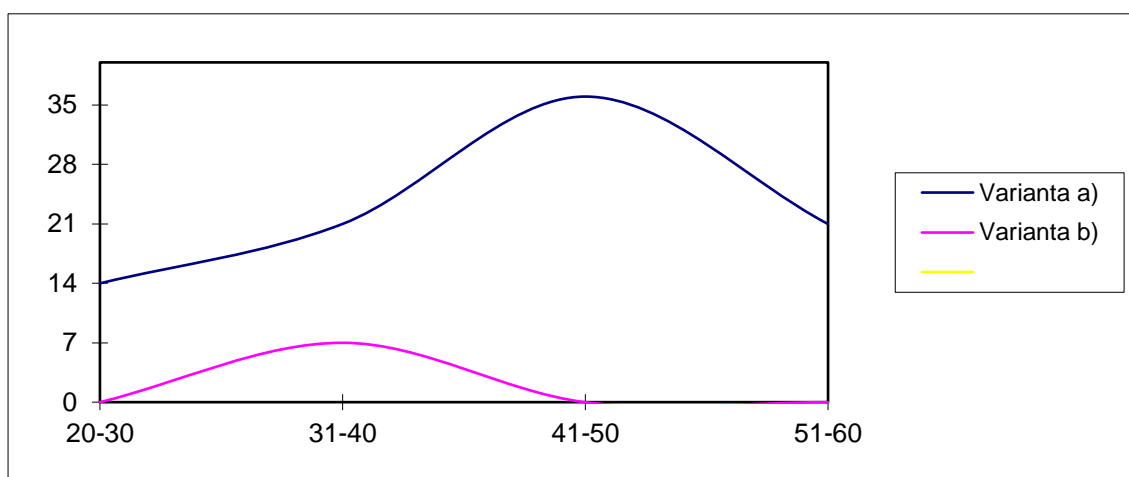


5. V jakém cenovém rozpětí si nejčastěji vybíráte dovolenou na osobu?

- a) do 10.000
- b) do 15.000
- c) nad 15.000

| a) | b) | c) | % |
|----|----|----|-----|
| 0 | 79 | 21 | 100 |

| Věk. kategorie | a) | b) | c) | % |
|----------------|----|----|----|----|
| 20 - 30 | 0 | 14 | 0 | 14 |
| 31 - 40 | 0 | 29 | 0 | 29 |
| 41 - 50 | 0 | 21 | 14 | 36 |
| 51 - 60 | 0 | 14 | 7 | 21 |

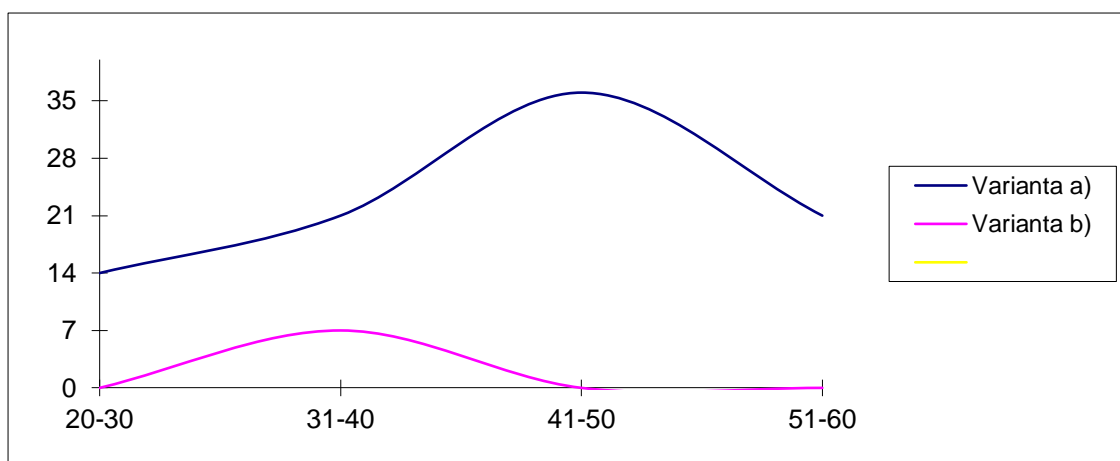


6. Na jakou průměrnou dobu si vybíráte dovolenou?

- a) Nad 8 dní
- b) 12 - 14
- c) více

| a) | b) | c) | % |
|----|----|----|-----|
| 14 | 72 | 14 | 100 |

| Věk. kategorie | a) | b) | c) | % |
|----------------|----|----|----|----|
| 20 - 30 | 7 | 7 | 0 | 14 |
| 31 - 40 | 7 | 21 | 0 | 29 |
| 41 - 50 | 0 | 29 | 7 | 36 |
| 51 - 60 | 0 | 14 | 7 | 21 |

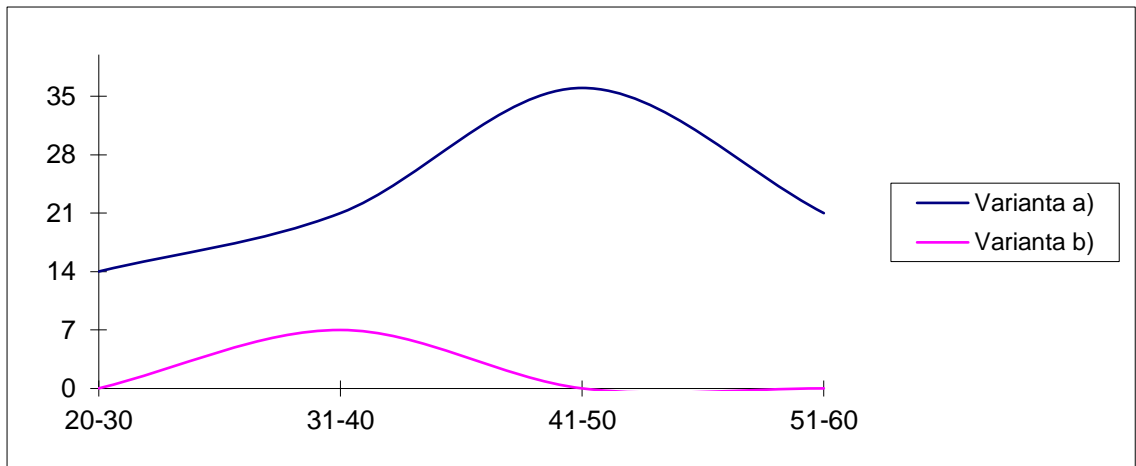


7. Záleží na hotelu a službách, které hotel nabízí?

- a) Ano
- b) ne

| a) | b) | | % |
|----|----|--|-----|
| 93 | 7 | | 100 |

| Věk. kategorie | a) | b) | | % |
|----------------|----|----|--|----|
| 20 - 30 | 14 | 0 | | 14 |
| 31 - 40 | 21 | 7 | | 29 |
| 41 - 50 | 36 | 0 | | 36 |
| 51 - 60 | 21 | 0 | | 21 |

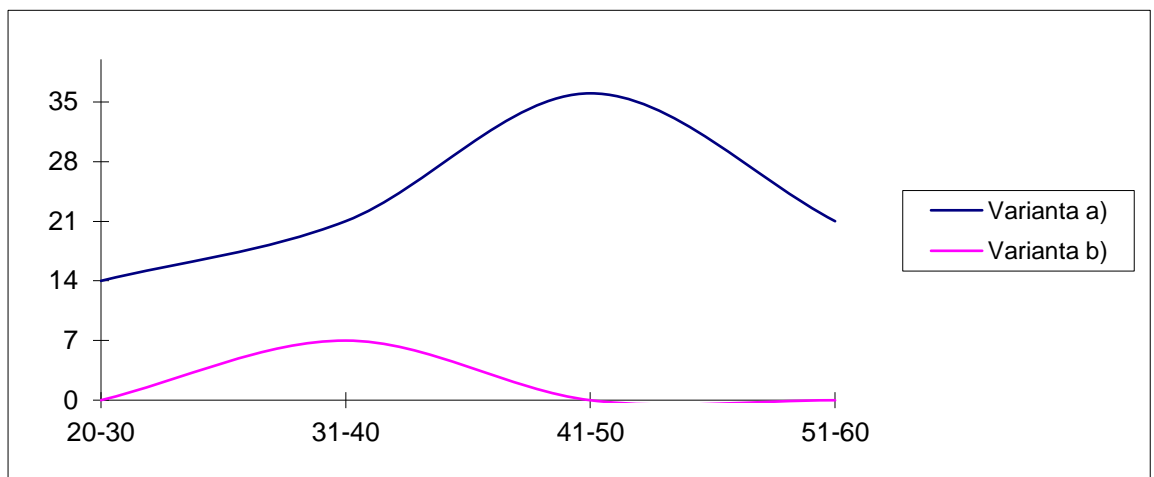


8. Cestujete i s jinými CK, nebo při spokojenosti zůstáváte věrný?

- a) Ano
- b) Ne

| a) | b) | | % |
|----|----|--|-----|
| 93 | 7 | | 100 |

| Věk. kategorie | a) | b) | | % |
|----------------|----|----|--|----|
| 20 - 30 | 14 | 0 | | 14 |
| 31 - 40 | 29 | 0 | | 29 |
| 41 - 50 | 36 | 0 | | 36 |
| 51 - 60 | 14 | 7 | | 21 |



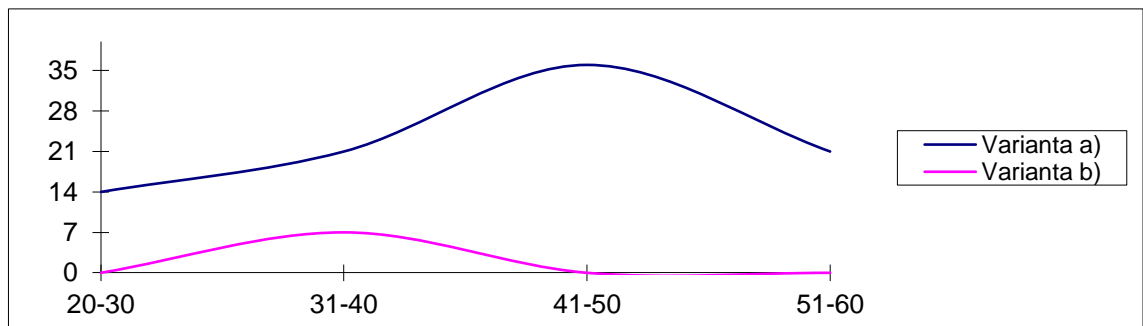
9. Chcete, aby v nabídce byly fakultativní poznávací výlety?

- a) Ano
- b) Ne

| a) | b) | | % |
|----|----|--|-----|
| 93 | 7 | | 100 |

| Věk.kategorie | a) | b) | | % |
|---------------|----|----|--|----|
| 20 - 30 | 7 | 7 | | 14 |
| 31 - 40 | 29 | 0 | | 29 |
| 41 - 50 | 36 | 0 | | 36 |
| 51 - 60 | 21 | 0 | | 21 |

O fakultativní poznávací výlety je, až na jednoho respondenta ve věku do 30. let, jednoznačný zájem ve všech věkových kategoriích.



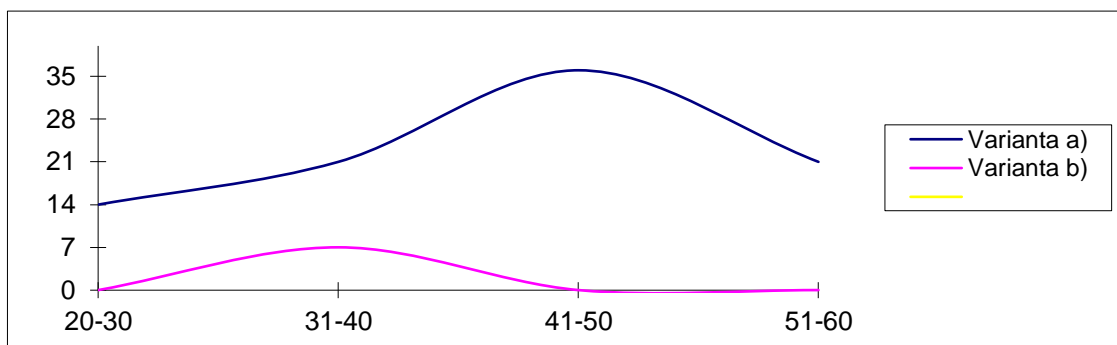
10. Proč jste si vybral region Řecka?

- a) Krásy, spojené s kulturou
- b) Krásy moře a pohodlí
- c) Možnosti výběru v malých rekreačních střediscích – vesnice

| a) | b) | c) | % |
|----|----|----|----|
| 93 | 0 | 7 | 93 |

| Věk.kategorie | a) | b) | c) | % |
|---------------|----|----|----|----|
| 20 - 30 | 14 | 0 | 0 | 14 |
| 31 - 40 | 29 | 0 | 0 | 29 |
| 41 - 50 | 29 | 7 | 0 | 36 |
| 51 - 60 | 21 | 0 | 0 | 21 |

Všichni (až na jednoho) oslovení zájemci o dovolenou v Řecku si vybrali tento region z důvodu krás spojených s kulturou.



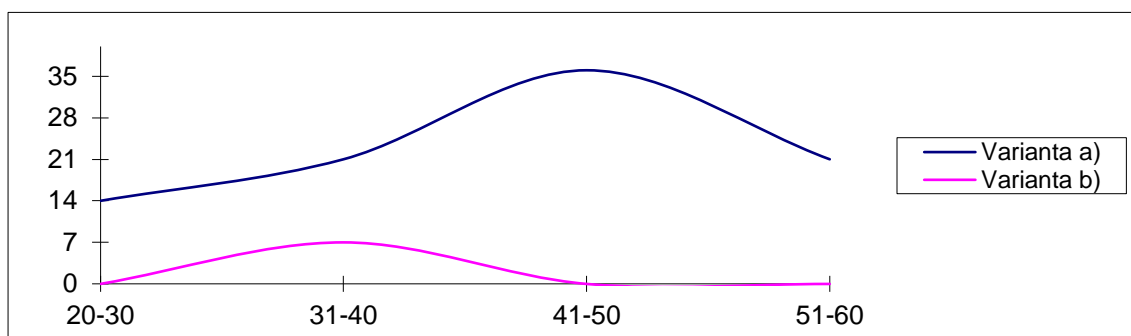
11. Před Vaší dovolenou informovali jste se o té CK, se kterou vyjždíte? Sháněli jste preference o kvalitě nabízených služeb?

- a) Ano
- b) Ne

| a) | b) | | % |
|----|----|--|-----|
| 93 | 7 | | 100 |

| Věk.kategorie | a) | b) | | % |
|---------------|----|----|--|----|
| 20 - 30 | 14 | 0 | | 14 |
| 31 - 40 | 29 | 0 | | 29 |
| 41 - 50 | 36 | 0 | | 36 |
| 51 - 60 | 14 | 7 | | 21 |

Až na jednoho respondenta ve věku 60 let se všichni před výběrem CK zajímají o reference a kvalitě nabízených služeb danou CK.



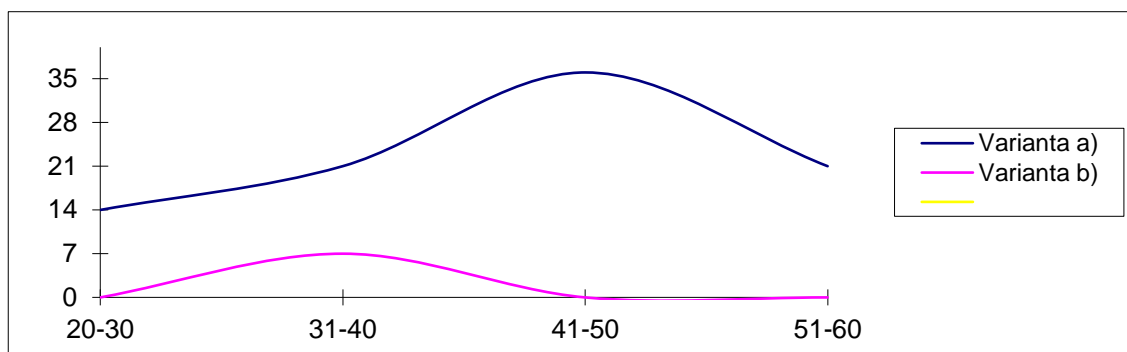
12. Co hrálo při výběru CK rozhodující roli?

- a) Kvalita spojená s tradicí
- b) Kvalita a znalost prostředí
- c) Nevíme

| a) | b) | c) | % |
|----|----|----|-----|
| 36 | 50 | 14 | 100 |

| Věk.kategorie | a) | b) | c) | % |
|---------------|----|----|----|----|
| 20 - 30 | 0 | 7 | 7 | 14 |
| 31 - 40 | 14 | 7 | 7 | 29 |
| 41 - 50 | 7 | 29 | 0 | 36 |
| 51 - 60 | 14 | 7 | 0 | 21 |

Při výběru CK hrála rozhodující roli kvalita a znalost prostředí, zejména ve věkové kategorii 41 – 50 let.



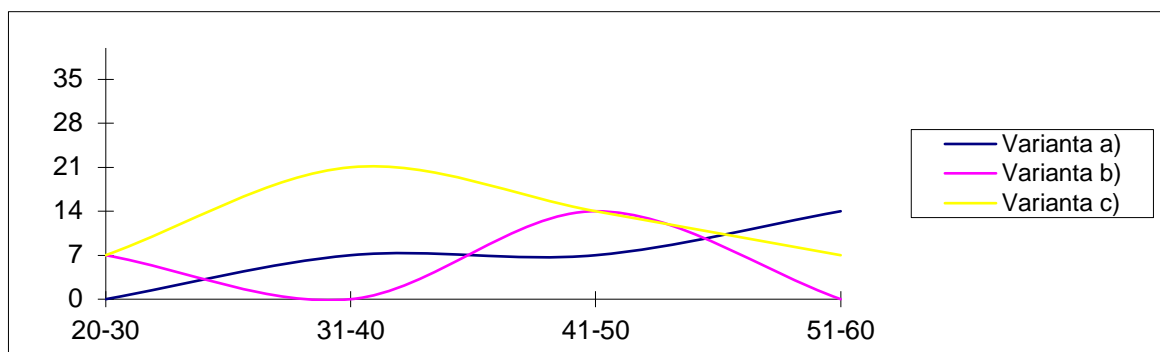
13. Kde jste získali informaci o zájezdu/službách?

- a) Z katalogu a od prodejce
- b) Z referencí
- c) Osobní doporučení (kamarád)

| a) | b) | c) | % |
|----|----|----|-----|
| 29 | 21 | 50 | 100 |

| Věk.kategorie | a) | b) | c) | % |
|---------------|----|----|----|----|
| 20 - 30 | 0 | 7 | 7 | 14 |
| 31 - 40 | 7 | 0 | 21 | 29 |
| 41 - 50 | 7 | 14 | 14 | 36 |
| 51 - 60 | 14 | 0 | 7 | 21 |

Zdrojem informací o zájezdu jsou ponejvíce kamarádi. Věková kategorie 51 – 60 získává informace více z katalogu od prodejce.



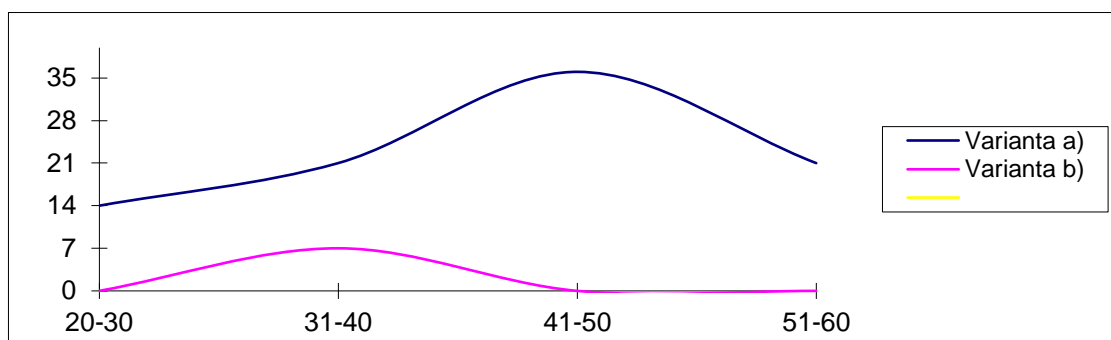
14. Jaké služby by vám měl poskytovat průvodce?

- a) Komplettní organizování večerů či dnů
- b) Upozornění na kulturní zajímavosti s výkladem
- c) Pravidelné setkání a řešení jednotlivých problémů, ponechání úplné volnosti, řešení jen při určitém problému

| a) | b) | c) | % |
|----|----|----|-----|
| 14 | 43 | 43 | 100 |

| Věk.kategorie | a) | b) | c) | % |
|---------------|----|----|----|----|
| 20 - 30 | 0 | 14 | 0 | 14 |
| 31 - 40 | 0 | 7 | 21 | 29 |
| 41 - 50 | 7 | 7 | 21 | 36 |
| 51 - 60 | 7 | 14 | 0 | 21 |

Pouze 14 % dotazovaných ve věku 20 – 30 let si přeje, aby průvodce organizoval večery i dny. Zbývající respondenti jsou ve svých požadavcích vyrovnání.



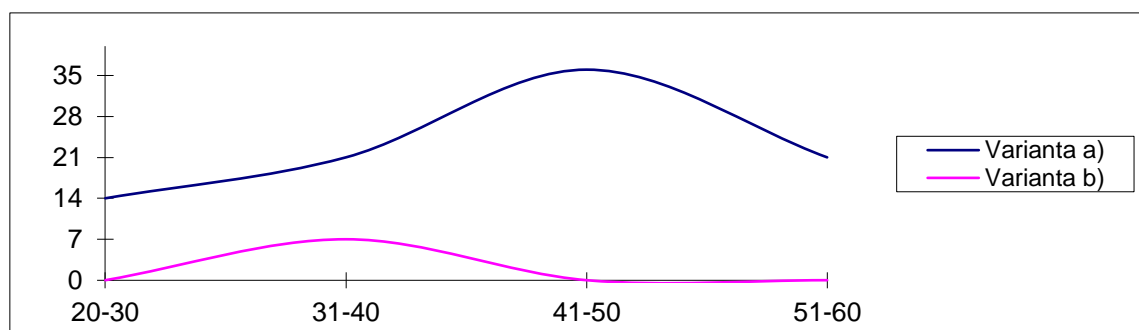
15. Doporučili byste naši CK svým známým?

- a) Ano
- b) Ne

| a) | b) | | % |
|----|----|--|-----|
| 93 | 7 | | 100 |

| Věk.kategorie | a) | b) | | % |
|---------------|----|----|--|----|
| 20 - 30 | 14 | 0 | | 14 |
| 31 - 40 | 21 | 7 | | 29 |
| 41 - 50 | 36 | 0 | | 36 |
| 51 - 60 | 21 | 0 | | 21 |

Zkoumanou CK by doporučili všichni respondenti, až na jednoho ve věku 31 – 40 let.



16. Chtěli byste nám sdělit Váš osobní typ na to, co bychom mohli ještě vylepšit?

Na tuto otázku nikdo z dotazovaných nezareagoval.

Doporučení:

Cestovní kancelář Iason by se měla zaměřit na nabízení dovolené v délce 12 – 14 dnů v cenové relaci do 15.000 Kč.