

Návrh marketingové strategie cestovní kanceláře ABC s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
doc. Ing. Ida Rašovská, Ph.D.

Autor:
Barbora Paulíková

Brno 2017

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Idě Rašovské, Ph.D. za cenné rady, připomínky a profesionální vedení při zpracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji cestovní kanceláři ABC s.r.o. za poskytnutí informací potřebných pro praktickou část této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh marketingové strategie cestovní kanceláře ABC s.r.o.** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2017

Abstract

Paulíková, B. Proposal of a marketing strategy of travel agency ABC s.r.o. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

This thesis evaluate current situation of travel agency ABC s.r.o. and suggest new marketing solutions to increase profit and public awareness.

Keywords

Travel agency, marketing, strategy

Abstrakt

Paulíková, B. Návrh marketingové strategie cestovní kanceláře ABC s.r.o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením současné situace cestovní kanceláře ABC s.r.o. na trhu a navržením marketingové strategií ke zvýšení ziskovosti a povědomí široké veřejnosti.

Klíčová slova

Cestovní kancelář, marketing, strategie

Obsah

1	Úvod a cíl práce	8
1.1	Úvod.....	8
1.2	Cíl práce.....	8
2	Metodika	9
3	Podnikání v cestovním ruchu	10
3.1	Cestovní kanceláře.....	10
3.1.1	Legislativa provozování cestovní kanceláře.....	11
3.1.2	Klasifikace cestovních kanceláří dle zaměření jejich činnosti.....	11
3.1.3	Příprava zájezdu.....	12
3.2	Další služby úzce související s cestovním ruchem.....	13
3.2.1	Průvodcovské služby.....	13
3.3	Trendy a vývoj cestovního ruchu.....	14
4	Marketing	15
4.1	Marketing v oblasti služeb.....	15
4.1.1	Typy marketingu v oblasti služeb.....	16
4.2	Marketingový mix.....	16
4.2.1	Produkt.....	16
4.2.2	Cena.....	17
4.2.3	Distribuce.....	18
4.2.4	Propagace.....	18
4.2.5	Lidé.....	19
4.2.6	Tvorba balíčků.....	19
4.2.7	Tvorba programu.....	19
5	Plánování podnikatelské strategie	20
5.1	Pojetí strategie.....	20
5.2	Význam strategie.....	20
5.3	Vize a poslání společnosti.....	21

5.4	Firemní kultura, identita a image firmy	22
6	Posouzení kvality navržených doporučení	24
7	Analýza současného stavu cestovní kanceláře ABC s.r.o.	25
7.1	Základní charakteristika firmy.....	25
7.2	Segmentace.....	27
7.2.1	Cílové skupiny	27
7.3	Analýza marketingových nástrojů.....	28
7.3.1	Produkt.....	28
7.3.2	Cena	29
7.3.3	Propagace.....	29
7.3.4	Distribuce	30
7.3.5	Lidské zdroje.....	31
7.3.6	Tvorba programů	31
7.4	Finanční analýza	33
7.4.1	Rozvaha CK ABC	33
7.4.2	Výkaz zisku a ztráty CK ABC	36
7.4.3	Poměrové ukazatele finanční analýzy.....	37
7.4.4	Hodnocení finanční stability	40
7.5	Analýza PESTE.....	40
7.5.1	Politicko-právní prostředí (P).....	40
7.5.2	Ekonomické prostředí (E)	42
7.5.3	Sociálně-kulturní prostředí (S).....	47
7.5.4	Technologické prostředí (T)	48
7.5.5	Ekologické prostředí (E)	48
7.6	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	49
7.6.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	49
7.6.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	49
7.6.3	Hrozba substitutů	50
7.6.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	50
7.6.5	Rivalita firem.....	50
7.7	SWOT analýza	52

7.7.1	Silné stránky (S).....	52
7.7.2	Slabé stránky (W).....	53
7.7.3	Příležitosti (O).....	53
7.7.4	Hrozby (T).....	53
8	Vlastní návrhy řešení	55
8.1	Oblast marketingové komunikace	55
8.1.1	Reklama	55
8.1.2	Podpora prodeje.....	57
9	Závěr	59
10	Literatura	60
11	Seznam grafů	62
12	Seznam tabulek	63

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Cílem každého podnikatele je vést úspěšnou firmu a mít pevné místo na trhu. K dosažení takového stavu je nutná neustálá informovanost o aktuálním dění na trhu a flexibilita daného podniku se přizpůsobovat měnícím se podmínkám, což je v dnešní době klíčovou vlastností.

Podnikatelské prostředí v České republice prošlo od devadesátých let výraznou změnou a trh cestovního ruchu není výjimkou. Díky dnešním příznivým podmínkám v oblasti cestování se člověk může bez problémů podívat až na opačný konec světa. Cestovní ruch je považován za rychle se vyvíjející a stále významnější odvětví světového hospodářství.

Pro podnikatelský subjekt je důležité mít povědomí o aktuální situaci na trhu. Avšak tyto informace o současných podmínkách a trendech sami o sobě nepřinesou majiteli firmy maximální zisky. Být úspěšným podnikatelem spočívá ve schopnosti efektivně využívat získané informace, pracovat s nimi a vytvářet strategii pro budoucí vývoj firmy.

V této práci se zabývám zhodnocením současné situace cestovní kanceláře ABC s.r.o. a hledáním možných způsobů jejího rozvoje.

Na základě inspirativního citátu Steveho Jobse „*Lidé často nevědí, co chtějí, dokud jim to neukážete.*“, se zaměřuji na rozvoj marketingu, který je důležitým nástrojem pro zvýšení povědomí o cestovní kanceláři a tím i její konkurenceschopnosti na trhu.

V praktické části je představena činnost cestovní kanceláře ABC s.r.o. a její základní charakteristika. Následně je analyzována a zhodnocena současná situace uvnitř firmy i vnějšího okolí, na jejichž základě jsou poté navržena marketingová doporučení, která povedou ke zvýšení povědomí cestovní kanceláře a konkurenceschopnosti na trhu.

1.2 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci cestovní kanceláře ABC s.r.o. a navrhnout doporučení, která povedou ke zvýšení povědomí a zlepšení konkurenceschopnosti cestovní kanceláře na trhu cestovního ruchu.

2 Metodika

V následujícím textu bude rozebrán postup a nástroje, kterých bude pro tuto bakalářskou práci využito. Práce se dělí do dvou částí.

První část bude obsahovat teoretické poznatky ohledně dané problematiky, ve které jsou využity zdroje odborné literatury na dané téma. Seznam literatury bude uveden v poslední 10. kapitole.

První část bude zahrnovat legislativní vymezení podnikání v oblasti cestovních kanceláří a dalších služeb úzce souvisejícími s cestovním ruchem, spolu s trendy v oblasti cestovního ruchu a vývojem v současné době. Vymezen bude i pojem strategie a její význam v rámci podniku. V poslední řadě budou zmíněna kritéria pro zhodnocení kvality navržené strategie.

V praktické části bude pro zhodnocení současné situace cestovní kanceláře ABC s.r.o. využito následujících analýz:

- Analýza vnitřního prostředí firmy
- Analýza PESTE
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- SWOT analýza

V rámci analýzy vnitřního prostředí bude provedena finanční analýza a analýza marketingových nástrojů.

Nakonec veškeré poznatky z výše uvedených analýz budou shrnuty v analýze SWOT, na základě které budou následně navrženy doporučení, které by cestovní kanceláři měli dopomoci ke zvýšení povědomí a konkurenceschopnosti na trhu. Tyto návrhy budou posléze zhodnoceny z hlediska přijatelnosti, vhodnosti a uskutečnitelnosti v poslední kapitole.

3 Podnikání v cestovním ruchu

Právní úprava pro poskytování služeb v cestovním ruchu zahrnuje celou řadu právních norem a zákonů. Jedním z mnoha je **zákon č.159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu**, který mimo jiné definuje pojem **zájezd** jako „*sestavenou kombinaci alespoň dvou z následujících služeb, je-li prodávána nebo nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc,*

- a) *doprava*
- b) *ubytování*
- c) *jiné služby cestovního ruchu, které tvoří významnou část zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % souhrnné ceny zájezdu.*“ (1, Hlava I, § 1)

Dle novely z 1. 8. 2006 se nyní považuje za zájezd i *jakákoli kombinace* služeb cestovního ruchu sestavená na základě individuálních požadavků klienta. Takové zájezdy nazýváme **forfaitové** neboli zájezd na objednávku. Rovněž se zde můžeme dočíst, co se podle zákona za zájezd nepovažuje, a to je: „*kombinace služeb cestovního ruchu,*

- a) *prodávaná jinému podnikateli za účelem jeho dalšího podnikání, nebo*
- b) *jejíž nabídka a prodej nesplňuje znaky živnostenského podnikání*“ (1, Hlava I, § 1)

Tento zákon dále upravuje vztahy mezi jednotlivými subjekty cestovního ruchu, mezi kterými dochází k obchodu. Vymezuje další základní pojmy jako například **zákazník**, což je „*osoba, která uzavře s cestovní kanceláří cestovní smlouvu, nebo osoba, v jejíž prospěch byla tato smlouva uzavřena.*“ (1, Hlava 1, § 4) Dále stanovuje podmínky pro provozování cestovní kanceláře a cestovní agentury, o kterých se budu podrobněji zmiňovat níže, a nalezneme zde i vymezení nového smluvního typu mezi cestovní kanceláří a zákazníkem – **cestovní smlouvu**. (1)

3.1 Cestovní kanceláře

Cestovní kanceláře představují základní provozní jednotku cestovního ruchu. Hlavní činností cestovní kanceláře je zajištění a organizace zájezdů pro konečného zákazníka a následná plná zodpovědnost za jejich realizaci. Můžeme říct, že cestovní kancelář funguje na principu prostředníka mezi subjekty působícími na trhu cestovního ruchu (dopravci, ubytovací zařízení, stravovací zařízení a další poskytovatelé služeb) a konečnými spotřebiteli tedy zákazníkem, nebo cestovními agenturami. Utvářejí již hotové nabídky zájezdů nebo mohou poskytovat i zprostředkování jednotlivých služeb jako prodej letenek, půjčení aut a další. V neposlední řadě mohou prodávat věci související s cestovním ruchem, jako jsou mapy, plány, vstupenky nebo suvenýry. (2)

3.1.1 Legislativa provozování cestovní kanceláře

Před rokem 2001 byly podmínky pro provozování cestovní kanceláře výrazně jiné, než je tomu dnes. Cestovní kancelář i cestovní agentura mohla být dříve provozována na základě živnosti volné, což znamenalo, že žadatel mohl získat živnost při splnění všeobecných podmínek podnikání, tedy věk 18 let, právní způsobilost a bezúhonnost. Dle šetření z Ministerstva místního rozvoje bylo v roce 2015 evidováno 882 cestovních kanceláří na území České republiky.

Po nabytí novely zákona č. 159/1999 Sb. v roce 2001 se zpřísnily podmínky pro získání oprávnění k provozování cestovní kanceláře, což pro mnohé fungující cestovní kanceláře znamenalo jistý zánik. Zásadní změna spočívala v tom, že se podnikání v oblasti cestovních kanceláří stalo živností koncesovanou a pro oblast cestovních agentur živností vázanou. Novela zákona je také zaměřena především na ochranu klienta a jeho práv. Novinkou také bylo povinné pojištění proti úpadku cestovní kanceláře, které zabezpečuje klienty proti finančním ztrátám.

Aktuálně pro rok 2016 je k provozování cestovní kanceláře potřeba **koncesovaná živnost**. Pro získání koncese je nutné splnit všeobecné podmínky a to *minimální věk 18, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost* a doklad o tom, že žadatel *nemá daňové nedoplatky na finančním úřadu a na sociálním a zdravotním pojištění*. Dalším požadavkem je *odborná způsobilost* splněná jedním z následujících bodů:

- úplné středoškolské vzdělání + 6 let praxe
- vysokoškolské vzdělání + 1 rok praxe
- uznávané doklady o kvalifikaci v oboru

Dále je pro provozování cestovní kanceláře nutné mít *pojištění proti úpadku*, předložit *podnikatelský záměr* i *předpokládané datum o zahájení činnosti*. Následně živnostenský úřad prověří, zda žadatel *za posledních 5 let nezrušil živnostenské oprávnění* a poté *MMR posoudí žádost* a vydá rozhodnutí, na jejímž základě se vydá koncese. (1)

3.1.2 Klasifikace cestovních kanceláří dle zaměření jejich činnosti

Dle charakteru a rozsahu poskytovaných služeb můžeme rozdělit cestovní kanceláře na základní a specializované.

- **Základní** – nabízejí veškeré služby v plném rozsahu, mají dostatečný pracovní tým a materiální vybavení.
- **Specializované** – zaměřují se na určitý druh a rozsah služeb nebo na konkrétní klientelu. Díky specializaci na konkrétní segment nebo destinaci je možné dosahovat vyšší kvality daného okruhu služeb. Důvodem ke specializaci je celá řada, jednou z nich je existence přímé vazby a osobního vztahu mezi vlastníkem CK a destinací. Některé cestovní kanceláře se mohou specializovat na jednu jedinou destinaci, další na turistiku, cyklistiku a vodácké sporty, nebo se zaměřují na destinace masivním cestovním ruchem nepoznamenané.

Specializace se může stát konkurenční výhodou oproti ostatním cestovním kancelářím. Sice specializovaná CK poskytuje užší rozsah služeb, ale individuální přístup a dokonalá znalost terénu může být klíčová pro spousty zájemců o zájezd a tudíž představuje velkou konkurenční výhodu. (3)

3.1.3 Příprava zájezdů

Jak jsem již zmínila v odstavci výše, mezi hlavní činností cestovní kanceláře patří příprava a organizace zájezdů. Tato činnost zahrnuje několik fází, jejichž kvalitní provedení zaručuje kvalitu celkového zájezdu. Do těchto fází patří:

- **Průzkum poptávky** – na základě vlastního průzkumu (dotazníky, výzkum na zakázku) nebo využití sekundárních dat z trhu cestovního ruchu (Czech Tourism, MMR, ČSÚ, satelitní účet, průzkumy, placené studie). Tím zjistí aktuální požadavky trhu, aby se nestalo, že cestovní kancelář bude nabízet luxusní zájezdy na Madagaskar, když je největší poptávka po levných zájezdech do Chorvatska.
- **Specifikace poptávky** – podle výstupů z průzkumu poptávky se dále specifikuje poptávka. Určuje se, na jaký segment trhu se bude cílit, probíhá diferenciacce produktu a stanovuje se strategie pro cestovní kancelář.
- **Tvorba produktu** – určí se tedy destinace, dále tato fáze zahrnuje vypracování trasy, sestavení programu zájezdu, časový harmonogram a určení rozsahu poskytovaných služeb.
- **Uzavření smluv s dodavateli a pracovníky** – v této fázi probíhá uzavírání mandátních smluv s dodavateli, garanční nákup míst, dále zajištění průvodců, animátorů a delegátů, buď z interních zdrojů, nebo využití externích pracovníků.
- **Kalkulace ceny** – výpočet nákladů, započtení marže a pojištění proti úpadku CK a následné stanovení prodejní ceny.
- **Nabídka a propagace** – tvorba a distribuce propagačních materiálů, uzavření smluv s cestovními agenturami, účast na veletrzích.
- **Prodej a realizace** – cestovní kanceláře mohou prodávat zájezdy přímou cestou, tedy v místech jejich pobočky, prostřednictvím webových stránek nebo nepřímou cestou a to spoluprací s cestovními agenturami. V průběhu realizace zájezdu probíhá kontrola služeb, klienti mají možnost okamžitého řešení problémů, je zde velké riziko selhání lidského faktoru.
- **Kontrola služeb** – nejlépe v průběhu zájezdu nebo bezprostředně po realizaci – reklamace. (2)

3.2 Další služby úzce související s cestovním ruchem

3.2.1 Průvodcovské služby

Průvodcovská činnost je jednou ze základních služeb cestovního ruchu. Dle živnostenského zákona se průvodcovské služby dělí na **průvodce cestovního ruchu** a **horského průvodce**.

Činnost **průvodce cestovního ruchu** patří dle novely z roku 2008 mezi živnosti volné spolu se službami cestovních agentur. Znamená to tedy, že průvodcem cestovního ruchu se může stát každý, bez nutnosti splnění odborné způsobilosti. Česká legislativa definuje činnost průvodce cestovního ruchu jako „*doprovázení skupiny osob nebo jednotlivců, při němž je v jazyku podle jejich výběru poskytován výklad o kulturním a přírodním dědictví země. Výklad obsahuje zejména informace o kultuře (historické, umělecké, archeologické, folkloristické, etnologické, gastronomické a podobně), životním prostředí (geologické, přírodní, klimatické a podobně), místech (muzea, kostely a podobně) a oblastech (turistických regionech, krajích a podobně). Zajištění další nezbytných činností spojených s doprovodem skupiny osob nebo jednotlivců, vedením a kontrolou itineráře, zajištěním programu, obstaráním základních informací během cesty, včetně praktických informací vztahujících se k místu pobytu a poskytování pomoci doprovázeným osobám.*“ (3, str. 87)

Přestože zákon nevyžaduje žádné odborné znalosti k provozování této činnosti, mezi všeobecné vlastnosti průvodce patří *záliba v cestování, dobrá paměť, orientační schopnosti, příjemné vystupování a řečnické dovednosti, znalost cizích jazyků a celkově dobrá schopnost vycházet s lidmi.*

Dle typu práce můžeme průvodcovskou činnost dělit na:

- **Průvodce poznávacích zájezdů** – nejnáročnější na komunikaci a organizační schopnosti průvodce, projíždí se různými zeměmi a městy, harmonogram od CK podle kterého se průvodce řídí.
- **Průvodce pobytových zájezdů** – méně náročné, skupina je ubytovaná v jednom místě po celou dobu
- **Technický průvodce** – zajišťuje technické a organizační věci při příjezdu a odjezdu zájezdu
- **Místní průvodce** – poskytuje informace o kulturně-historických a vlastivědných zajímavostech v místě
- **Specializovaný průvodce** – jedná se o průvodce v jeskyních, horské průvodce, tělovýchovné a sportovní průvodce apod. (3)

Průvodcovská činnost horská spočívá v doprovodu skupin či jednotlivců v horském prostředí s výjimkou oblastí ledovců, skal kaňoningu a dalších terénů, které ke zdolání vyžadují horolezecké techniky a vybavení. Horská průvodcovská činnost je i nadále živností vázanou, což znamená, že uchazeč musí splnit kromě všeobecných podmínek i požadavky o odborné klasifikaci. (3)

3.3 Trendy a vývoj cestovního ruchu

Cestování se stává přístupnější stále většímu počtu lidí na celém světě a díky tomu se cestovní ruch postupem času stal neodmyslitelnou součástí životního stylu a potřeb jednotlivců. Důvodem je neustále rostoucí životní úroveň obyvatelstva, technologický pokrok a tím i možnost zakoupení letenek či jiné služby cestovního ruchu přes internet z pohodlí domova. V neposlední řadě jsou významným faktorem i nízkonákladové letecké společnosti, díky nimž si cestování leteckou dopravou může dovolit i nižší vrstva obyvatelstva.

Pro 21. století je charakteristická jednoduchost komunikace s osobami i na druhé straně zeměkoule a to díky internetu a stále více univerzálnějšího jazyka angličtiny. Tímto se naskýtá možnost tvoření nových přátel, sdílení názorů, zkušeností i možnost nakupování. Velkou oblibou se staly nejrůznější blogy, fóra i sociální sítě.

Díky nezávislosti, kterou poskytuje internet a globální distribuční systémy se zvyšuje trend individuální turistiky. Ta spočívá v nezávislém cestování dle přání a tužeb jedince, který má možnost si sám zařídit ubytování v hotelu a zakoupení letenek či jiných služeb cestovního ruchu a to vše bez jakéhokoliv prostředníka.

Stále více populárním se také stává nový bezplatný způsob ubytování u místních lidí, který se nazývá couchsurfing. Na stejnojmenných internetových stránkách si cestovatel založí profil a zadá lokalitu, ve které hledá svého couchsurfera - člověka, který nabízí volný pokoj k přespaní. Jedná se většinou o krátkodobé pobyty od 1 do 3 nocí. Této nové možnosti využívají především lidé, kteří chtějí sdílet své zkušenosti a nadšení pro cestování a vytvořit si tak přátele po celém světě. Je založeno na vzájemném respektu. (3)

Nově posilující trhy jsou stále konkurenceschopnější a populárnější pro návštěvníky. Týká se to především exotických destinací jako Afrika, Asie či Karibik.

Bezpečnost pro cestovatele je prioritním požadavkem. Největší hrozbou jsou v současnosti teroristické útoky či hrozící epidemie.

K mnoha dalším rysů soudobého cestovního ruchu můžeme zařadit například:

- převaha nabídky nad poptávkou, kdy se cestovní kanceláře přehánějí ve stále rafinovanějších produktech v boji o zákazníka
- rostoucí výdaje na cestovní ruch
- mění se věková struktura obyvatelstva – převážně v Evropě a USA se vytváří nový atraktivní segment starších zámožných lidí v relativně dobré fyzické kondici (tzv. skupina 50 +)
- roste poptávka po biopotravinách či nízkokalorické stravě a zdravém životním stylu
- stále více roste zájem o aktivní dovolenou a tím udržování a zlepšování fyzické kondice
- atraktivním segmentem jsou také gay a lesbické páry, které mají dva příjmy a žádné děti (3)

4 Marketing

V dnešní době se podniky nepotýkají s problémem nedostatku zboží, nýbrž s nedostatkem zákazníků. V takové situaci na trhu vzniká konkurenční prostředí. Každá ze společností chce, aby si zákazníci vybrali právě jejich výrobky a právě proto dochází ke snižování cen a nabízení různých výhod. Tato strategie ovšem v důsledku znamená snížení marže, tím pádem nižší zisky a v nejhorším případě úpadky podniků. Pokud se ptáme, jak konkurovat na trhu jinak než prostřednictvím ceny, odpovědí je právě marketing.

Dle Philipa Kotlera je **marketing** „*podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.*“ (4, str. 12)

Úkolem marketingu je tedy identifikovat nenaplněné potřeby zákazníka a vytvořit z nich ziskovou příležitost pro podnik. Poté je jeho cílem vytvořit takové hodnoty, které budou mít schopnost uspokojit tyto potřeby a zároveň i ušetřit čas a úsilí nakupujících při vyhledávání nabídky a uskutečňování prodejních transakcí. V poslední řadě tím zvyšuje ziskovost dané společnosti.

Marketing vyvíjený na spotřebních trzích není tím jediným, který firma potřebuje. Podnik se snaží získat finanční obnosy od investorů, tudíž musí svůj marketing přizpůsobit i této cílové skupině. Dalším okruhem jsou zaměstnanci. Podnik se snaží získat ty nejlepší pracovníky, proto musí umět vytvořit takovou nabídku, která osloví ty nejschopnější lidi. Ať se jedná o marketing zaměřený na zákazníky, investory či pracovníky, aby byl úspěšný, nutností je vždy rozpoznat potřeby dané skupiny. (4)

4.1 Marketing v oblasti služeb

Stejně tak jako marketing zboží a výrobků, se i marketing služeb zaměřuje na zjišťování potřeb zákazníků, jejich porozumění a následné uspokojení.

Cestovní ruch je odvětvím, které je neodmyslitelně spojeno s poskytováním služeb. Služby jsou činnosti, které podnik nabízí zákazníkům. Mají své specifické vlastnosti, kterými jsou:

- **Nehmotnost** – službu nelze vidět, cítit nebo slyšet
- **Neoddělitelnost od osoby poskytovatele** – služba je vždy spojena s jeho poskytovatelem
- **Proměnlivost** – kvalita služby se může měnit v závislosti na čase, místě a osobě poskytovatele
- **Pomíjivost** – službu nelze skladovat
- **Absence vlastnictví** – službu nelze vlastnit (2)

4.1.1 Typy marketingu v oblasti služeb

Jak bylo již zmíněno, podnik směřuje marketing nejen na své zákazníky, ale i na zaměstnance. Proto můžeme marketing v oblasti služeb členit na následující typy:

- **Externí marketing** – marketing mezi firmou a zákazníkem
- **Interní marketing** – je prováděn firmou za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky a veškerého personálu
- **Interaktivní marketing** – zabývá se schopností zaměstnanců při obsluhování klienta

V oblasti služeb se doporučuje věnovat zvláště pozornost internímu a interaktivnímu marketingu. Cílem podniku by mělo být udržení si kvalitních zaměstnanců a jejich motivování k dosažení co nejlepších výkonů. (2)

4.2 Marketingový mix

Dle Dagmar Jakubíkové je marketingový mix definován jako „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“ (2, str. 186)

Jde tedy o soubor nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Klasický marketingový mix tvoří takzvaná 4P, kterými jsou:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Propagace (promotion)

Označení 4P poprvé použil E. J. McCarthy z Minnesota University. V rámci jednotlivých složek 4P, dochází i k tvorbě dílčích mixů, jako je produktový mix, cenový mix, distribuční mix nebo komunikační mix. Pro podnik je rovněž důležité vybírat marketingové nástroje odpovídající příslušné fázi životního cyklu výrobku či služby.

V oblasti služeb dochází k rozšíření klasického marketingového mixu o další „P“, kterými jsou:

- Lidé (people)
- Tvorba balíčků (packaging)
- Tvorba programů (programming)
- Spolupráce (partnership) (2)

4.2.1 Produkt

Produkt se rozumí výrobek či služba, kterou lze nabízet na trhu a má schopnost uspokojit přání či potřebu druhých lidí. Cestovní ruch je zařazen do odvětví služeb,

kteře mají narozdíl od výrobků své specifické vlastnosti, jimiž jsou *nehmotnost, proměnlivost, neoddělitelnost od osoby poskytovatele, neskladovatelnost* aj. Dle CzechTourism je turistický produkt definovaný jako „balíček služeb určených pro konzumaci konečným spotřebitelem, distribuovaný prostřednictvím organizovaného prodeje v systému cestovních kanceláří.“ (3, str. 111)

Produktem cestovních kanceláří jsou tedy zájezdy, které můžeme dále členit dle několika hledisek.

- **způsob přípravy** – katalogové, forfaitové
- **způsob organizace** – s průvodcem, bez průvodce
- **použitý dopravní prostředek** – letecké, autokárové, vlakové, lodní
- **program** – poznávací, pobytové, sportovní, vzdělávací, turistické, expedice

Produkt má rovněž tři úrovně, kterými jsou:

- **jádro** – vyjadřuje základní užitek produktu, který má zákazníkovi navodit pocit uspokojení svých potřeb
- **vlastní produkt** – jde o soubor charakteristických vlastností produktu jako je značka, kvalita, styl, balení aj.
- **rozšířený produkt** – jedná se o dodatečné služby k produktu jako například záruční lhůty, garanční opravy, poradenství, platba na splátky aj. (2)

4.2.2 Cena

Cena se dá definovat jako „hodnota, již jsou zákazníci ochotni se vzdát výměnou za získání požadovaného produktu.“ (2, str. 230) Cena, jako jediná složka z marketingového mixu, produkuje výnosy pro podnik. Spolu s kvalitou služby je cena základním faktorem, která zákazníka ovlivňuje v rozhodovacím procesu. Na některé zákazníky může daná cena služby působit negativně, některé naopak přitahovat.

Na to, jak bude cena vysoká, má vliv výše a struktura nákladů, nabídka konkurence, rovněž i úroveň poptávky po dané službě. Konečná cena však může být ovlivněná i cenovou strategií, kterou podnik využívá. Mezi cenové strategie patří například:

- psychologické ceny (last minute, first minute)
- cena na stejné výši jako v minulém období
- diferencované ceny (podle segmentace, sezony apod.)
- cena podle fáze životního cyklu produktu
- strategie penetrace (cenového průniku na trh)
- strategie „sbírání smetany“

Podnik také může cenu přizpůsobit svým marketingovým cílům, kterými mohou být například:

- průnik na nové trhy nebo segmenty
- zvýšení podílu na trhu
- zlepšení postavení poskytovatele služeb na trhu

Samotná kalkulace ceny vyžaduje nejen matematicko-ekonomické přístupy, ale také analýzování konkurence a vlastní pozice na trhu. (3)

4.2.3 Distribuce

Distribuce je proces, jejímž úkolem je co nejvíce zpřístupnit produkt či službu konečnému spotřebiteli. Řeší zejména rozpory v místě a čase mezi poskytovatelem a zákazníkem.

S rozmachem internetu se výrazně mění tyto distribuční cesty. Jednou ze zásadních změn v oblasti distribučních cest se staly elektronické distribuční systémy. V dnešní době patří mezi populární systémy:

- **GDS** – globální distribuční systémy umožňují rezervaci letenek, pokojů v ubytovacích zařízeních, pronájem aut atd. Vlastníkem jsou největší uživatelé a to letecké společnosti. Systém propojuje poskytovatele cestovních služeb od majitele hotelových služeb, přes půjčovny aut, až po cestovní kanceláře a agentury.
- **IRS** – internetové rezervační systémy, které patří jednotlivým prodejcům. Systém IRS umožňuje koncovým zákazníkům přístup ke službám poskytovaných přes GDS.
- **LDS** – lokální distribuční systémy patří velkým operátorům a fungují na podobném principu jako GDS. Jsou využívány k distribuci produktů těchto operátorů. (3)

4.2.4 Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace označuje prostředky, které firma využívá ke komunikaci se svými zákazníky a širokou veřejností. Cílem marketingové komunikace je oslovit cílový tržní segment, upoutat jeho pozornost, nejlépe u něj vzbudit zájem, který pak vyústí v koupi služby. Nástroje marketingové komunikace dělíme na přímé a nepřímé. Mezi přímé, které adresně oslovují potenciálního zákazníka, zahrnujeme osobní prodej, přímý marketing, telemarketing a teleshopping a virální marketing. Mezi nástroje, které působí plošně a neselektivně se řadí reklama, umístění produktu, publicita a podpora prodeje.

Ve službách mají obzvlášť velký význam i tzv. nekontrolovatelné komunikační nástroje jako jsou například reference. Je známo, že lidé mají tendenci sdělovat své negativní zážitky se službami více, než ty zážitky pozitivní, proto by se podniky měly vždy snažit o poskytování služeb v nejvyšší možné kvalitě. (3)

4.2.5 Lidé

Cestovní ruch, jakožto odvětví služeb, je bezprostředně závislý na kvalitě lidských zdrojů, jelikož ve většině případů se při poskytování služby dostává zákazník do přímého kontaktu se zaměstnanci. Tato složka marketingového mixu se zabývá všemi aspekty lidských zdrojů v podniku, jako je počet zaměstnanců, způsob jejich řízení, motivace a zvyšování kvalifikace. (3)

4.2.6 Tvorba balíčků

Packaging neboli tvorba balíčků je v odvětví služeb chápáno jako seskupení několika služeb do jednoho produktu, který je poté nabízen zákazníkovi na trhu. Balíčky by měly mít pro spotřebitele určitý přínos jako například úsporu času, cestovatelskou jistotu, záruku zážitku, jistotu dodržení rozpočtu a v neposlední řadě by měl tento balíček zahrnovat služby za nižší cenu, než za kterou by je spotřebitel pořídil sám. (3)

4.2.7 Tvorba programu

Tvorba programu je činnost úzce spojená s tvorbou balíčků. Jedná se o časový harmonogram, který detailně upřesňuje klientovi, jaké služby a zážitky si spolu s balíčkem kupuje. Obzvláště u poznávacích zájezdů jsou tyto informace pro klienta velice důležité. (3)

5 Plánování podnikatelské strategie

Při plánování strategie se využívají strategické analýzy, které jsou důležitou součástí tvorby silné podnikatelské strategie pro fungující firmu. Tyto analýzy pomáhají managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace uvnitř firmy i v jejím okolí, jaké má firma předpoklady úspěchu a na co by se měla v současnosti i v budoucnu soustředit.

5.1 Pojetí strategie

Existuje velké množství definic pojmu „strategie“. Všeobecně je strategie chápána jako vyjádření určité představy o tom, jakými postupy a způsoby lze dosáhnout stanoveného cíle.

Strategii lze také vyjádřit jako *„určování dlouhodobých základních cílů firmy a stanovování nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Vytváří rámec pro uvažování, rozhodování a aktivity.“* (5, str. 8)

5.2 Význam strategie

Zdeněk Pitra ve svých průzkumech úrovně konkurenceschopnosti uvádí, že manažeři většiny českých firem se zabývají převážně řešením operativních problémů. V důsledku toho se často výrazně podceňuje význam formulace dlouhodobé podnikatelské strategie pro trvale úspěšné působení organizace na cílových trzích.

Mezi základní charakteristiky významu strategie patří, že:

- ovlivňuje dlouhodobý směr organizace
- pokouší se dosáhnout konkurenční výhody
- zabývá se rozsahem dopadu aktivit organizace
- může být brána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí
- může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů
- ovlivňuje operativní a taktické rozhodování (6)

Udržet stabilní a ziskový vývoj firmy je v tak silném konkurenčním prostředí, jako v oblasti cestovního ruchu nejednoduchý úkol. Strategické plánování, které se zaměřuje na budoucí vývoj firmy, je klíčovým nástrojem úspěšného podniku. Strategie pomáhá integrovat všechny součásti formy, jednotlivé cíle a potřeby a právě tím vede firmu jedním společným směrem. Na následujícím schématu je zobrazen základní strategický plánovací model. (6)

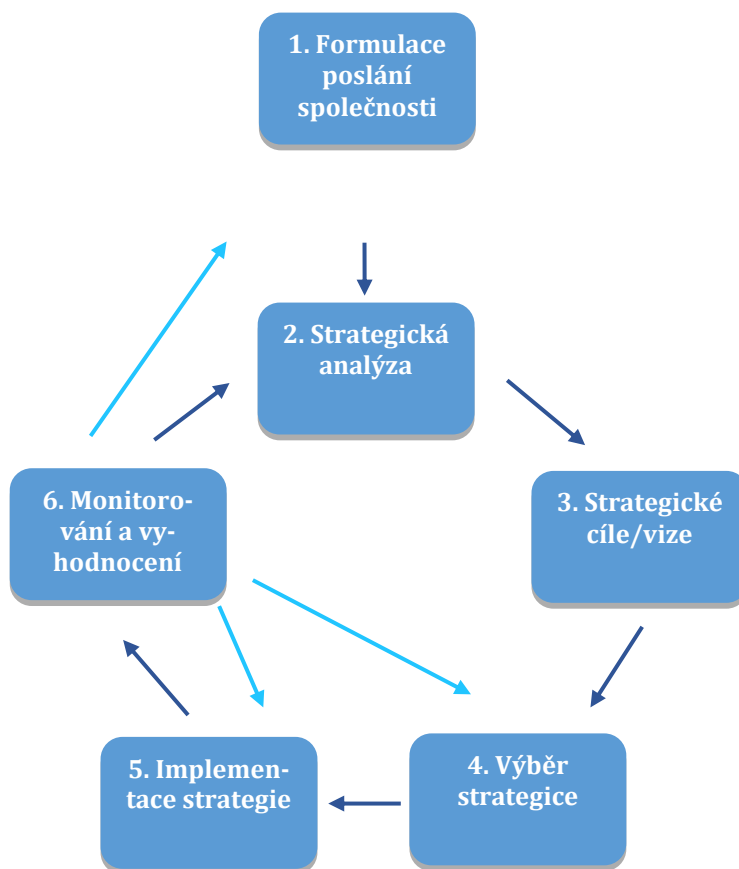


Schéma č. 1. : Základní strategický plánovací model (7)

5.3 Vize a poslání společnosti

VIZE

Vize je stručnou formulací toho, jak společnost vidíme v řádech několika let dopředu. Shrnuje to, čím chce společnost být a poskytuje určitý směr rozvoje společnosti do budoucna. Správně stanovená a formulovaná vize společnosti je motivující a dokáže sjednotit úsilí i velkého počtu pracovníků rozptýlených v různých částech světa. Je zdrojem inspirace. Pro management firmy tvoří jasná kritéria pro rozhodování při následné tvorbě základních strategických směrů a cílů. Americký průzkum dlouhodobé úspěšnosti firem prokázal, že firmy se silnou vizí jsou podstatně úspěšnější než průměr amerických firem. (5)

POSLÁNÍ

Poslání neboli mise je vyjádření smyslu existence dané firmy. Sděluje jednoduše, proč organizace existuje a co je jejím hlavním cílem. Zpravidla bývá vyjádřeno stručně, jasně a pochopitelně. Samotná formulace poslání je poměrně náročná a není to otázka okamžiku. Dobře stanovené poslání by mělo ve firmě plnit i několik účelů současně. Prvním účelem je vyjádření strategického záměru firmy do budoucna. Dále má význam pro veřejnost, protože určuje chování firmy ve vztahu s ní a tím také vystavuje firmu veřejné kontrole. Uvnitř firmy zase představuje jakousi základní normu pro chování jak vedení, tak samotných zaměstnanců. Obecně lze tedy říci, že poslání vyjadřuje žádoucí budoucí stav, o jehož dosažení firma dlouhodobě usiluje. (5)

VZTAH VIZE A POSLÁNÍ

Vize a poslání by se měli shodovat a být vzájemně propojené. Formulace těchto dvou pojmů je nutností už při samotném zakládání firmy. Správně vyjádřit tyto pojmy je náročné a mnohdy tento proces může trvat i delší dobu, ale pro efektivní fungování firmy jsou bezpochyby nesmírně důležité. V průběhu času a obzvláště v dnešní rychle měnící se době, je také nutné uvažovat nad aktuálností firemní vize a poslání a nebránit se případnému přizpůsobení a změnám. (5)

5.4 Firemní kultura, identita a image firmy

FIREMNÍ KULTURA

Dle Dostála je firemní kultura „*společný souhrn vzorů a příkladů, názorů, chování a návyků, které si v průběhu let osvojili členové organizace.*“ (5, str. 18) Firemní kultura podporuje stabilitu firmy a odráží se v jejich každodenních činnostech. Úkolem firemní kultury je vytvořit příjemné pracovní prostředí, které umožní a podpoří rozvíjet talent, kreativitu a zvyšovat nasazení jednotlivých zaměstnanců. S tím souvisí zvýšení produktivity práce, efektivnější dosahování firemních cílů a následná spokojenost zákazníků. Můžeme ji tedy vnímat jako „sílu“, která podporuje společnost k dosažení jejich stanovených strategických cílů. Změní-li se strategie a cíle, i firemní kultura se může částečně změnit. (5)

IDENTITA FIRMY

Základem pro vytvoření firemní identity je mít správně stanovené poslání, filosofii firmy i dobrou firemní kulturu. Filosofii se v podstatě rozumí hodnoty, které firma prosazuje. Identita firmy na rozdíl od firemní kultury označuje cílevědomě utvářený strategický koncept, který se dotýká vnitřního fungování firmy i vnější prezentace firmy veřejnosti. Podnikovou identitu vytváří následující složky:

- **Firemní etika** – dá se říct, že jsou to normy firmy, na nichž je stavěna právě firemní kultura.
- **Firemní jednání** – pravidla, normy a vzory jednání, která vytváří pro firmu typický styl. Jednání by mělo korespondovat s firemní komunikací, designem a firemní kulturou.
- **Firemní komunikace** – zahrnuje jak komunikaci se zaměstnanci, tak s vnějším okolím, do kterého spadají dodavatelé, zákazníci i široká veřejnost. Kromě obsahu a formy komunikace, je důležitý i výběr komunikačních prostředků, což následně musí opět korespondovat s identitou firmy, která utváří image.
- **Firemní design** – vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění podnikových symbolů, architektura a vnitřní vybavení budov, oblečení zaměstnanců, design výrobků, tohle všechno by mělo být sladěné a jedinečné pro danou firmu.

Identita firmy je něco jedinečného, originálního a specifického, které danou firmu odliší od ostatních firem působících ve stejné oblasti. Vytváření identity je dlouhodobým řízeným procesem. Identita je tím, jaká organizace je, nebo chce být. Obrazem identity je poté image. (5)

IMAGE FIRMY

Image je představa, kterou si vytváří veřejnost o nějaké osobě, podniku nebo instituci. Jak jsem již zmínila výše, pro vytvoření příznivé image je důležitá firemní identita, tedy i firemní kultura, firemní jednání, etika, design, komunikace a veškeré aktivity společnosti. Image se utváří komplexně. Vzniká na základě dojmů, které jedinec získává z mnoha různých zdrojů. Image je významnou součástí podnikové strategie. Její budování je však dlouhodobou záležitostí a troufám si tvrdit, že zřejmě tou nejtěžší. (5)

6 Posouzení kvality navržených doporučení

Pokud máme stanovené určité návrhy pro rozvoj firmy, je nutné je před samotnou realizací posoudit ze tří následujících hledisek:

STRATEGICKÁ VHODNOST

Zda návrh vhodný pro realizaci zjistíme posouzením následujících kritérií.

- návrh je v souladu s firemní kulturou, identitou, image a především s cíli firmy
- doporučení logicky vyplývá z provedených strategických analýz a je formulováno tak, že využívá silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a potlačení slabých stránek
- doporučení musí být reálná z finančního hlediska
- návrh je reálně možný uskutečnit tj. respektuje zákony, ekonomické zákonitosti a politické prostředí (8)

STRATEGICKÁ PŘIJATELNOST

Navržená doporučení by v případě realizace měla ideálně uspokojovat všechny zájmové skupiny (stakeholders), kterými jsou:

- vlastníci cestovní kanceláře
- dosavadní i potenciální zákazníci
- obchodní partneři
- stát (8)

STRATEGICKÁ USKUTEČNITELNOST

Spočívá v tom, zda má firma k dispozici potřebné zdroje k realizaci daného návrhu. Jde o zdroje finanční, lidské a zdroje informací. Je potřeba mít i rezervní zdroje pro zajištění stabilního chodu firmy v případě, že nastanou některé nepředvídatelné situace, jako jsou stávky, klimatické vlivy, zhoršení ekonomické situace apod., protože právě stabilita vývoje je základem pro úspěšnou realizaci návrhu. (8)

7 Analýza současného stavu cestovní kanceláře ABC s.r.o.

V následujícím textu bude představena činnost cestovní kanceláře ABC s.r.o. (dále jen CK ABC), její historie, aktivity a segment zákazníků. Ve vnitřní analýze se bude podrobněji zabýváno marketingovým mixem a finanční analýzou. V Porterově analýze konkurenčních sil budou uvedeny hlavní konkurenti a v analýze PESTE se pojednává o vnějších faktorech, které na cestovní kancelář působí. Veškeré poznatky budou následně shrnuty ve SWOT analýze.

7.1 Základní charakteristika firmy

Cestovní kancelář ABC působí na českém trhu úspěšně již od roku 1995. Její zázemí se nachází v Brně na ulici Dominikánské náměstí.

Specializuje se na přípravu poznávacích zájezdů a expedic do nejrůznějších koutů světa, od Severního pólu až po jižní ledy, na všechny kontinenty s výjimkou Evropy (Asie, Afrika, Amerika, Austrálie i Antarktida).

Od začátku své existence CK ABC vsází na individuální přístup ke každému klientovi a brání se organizování poznávacích zájezdů ve velkých skupinách. Nabízí destinace, které tým zaměstnanců CK ABC osobně procestoval a dobře je zná. Dávají důraz na osobitost společnosti.

V médiích je CK ABC často spojovaná s pořádáním extrémních expedic, její činností však nejsou pouze tyto extrémy. Nabízí i klasické poznávací zájezdy s přídomkem „komfortnější“ – pro klienty, kteří cestování a poznávání exotických zemí pojí s pohodlím a relaxací.

Výsledkem jejich četných cest do Asie a Afriky jsou unikátní výstavy např. „*Tajemná Indonésie – Svět, o kterém jste si mysleli, že již neexistuje*“ a „*Šangri-la – Hledání ztraceného ráje*“, které lámou rekordy v návštěvnosti.

S postupem let se CK ABC vypracovala na nejsilnější CK s nabídkou vlastních akcí. Ročně realizuje přes 100 výprav do exotických destinací a jejich „vlastnoručně vyráběné“ zájezdy přebírají do svých katalogů ostatní velké cestovní kanceláře jako ČEDOK, FISHER, slovenská cestovní kancelář SATUR nebo ESOTRAVEL.

CK ABC dvakrát po sobě získala ocenění pro *Nejlepšího touroperátora pro Afriku a střední východ* a také se stala *Nejlepší cestovní kanceláří pro cestování za kulturou, památkami a dobrodružstvím*.

Mimo poznávací zájezdy zajišťuje také speciální akce na zakázku, kongresy, anebo firemní a poznávací akce pro tematické skupiny (keramiky, architektky, zoology).

Počet zákazníků, kteří se vydají s CK ABC na cesty se pohybuje okolo 1 500 lidí ročně, z toho je 60 % stálých zákazníků, kteří využívají služeb CK ABC pravidelně.

VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE

Přestože jednatele CK ABC mají určitou představu o tom, kam by chtěli v budoucnu směřovat, doposud neměli přesně stanovenou podnikatelskou vizi. Prioritou je vždy úspěšně realizovaná expedice a maximální spokojenost zákazníků, protože majitelé jsou si vědomi, že spokojený zákazník je ta nejlepší reklama.

Po společné diskuzi je navržena následující formulace vize:

„Cestováním žijeme naplno na všech kontinentech. Jsme nejsilnější CK s nabídkou vlastních expedic do všech koutů světa. Společně s klienty prožíváme ty nejlepší chvíle našeho života.“

Při stanovení poslání firmy by mělo dojít k odpovědi na otázku „Proč vlastně firma existuje?“. Navržena je následující formulace:

„Chceme přinášet klientům dobrodružství a neopakovatelné zážitky. Cestováním žijeme. Společně nás to baví a naplňuje!“

Dlouhodobým cílem CK ABC je neustálé zvyšování počtu věrných klientů, upevňování pozice na trhu a stálá ziskovost.

Majitelům nikdy nešlo o kvantitu, nýbrž o kvalitu a jedinečný zážitek pro každého klienta. To je důvodem, proč cestovní kancelář klade důraz na individuální přístup ke každému zákazníkovi. Maximální spokojenost a pohodový průběh pobytu v exotických destinacích je předpokladem pro věrnost a brzký návrat klienta k cestovní kanceláři.

Mezi krátkodobé cíle patří zlepšení propagace a tím zvýšení povědomí o službách CK ABC u širší veřejnosti. Dále také zdokonalování aktuálních nabídek dle zpětných vazeb zákazníků a nabídka stále nových a zajímavých destinací.

FIREMNÍ KULTURA, IDENTITA A IMAGE

Firemní kulturu tvoří zaměstnanci firmy, jejich chování a názory. Tým zaměstnanců CK ABC je naladěný na stejné cestovatelské vlně a díky tomu je atmosféra v kanceláři příjemná a uvolněná. Na každém jde vidět, že svojí prací žijí a dělají ji s radostí.

Identita firmy je jakousi osobností, která je prezentována navenek. Vytváří ji zaměstnanci svojí komunikací se zákazníky a širokou veřejností, například přes sociální sítě a webové stránky. Tato „osobnost“ by měla korespondovat s realitou tedy firemní kulturou a celkovou vnitřní filosofií společnosti.

CK ABC se prezentuje jako „parta“, která dělá s vášní to, co je nejvíc baví, a to je cestování. Zaručuje individuální jednání s každým klientem a na výpravy vyjíždějí jen v malých skupinkách, pro vytvoření kamarádské atmosféry. Vědí, že skvělý zážitek a pocit štěstí je dvakrát tolik větší, pokud je sdílený se stejně naladěnými lidmi. Proto také nepatří mezi cestovní kanceláře, které poskytují zájezdy masově a

ve velkém. Samotný tento krok by nekorespondoval s jejich identitou a zásadně ji narušil.

Pro podporu image přátelské cestovní kanceláře s týmem lidí, kteří jsou cestovatelé tělem i duší, CK ABC pořádá různé výstavy a akce, na kterých se dělí o své zážitky spolu s širokou veřejností. Právě tyto vedlejší aktivity doladují celý obraz zákazníka o samotné cestovní kanceláři.

7.2 Segmentace

Jak bylo již zmíněno v odstavcích výše, je CK ABC úzce specializovanou cestovní kanceláří, v jejíž nabídce nalezneme více než 100 destinací z celého světa kromě Evropy. Nabízí i zájezdy na míru a organizaci firemních akcí.

7.2.1 Cílové skupiny

Profil „typického“ zákazníka, který využívá služeb CK ABC byl vytvořen převážně na základě psychografických údajů, jako je příslušnost ke společenské skupině, životní styl a zájmy v kombinaci s údaji demografickými.

PROFIL SEGMENTU

CK ABC svojí aktuální nabídkou výprav a zájezdů cílí na zákazníky ve věku od 30 do 50 let, kteří se vyznačují stejným životním stylem a zálibami. Jde převážně o milovníky cestování, dychtících po dobrodružství a poznání kultury dalekých destinací. Výstup z komfortní zóny pro ně není problém, milují nové zážitky. Mají rádi pocit bezpečí, který jim CK ABC svými službami a organizací zajišťuje. Vzhledem k finanční náročnosti zájezdů se jedná převážně o lidi ze střední, vyšší střední či vyšší vrstvy, pro které není cena důležitým faktorem při rozhodování o nákupu.

- 30 – 50 let
- milovníci cestování a nových zážitků
- dychtící po poznání nové kultury
- upřednostňují aktivní dovolenou
- mají rádi dopředu naplánovaný program a organizaci zajištěnou průvodcem
- cena pro ně není velkým kritériem při rozhodování
- podnikatelé, řídící pracovníci, úředníci, politici

CK ABC nabízí zájezdy, které se svou cenou pohybují průměrně okolo 100 000 Kč. Dle průzkumu společnosti Accenture, čeští spotřebitelé berou cenu jako důležité kritérium při rozhodovacím procesu. Češi jsou citlivější na cenu a více zkoumají nabídky konkurenčních dodavatelů. (9)

Ať už jde o člověka z vyšší či nižší třídy, jeho naučené spotřební chování ho přiměje ke srovnávání nabídek od konkurenčních cestovních kanceláří. Právě v této fázi se mohou zákazníci přiklonit k nabídce od jiné cestovní kanceláře, která se zdá být v porovnání cena/výkon výhodnější.

Na základě tohoto faktu, by bylo vhodné vytvořit takovou nabídku, která by uspokojila i zákazníky cenově citlivější, kteří by poté nemuseli dávat přednost levnějším konkurenčním variantám.

7.3 Analýza marketingových nástrojů

V tržním prostředí, kde převažuje nabídka nad poptávkou, je dobře zvládnutý marketing klíčovým faktorem k udržení se na trhu a ke zvýšení konkurenceschopnosti. V následující části se zaměřím na analýzu produktů CK ABC, jejich cenové hladiny, na propagaci a distribuční kanály.

7.3.1 Produkt

Produktům každé cestovní kanceláře jsou její zájezdy. CK ABC má ve své nabídce pouze zájezdy, které si tvoří sama. Veškeré destinace má tým CK ABC procestované a dobře je zná, což je konkurenční výhodou oproti velkým neosobním cestovním kancelářím.

Nabídku se snaží stále rozšiřovat a stávající produkty zdokonalovat dle přání zákazníků. Po každém realizovaném zájezdě kontaktují zákazníka ohledně zpětné vazby, která jim dopomáhá ke stálému zlepšování jejich služeb. Všechny poznávací zájezdy zahrnují jednotně služby ubytovací, dopravní a služby průvodce po celou dobu zájezdu. Zájezdy jsou rozdělené na fyzicky náročnější expedice a jejich komfortnější verze.

U klasických poznávacích zájezdů jsou naplánované výstupy na nejvyšší vrcholky daných destinací a náročnější trasy.

Komfortnější verze jsou pro náročnější klienty, kteří rádi pojí poznávání s pohodlím. Ubytování je zařízeno v komfortních hotelech, na safari potom v lodžích na atraktivních místech národních parků. V programu je i odpočinek na pláži s ubytováním v luxusních bungalovech.

U obou variant je doprava při delších vzdálenostech letecky, jinak během pobytu vlastními pronajatými vozidly. Přesuny jsou zajištěny minibusy a autobusy s klimatizací. Pro pohyb na safari jsou naplánované terénní džípy nebo speciální auta.

Všechny poznávací zájezdy CK ABC zahrnují kvalitní cestovní pojištění od ERV Evropské pojišťovny a. s. Pojistných událostí bylo doposud minimum, ale i v těchto pár případech reagovala ERV Evropská pojišťovna a. s. rychle a spolehlivě. Pojištění se vztahuje na úhradu léčebných výloh v zahraničí až do částky 5,4 mil. Kč po celém světě. (10)

7.3.2 Cena

Jako jediná složka marketingového mixu přináší cestovní kanceláři výnosy. Je důležité precizní stanovení ceny zájezdu s ohledem na náklady spojené se zájezdem, cenovou hladinou konkurence a v neposlední řadě je potřeba zohlednit cílovou skupinu zákazníků.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 7. 2 Segmentace, cílovými zákazníky jsou především lidé, kteří dychtí po poznání přírodních či historických odlišností různých koutů světa. Cílovou skupinou je vyšší střední třída, která má dostatek finančních prostředků k nákupu zájezdu a pokrytí ostatních nákladů spojených s cestou.

Kalkulace ceny zájezdu zahrnuje náklady nepřímé, tedy dopravu, služby průvodce, pojištění CK proti úpadku a náklady přímé, které souvisejí s každou jednou osobou účastnící se zájezdu. V případě zájezdů CK ABC se automaticky zahrnují tyto přímé náklady:

- letištní taxy
- ubytování
- stravování (snídaně, polopenze, plná penze)
- vstupy do národních parků podle programu (pokud není uvedeno jinak)
- cestovní pojištění u ERV Evropské pojišťovny a. s.

Následně po sečtení všech nákladů je přičtena marže ve výši stanovené samotnou CK ABC. Ta výslednou cenu dále porovná s konkurenčními nabídkami a esteticky upraví, což znamená, že cenu zaokrouhlí tak, aby poslední trojčíslí bylo 900 (např. 79 900 Kč).

7.3.3 Propagace

Cílem propagace je informovat potenciální zákazníky o nabídce zájezdů, vzbudit jejich zájem a ideálně je přesvědčit k nákupu. CK ABC využívá několik způsobů propagace.

REKLAMA

Slabinou cestovní kanceláře je nízké využívání masových reklamních nástrojů, k představení sebe i svých produktů širší veřejnosti. Jde především o televizní a rozhlasové spoty, inzerce v tisku, reklamy na billboardech či jiných prostorech nebo reklamu v kinech.

Dokonale propracované **webové stránky** jsou alfou omegou dnešní doby pro úspěšné podnikání. CK ABC má informačně i designově skvěle propracované webové stránky, na kterých se klient může dozvědět vše o samotné společnosti, týmu průvodců, jednotlivých zájezdech i uskutečnit rezervaci zájezdu. Pokud má klient dotazy, je zde možnost využití chatového okna umístěného vpravo dole na stránkách, kde mu bude dotaz v okamžiku zodpovězen.

Populární forma propagace je i využívání sociálních sítí. CK ABC má svůj vlastní profil na facebooku, kde klienty informuje o novinkách, aktuálních akcích a

nových zájezdech. Každý z příspěvků vytváří osobnost firmy, která by měla korespondovat s firemní kulturou, identitou a image.

PŘÍMÝ MARKETING

K informování klientů o aktuálních nabídkách, akcích a novinkách také využívají **newsletteru** zasílaného na emailové adresy. Poskytují i možnost objednání si **tištěného katalogu**, který je doručený poštou zdarma.

SPONZOROVÁNÍ

V neposlední řadě CK ABC využívá také **sponzorování**, jako jeden z nástrojů propagace. Aktuálně cestovní kancelář sponzoruje horolezce Radka Jaroše, který úspěšně zdolává nejvyšší hory světa. Je také stálým partnerem akce Cesty Světem – Setkání cestovatelů ve Znojmě. CK ABC se věnuje mnoha **charitativním akcím** a spolupracuje s humanitární organizací Člověk v tísni.

PODPORA PRODEJE

Jako podporu prodeje poskytuje cestovní kancelář **slevy pro věrné zákazníky**. Podle počtu opakovaných zájezdů s CK ABC dostane klient slevu od 1% až po 9% z katalogové ceny zájezdu. Také umožňují využít **slevu za včasné přihlášení** a uhrazení zálohy od 2% do 4% z katalogové ceny zájezdu. **Skupinové slevy** mohou využít nejméně 4 zákazníci, kteří se společně přihlásí na stejný zájezd. Slevy poskytují taktéž všem lékařům s ukončeným zdravotnickým vzděláním, kteří se výpravy účastní a to ve výši 2% z katalogové ceny. Lékař ovšem musí mít během zájezdu připravenou plně vybavenou lékárníčku. Dále se mohou vyskytnout mimořádné slevy nebo slevy za spojení zájezdů.

OSOBNÍ PRODEJ

Uskutečňuje se v prostorách CK ABC na Dominikánské ulici v Brně. Prodejna není zařízena v klasickém kancelářském stylu jako u ostatních cestovních kanceláří. Je jedinečná svým přírodním designem, ozdobená suvenýry z cest, které si tým zaměstnanců vozí z výprav a celkově z ní vyzařuje cestovatelský duch. Pro zákazníka je takovéto příjemné prostředí motivací k autentickému zažití odlišné kultury a ideálně ke koupi zájezdu.

7.3.4 Distribuce

Většina cestovních kanceláří se řadí mezi zprostředkovatele, protože nabízejí už zhotovené balíčky služeb nakoupených od ostatních firem (majitelů ubytovacích zařízení a dopravců).

K prodeji svých zájezdů CK ABC využívá především svých webových stránek, na kterých klient nalezne detailní informace o jednotlivých výpravách a má možnost si zájezd rovnou objednat.

Po vyplnění formuláře pro rezervaci zájezdu je klient kontaktován ze strany CK, která potvrdí, zda je na zájezdu místo volné a do kdy je možné rezervaci držet (obvykle 10 dní). Pro dokončení rezervace je nutný podpis smlouvy a zaplacení určité výše zálohy za zájezd. Pokud se tak nestane, rezervace se stává neplatnou.

Klienti, kteří upřednostňují osobní kontakt, mohou využít návštěvy brněnské pobočky na Dominikánském náměstí během všech pracovních dnů. Brněnská pobočka je „základna“ CK ABC. V Praze zákazníci mohou osobně konzultovat se zaměstnancem ABC vždy ve středu v čase od 10:30 – 17:30 hodin ve společnosti ORBIX/STUDENT AGENCY na ulici Revoluční.

CK ABC rovněž prodává své zájezdy ostatním velkým cestovním kancelářím a agenturám, kteří se pak stávají jejími distributory. Cestovní kancelář spolupracuje s CK Fisher, Eso Travel a. s., CK Čedok, CA Invia, CK Nomád a na Slovensku s cestovní kanceláří SATUR Travel a. s. a další.

7.3.5 Lidské zdroje

Pracovní zdroje, tedy zaměstnanci, jsou důležitým faktorem úspěchu firmy. Internet se stává čím dál více populárním, nicméně osobní kontakt má pořád své kouzlo a nesčetné výhody. Pro CK ABC tento fakt není ničím novým a proto si na svém týmu lidí velice zakládá.

Spolehlivost „kancelářského zázemí“ je pro ně klíčovým faktorem. Individuální přístup ke každému klientovi je pro každého pracovníka samozřejmostí, což je oproti velkým konkurenčním cestovním kancelářím výhodou.

Aktuálně má CK ABC 15 zaměstnanců v realizačním týmu. Ten vyřizuje vše, co se zájezdů týče - od počáteční rezervace přes účetnictví až po právnícké služby. Každý jeden člověk má v týmu své místo a ví, co a proč dělá.

Dalším důležitým týmem jsou samotní průvodci na výpravách. Celkem je v týmu 52 lidí. Každý z nich má několikaleté zkušenosti s cestováním a je specialistou na určitou oblast. Cestováním prostě žijí a rádi sdílejí s klienty jejich nejlepší momenty v životě. Jsou to lidé, které to prostě baví!

7.3.6 Tvorba programů

Nabídka CK ABC disponuje poznávacími zájezdy a expedicemi do všech koutů světa s průměrnou délkou 20 dní. Nejedná se tedy o zájezdy, kdy se cestovní kancelář pouze postará o dopravu a ubytování. Jádrem samotných zájezdů CK ABC je jejich jedinečný program. Programy jsou v podstatě dopředu naplánované zážitky a to je to, co si zákazník kupuje. CK ABC si na sestavování programu dává velice záležet. Podrobný program každého zájezdu mohou zákazníci nalézt jednoduše na webových stránkách CK ABC nebo si objednat tištěnou verzi katalogu.

Jak již bylo zmíněno v odstavcích výše, CK ABC má ve své nabídce zájezdy nejruznějších obtížností. Vybrat si dokáže opravdu každý.

Níže je pouze krátká ukázka detailně popsaného programu, který je umístěn na webových stránkách CK ABC, pro jeden z oblíbených poznávacích zájezdů.

Příklad:**Keňa – Tanzanie – Zanzibar – Uganda „To nejlepší z Afriky!“***Program:*

1. den 1. - 2. den

Letecky do Keni. Přejezd do oblasti sopečného masivu Mt. Keňa.

3. - 6. den

Čtyřdenní výstup na nejkrásnější horu Afriky – Mt. Keňa. Vrchol Point Lenana (4 985 m). Na kopec jdeme za zvířaty a krásnou přírodou, ne za lezením. Vysokohorský trek v oblastech s překrásnými jezírky a divy botanické říše, senéciemi a lobéliemi. Jiná výstupová a sestupová cesta. Kaňony, skalní útesy, jezera odlišných barev a vodopády v bujně džungli. Sloni a buvoli ve 3 000 m? Večerní návrat do Nairobi. Pro zájemce oslava výstupu v Carnivore, maso divočiny - krokodýli, buvoli, pštrosi... Pestrý noční život.

7. den

Podél Nairobského národního parku směrem na jih se rozprostírá nekonečná savana. Za Maparasha Hills projedeme kolem Amboseli Game Reserve. S ubýváním „civilizace“ narůstá počet červených postav Masajů. TANZANIE. Za magickou horou Longido se pochlubí ledovcovým vrcholem Kilimandžáro. Podél NP Arusha se sopečným vrcholem Mt. Meru do „hlavního města safari“ Arushi.

8. den

Hadí farma Maserani - hadi, želvy, krokodýli, chameleóni (cimrmanovské foto herpetologa v těle krajty je aktualizováno pozřeným rolníkem!). Velká příkopová propadlina. Působivý přírodní zlom NP jezera Manyara, odlišná vegetační pásma. Sloni, hroši, žirafy, stromoví lvi...

9. den

Karatu - poslední vesnice před „africkou divočinou“. Cesta přes NP Ngorongoro. Mohyla obětem divočiny. Památník B. Grzimka, zakladatele nejslavnější rezervace. Safari v NP Serengeti - vrchol divoké přírody. Nedozírná stáda zeber, pakoňů, antilop (údajně 9 000 žiraf, 5 000 slonů, 3 000 lvů). Naabi Hill - šance na gepardy. Nocleh v oblasti Seronera. (10)

Zájezdy vytváří samotní majitelé firmy, kteří mají mnoholeté zkušenosti s cestováním. Při plánování programu spolupracují i se svým týmem průvodců, kteří jsou specialisti na určité oblasti. Programy také bývají upravovány na základě zpětné vazby od zákazníků.

7.4 Finanční analýza

Pro hodnocení finanční situace CK ABC byly použity účetní výkazy za sledovaná období 2013, 2014 a 2015. Účetní výkazy za rok 2016 nebyly v době zpracování analýzy k dispozici. V následujících tabulkách je zobrazena zkrácená verze těchto výkazů.

7.4.1 Rozvaha CK ABC

Rozbor rozvahy je důležitým pro zjištění struktury majetku na straně aktiv a způsobu jeho financování na straně pasiv. V části budou detailně rozebrány položky obou stran rozvahy tedy aktiv a pasiv.

AKTIVA

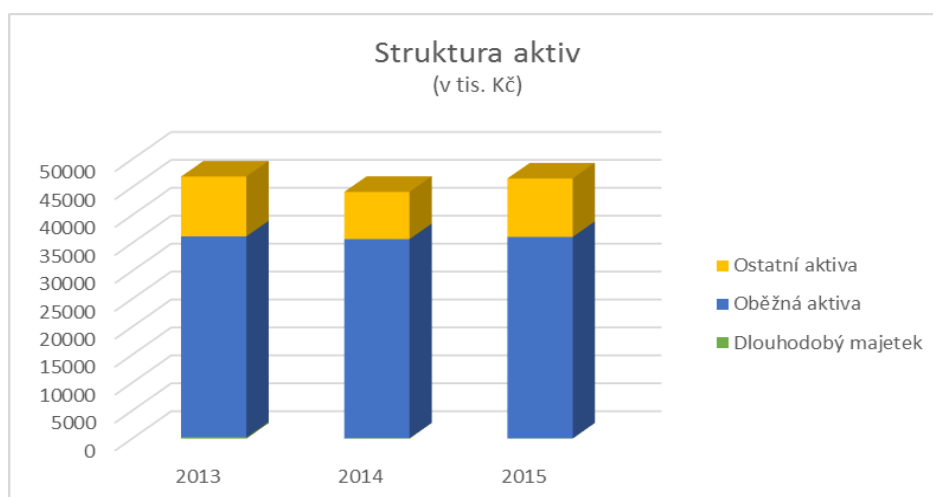
Hodnota **aktiv** se během zkoumaných let pohybuje víceméně stabilně. K mírnému výkyvu došlo v roce 2014, kdy se aktiva snížila o 5,87 %.

Zajímavý je vývoj **dlouhodobého majetku**. Ten se po roce 2013 rapidně snížil o 69,88 % a v klesajícím trendu pokračoval i po roce 2014, kdy se snížil o 22,67 %.

Další významnou položkou na straně aktiv jsou **oběžná aktiva**. Jejich vývoj se za všechna sledovaná období jeví stabilně. Během sledovaných let nedochází k žádným výraznějším výkyvům. Zajímavá je ovšem jejich výše vzhledem k hodnotě celkových aktiv. Jak můžeme vidět na grafu č. 1. hodnota oběžného majetku za všechna analyzovaná období dosahuje až 80 % hodnoty celkových aktiv.

ROZVAHA - AKTIVA (v tisících Kč)			
	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	46.917	44.162	46.566
Dlouhodobý majetek	249	75	58
Oběžná aktiva	35.944	35.628	36.047
Zásoby	1.965	1.483	1.984
Krátkodobé pohledávky	6.461	5.409	7.187
Pohledávky z obchodních vztahů	2.099	994	2.014
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3.248		
Krátkodobý finanční majetek	27.518	28.736	26.876
Peníze	337	441	349
Účty v bankách	27.181	28.295	26.527
Časové rozlišení	10.724	8.459	10.461

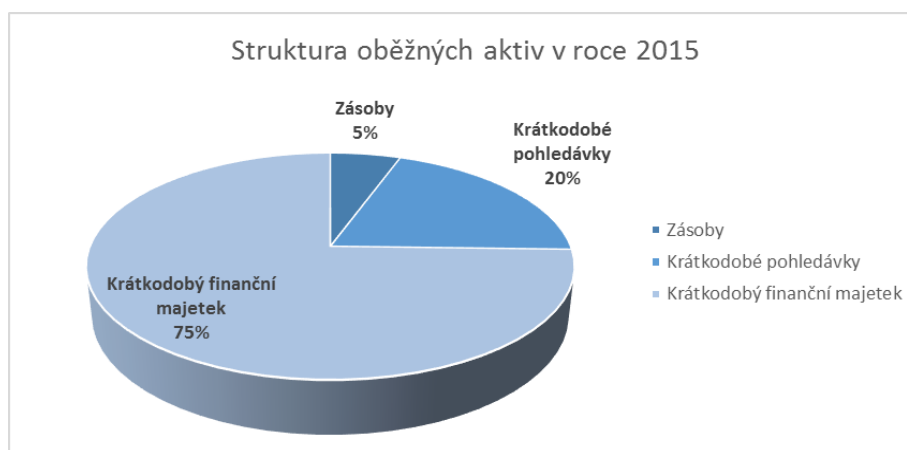
Tabulka č. 1. : Rozvaha CK ABC (Zdroj: vlastní práce na základě účetních výkazů CK ABC)



Graf č. 1. : Struktura aktiv (Zdroj: vlastní práce na základě účetních výkazů CK ABC)

Výraznou položkou spadající pod oběžná aktiva je **krátkodobý finanční majetek** (dále KFM), jehož hodnota za rok 2015 tvořila až 74,56 % celkových oběžných aktiv, což můžeme vidět na grafu č. 2. Pod KFM si v případě CK ABC představme převážně prostředky uložené na **bankovních účtech** - pro všechna sledovaná období se jedná až o 98 %, a zbylé 2 % náleží peněžním prostředkům v **hotovosti**. Lze tedy tvrdit, že peníze na bankovních účtech představují nejvyšší položku z celkových aktiv v rozvaze.

Další zajímavé hodnoty nalezneme u položky krátkodobých **pohledávek**. Rostoucí tendence **krátkodobých poskytnutých záloh** svědčí o neustále narůstajícím počtu dodavatelů a rozrůstání nabízených destinací. Hodnota **pohledávek z obchodních vztahů** se v roce 2014 snížila o 52 % oproti předchozímu období, nicméně se v roce 2015 tato hodnota opět zvýšila o 50,65 %.



Graf č. 2. : Struktura oběžných aktiv (Zdroj: vlastní práce na základě účetních výkazů CK ABC)

PASIVA

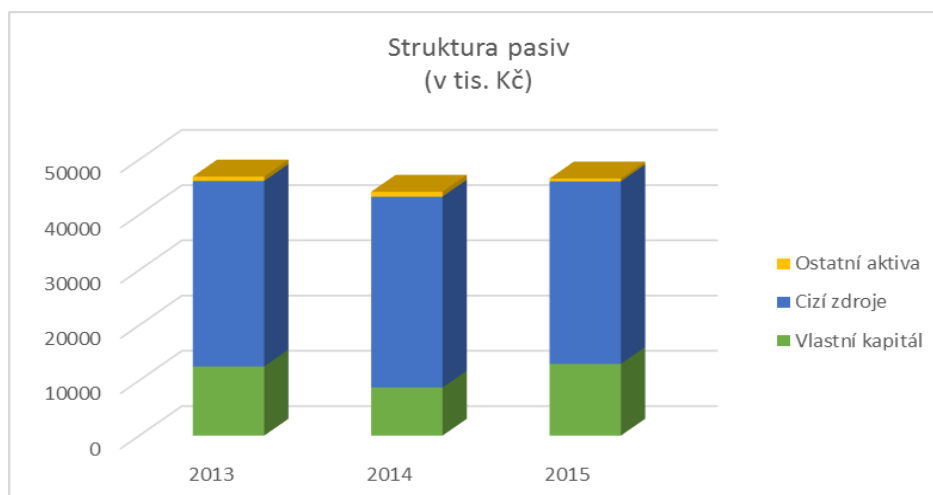
V následujícím odstavci bude proveden rozbor druhé poloviny rozvahy a to pasiv.

Jelikož hodnota **celkových pasiv** je stejná jako hodnota celkových aktiv ve sledovaných letech, i zde se jedná o relativně stabilní vývoj.

Hodnoty **vlastního kapitálu** mají poměrně kolísavý charakter. V roce 2013 vlastní kapitál tvořil 26,70 % z celkových pasiv. V roce 2014 však došlo k jeho snížení až o 30,34 % na hodnotu 8.727 tisíc Kč. Tento výrazný propad zobrazuje i graf č. 3. K tomuto výkyvu došlo v závislosti na snížení výsledku hospodaření běžného úč. období, který v roce 2013 činil 6. 957 tisíc Kč, ale v následujícím období se snížil o 54,64 % až na 3.156 tisíc Kč.

ROZVAHA - PASIVA			
(v tisících Kč)			
	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	46.917	44.162	46.566
Vlastní kapitál	12.528	8.727	13.010
Základní kapitál	100	100	100
Výsledek hospodaření z min. let	5.461	5.461	8.617
Výsledek hospo. běžného úč. obd.	6.957	3.156	4.283
Cizí zdroje	33.595	34.547	33.039
Dlouhodobé závazky	0	80	40
Krátkodobé závazky	33.595	34.467	32.930
Závazky z obchodních vztahů	3.998	2.895	1.279
Krátkodobé přijaté zálohy	27.759	23.961	30.740
Časové rozlišení	794	888	517

Tabulka 2. : Rozvaha CK ABC (Zdroj: vlastní práce na základě účetních výkazů CK ABC)



Graf č. 3. : Struktura pasiv (Zdroj: vlastní práce na základě účetních výkazů CK ABC)

Cizí zdroje tvoří velkou část celkových pasiv. V roce 2014 se jednalo o 78,22 %. Po všechna sledovaná období se jejich hodnota příliš nemění. CK ABC nevyužívá žádné bankovní výpomoci. **Krátkodobé závazky** tvoří 99 % z cizích zdrojů. Největší položkou krátkodobých závazků tvoří **přijaté zálohy od zákazníků** CK ABC na zájezdy, které v roce 2015 vzrostly až o 28,29 % na 30.740 tisíc Kč. Výrazné změny proběhly i u **závazků z obchodních vztahů**, kde hodnoty mají klesající charakter. Hodnota z roku 2013 klesla o 27,59 % a dále pokračovala v poklesu o 55,82 %. V roce 2015 tedy činí 1.279 tisíc Kč.

7.4.2 Výkaz zisku a ztráty CK ABC

V následující tabulce č. 3 je zobrazena zkrácená verze výkazu zisku a ztrát za období 2013 až 2015. Je zde podrobný rozbor výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za sledovaná období.

Jelikož se jedná o cestovní kancelář prodávající převážně zájezdy, tedy služby zákazníkům, nejvyšší položku z výnosů tvoří právě **tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**. Jejich hodnota za sledovaná období kolísá jen nepatrně. V roce 2015 se snížila jen o 2,96 %.

Z nákladových položek převládají pochopitelně **náklady na služby**, které tvoří za všechna sledovaná období v průměru až 90 % tržeb. Je tedy zřejmé, že tržby za služby dokáží uhradit náklady a tím vzniká **přidaná hodnota**, která je po všechna období kladná. Nejvyšší přidaná hodnota byla v roce 2013, poté se snížila o 7.726 tisíc Kč a pro rok 2015 se opět mírně navýšila o 8,3 % až na 10.631 tisíc Kč.

Provozní výsledek hospodaření se v roce 2014 rapidně snížil o 52,1 %. V roce 2015 se zvýšil o 1.443 tisíc Kč, nicméně velký podíl má snížení nákladů ve formě odpisů, které po roce 2014 klesly o 93 %, rovněž se snížením osobních nákladů o 516 tisíc Kč.

Jediné záporné hodnoty nalezneme u položky **finanční výsledek hospodaření**. V roce 2014 hodnoty klesly až na -179 tisíc Kč a nadále klesaly až na -195 tisíc Kč.

Výsledek **hospodaření za účetní období** byl nejvyšší v roce 2013. V dalším roce klesl o 54,6 %, jak jsme již mohli dedukovat z vývoje provozního a finančního výsledku hospodaření. V roce 2015 se opět mírně zvýšil až na 4.283 tisíc Kč.

Celkově můžeme říci, že cestovní kancelář hospodaří úspěšně, protože za všechna sledovaná období je výsledek hospodaření kladný.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tisících Kč)			
	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	484	549	276
Náklady vynaložené na prodej zboží	279	395	117
Obchodní marže	205	154	159
Výkony	118.667	122.075	118.452
Výkonová spotřeba	104.687	112.413	107.980
Služby	103.260	110.477	106.496
Přidaná hodnota	14.185	9.816	10.631
Osobní náklady součet	5.266	5.590	5.054
Provozní výsledek hospo	8.658	4.145	5.588
Výnosové úroky	99	90	16
Finanční výsledek hospo.	19	-179	-195
Daň z příjmu za běžnou činnost	1.720	810	1.110
VÝSLEDEK HOSPO. ÚČETNÍ OBD.	6.957	3.156	4.283

Tabulka č. 3.: Výkaz zisku a ztráty CK ABC (Zdroj: vlastní práce na základě účetních výkazů CK ABC)

7.4.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

V následující části budou uvedeny hodnoty poměrových ukazatelů pro CK ABC, které jsou základem finanční analýzy. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Pro výpočet jednotlivých hodnot těchto ukazatelů bylo využito údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

ANALÝZA RENTABILITY

Následující tabulka č. 4 shrnuje nejčastěji používané ukazatele rentability a jejich hodnoty za sledovaná období 2013 až 2015. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti činnosti podniku, a proto jsou důležitou informací jak pro samotné majitele, tak pro potenciální investory.

UKAZATELÉ RENTABILITY	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb (ROS)	5,84 %	2,57 %	3,61 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	18,5 %	8,98 %	11,58 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	55,5 %	36,16 %	32,92 %

Tabulka č. 4.: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů CK ABC)

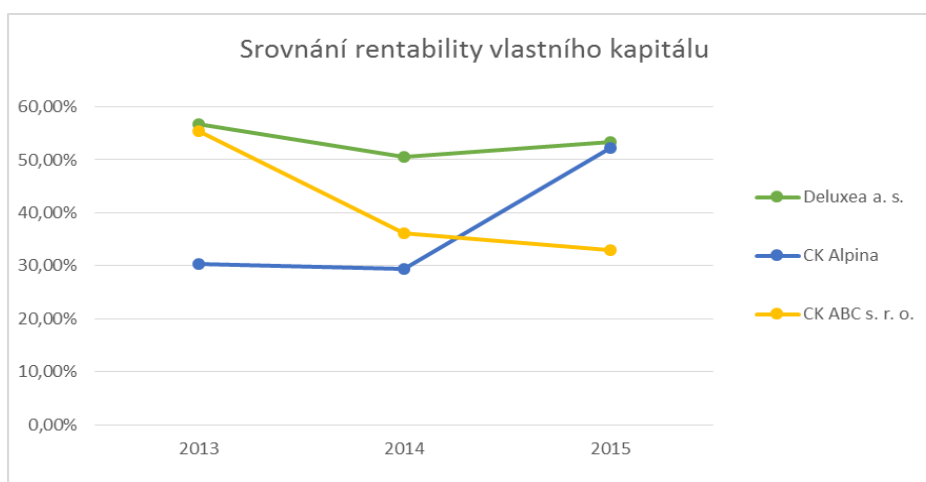
Rentability tržeb (ROS) slouží k vyjádření ziskové marže, neboli kolik zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Hodnoty rentability tržeb v našem sle-

dovaném období se rok od roku výrazně liší. Jak jsme si již všimli z detailního rozboru rozvahy a výkazu zisku a ztráty, rok 2014 byl nejslabší z námi sledovaných období. Tomu odpovídají i hodnoty rentability tržeb, kdy v roce 2014 došlo k výraznému snížení o 3,27 procentního bodu. V dalším roce bylo zaznamenáno navýšení hodnoty až na 3,61%.

Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA), který vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly činnosti financovány, kopíruje vývoj již zmíněné rentability tržeb. V roce 2014 byl zaznamenán výrazný pokles až o 9,5 procentního bodu a v následujícím roce opět nárůst.

Podobnému trendu se vyhnula **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**, která má jako jediná neustále klesající charakter. Od roku 2013, kdy hodnota dosahovala skvělých výsledků, do roku 2015 se snížila až o 22,6 procentního bodu. Snížení ukazatele ROE v roce 2015 zapříčinilo výrazné zvýšení vlastního kapitálu až o 49 % oproti minulému roku, který je ve jmenovateli tohoto ukazatele.

Ve srovnání s konkurencí je hodnota ROE na velmi nízké úrovni. CK ABC nedosahuje takové ziskovosti vlastního kapitálu jako její konkurenti, což můžeme dobře vidět na grafu č. 4 níže.



Graf č. 4. : Srovnání vlastního kapitálu CK ABC s konkurencí (Zdroj: vlastní práce na základě účetních výkazů CK ABC)

ANALÝZA LIKVIDITY

Analýzou likvidity zjišťujeme, jestli má podnik schopnost dostat svým závazkům.

Při nízké likviditě dochází k riziku pozdního splácení závazků, ovšem i vysoká likvidita není nejlepší řešení. U vysoké likvidity vznikají podniku tzv. oportunitní náklady, což jsou náklady ve výši výnosu, kterého by bylo možné dosáhnout při lepším využití těchto přebytečných peněžních prostředků.

U každého podniku se běžně rozděluje likvidita na 3. stupně. V tabulce níže vidíme jejich jednotlivé hodnoty ve sledovaných letech 2013 až 2015. Při analýze likvidity se zaměříme i na doporučené hodnoty.

UKAZATELÉ LIKVIDITY	2013	2014	2015	Doporučené hodnoty
Okamžitá likvidita (I. stupeň)	0,82	0,83	0,82	(0,2-0,5)
Pohotová likvidita (II. stupeň)	1,01	0,99	1,03	(0,7-1,2)
Běžná likvidita (III. stupeň)	1,07	1,03	1,09	(1,5-2,5)

Tabulka č. 5. : Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů CK ABC)

Okamžitá likvidita, která v čitateli zahrnuje hotovost a peněžní prostředky na bankovních účtech, má po sledovaném období stabilní vývoj. Nicméně její hodnoty překračují horní hranici doporučených hodnot až o 0,32, což znamená, že podnik má více pohotových platebních prostředků, než je nutno. Vysoká hodnota likvidity je dobrá pro věřitele a investory, kterým jim dodává větší jistotu a důvěru v podnik. Pro majitele podniku však tyto hodnoty znamenají, že přichází o možnost inkasovat výnos, pokud by tyto přebytečné peněžní prostředky byly využity jiným způsobem.

Pohotová likvidita nemá tak stabilní vývoj jako likvidita I. stupně. V roce 2014 se mírně snížila oproti roku předchozímu, nicméně se hodnoty pořád drží u horní hranice doporučeného intervalu. Tyto hodnoty by opět vyhovovaly více věřitelům, nicméně pro majitele podniku nejsou tak příznivé. Velký objem oběžných aktiv je vázán v pohotových prostředcích, které podniku nepřinášejí žádný nebo pouze mizivý úrok.

Běžná likvidita nám ukazuje, kolikrát oběžná aktiva zvládnou pokrýt krátkodobé závazky podniku. Běžná likvidita má stejný vývojový trend jako likvidita II. stupně. V roce 2014 došlo k mírnému snížení, ale v roce 2015 se opět výrazně navýšila. Likvidita III. stupně se jako jediná nedostává v ani jednom sledovaném roce do intervalu doporučených hodnot. Hodnoty nám ukazují, kolikrát oběžná aktiva zvládnou pokrýt krátkodobé závazky podniku.

ANALÝZA ZADLUŽENOSTI

Analýza zadluženosti se zabývá rozbořením kapitálové struktury, ze kterého je financován dlouhodobý majetek firmy.

UKAZATELÉ ZADLUŽENOSTI	2013	2014	2015
Věřitelské riziko	72 %	78 %	71 %
Míra zadluženosti	2,68	3,96	2,54

Tabulka č. 6. : Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů CK ABC)

Věřitelské riziko vyjadřuje celkovou zadluženost podniku. Pro tento ukazatel platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je i riziko věřitelů. Za sledované období nám hodnoty mírně kolísají, všechny se ale pohybují na velmi vysoké úrovni nad

70 %. Doporučené hodnoty jsou v intervalu od 30 % – 60 %. V tabulce č. 6 tedy můžeme vidět, že všechny hodnoty překračují horní hranici doporučeného intervalu.

Míra zadluženosti má za sledovaná období kolísavý charakter, stejně jako věřitelské riziko. V roce 2014 se hodnota zvýšila o 1,28, poté se opět snížila až na 2.54. Hodnoty jsou stále vyšší, než je doporučená hodnota 1.

Celkově lze hodnotit vývoj ukazatelů zadluženosti za ne příliš dobrý. Financování CK ABC tvoří z velké části cizí zdroje v podobě krátkodobých závazků.

7.4.4 Hodnocení finanční stability

Vývoj hodnot ukazatelů rentability nám poukazuje na snižující se schopnost cestovní kanceláře produkovat takové zisky, jako v předchozích obdobích. Situace však není kritická, hodnoty jsou stále na uspokojující úrovni.

Co se týče vývoje likvidity, cestovní kanceláři nehrozí žádné nebezpečí spočívající v jejím nedostatku, i když se výsledky běžné likvidity pohybovali pod doporučenými hodnotami. Tyto hodnoty hází na podnik pozitivní světlo pro věřitele a investory.

Analýza zadluženosti vypovídá o velmi vysokém věřitelském riziku, nicméně cestovní kancelář aktuálně nevyužívá žádnou bankovní výpomoc. Hodnoty jsou vysoké díky krátkodobým přijatým zálohám od zákazníků. Můžeme tedy tvrdit, že CK ABC financuje svůj provoz z velké části právě díky těmto zálohám. Jejich podíl na celkových pasivech je však stále poměrně vysoký při porovnání s oborovou hodnotou zadluženosti, která se pohybuje okolo 60 %.

Celková finanční situace CK ABC se nezdá být na tak dobré úrovni, jako tomu bylo v roce 2013, hodnoty jsou však uspokojivé.

7.5 Analýza PESTE

V následujících odstavcích se budu zabývat analýzou makrookolí podniku. Budu se zabývat faktory, které působí na činnost CK ABC a nelze je nijak ovlivnit.

7.5.1 Politicko-právní prostředí (P)

Právní úprava pro poskytování služeb v cestovním ruchu zahrnuje celou řadu právních norem a zákonů, které musí každá cestovní kancelář splňovat a řídit se jimi. Jde jak o zákony obecně upravující samotnou oblast podnikání, tak i konkrétní **zákon č.159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu**, který představuje výchozí legislativu pro podnikání v oblasti cestovního ruchu.

V zákoně č. 159/1999 Sb. konkrétně nalezneme definice pojmů související s cestovním ruchem jako je například: *zákazník; cestovní smlouva; zájezd* apod., rovněž i výčet činností, které je cestovní kancelář či agentura oprávněna vykonávat.

Důležitou oblastí, kterou se zákon zabývá, jsou podmínky pro získání oprávnění k provozování cestovní kanceláře. Jednou z těchto podmínek pro získání koncesní listiny, je podle novely z roku 2006, mít sjednané pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře. Na základě tohoto pojištění vzniká zákazníkovi právo na plnění v případech, kdy cestovní kancelář z důvodu svého úpadku:

- neposkytne zákazníkovi dopravu z místa pobytu v zahraničí do České republiky, pokud je tato doprava součástí zájezdu
- nevrátí zákazníkovi zaplacenou zálohu nebo cenu zájezdu v případě, že se zájezd neuskutečnil
- nevrátí zákazníkovi rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu v případě, že se zájezd uskutečnil pouze z části

Tento druh pojištění je specifický právě pro podnikání v cestovním ruchu. Dle zákona je výše pojistné částky „*minimálně 30 % ročních plánovaných tržeb z prodeje zájezdů nebo v případě, že tyto tržby mají být nižší než tržby v předchozím roce, na pojistnou částku minimálně 30 % těchto tržeb v předchozím roce.*“ (1, Hlava II, § 8)

Ve srovnání s jinými oblastmi podnikání představuje povinné pojištění pro cestovní kancelář velkou nevýhodu v podobě významného nákladu, který se následně projevuje v cenách nabízených zájezdů.

Zákon stanovuje i povinnost cestovní kanceláře uvádět před uzavřením cestovní smlouvy v katalogu pravdivé a srozumitelné informace o všech skutečnostech, které jsou jí známy a mohou mít vliv na rozhodování zájemce o koupi zájezdu.

Daňová politika v oblasti cestovního ruchu je poměrně komplikovanou záležitostí. Podniky, které poskytují cestovní služby, mají povinnost se řídit zvláštním režimem u daně z přidané hodnoty. Tuto problematiku upravuje **zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty**.

Základem daně při poskytnutí cestovní služby je přírážka poskytovatele, která se stanoví jako rozdíl celkové peněžní částky, kterou má obdržet plátce za poskytnutí této služby a součet cen zboží a služeb nakoupených od jiných osob, které jsou do cestovní služby přímo zahrnuty. Zákon udává pro výpočet daně využití základní sazby, která je aktuálně ve výši 21 %. Místem plnění se pro poskytování cestovní služby stává sídlo poskytovatele, pokud je však služba poskytnuta prostřednictvím provozovny, poté místo plnění je právě tato provozovna.

Zákon dále stanovuje, že pokud plátce nakoupí jednotlivé cestovní služby u osob povinných k dani ve třetí zemi, má poskytovatel nárok na osvobození od daně s nárokem na odpočet. Tento nárok se tedy nevztahuje na území Evropské unie.

MEZINÁRODNÍ PROSTŘEDÍ

Dalším faktorem, který je důležité vzít v potaz, je politická stabilita a bezpečí ve státech, kam cestovní kancelář vysílá své klienty. Pohoda a pocit bezpečí je pro klienty určitě atraktivnější, než prostředí válečných konfliktů. Na stránkách Ministerstva zahraničních věcí se můžeme informovat o státech, ve kterých je doporučena

zvýšená opatrnost z důvodu zhoršené bezpečnostní situace (ať už z důvodů dlouhodobých válečných konfliktů, zvýšenému výskytu nějakého onemocnění nebo hrozby teroristických útoků). Momentálně Ministerstvo zahraničních věcí vyzývá občany ke zvýšené opatrnosti při pobytu například v Egyptě, Iráku, Keni, Súdánu, Nigérii anebo Alžírsku a Čadu. Všechny tyto vyjmenované země se týkají nabídek CK ABC. (11)

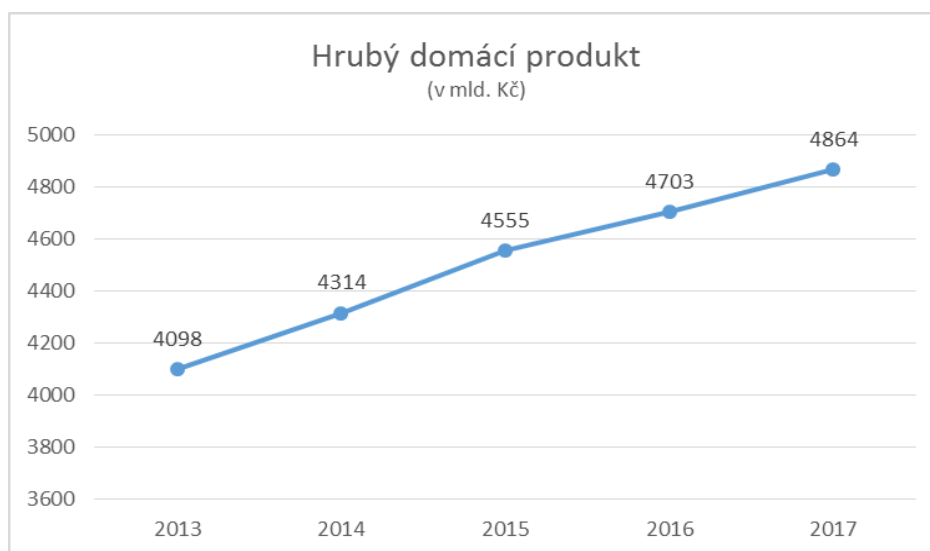
CK ABC své expedice zaměřuje do veškerých koutů světa a je tedy nutné bezpečnost daných států nepřetržitě sledovat. Domnívám se však, že při tak rozšířené nabídce zájezdů do různorodých zemí se CK ABC nemusí natolik obávat hrozby ze snížení počtu zákazníků právě kvůli případným válečným konfliktům v některých z nabízených zemí.

7.5.2 Ekonomické prostředí (E)

V rámci ekonomického prostředí se budu zabývat faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů.

HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT

První z těchto faktorů je hrubý domácí produkt (dále HDP), který zrcadlí celkovou ekonomickou výkonnost státu. V grafu č. 5 je zobrazen vývoj HDP od roku 2013 do roku 2016 a jeho predikce na rok 2017.



Graf č. 5.: Vývoj hrubého domácího produktu ČR (12, vlastní zpracování)

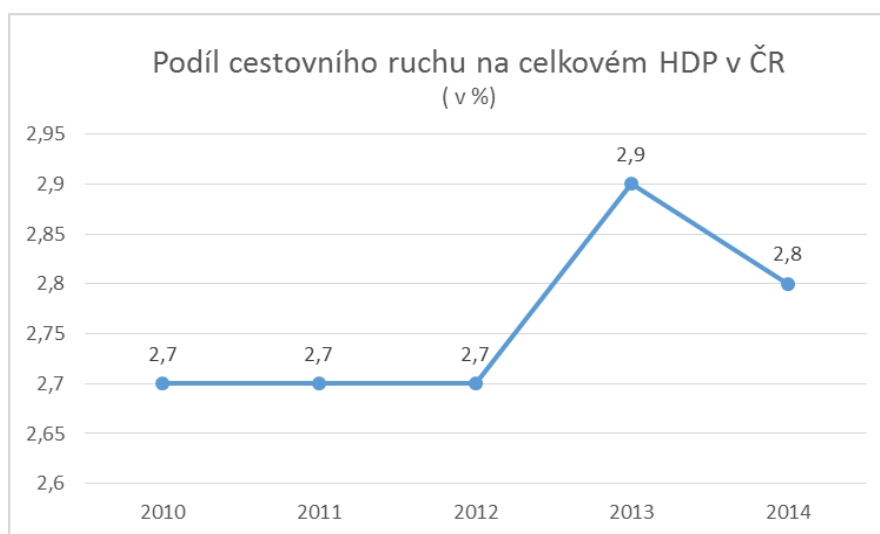
Z grafu vidíme, že v roce 2013 bylo HDP nejnižší, na vině je zřejmě stále doznívající globální recese z roku 2009. Dle ministerstva financí ekonomika České republiky však dynamicky roste, což nám potvrzuje i graf vývoje HDP. Ve srovná-

ním se stejným obdobím předchozího roku se reálný HDP zvýšil o 3,6 %. Tento růst je do velké míry zapříčiněn zahraničním obchodem. (12)

Celkový ekonomický růst je doprovázen nízkou inflací, která je převážně dána poklesem cen dováženého zboží. Tato situace je příznivá ke spotřebitelům, kterým napomáhá k růstu disponibilního důchodu a zvyšuje tak i jejich spotřebu.

Zajímavé je i zjištění, jaký podíl má cestovní ruch na celkovém HDP. K těmto potřebám slouží satelitní účet cestovního ruchu České Republiky. V grafu č. 6 můžeme vidět vývoj podílu cestovního ruchu na HDP za roky 2010 až 2014. Údaje pro roky 2015 a 2016 ke dni zpracování analýzy nebyly k dispozici.

Do výše HDP cestovního ruchu se zahrnuje veškerá spotřeba v cestovním ruchu na území České republiky, jedná se tedy o cestovní ruch domácí a příjezdový.



Graf č. 6. : Vývoj podílu cestovního ruchu na celkovém HDP v ČR (13, vlastní zpracování)

V letech 2010 až 2012 se podíl cestovního ruchu vyvíjí konstatně na úrovni 2,7 %, jak vyplývá z grafu. V roce 2013 se hodnota výrazně zvýšila oproti předchozímu období. Ministerstvo pro místní rozvoj uvádí, že tento výkyv může být způsoben zvýšením počtu jednodenních výletů a oblibou Čechů v chataření a chalupaření. V posledním sledovaném roce se spotřeba v cestovním ruchu na území ČR snížila až na 2,8 %.

Pro cestovní kanceláře, které se zabývají výjezdovým cestovním ruchem, je dobré mít přehled také o vývoji spotřeby výjezdového cestovního ruchu. Přehled hodnot tohoto vývoje za sledovaná období 2010 až 2014 můžeme vidět v grafu č. 7. Hodnoty pro rok 2015 a 2016 v době zpracování analýzy nebyly k dispozici.

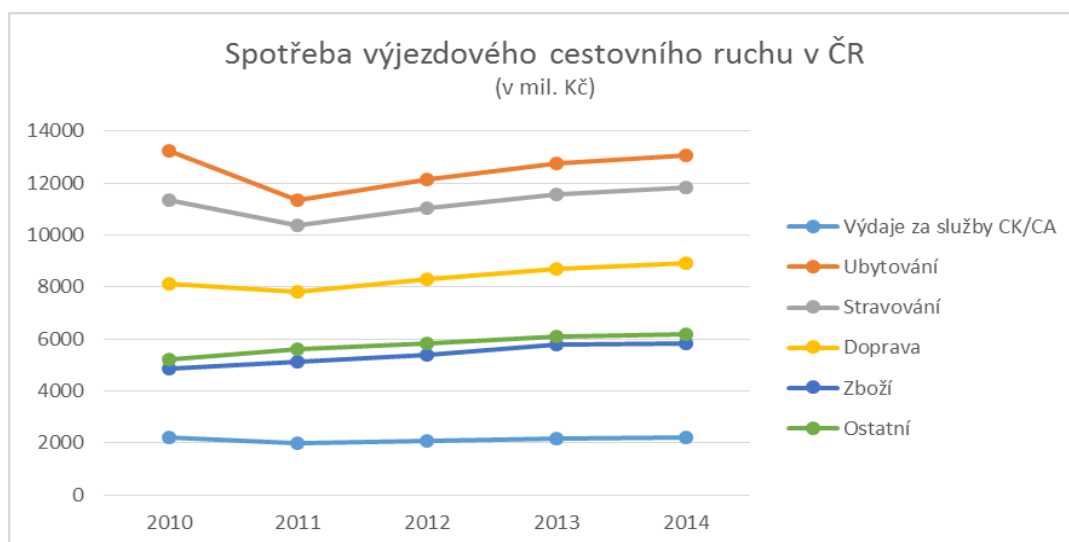
Jedná se o výdaje rezidentů České republiky za všechny služby a zboží v cestovním ruchu v zahraničí. V grafu č. 7 si můžeme povšimnout mírného snížení výdajů v roce 2011 o 6 % vůči předchozímu období, což může mít příčinu ve stále ještě doznívající recesi z roku 2009. Vývoj celkových výdajů za posledních 3 roky sledovaného období má stále stoupající tendenci, nelze však s určitostí říci, zda

důvodem rostoucích výdajů v zahraničí je zvyšující se počet zahraničních cest obyvatel, nebo preference vzdálenějších destinací a luxusních služeb.



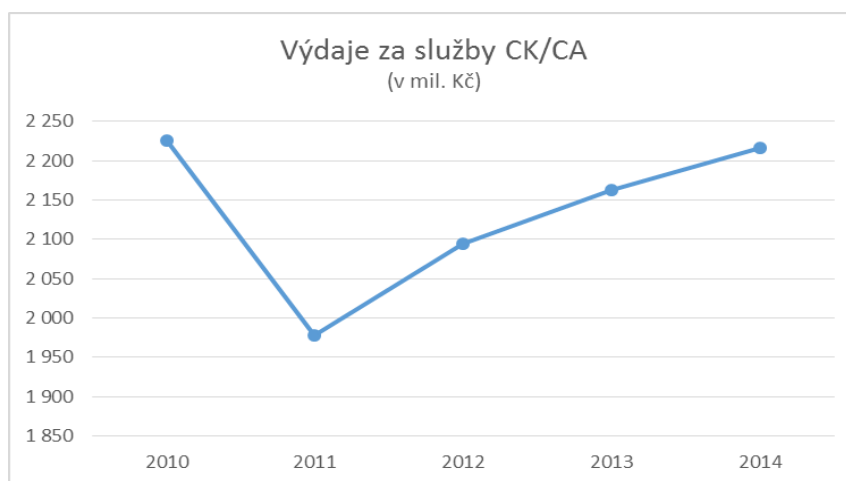
Graf č. 7.: Vývoj celkové spotřeby výjezdového cestovního ruchu v ČR (13, vlastní zpracování)

V grafu č. 8 je detailně znázorněno složení celkové spotřeby výjezdového cestovního ruchu a vývoj těchto jednotlivých složek. Zahrnuty jsou základní služby cestovního ruchu jako ubytování, stravování a doprava. Dále jsou zde započítány ostatní služby, například služby průvodcovské a zboží cestovního ruchu. Složkou pro CK ABC nejzajímavější jsou výdaje za služby CK/CA. Jako tyto výdaje jsou chápány pouze marže daných cestovních kanceláří.



Graf č. 8.: Detailní vývoj spotřeby výjezdového cestovního ruchu v ČR (Zdroj: 13, vlastní zpracování)

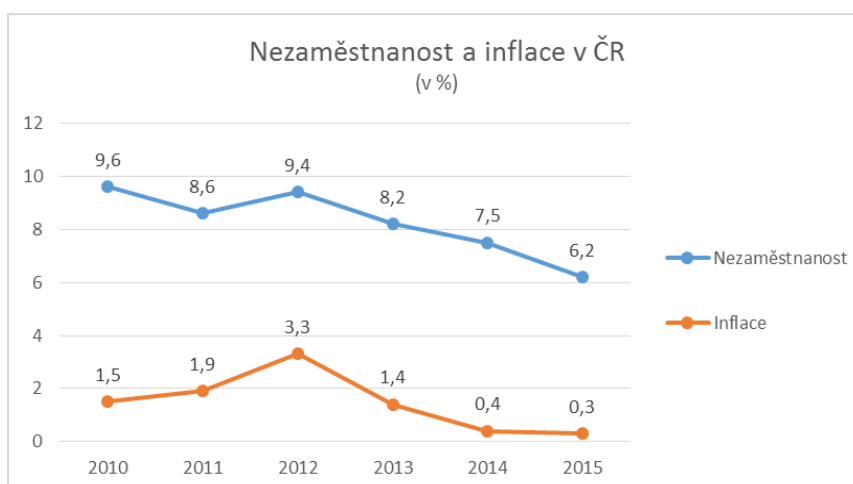
Velikost podílu výdajů za služby CK a CA na celkové spotřebě je z grafu patrný již pouhým okem. Důvodem je skutečnost, že při koupi zájezdu zákazník platí cenu, která je z velké části složená z nákladů, jež tvoří právě ostatní služby cestovního ruchu, jako ubytování, doprava, stravování a další. Rozdíl mezi náklady a skutečnou prodejní cenou pak tvoří marže cestovní kanceláře, která se obvykle pohybuje okolo 20 – 30 %. Graf č. 9 znázorňuje detailní vývoj výdajů za služby CK/CA za sledovaná období. Je patrná podobnost vývoje s celkovou spotřebou výjezdového cestovního ruchu zobrazenou na grafu č. 7. V roce 2011 došlo k výraznému úbytku výdajů za služby CK/CA oproti roku předchozímu, v dalších letech se ale výdaje postupně navyšovaly, až v roce 2014 dosáhly 2 216 mil. Kč. Z těchto údajů je však těžké odhadnout, zda důvodem zvyšujících se hodnot je narůstající počet zákazníků a tak větší množství prodaných zájezdů, nebo pouze zvyšující se marže cestovních kancelářů.



Graf č. 9. : Výdaje za služby CK/CA (Zdroj: 13, vlastní zpracování)

NEZAMĚSTNANOST A INFLACE

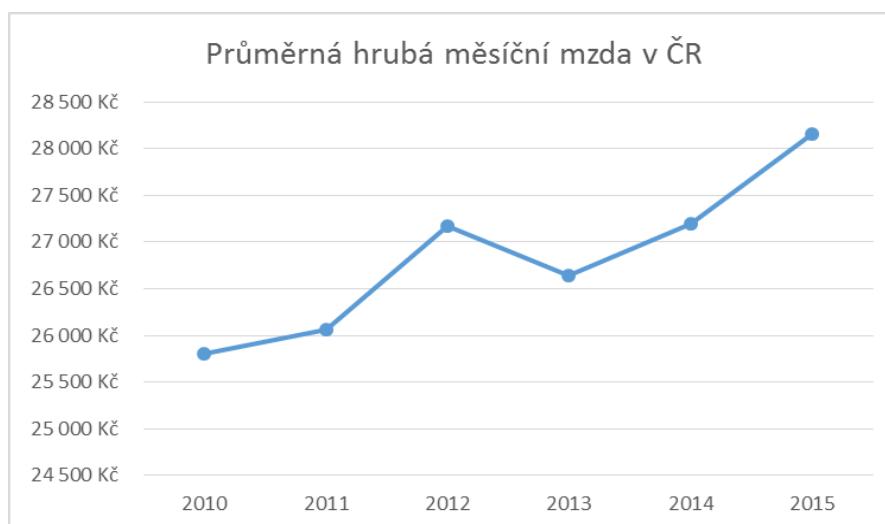
Dalším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje kupní sílu obyvatel, je výše nezaměstnanosti a inflace na daném území. V grafu č. 10 je znázorněn jejich vývoj za sledovaná období. Oba dva ukazatele mají klesající tendenci, což je pro ekonomiku a spotřebitele velmi dobré. To ostatně potvrzuje i vývoj spotřeby výjezdového cestovního ruchu z grafu č. 7, který postupně roste a má přesně opačný vývoj jako hodnoty nezaměstnanosti a inflace. Hodnota inflace na úrovni 0,3 % je dle ministerstva financí způsobena snížením ceny ropy. Podle prognózy by však měla tato hodnota začít pomalu ale jistě stoupat směrem ke 2,4 %, kterých by měla v roce 2017 dosáhnout.



Graf č. 10. : Vývoj nezaměstnanosti a inflace v ČR (Zdroj: 14, vlastní zpracování)

MZDY

Tím hlavním faktorem ovlivňujícím spotřebitelské chování jsou samotné příjmy obyvatel. Vývoj hrubých mezd v České republice se od roku 2013 postupně zvyšuje, což je pozitivní jak pro samotné spotřebitele, tak i poskytovatele zboží a služeb, jelikož s vyššími příjmy se zvyšuje i spotřeba. Toto tvrzení nám potvrzuje opět graf č. 7., kde můžeme vidět rostoucí tendenci výdajů českých rezidentů v zahraničí.



Graf č. 11. : Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR (Zdroj: 14, vlastní zpracování)

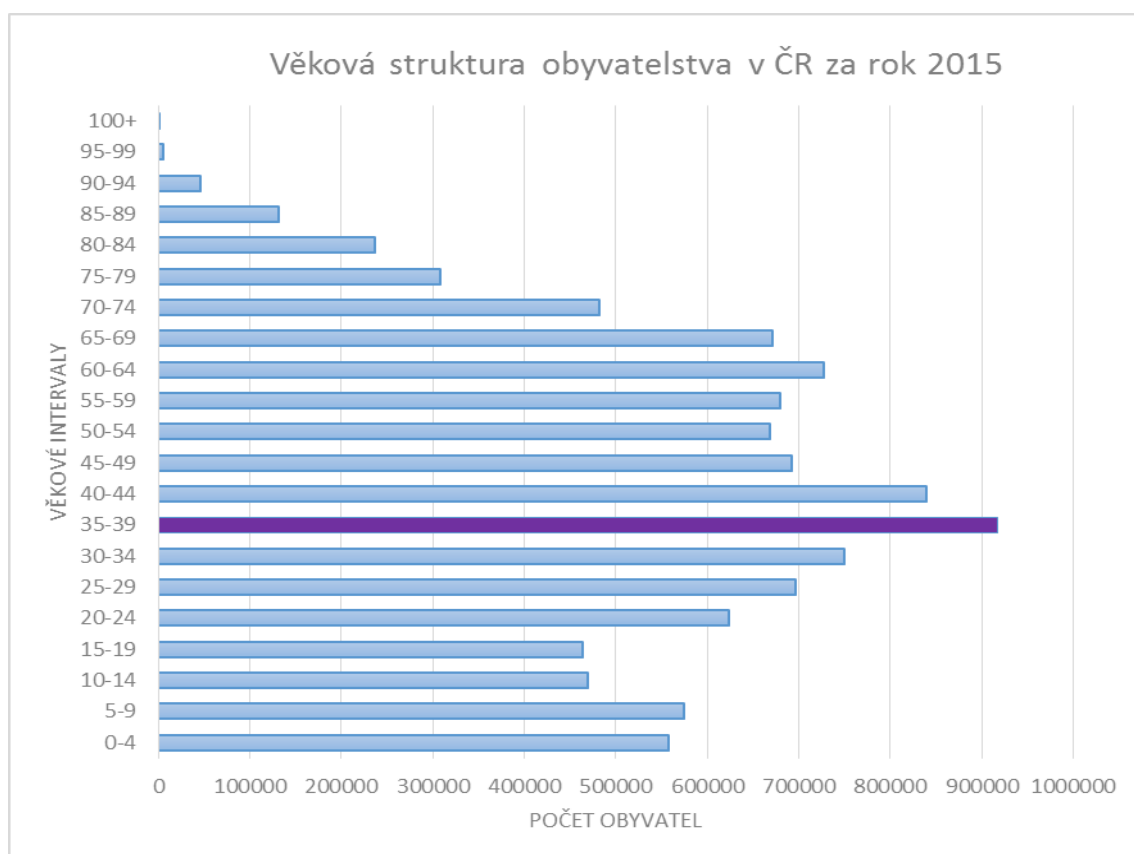
7.5.3 Sociálně-kulturní prostředí (S)

Posouzení sociálních faktorů zahrnuje především analýzu demografického vývoje. Pro podniky je dobré mít přehled o demografických změnách na území svého působení, aby mohli efektivně přizpůsobovat svoji nabídku trhu.

Hlavní složkou demografické analýzy je velikost populace a její věková skladba. Dle statistických údajů z roku 2015 žije v České republice 10 553,8 tisíce obyvatel a populace se rok co rok navyšuje. Ve srovnání s rokem 2014 se počet zvýšil o 15,6 tisíce obyvatel, k čemuž výrazně přispěla zvýšená zahraniční migrace.

V grafu č. 10 je zobrazena věková struktura obyvatelstva pro rok 2015. Je zřejmé, že pokud chce být firma úspěšná, musí svoji nabídku cílit na segment s dostatečně velkou kapacitou. Nejpočetnější věkovou skupinou jsou dle grafu lidé ve věku od 35 do 39 let. V těsném závěsu se drží skupina 40 až 44 let.

Samotné věkové složení obyvatelstva a jeho vývoj by měl brát v úvahu každý podnik, který chce zůstat úspěšný a prosperovat i v budoucnosti. Je zřejmé, že postupným stárnutím obyvatelstva a prodlužující se délkou aktivního života se vytváří nové atraktivní segmenty plné potenciálních zákazníků, jakými je například skupina 50+. Do této skupiny se budou postupně přesouvat lidé finančně dobře vybavení a v dobré fyzické kondici, což je pro cestovní kanceláře velkou příležitostí.



Graf č. 12. : Věková struktura obyvatelstva v ČR za rok 2015 (Zdroj: 12, vlastní zpracování)

Aktuální módní trendy v oblasti cestovního ruchu obyvatel, jsou rovněž aspektem, který bychom neměli vynechat.

Dle výroční zprávy Asociace českých cestovních kanceláří a agentur z roku 2014 jsou trendem prohlubující se požadavky zákazníků na individualizované a personifikované produkty. Rovněž se zvýšila i poptávka po tematických zájezdech a tak cestovní kanceláře, které se této změně chtějí přizpůsobit, vytvářejí nové produkty. Mezi nejpopulárnější témata patří gastronomie, zdraví (wellnes) a kultura. Nově se také stává trendem nákupní cestovní ruch, kde motivem je cestování a návštěva outletových center v dané destinaci.

7.5.4 Technologické prostředí (T)

Dynamicky se vyvíjející technologie ovlivňuje množství podnikatelských subjektů. V tomto směru jsou nejvíce náchylné na změny výrobní podniky, nicméně ani cestovní kanceláře tomuto vývoji neuniknou. Pro podniky nabízející služby hraje v dnešní době významnou roli internet. Tato internetová doba mění způsoby distribuce produktů a využívání marketingu.

Dřívější zasílání tištěných katalogů s nabídkou cestovních kanceláří je nahrazeno emaily s katalogy v elektronické podobě. K velké oblibě se řadí využívání elektronických distribučních systémů. Mezi nejpopulárnější se řadí systémy:

- GDS – globální distribuční systémy
- IRS – internetové rezervační systémy
- LDS – lokální distribuční systémy

Výše uvedené internetové systémy poskytují nejaktuálnější informace a zkracují dobu distribuce na minuty. Výrazně zjednodušují cestu produktu od poskytovatele k zákazníkovi. Nejznámějšími rezervačními systémy v Evropě jsou Galileo a Amadeus.

Velice důležitým prvkem jsou samotné webové stránky, které slouží jako nástroj propagace. Měli by obsahovat veškeré informace, které zákazník potřebuje k tomu, aby se mohl rozhodnout o koupi zájezdu. Mít webové stránky, které jsou jedinečné, osobité a zákazníka dokáží oslovit natolik, že si zájezd koupí právě u dané společnosti, je velkou konkurenční výhodou.

7.5.5 Ekologické prostředí (E)

Ochrana životního prostředí je v současné době velice diskutovaným tématem. Cestovní kanceláře, jakožto nevýrobního podniku, se regulace v rámci životního prostředí nedotýkají takovým způsobem, jako podniků výrobních.

Dalo by se říci, že pro cestovní kanceláře je velmi důležitá úroveň životního prostředí právě v destinacích, které nabízí svým zákazníkům, více než samotného místa sídla společnosti. Klienti si chtějí dopřát změnu od rušných ulic měst, proto

je čistá příroda a klima v dané destinaci pro zákazníky důležitým faktorem při rozhodování.

7.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Dle údajů Ministerstva místního rozvoje z roku 2015 se na území České republiky nachází 882 aktivních cestovních kanceláří, 828 aktivních cestovních agentur a jejich počty se rok od roku zvyšují. Paradoxní je, že z analýzy společnosti Mag Consulting se počet prodaných zájezdů rok co rok snižuje. Na českém trhu cestovního ruchu tak vzniká situace, kdy do odvětví přichází více a více podniků, avšak poptávka po zájezdech neustále klesá. (15)

Dle mého názoru jde o projev vzrůstajícího trendu individuálního cestování, který je typický především pro mladší generaci.

7.6.1 Vyjednávací síla zákazníků

Díky velkému počtu cestovních kanceláří a agentur, a tím nepřehlednému množství zájezdů a nabídek, je vyjednávací síla zákazníků v odvětví cestovního ruchu vysoká. Klient si může na internetu porovnat obdobné nabídky u různých cestovních kanceláří, zhodnotit jejich cenu a dodatečné služby. Pro cestovní kanceláře to znamená neustálou inovaci stávajících zájezdů, „vyrábění“ nových zájezdů, zapojení nových zajímavých destinací, poskytovat různé slevy, které dopomohou zákazníkovi k rozhodnutí se právě pro zájezd té dané cestovní kanceláře. Příjemný personál a individuální přístup po celou dobu komunikace se zákazníkem by měl být samozřejmostí.

7.6.2 Vyjednávací síla dodavatelů

U cestovních kanceláří jsou významní dodavatelé služeb majitelé ubytovacích zařízení a dopravních firem. Vyjednávací síla zde závisí především na cílové destinaci. Pokud je destinace žádaná a ubytovacích míst omezený počet, vyjednávací síla bude převážně na straně dodavatelů. Pokud se však jedná o destinaci méně populární, kde se nachází více možností ubytování, vyjednávací síla bude vyšší na straně cestovní kanceláře.

Vždy platí, že je výhodnější mít dlouholeté kvalitní vztahy s určitými dodavateli, než neustále vyhledávat dodavatele nové.

U dlouholetých dodavatelů má cestovní kancelář povědomí o kvalitě služby a při pravidelné spolupráci a dodržování domluvených podmínek se dá vyjednávat o nižších cenách za nakupované služby. Tím se sníží celková cena zájezdu a to může přilákat mnoho zákazníků.

Zároveň z těchto cenových výhod, z velkého objemu nakupovaných služeb od dodavatelů, může cestovní kancelář těžit při marketingové propagaci.

7.6.3 Hrozba substitutů

Hrozba podobných či stejných produktů, tedy zájezdů v odvětví cestovního ruchu je velmi vysoká. Pro cestovní kancelář je jednoduché vytvořit stejný balíček služeb, který úspěšně nabízí konkurence. Proto je důležité se od ostatních CK něčím odlišovat, nabízet zajímavé dodatečné služby, slevy či další různé nadstandartní služby.

Také náklady na přestoupení od jedné cestovní kanceláře ke konkurenční, jsou pro klienta nulové.

Za další významný substitut pro dnešní dobu můžeme považovat individuální turistiku. Jde o cestování na „vlastní pěst“, kdy si klient sám vyhledá a zakoupí jak ubytování, tak i dopravu do destinace. Dle mého názoru je tento způsob turistiky čím dál více populární zejména u mladší generace, která upřednostňuje svobodu a vlastní program v průběhu pobytu. Ze strany cestovních kanceláří je pak důležité přizpůsobit nabídku právě i těmto lidem.

7.6.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Existence určitých bariér pro vstup na trh cestovního ruchu snižuje riziko vstupu nových konkurentů. Jsou jimi převážně legislativní bariéry jako samotné *získání koncese*, tudíž splnění veškerých zákonných podmínek pro její získání, a *povinné pojištění CK proti úpadku*. Povinné pojištění lze považovat za jeden z významných aspektů při vstupu na trh cestovního ruchu, protože jde o poměrně velkou finanční zátěž.

Na druhou stranu, podnikání v odvětví cestovního ruchu není až tak náročné. Odpadají zde ostatní velké finanční investice, které jsou potřebné u výrobních podniků. Jde o prodej služby, která se může uskutečňovat i přes internet, tudíž odpadají náklady na prostory nové firmy.

Důležitým bodem je již velká konkurence v tomhle odvětví. Existuje velké množství cestovních kanceláří, které si za dobu svého působení vybudovali silné jméno na trhu. Mezi sebou se snaží nalákat zákazníka na co nejlevnější cenu, za co nejkvalitnější služby. Pro začínající firmu bude tedy velice těžké konkurovat těmto stávajícím firmám a získat zájem zákazníka.

7.6.5 Rivalita firem

CK ABC je úzce specializovanou cestovní kancelář. Poskytuje poznávací zájezdy a expedice do Asie, Afriky, Ameriky, Austrálie a Antarktidy. Zájezdy jsou poskytovány v mnoha obměnách a úrovních náročnosti. Je jen na zákazníkovi, pro jakou variantu zájezdu se rozhodne. Průměrná doba zájezdů je 18 – 25 dní a průměrná cena se pohybuje okolo 100 000 Kč.

Následující text se zaměřuje na identifikaci cestovních kanceláří působících v Brně, které svojí činností mohou konkurovat CK ABC. Hlavními kritérii, kterými jsem se řídila při výběru konkurentů, byla jejich šíře nabídky exotických destinací a cenová úroveň zájezdů.

CK KUDRNA

Cestovní kancelář Kudrna je specialistou na aktivní dovolenou, především pro cyklisty, turisty, horaly, vodáky a běžkaře. Pořádají expedice a poznávací cesty do vzdálených koutů světa ve všech stupních náročnosti, stejně tak jako CK ABC. Klienti jsou ubytováni především v kempch, chatkách či levnějších hotelech a hostelech. Zájezd lze zakoupit jak bez stravy, tak s plnou penzí. Doba expedic se pohybuje v průměru okolo 20 dní a cena v závislosti na službách od 20 000 Kč do 50 000 Kč.



Obrázek č. 1.: Logo CK Kudrna (16)

Pro CK ABC je tato cestovní kancelář největší konkurencí v Brně, co se týče nabídky poznávacích zájezdů. S CK Kudrnou může klient vycestovat do vzdálených koutů Asie, Afriky či Jižní Ameriky a díky levnému způsobu ubytování, v podstatě levnější variantě, než s CK ABC.

Domnívám se, že CK Kudrna má díky své ceně poznávacích pobytů výhodu u zákazníků, kteří mají menší finanční prostředky. (16)

DELUXEA a.s.

Společnost Deluxea a.s. se zaměřuje především na romantické pobyty v ráji a luxusní dovolené na míru. V její nabídce nalezneme také svatby na míru, golfové dovolené či Safari v Africe. Ubytování se vždy uskutečňuje v minimálně čtyř hvězdičkovém hotelu. Klienti si kupují pobyt v ráji a luxusní služby po celou dobu pobytu. Zaměřují se především na destinace, jako jsou: *Seychely, Mauricius, Brazílie, Francouzská Polynésie, Fiji, Maledivy, Spojené Arabské Emiráty, Thajsko, Vietnam, Bali a Filipíny*. Jde převážně o typ relaxačních dovolených.



Obrázek č. 2.: Logo CK Deluxea (17)

Domnívám se, že i když CK Deluxea nenabízí poznávací pobyty jako CK ABC, má určitou sílu ve svých nabízených exotických destinacích. Vzhledem ke zvyšujícímu se trendu individuální turistiky, spojenou s určitou svobodou v rámci pobytu v určité destinaci, může nabídka CK Deluxei lákat ty zákazníky, kteří nechtějí mít každý den naplánovaný program dopředu a upřednostňují vlastní výběr trávení

volného času. Klienti, kteří chtějí mít svůj vlastní program a užívat si pobyt v exotické destinaci dle svého mohou upřednostnit CK Deluxeu. (17)

CK ALPINA

Nabízí zájezdy a aktivní dovolenou do hor, nenáročné cyklistické zájezdy, ferraty a expedice po exotických zemích. Jsou specialisti na oblasti Karpat, Alpy, Dolomity, Himálaj, Francie, Norsko, Korsika, Provence a mnoho dalších zemí. I když se zdá být specializace na hory hlavní činností této cestovní kanceláře, v její nabídce „Daleké cesty“ nalezneme expedice do střední Indie, Etiopie, Barmu, Safari, Borneo a mnoho dalších. Některé tyto expedice do exotických destinací jsou pojeté pro cyklisty např. *Tibet na kole*, *Taiwan na kole*, *Vietnam na kole* atd. Ceny se pohybují v závislosti na službách okolo 30 000 Kč až 60 000 Kč.

CK Alpina je konkurencí obzvláště v nabízené možnosti poznávání destinace na kole. Pro vášnivé cyklisty je potom atraktivnější právě CK Alpina. (18)



Obrázek č. 3.: Logo CK Alpina (18)

7.7 SWOT analýza

Situační analýza vychází z poznatků výše zpracovaných analýz vnějšího a vnitřního prostředí a Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil. Utřídí je do 4 skupin – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. V závěrečné tabulce je shrnutí nejdůležitějších bodů.

7.7.1 Silné stránky (S)

Mezi silné stránky CK ABC jednoznačně řadíme široký výběr nabízených destinací. Klienti si mohou vybrat až ze 105 zemí světa od zamrzlé Antarktidy po africkou Keňu. Zájezdy se také pořádají v různých úrovních obtížnosti, tudíž si dokáže vybrat opravdu každý.

Profesionální průvodci, kteří doprovází skupinky klientů po celou dobu jejich zájezdu, jsou odborníky na dané země a svoji práci opravdu milují. CK ABC si zakládá na svém individuálním přístupu ke každému zákazníkovi od výběru zájezdu po samotnou realizaci. Proto také CK ABC garantuje cestování pouze v malých skupinkách lidí, aby se průvodce mohl věnovat opravdu každému.

Obsahově i designově dobře zpracované webové stránky poskytnou každému klientovi přesné informace o nabízených zájezdech a jejich programu, o průvodcích, kteří je budou doprovázet i o smluvních podmínkách a veškerých dalších akcích a aktivitách, které CK ABC pořádá. Někteří klienti mohou preferovat osobní kontakt a proto má CK ABC výhodnou lokalitu kanceláře přímo v centru města Brna.

V případě, že klient nenajde svůj vysněný zájezd v existující nabídce CK ABC, může si domluvit sestavení zájezdu na míru dle svých přání. Spokojenost klienta je vždy na prvním místě.

O kvalitních službách svědčí i množství věrných zákazníků, kteří se rok, co rok do CK ABC vracejí. Dle odhadů se jedná až o 60 % z celkového počtu zákazníků – až 1500 za rok.

7.7.2 Slabé stránky (W)

Jak již bylo uvedeno v silných stránkách, CK ABC disponuje jednou pobočkou v centru města Brna. Z určitého pohledu můžeme tento fakt zařadit i mezi slabé stránky. Pro klienty z odlehlejších měst může být cestování do Brna časovým problémem, a proto raději upřednostní bližší cestovní kanceláře pro uspokojení jejich potřeb.

Dále považuji za slabé stránky nedostatečné využívání sociálních sítí ke zvýšení povědomí o CK ABC a jejich službách. V dnešní době jsou sociální sítě jednoduchým nástrojem k tvorbě značky a zviditelnění firmy. CK ABC využívá služeb facebooku, nicméně tahle sociální síť je pouze jednou možností z mnoha.

7.7.3 Příležitosti (O)

Jednoznačnou příležitostí dnešní doby jsou sociální sítě, kde firmy prezentují svoji značku a služby. Pro klienty tvoří prostor pro vyjádření své spokojenosti či naopak výhrad a případných návrhů ke zlepšení. Zákazníci, kteří jsou stále v rozhodovacím procesu, může dobře vytvořený profil na sociální síti přesvědčit ke spolupráci právě s danou cestovní kanceláří.

Trendem dnešní doby je užívat si života naplno, svobodně cestovat a využívat možnosti, které lidé dříve neměli. Stále větší chuť lidí objevovat daleké neznámé destinace je pro cestovní kanceláře příležitostí.

Rovněž i mění se věková struktura obyvatelstva je zajímavým faktem. Starší lidé tvoří rychle rostoucí demografickou skupinu, která se postupně stává velmi atraktivním segmentem. Příležitostí je zde zaměření své nabídky na nové segmenty jako je například právě dosud opomíjený segment 50+.

7.7.4 Hrozby (T)

Nárůst individuální turistiky je ve vyšší či nižší míře hrozbou pro všechny cestovní kanceláře. Dle mého názoru, cestovní kanceláře nabízející zájezdy do bližších destinací jako např. Chorvatsko, jsou tímto faktorem ve větším ohrožení, než CK ABC,

kteřá nabízí pestrým programem nabyté výpravy ve vzdálených destinacích (Antarktida apod.). Málokterý obyvatel České republiky se vydá na výpravu na Severní pól na „vlastní pěst“.

Konkurenční cestovní kanceláře jsou vždy hrozbou pro CK ABC. Nižší cenová hladina konkurenčních nabídek může cenově citlivé klienty odradit od spolupráce s CK ABC a upřednostní raději levnější variantu zájezdu u konkurence. Rovněž i statisticky rostoucí počet konkurence v odvětví je hrozbou pro všechny cestovní kanceláře.

V poslední radě jsou pro CK ABC hrozbou i zvyšující se ceny dodavatelů. Automaticky se promítají do nákladů na zájezdy a zvyšují tím jejich cenu.

SWOT ANALÝZA	
S	W
<ul style="list-style-type: none"> • široký výběr nabízených destinací • profesionální průvodci • obsahově i designově zpracované webové stránky • sestavení zájezdu na míru 	<ul style="list-style-type: none"> • pobočka pouze v Brně • nedostatečné využívání sociálních sítí • nízké povědomí u široké veřejnosti
O	T
<ul style="list-style-type: none"> • sociální sítě • nové segmenty 	<ul style="list-style-type: none"> • nárůst individuální turistiky • nižší cenová hladina konkurence

Tabulka č. 7.: Swot analýza (Zdroj: vlastní)

8 Vlastní návrhy řešení

V této části budou navržena marketingová řešení, která by měla vést ke zvýšení povědomí o službách CK ABC a tím i ke zvýšení ziskovosti. Návrhy vychází z analýz, které byly provedeny v praktické části této práce. Jejich výsledky jsou shrnuty a rozděleny ve SWOT analýze do 4 skupin. Silné stránky má CK ABC, dle mého názoru, na vysoké úrovni, proto bylo při vytváření marketingových návrhů cílem minimalizování právě stránek slabých. Mezi slabé stránky bylo zařazeno nedostatečné využívání sociálních sítí k propagaci služeb CK ABC a zároveň i nízké povědomí o službách u široké veřejnosti. Na základě těchto skutečností jsem se zaměřila primárně na zlepšení oblasti marketingové komunikace, ve které shledávám největší nedostatky.

8.1 Oblast marketingové komunikace

Cílem marketingové komunikace je zvýšit povědomí o CK ABC u široké veřejnosti a informovat je o službách, které nabízí. Ideálně pak vzbudit zájem natolik, aby se stali zákazníci a došlo k reálnému prodeji zájezdu.

Dosavadní způsoby propagace CK ABC jsou na základní úrovni. Jejich webové stránky jsou po obsahové a designové stránce provedeny na výbornou, ovšem prezentace na sociálních sítích je nedostačující. Tyto dva prvky jsou základním zdrojem informací a často zlomovým bodem při rozhodování klienta, u jaké cestovní kanceláře investuje do dobrodružství a zážitků.

Jelikož se u ceny zájezdů nejedná o malé peněžní sumy, klient se často rozhoduje podle pocitu důvěry a jak je mu ta, či ona cestovní kancelář sympatická. Pocit důvěry z větší části vyvolávají velké firmy, které lidé mohou vidět v televizi a u kterých mají zkrátka pocit, že je znají. Takový pocit důvěryhodnosti je bezesporu výsledkem výborně zvládnuté marketingové komunikace.

8.1.1 Reklama

FIREMNÍ PROMO VIDEO

Pochopení významu digitálního marketingu je v dnešní době klíčovým faktorem pro úspěšnou firmu. Vytvoření promo videa je základem marketingové komunikace mnoha malých i velkých společností. Kvalitní prezentační video vytvořené v souladu s danou image firmy, zvýší právě tolik důležitou důvěryhodnost a prestiž společnosti.

Není jednoduššího představení společnosti, než krátké výstižné video, které i beze slov může přesvědčit člověka o tom, že do zážitků právě s CK ABC se vyplatí investovat!

Mým návrhem tedy je investice do výroby firemního promo videa. Správné promo video by mělo v lidech vzbudit pozitivní emoce, chtíč, pocit potřeby nebo jen čistou zvědavost. V nejlepších případech se videa stanou virální na sociálních sítích a to je mnohdy účinnější, než reklama v TV.

Za předpokladu, že pro výrobu promo videa bude využita profesionální společnost, se cena odvíjí od náročnosti a času stráveném na tvorbě videa. Náklady na jednodušší videa začínají od 50 000 Kč, videa náročnější s využitím profesionální techniky, herců a 3D animací se mohou vyšplhat až do řádů sto tisíc korun. (18)

Silnou stránkou CK ABC je právě její široká nabídka destinací a možnost navštívit všechny kouty světa. Promo video by mělo zachycovat právě tyto momenty. Autentické záběry ze zrealizovaných výprav do nejrůznějších částí světa budou tou nejlepší reklamou.

Navrhuji tedy využít průvodce jakožto kameramany, kteří zachytí jedinečnost daných destinací a pohodu, která panuje při výpravě. Vytvořené promo video poté bude publikováno na webových stránkách CK ABC a sociálních sítí.

Tento návrh nesměřuje na žádnou úzkou skupinu lidí. Jde spíše o širokou veřejnost, jejichž zálibou je cestování.

Pro vytvoření materiálu, ze kterého bude poté video zpracováno, je zapotřebí kvalitní technika. Do nákladů jsem tedy zahrnula kameru Go pro Hero 5 i s držákem pro lepší manipulaci. Natočený materiál se poté předá profesionálům, kteří ve spolupráci s CK ABC vytvoří promo video dle představ.

Podle zhodnocení finančního zdraví firmy je tento návrh v souladu s jejími disponibilními prostředky.

Kalkulace:

Go pro Hero 5 Black = 11.999 Kč

Držák pro Go pro Hero 5 Black = 999 Kč

Střihové práce = 6.000 Kč

Hudba = z free databáze

Celkem = 18.998 Kč

REKLAMA NA INSTAGRAMU

Instagram je sociální síť, která se stává čím dál více populární. Jde o volně dostupnou mobilní aplikaci, umožňující zveřejňovat fotografie a videa. Unikátností této sociální sítě je využívání hashtagů. Cílem hashtagu je roztrždit velké množství dat do stejnorodých skupin a usnadnit tak vyhledávání v různých tématech.

Mým doporučením je plně využít potenciálu sociálních sítí a založit si tak profil na Instagramu.

Každý klient si vytváří své vlastní vzpomínky ať už za pomoci fotografií či videí. Navrhuji zapojit do vytváření obsahu na sociálních sítích i samotné zákazníky tím, že jim bude umožněno zaslat jimi pořízené fotografie na emailovou adresu CK ABC, ze kterých pak následně budou některé vybrány a publikovány. Vzhledem k exotickým destinacím, kam CK ABC pořádá své zájezdy, o zajímavé fotografie a videa nebude nouze. Navrhuji spolu se sdílenými fotografiemi i propagaci vlastního hashtagu pro cestovní kancelář a to: **#CKABC**

Ke zvýšení efektivity doporučuji informovat všechny klienty pomocí newsletteru o možnosti sledování profilu na Instagramu. Zároveň je důležité se na všech sociálních sítích prezentovat jednotně a zachovat si tak jednotnou firemní identitu a image.

Tento typ propagace je opět cílený na širokou veřejnost. Při úspěšné realizaci mého doporučení předpokládám zvýšení povědomí o službách CK ABC a tím i možnost růstu počtu nových klientů. Videá i fotografie mnohdy působí i motivačním způsobem a mohou povzbudit osoby, které stále váhají o koupi zájezdu u CK ABC, a přimět je ke konečnému rozhodnutí.

Založení účtu je bezplatné, tudíž cestovní kanceláři nevznikají v tomto ohledu žádné náklady. Mým doporučením je pro začátek využít služeb profesionálů, kteří se o rozjetí profilu na sociální síti budou starat. Postupem času tato činnost může být delegována na jednoho či více zaměstnanců firmy, tímto by CK ABC ušetřila náklady na správu účtu.

Kalkulace:

Založení účtu = 0 Kč

Správa účtu = 17.500 Kč

Celkem = 17.500 Kč / měsíc

8.1.2 Podpora prodeje

PŘÍSPĚVKY NA CHARITATIVNÍ PROJEKTY

Co přináší lepší pocit, než pomáhat druhým... a pokud se přitom odměníme časem stráveným v exotické destinaci, není lepší kombinace.

CK ABC se zaměřuje svoji nabídkou na zákazníky z vyšší střední či vyšší třídy, u kterých se dá předpokládat, že cena je druhotným faktorem při výběru služby či produktu. Dle mého názoru, i lidé z vyšších společenských vrstev mohou mít odlišné spotřební chování a pohled na cenu. I když si mohou daný produkt či službu finančně dovolit, srovnávají nabídky na trhu, aby si vybrali tu nejlepší možnost v poměru cena/výkon. Tento proces srovnávání může být leckdy zdlouhavý a v konečném důsledku nemusí na samotnou koupi vůbec dojít.

Mým návrhem je k zájezdům CK ABC přidat hodnotu navíc. Hodnotu, která by urychlila proces rozhodování a ve fázi koupě přinesla zákazníkům pocit, že udělali něco pro druhé. Touto hodnotou by byl příspěvek z ceny každého zakoupeného zájezdu, který by putoval na charitativní projekty Unicef.

Jedním z dlouhodobých projektů je „*Nezávadná voda*“. Každý den na světě následky kontaminované vody zemře 4 500 dětí. Tento projekt se zaměřuje právě na oblasti bez zdroje pitné vody. Podpořením tohoto projektu bude možné vyhloubit více studní, nainstalovat více vodních čerpadel a čističek vody. Díky osvětě a vzdělávání dětí a jejich rodin bude možné předejít onemocněním, které se přenáší touto kontaminovanou vodou.

Skutečnost, že při koupi zájezdu u CK ABC půjde část ceny na charitativní účely, může v mnohých klientech vzbuzovat pozitivní emoce a tak být i rozhodujícím faktorem při výběru cestovní kanceláře.

Náklady spojené s tímto návrhem jsou pro cestovní kancelář zvládnutelné. Výši příspěvku jsem vybrala z toho důvodu, že je to přesná cena, za kterou je možné pořídit tablety proti onemocnění způsobené střevními parazity až pro 400 dětí.
(19)

Kalkulace:

Příspěvek na program „Nezávadná voda“ = 336 Kč

Průměrný počet zákazníků ročně = 1.500

Celkem = 504.000 Kč/rok

9 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současnou situaci cestovní kanceláře ABC a nalezení možnosti pro její budoucí rozvoj v oblasti marketingu. Tento cíl se podařilo splnit.

V první části práce jsou teoretické podklady, které jsou klíčové pro návrh marketingové strategie. Nejdříve jsem se zabývala legislativním podmínkám pro podnikání v cestovním ruchu, zmíněny jsou také aktuální trendy a vývoj v oblasti cestovního ruchu. Následně věnuji pozornost marketingovému mixu a jeho specifikám pro trh služeb. Dále byl vysvětlen i pojem strategie, její význam pro podnik a hlediska posouzení kvality navržených strategií.

Následovala praktická část práce, kde byla nejdříve představena cestovní kancelář ABC s.r.o. a poté pečlivě zpracovány dílčí části strategické analýzy. Důležité poznatky z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byly shrnuty ve SWOT analýze. Na základě SWOT analýzy byla navržena doporučení v oblasti marketingu, jejichž úkolem je získat nové zákazníky, zvýšit povědomí cestovní kanceláře a její konkurenceschopnost na trhu. Na závěr byly doporučené návrhy posouzeny dle hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Všechny tři navržené strategie logicky vyplývají z předem vypracovaných analýz. Snaží se využít silných stránek společnosti a příležitostí, které tržní prostředí nabízí. Rovněž eliminují potenciální hrozby a snaží se zlepšit slabiny firmy. Doporučení jsou reálná a v souladu s aktuální ekonomickou a politickou situací i se zákony ČR. Návrhy jsou rovněž v souladu s cíli cestovní kanceláře ABC s.r.o. a splňují hledisko vhodnosti.

Všechny návrhy uspokojují zájmy klíčových skupin, kterými jsou majitelé, investoři, zaměstnanci a zákazníci, tudíž jsou strategicky přijatelné.

CK ABC má k realizaci navržených doporučení k dispozici dostatečné finanční, lidské i informační zdroje. Všechny tři návrhy jsou v souladu s firemní kulturou a nijak nenarušují chod cestovní kanceláře. Všechny návrhy jsou tedy strategicky uskutečnitelné.

Celkovým výstupem této bakalářské práce jsou marketingové návrhy, které povedou ke zvýšení viditelnosti na trhu. Díky těmto návrhům se informace o CK ABC a jejich službách dostanou i mezi širokou veřejnost, kde mohou oslovit nové zákazníky. Tato skutečnost přispěje ke zvýšení ziskovosti a prosperitě firmy. CK ABC si tímto upevní svoji pozici na trhu.

10 Literatura

- 1) MINISTERSTVO MÍSTNÍHO ROZVOJE ČESKÉ REPUBLIKY. *Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu*. [online]. 27. 01. 2010 [cit. 2016-02-15]. Dostupné na:
<<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Prehled-platnych-pravnich-predpisu/Archiv/Zakon-c-159-1999-Sb-o-nekterych-podminkach-podn>>
- 2) JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 320. ISBN 978-80-247-4209-0
- 3) RYGLOVÁ, K., BURIAN, B., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch, podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 216. ISBN 978-80-247-4039-3
- 4) KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management press, 2003. 188. ISBN 80-7261-082-1
- 5) DOSTÁL, V. *Strategický management*. 1. vyd. Brno: Sting spol. s. r. o., 2009. 132. ISBN 978-80-86342-82-5
- 6) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 204. ISBN 80-247-1389-6
- 7) ŠVARCOVÁ, J. A KOL. *Ekonomie – stručný přehled, 2008,2009*. Zlín: CEED, 2008. 303. ISBN 978-80-90-3433-7-5
- 8) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159. ISBN 978-80-7400-455-1
- 9) MACICH, J. *Čeští spotřebitelé jsou citlivější na ceny*. [online]. 31. 03. 2012 [cit. 2016-05-03]. Dostupné na:
<[http:// http://channelworld.cz/podpora/accenture-cesti-spotrebitele-jsou-citlivejsi-na-ceny-6069/](http://http://channelworld.cz/podpora/accenture-cesti-spotrebitele-jsou-citlivejsi-na-ceny-6069/)>
- 10) WEBOVÉ STRÁNKY CK ABC [online]. © 1995 – 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné na: <<http://www.ABC.cz/o-nas/historie-a-uspechy/>>
- 11) MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Varování před cestami*. [online]. 2015 [cit. 2016-10-15]. Dostupné na:
<http://www.mzv.cz/jnp/cestujeme/varovani_pred_cestami/index.html>

- 12) MINISTERSTVO FINANČÍ. *Makroekonomická predikce – listopad 2016*. [online]. 14. 11. 2015 [cit. 2016-11-20]. Dostupné na:
<<http://www.mfcr.cz/cs/verejnysektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>>
- 13) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřeba v cestovním ruchu*. [online]. 01. 03. 2016 [cit. 2016-11-22]. Dostupné na:
<https://www.czso.cz/csu/czso/tabulky_satelitniho_uctu_cestovniho_ruchu>
- 14) KURZY.CZ. *Vývoj mezd, průměrné mzdy 2016*. [online]. 04. 12. 2015 [cit. 2016-04-20]. Dostupné na:
<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>
- 15) MAG CONSULTING. *Počet prodaných zájezdů klesá a počet cestovních kanceláří v ČR stoupá*. [online]. 01. 03. 2013 [cit. 2016-05-03]. Dostupné na:
<<http://www.magconsulting.cz/pocet-prodanych-zajezdu-klesa-pocet-cestovnich-kancelari-cr-stoupa/>>
- 16) CK KUDRNA. [online]. © 2011-2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné na:
<<http://www.kudrna.cz/>>
- 17) CK DELUXEA. [online]. © 1995-2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné na:
<<http://www.deluxea.cz/o-deluxea/>>
- 18) CK ALPINA. [online]. ©2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupné na:
<<http://www.alpina.cz/>>
- 19) WEBOVÉ STRÁNKY UNICEF [online]. © 2004 – 2017 [cit. 2016-11-30]. Dostupné na: <<http://www.unicef.cz/jak-pomoci/prispet-jednorazove>>

11 Seznam grafů

Graf č. 1.:	Struktura aktiv	34
Graf č. 2.:	Struktura oběžných aktiv	34
Graf č. 3.:	Struktura pasiv	35
Graf č. 4.:	Srovnání vlastního kapitálu CK ABC s konkurencí	38
Graf č. 5.:	Vývoj hrubého domácího produktu ČR	42
Graf č. 6.:	Vývoj podílu cestovního ruchu na celkovém HDP v ČR	43
Graf č. 7.:	Vývoj celkové spotřeby výjezdového cestovního ruchu v ČR	44
Graf č. 8.:	Detailní vývoj spotřeby výjezdového cestovního ruchu v ČR	44
Graf č. 9.:	Výdaje za služby CK/CA	45
Graf č. 10.:	Vývoj nezaměstnanosti a inflace v ČR	46
Graf č. 11.:	Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR	46
Graf č. 12.:	Věková struktura obyvatelstva v ČR za rok 2015	47

12 Seznam tabulek

Tabulka č. 1.:	Rozvaha CK ABC	33
Tabulka č. 2.:	Rozvaha CK ABC	35
Tabulka č. 3.:	Výkaz zisku a ztráty CK ABC	37
Tabulka č. 4.:	Ukazatele rentability	37
Tabulka č. 5.:	Ukazatele likvidity	39
Tabulka č. 6.:	Ukazatele zadluženosti	39
Tabulka č. 7.:	Swot analýza	54

