

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Management hotelnictví a cestovního ruchu

Filip Vopát

Strategické řízení cestovní kanceláře

Strategic management of the travel agency

BAKALÁRSKÁ PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Katarína Mrkvová, PhD.

Brno, 2018

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra hotelnictví a cestovního ruchu

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Filip Vopát

Osobní číslo: 14632097

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

TÉMA PRÁCE: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ CESTOVNÍ KANCELÁŘE.

TÉMA PRÁCE V AJ: STRATEGIC MANAGEMENT OF THE TRAVEL AGENCY.

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:
 - definice strategického řízení, charakteristika pojmu cestovní kancelář, metody strategické analýzy
 2. Praktická část BP:
 - Analytická část:
 - analýza vnějšího okolí podniku, analýza interního prostředí podniku, závěry z těchto analýz jsou pak shrnuty ve SWOT analýze.
- Návrhová část:
- formulace vhodné strategie pro podnik

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-6724-6.

[2] FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

[3] RYGLOVÁ, K., M. BURIAN a I. VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Katarína Mrkvová, PhD.

Katedra hotelnictví a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce:

2. května 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

13. dubna 2018

V Brně dne: 2. května 2017

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.
L. S.
602 00 Brno



Ing. Marek Záboj, Ph.D.

vedoucí katedry



Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

Meno a priezvisko autora:	Filip Vopát
Názov bakalárskej práce:	Strategické řízení cestovní kanceláře
Názov bakalárskej práce v AJ:	Strategic management of travel agency
Študijný odbor:	Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedúci bakalárskej práce:	Ing. Katarína Mrkvová, PhD.
Rok obhajoby:	2018

Anotácia

Táto bakalárska práca sa zaoberá cestovnou kanceláriou BUBO Travel agency. Bakalárska práca je rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sú definované základné pojmy z odboru cestovného ruchu a strategického riadenia spolu s nástrojmi strategického riadenia. V praktickej časti sú teoretické poznatky aplikované na konkrétnu cestovnú kanceláriu vykonaním analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia. Ich výsledky sú zhrnuté v SWOT analýze. Poznatky z analýz sú základom pre formuláciu vhodnej stratégie.

Kľúčové slová

Cestovná kancelária, stratégia, strategické riadenie, PESTLE analýza, SWOT analýza

Annotiaton

This bachelor's thesis is about travel agency BUBO Travel agency The bachelor's thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part defines the basic concepts of tourism and strategic management together with strategic management tools. In the practical part, the theoretical knowledge is applied to a concrete travel agency by conducting analyzes of the external and internal environment. Their results are summarized in the SWOT analysis. Analytical knowledge is the basis for formulating a suitable strategy.

Key words

Travel agency, Strategy, Strategic management, PESTLE analysis, SWOT analysis

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Strategické riadenie cestovnej kancelárie* vypracoval samostatne pod vedením *Ing. Kataríny Mrkvovej, PhD.* a uviedol v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brne, dňa 11.4.2018

vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Týmto ďakujem vedúcej tejto bakalárskej práce *Ing. Kataríne Mrkvovej, PhD* za jej odborné vedenie, rady, pripomienky, ktoré mi pomohli počas písania mojej bakalárskej práce a mojim priateľom ktorí ma podporovali počas písanie bakalárskej práce.

Obsah

ÚVOD	11
I. TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 Cestovný ruch	13
1.1 Definícia cestovného ruchu	13
1.2 Sektory cestovného ruchu	13
1.3 Formy cestovného ruchu	14
1.4 Druhy cestovného ruchu	14
2 Cestovná kancelária	15
2.1 Definícia cestovnej kancelárie	15
2.2 Funkcie cestovnej kancelárie	15
2.3 Druhy cestovných kancelárií	16
3 Strategické riadenie spoločnosti	17
3.1 Stratégia	17
3.2 Strategické riadenie	17
3.3 Proces strategického riadenia	19
3.4 Metódy strategickej analýzy	19
3.5 Analýza vonkajšieho prostredia	20
3.5.1 Analýza makroprostredia	20
3.5.1.1 Metóda PESTLE	21
3.5.2 Analýza mikroprostredia	21
3.5.2.1 Porterov model piatich síl	22
3.6 Analýza vnútorného prostredia spoločnosti	23
3.6.1 Analýza marketingového mixu	23
3.7 SWOT analýza	24
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	25
4 METODIKA PRÁCE	26
5 Charakteristika cestovnej kancelárie BUBO Tourist agency	27
6 Analýza vonkajšieho prostredia	28
6.1 Analýza PESTLE	28

6.2	Porterov model piatich síl	37
7	Analýza vnútorného prostredia	40
7.1	Produkt	41
7.2	Cena	42
7.3	Distribúcia	42
7.4	Propagácia	43
7.5	Ľudia	44
7.6	Balíky služieb	44
7.7	Procesy	45
8	Zhrnutie výsledkov v SWOT matici	46
9	Návrh stratégie	49
Záver		Chyba! Záložka nie je definovaná.

ÚVOD

Cestovný ruch sa zaraďuje do terciárneho sektoru národného hospodárstva, ktorý predstavuje oblasť služieb a tvorí samostatné odvetvie. Trh cestovného ruchu je ovplyvňovaný hlavne technologickými trendami a legislatívnym prostredím. Nevyhnutnou podmienkou prosperity cestovnej kancelárie je sledovať tento vývoj, situáciu na trhu, najnovšie trendy, požiadavky zákazníkov a v neposlednom rade aktivity konkurencie. Aby bola spoločnosť konkurencieschopná a udržala sa na trhu, musí všetky tieto faktory vnímať a brať v úvahu pri všetkých svojich činnostiach. Analyzovaním súčasnej situácie a vytvorením strategického plánu sa zaoberá strategické riadenie. Strategické riadenie rieši najzávažnejšie a rozhodujúce problémy, týkajúce sa prosperity a existencie podniku. Existencia strategického riadenia môže pre spoločnosť znamenať výhodu oproti konkurenčným podnikom.

V teoretickej časti sú zadefinované pojmy z prostredia cestovného ruchu a cestovných kancelárií. Taktiež je v tejto kapitole riešená problematika strategického riadenia a jeho definícia. Prvá kapitola ďalej popisuje analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia a metódy strategickkej analýzy.

Druhá kapitola sa rozdeľuje na analytickú a návrhovú časť. Analytická časť je venovaná analýze vonkajšieho a vnútorného prostredia. Na analýzu makroprostredia je použitá PESTLE analýza. Mikroprostredie skúma Porterov model piatich síl. Následne je v tejto časti skúmané vnútorné prostredie spoločnosti pomocou analýzy marketingového mixu. V druhej časti tejto kapitoly sú sformulované vhodné stratégie pre danú cestovnú kanceláriu.

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je vypracovanie strategickkej analýzy cestovnej kancelárie BUBO Travel agency a na základe z nej vychádzajúcich záverov navrhnúť vhodné odporúčania do budúcnosti. Na dosiahnutie hlavného cieľa, bolo stanovených niekoľko čiastkových cieľov. Prvým cieľom je analýza makrookolia a mikrookolia spoločnosti. Druhým cieľom je analýza vnútorného prostredia. Posledným čiastkovým cieľom je na základe výsledkov predchádzajúcich analýz stanovenie odporúčanej stratégie.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

Cestovný ruch je odvetvie hospodárstva zahŕňajúce činnosti zamerané na cestovanie a následný pobyt. Cestovný ruch je jedno z najrýchlejšie sa rozvíjajúce odvetvie, a tvorí významnú časť hospodárstva niektorých krajín.

1 Cestovný ruch

Cestovný ruch sa dá charakterizovať viacerými definíciami, ale žiadna z nich nie je úplne vyčerpávajúca. Zvyčajne sa pojem cestovný ruch opisuje ako krátkodobý presun ľudí na iné miesta, ako ich bydlisko, za účelom vykonávania pre nich príjemných aktivít[7].

1.1 Definícia cestovného ruchu

Prvú modernú definíciu cestovného ruchu vymedzili Krapf a Hunziker (1941), ktorý ho definujú „ako súhrn javov a vzťahov, ktoré vyplývajú z cestovania alebo pohybu osôb, pričom miesto pobytu nie je trvalým miestom bývania a zamestnania“[12].

Míľnikom v definovaní cestovného ruchu sa dá považovať konferencia Svetovej organizácie cestovného ruchu UNWTO (United Nations World Tourism Organization), konanej v Ottawe v roku 1991, kde prišlo k vymedzeniu väčšiny pojmov z oblasti cestovného ruchu. Podľa UNWTO je cestovný ruch „činnosť osoby cestujúcej na prechodnú dobu do miesta mimo jej bežné životné prostredie, a to na dobu kratšiu, než je stanovené, pričom hlavný účel jej cesty je iný než vykonávanie zárobkovej činnosti v navštívenom mieste“. Z toho vyplýva že cestovný ruch je aktivita založená na premiestňovaní osôb, trvá obmedzenú dobu (maximálne 1 rok), motívom cesty nie je zárobok a nejedná sa o dlhodobú migráciu a cesty v rámci bydliska [4].

1.2 Sektory cestovného ruchu

Cestovný ruch by mal byť ponímaný ako priemysel, poskytujúci všetky služby súvisiace s cestovaním a turistikou. Tieto služby je možné rozdeliť do sektorov:

- Sektor ubytovacích služieb – poskytovatelia ubytovacích služieb, od hotelových reťazcov, až po malé penzióny,
- Sektor atrakcií – kultúrne a historické pamiatky, národné parky, botanické záhrady, rekreačné centrá apod.,

- Sektor doprava – letecká, lodná, autobusová a automobilová doprava, vrátane požičovní dopravných prostriedkov,
- Sektor sprostredkovatelia – cestovné kancelárie a agentúry, organizátori konferencií, rezervačné systémy a ďalší,
- Sektor organizácií – národné turistické centrály, regionálne centra, turistické asociácie apod.[17].

1.3 Formy cestovného ruchu

Rozdeľujú sa na základné formy, uspokojujúce základné potreby účastníkov, a špecifické formy, uspokojujúce špecifické potreby účastníkov.

Základné formy sa rozdeľujú na:

- Rekreačný cestovný ruch – podporuje regeneráciu a reprodukciu fyzických a duševných síl človeka, realizuje sa vo vhodnom prostredí,
- Kultúrno-poznávací cestovný ruch – zaoberá sa poznávaním histórie, kultúry, tradícií, zvykov apod.,
- Športovo-turistický cestovný ruch – zabezpečuje aktívny odpočinok pri športových činnostiach, taktiež sa do neho zahŕňa pasívna účasť na športových podujatiach,
- Liečebný a kúpeľný cestovný ruch – venuje sa liečbe, prevencii, relaxácii a celkovú obnovu fyzických a duševných síl účastníka[5,8].

1.4 Druhy cestovného ruchu

Podľa miesta čerpania služieb resp. vzťahu k platobnej bilancii (export, import, domáca spotreba), sa cestovný ruch delí na druhy:

- Domáci cestovný ruch – obyvatelia danej krajiny cestujú vo vnútri danej krajiny a neprekračujú jej hranice, podľa vzťahu k platobnej bilancii sa jedná o domácu spotrebu,
- Zahraničný cestovný ruch – dochádza k prekročovaniu hraníc krajín,
 - aktívny cestovný ruch – príchod cudzincov do krajiny destinácie, jedná sa o export služieb (cudzinci utrúcajú cudziu menu v destinácii),

- pasívny cestovný ruch – odchod domácich cestovateľov do zahraničia, jedná sa o import služieb (turisti utrácajú svoje finančné prostriedky v cudzej krajine),
- Tranzitný cestovný ruch – prechod turistov cez územie prechádzaného štátu, spravidla bez prenocovania, tento druh cestovného ruchu zahŕňa taktiež pohyb turistov po letisku v prípade medzipristátia lietadla[12].

2 Cestovná kancelária

Cestovná kancelária je základnou prevádzkovou jednotkou cestovného ruchu. Predmetom jej činnosti je sprostredkovanie, organizovanie a zabezpečovanie služieb cestovného ruchu.

2.1 Definícia cestovnej kancelárie

Norma ČSN EN 13809 – Služby cestovného ruchu – Cestovné agentúry a cestovné kancelárie – Terminológia definuje cestovnú kanceláriu ako podnik organizujúci zájazdy a zaisťujúci služby cestovného ruchu pre priamy predaj cestujúcim alebo predaj prostredníctvom sprostredkovateľa[14].

Cestovná kancelária zohráva úlohu prostredníka, medzi dodávateľom (ubytovacie a stravovacie zariadenia, dopravcovia a iný poskytovatelia služieb cestovného ruchu) a zákazníkmi (koneční zákazníci, cestovné agentúry) Je veľkoobchodom, to znamená že od producenta primárneho produktu produkt nakupuje a ďalej ho v rôznych formách predáva buď priamo konečnému spotrebiteľovi, cestovnej agentúre alebo firmám. Cestovná kancelária nesie všetky riziká súvisiace s predajom.[11]

Cestovné kancelárie predstavujú jediné podniky sektoru cestovného ruchu, ktoré nie sú iba podskupinou iných odvetví.

2.2 Funkcie cestovnej kancelárie

- Plánovanie, organizovanie a predaj zájazdov,
- Prekonávanie priestoru a času,
- Zisťovanie dopytu zákazníkov, kvôli vytvoreniu ponuky,

- Informačná a kontaktná funkcia – vytváranie väzieb s dodávateľmi a odberateľmi,
- Výchovná funkcia realizácií tematického zamerania zájazdov,
- Sprostredkovanie poistenia pre zákazníkov[14,15].

2.3 Druhy cestovných kancelárií

Podľa veľkosti sa cestovné kancelárie delia na:

- Veľké – viac ako 50 zamestnancov,
- Stredné – 5-50 zamestnancov,
- Malé – do 5 zamestnancov.

Podľa charakteru a rozsahu poskytovaných služieb sa cestovné kancelárie delia na:

- Základné cestovné kancelárie – zvyčajne poskytujú služby v plnom rozsahu,
- Špecializované cestovné kancelárie – špecializujú sa iba na určitý typ služieb, poprípade klientelu, umožňujú dosiahnutie vyššej kvality pri menšom počte služieb.

V praxi často dochádza k prelínaniu a spolupráci oboch typov cestovných kancelárií, z dôvodu uspokojenia potrieb všetkých zákazníkov.

Dôvody ovplyvňujúce vznik špecializácie:

- Geografická poloha cestovnej kancelárie – v prípade územného hľadiska hovoríme o:
 - Vysielacích cestovných kanceláriách – hlavnou činnosťou je pasívny cestovný ruch, organizácia zájazdov,
 - Prijímacích cestovných kanceláriách – vznikajú v destináciách cestovného ruchu, zameriavajú sa na prijímanie klientov z iných oblastí,
- Spojenie cestovnej kancelárie s dodávateľom – napríklad dopravcom, hotelovou spoločnosťou,
- Priamou väzbou – osobné vzťahy alebo záujmy vlastníka cestovnej kancelárie.

3 Strategické riadenie spoločnosti

Strategické riadenie je oblasť riadenia zameraná na dlhodobé plánovanie a smerovanie organizácie. Strategické riadenie slúži jednak pre prenášanie požiadaviek vlastníkov na management organizácie a jednak managementu organizácie pre usporiadanie, zjednotenie a usmernenie správania ľudí v organizácii. Jednou z hlavných podmienok úspešného rozvoja podniku je kvalitná stratégia ako nevyhnutná časť strategického riadenia.

3.1 Stratégia

Pôvod slova stratégia pochádza z gréckeho slova „strategia“ (všeobecná celková moc, vláda), ktoré bolo odvodené zo slov „stratos“ (armáda, vojsko) a „agein“ (viest', riadiť). Prvý krát sa pojem stratégia objavil v súvislosti s vedením spoločnosti v diele „Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise“ A.D. Chandlera v roku 1962[6].

Existuje viacero definícií pojmu stratégia. Najjednoduchšie a najvšeobecnejšie sa dá stratégia chápať ako cesta k určitému cieľu v budúcnosti. Podľa Chandlera je stratégia „vymedzenie základných dlhodobých cieľov, rozpracovanie postupov k ich dosiahnutiu vrátane priradenia potrebných zdrojov“[9].

Rozdielny prístup k definícií stratégie prináša H. Mintzberg, podľa ktorého je potrebné vytýčiť stratégiu ako viacero definícií, a chápe ju ako tzv. 5 P:

- Plan (plán) – návod čo urobiť, a ako to dosiahnuť,
- Pattern (model, vzorec) – model situácií a správania organizácie, ktoré môžu nastať,
- Position (umiestňovanie) – umiestňovanie konkrétnych produktov na určité trhy,
- Perspective (hľadisko) – spôsob pohľadu na okolie a organizáciu samotnú,
- Ploy (manéver) – kroky vedúce k predbehnutiu konkurencie.

3.2 Strategické riadenie

Definícia strategického managementu doposiaľ nie je jednoznačná. V súčasnej literatúre prevláda názor, že strategický management je súbor inštitúcií, rozhodnutí a činností, ktoré sú pre firmu nevyhnutné k dosiahnutiu strategických konkurenčných výhod a zabezpečeniu nadpriemerných výnosov. Uvedený pohľad je možné rozšíriť o personálnu zložku, pretože

strategické riadenie môže byť činnosť všetkých zúčastnených osôb. Ďalej je nutné zdôrazniť aj tvorivú rovinu strategického managementu, pretože strategický management je vedou a umením spojiť znalosti a intuíciu, potrebu pre tvorbu a udržanie kľúčových kompetencií organizácie.

Dôležitosť a prínosy strategického riadenia pre firmu spočívajú predovšetkým v:

- Aktívnom podiele firmy na vývoji vlastnej budúcnosti,
- Dosiahnutí porozumenia všetkých zúčastnených strán na činnostiach firmy,
- Zvýšení predajnosti svojich výrobkov a služieb, a tým aj svoju konkurencieschopnosť,
- Riadenie svojej finančnej a nefinančnej výkonnosti,
- Predvídaní krokov konkurencie,
- Pochopiteľnosti vykonávaných zmien,
- Efektívnosti alokáciu zdrojov a času,
- Zabránení ničujúceho vplyvu rizík,
- Podpore disciplíny pri riadení firmy.

Jednou z rozhodujúcich úloh strategického rozhodovania je robiť dôležité strategické rozhodnutia, ako napríklad:

- Rozhodovanie o smere podnikania (Ako?, Kde? Kedy? atď.),
- Stanovenie cieľov (určenie želaného obratu, množstva predaného tovaru, posilnenie postavenia na trhu, atď.),
- Formulácia a implementácia stratégie,
- Určenie miesta marketingu vo firme (význam marketingového oddelenia vo firme v porovnaní so zvyšnými oddeleniami),
- Vytvorenie strategickú firemnej kultúry a motivačného systému,
- Alokácia zdrojov k jednotlivým podnikateľským jednotkám,
- Vyhodnotenie možností ďalšieho rastu[9].

3.3 Proces strategického riadenia

Na to, ako úspešne riadiť stratégiu podniku neexistuje žiaden presný postup, ale dá sa chápať ako postupnosť odporúčaných krokov, ktoré môžeme nazvať proces strategického riadenia. Proces strategického riadenia rozdeľuje Košťan a Šuleř do štyroch fáz:

1. Strategická analýza – Proces zberu dát z vonkajšieho aj vnútorného prostredia organizácie, a ich následné vyhodnotenie. Výsledkom správne vykonanej analýzy je identifikácia silných a slabých stránok organizácie. Rozoznávajú sa dva odlišné prístupy k vykonaniu analýzy. Prvý pokladá za najvhodnejšie začať analyzovať externé prostredie. Zistiť vplyv vonkajších faktorov a na základe zistených informácií vybrať najvhodnejšie atraktívne odvetvie. Až potom dochádza k formulácii stratégie a následne k rozvíjaniu zdrojov a schopností organizácie. Druhý prístup za prvoradé pokladá rozbor vnútorného prostredia, spočívajúci v identifikácii zdrojov a schopností organizácie. Na základe zistených informácií sa potom hľadá potencionálna konkurenčná výhoda a určuje atraktívne odvetvie.
2. Formulácia stratégie – Stanovenie jasných vízií a strategických cieľov (ktoré môžu byť stanovené pred ukončením strategickej analýzy, alebo až po nej). Vytvára sa niekoľko scenárov stratégie, pomocou ktorých sa podarí naplniť stanovené ciele.
3. Implementácia stratégie – Realizácia zvolenej stratégie, je sprevádzaná rozpracovaním stratégie na jednotlivé funkčné oblasti. Stratégia musí byť v tejto fáze komunikovaná vo vnútri aj vonku organizácie.
4. Monitorovanie a hodnotenie stratégie – Už počas realizácie stratégie je potrebné monitorovať a hodnotiť plnenie zvolenej stratégie. V prípade že neprichádza k naplneniu cieľov je nutné ju pozmeniť[3,5,9].

V dnešnej dobe prevládajú názory, že proces strategického riadenia je stále sa opakujúci cyklus. V prípade zistenia nedostatku počas monitorovania a hodnotenia stratégie, je nutné zistené skutočnosti opäť analyzovať a určiť novú stratégiu.

3.4 Metódy strategickej analýzy

Strategická analýza sa skladá z dvoch častí. Prvá spočíva v analýze vonkajšieho prostredia. Skúma vplyvy makroprostredia (obecné okolie) a mikroprostredia (odborové okolie) na spoločnosť. Druhá časť analyzuje prostredie vo vnútri spoločnosti. Výsledkom

analýzy sú silné stránky spoločnosti, slabé stránky spoločnosti, príležitosti a hrozby, ktoré zvyknú byť zhrnuté v SWOT analýze.

Vo fáze analyzovania je dôležité najmä:

- Aby bolo zaistené efektívne získavanie informácií,
- Aby bol určený vhodný rozsah informácií,
- Aby bola vykonaná správna interpretácia získaných informácií[1].

3.5 Analýza vonkajšieho prostredia

Analýza vonkajšieho prostredia skúma faktory pôsobiace na spoločnosť v mikroprostredí a makroprostredí, a ich vzájomné väzby. Mikroprostredie je tvorené bližším okolím spoločnosti, býva taktiež označované ako odborové prostredie. Tieto faktory ju ovplyvňujú a v budúcnosti budú pravdepodobne ovplyvňovať jej strategické postavenie na trhu. „Pozornosť je potrebné venovať aj novovzniknutým, doteraz neznámym, faktorom. Nevyhnutný je globálny systémový prístup zahrňujúci celosvetový politický, ekonomický, vedecko-technický, demografický, ekologický, právny a sociálny vývoj“[13].

3.5.1 Analýza makroprostredia

Makroprostredie predstavuje celkovú politickú, ekonomickú, technologickú a sociálnu povahu okolia, v ktorom sa podnik pohybuje. Makroprostredie zahrňuje vplyvy a podmienky, ktoré vznikajú nezávisle na správaní spoločnosti.

Základnou úlohou analýzy makroprostredia je identifikovať faktory, ktorých zmena by mohla mať významný dosah na prosperitu spoločnosti. Spoločnosť tieto vplyvy nemôže ovplyvňovať, ale vhodným strategickým plánovaním môže zabezpečiť aktívnu reakciu na zmeny. Čo môže mať pozitívny účinok v konkurenčnom boji.

„Pred uskutočnením samotnej analýzy je obecné doporučené ohodnotiť charakter makroprostredia, teda či je okolie skôr statické alebo dynamické, zložené alebo jednoduché. Podľa toho sa bude analýza orientovať na minulosť (v prípade jednoduchého a statického prostredia), alebo viac do budúcnosti (v prípade zloženého a dynamického prostredia).“[5].

3.5.1.1 Metóda PESTLE

Faktory vonkajšieho prostredia sú faktory, ktoré pôsobia na dopyt a podnikový zisk z vonku. Veľa týchto faktorov sa stále mení a proces zmien sám vytvára priestor pre nové príležitosti a hrozby. Podstatou analýzy PESTLE je identifikovať pre každú skupinu faktorov tie najvýznamnejšie javy, udalosti, riziká a vplyvy, ktoré ovplyvňujú alebo budú ovplyvňovať organizáciu. Príležitosti a hrozby vonkajšieho prostredia delí metóda PESTLE podľa ich charakteru do šiestich skupín:

- P – Politické a legislatívne faktory – Sú úzko spojené s legislatívnymi, sociálnymi a ekonomickými faktormi. Hodnotia sa faktory ako je zahraničná a národná politická stabilita, hospodárstvo štátu, členstvo v EÚ apod.
- E – Ekonomické faktory – Sledované faktory sú miera inflácie, daňová politika, menový kurz, miera ekonomického rastu, miera zadĺženia, miera nezamestnanosti, úroková politika apod.
- S – Sociálne faktory – Patria sem demografické faktory, zvyky a tradície, vierovyznanie, životný štýl, životná úroveň, úroveň vzdelanosti, zdravotný stav apod.
- T – Technologické faktory – Zahrňuje sa sem inovačná a vedecká činnosť, rýchlosť zastarávania, úroveň dopravnej, telekomunikačnej a energetickej infraštruktúry apod.
- L – Legislatívne faktory Do legislatívnych faktorov je možné, okrem samostatných právnych aktov, zaradiť taktiež úroveň právneho povedomia v spoločnosti a vôľu k dôslednému výkonu práva apod.
- E – Ekologické faktory – Je možné sem zaradiť úsilie proti znečisťovaniu prírody, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, klimatické zmeny apod.[3].

Úlohou analýzy PESTLE nie je zostaviť vyčerpávajúci zoznam faktorov. Dôležité je rozpoznať faktory významné práve pre danú spoločnosť[5]

3.5.2 Analýza mikroprostredia

Mikroprostredie, nazývané aj odborové okolie, predstavuje predovšetkým odvetvie a konkurenčné sily. V mikroprostredí môže spoločnosť vystupovať aktívnejšie ako v makroprostredí, tzn. že príležitosti môže nielen využívať, ale ich aj vytvárať. „Analýza mikroprostredia by mala viesť k pochopeniu podstaty a štruktúry odvetvia. Hlavným cieľom

analýzy je identifikácia ďalších príležitostí a hrozieb týkajúcich sa organizácie, a okrem toho taktiež vytvorenie predpokladov pre následné objektivizované zistenie silných a slabých stránok organizácie.“[5].

Analýza vnútorného prostredia by mala odpovedať na nasledujúce otázky:

- V čom spočívajú základné charakteristiky odvetvia?
- Ako je odvetvie štruktúrované?
- Aký vplyv má štruktúra odvetvia?
- Ktoré hlavné zmenotvorné sily ovplyvňujú vývoj a zmeny v odvetví a ako sa budú tieto sily vyvíjať v budúcnosti?
- Aké sú kľúčové faktory úspechu? Čo je zásadným predpokladom úspešnosti organizácie v danom odvetví?

3.5.2.1 Porterov model piatich síl

Jedná a o najpoužívanejšiu analýzu mikroprostredia, nazývanú tiež štruktúrna analýza odvetvia. M.E. Porter ju chápe ako tzv. 5 faktorov, ktoré ovplyvňujú náklady, ceny a potrebné investície spoločnosti v danom odvetví.

Faktory:

- Konkurenti odvetvia a rivalita medzi nimi – konkurenti môžu ovplyvňovať nielen cenu produktu, ale aj napr. služby, kvalitu, reklamu a inovácie.
- Hrozba substitútov – jedná sa o hrozbu ďalších (náhradných) produktov konkurencie, ktoré napĺňajú rovnaké alebo podobné potreby zákazníkov, ako produkt danej spoločnosti,
- Hrozba vstupu nových konkurentov – noví konkurenti predstavujú hrozbu,
- Dodávatelia a ich vyjednávací sila – dodávatelia a ich ceny môžu negatívne ovplyvniť cenu produktu,
- Kupujúci a ich vyjednávací sila – tlak spotrebiteľov na ceny a kvalitu[2].

3.6 Analýza vnútorného prostredia spoločnosti

Úlohou analýzy vnútorného prostredia spoločnosti je odhalenie silných a slabých stránok spoločnosti. Nazýva sa aj vnútorný audit. Vyžaduje nestranný pohľad, z toho dôvodu vyžaduje v niektorých prípadoch účasť externých odborníkov. Nájdenie špecifických predností organizácie umožňuje organizácii odlišenie od konkurencie a dosiahnutie vyšších ziskov. Nájdenie slabých stránok dáva organizácii možnosť na zlepšenie a vyvarovanie sa rovnakých chýb v budúcnosti.

3.6.1 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix predstavuje operatívnu a praktickú konkretizáciu procesu marketingového riadenia. Ide o súbor kontrolovateľných marketingových premenných, ktoré vhodne zvolenou kombináciou umožňujú firme a organizáciám dosiahnutie svojich cieľov prostredníctvom uspokojenia potrieb, prání a riešení problémov cieľového trhu[15].

Marketingový mix, ako vyplýva už zo samotnej definície pojmu, tvorí niekoľko prvkov, ktoré sú vzájomne prepojené. Klasická podoba marketingového mixu je tvorená štyrmi prvkami:

- Produkt (product),
- Cena (price),
- Trh/ distribúcia (place),
- Propagácia (promotion).

V oblasti cestovného ruchu sú ku štyrom základným prvkom marketingového mixu priradované ďalšie prvky:

- Ľudia (people),
- Balíčky služieb (packaging),
- Procesy (processes)[8].

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza spája výsledky analýz vnútorného (silné a slabé stránky) a vonkajšieho prostredia (príležitosti a hrozby) a zhŕňa ich do tzv. matice SWOT, v ktorej sa hodnotia vzťahy medzi nimi. „Výsledkom tohto hodnotenia je zistenie tzv. konkurenčného jadra, čo sú:

- Zásadné príležitosti, ktoré by mali byť využité
- Zásadné hrozby, ktorým je treba sa brániť a najlepšie je ich eliminovať
- Zásadné silné stránky, ktoré by mali byť udržiavané a zväčšované
- Zásadné slabé stránky, ktoré by mali byť odstraňované“

Zostavenie matice SWOT a vykonanie analýzy by malo smerovať k voľbe správnej stratégie.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 Metodika práce

V tejto práci bude vypracovávaná strategická analýza cestovnej kancelárie BUBO Travel agency a na základe záverov z nich bude navrhnuté vhodné odporúčania do budúcnosti.

Písanie tejto bakalárskej práce bolo rozdelené do štyroch etáp. Prvým krokom bolo vytvorenie štruktúry práce. Následne zdefinovanie hlavného cieľa spolu s čiastkovými cieľmi. Nasledovalo zozbieranie potrebných odborných knižných a internetový zdrojov nutných k objasneniu danej problematiky. V štvrtom kroku boli zozbierané materiály preštudované a využité pri spracovávaní bakalárskej práce a vytváraní návrhov a odporúčaní.

V priebehu spracovávaní bakalárskej práce bolo použitých niekoľko vedeckých metód. Počas písania teoretickej časti boli použité metódy *dedukcie*, *indukcie* a zovšeobecňovania sekundárnych informácií z dostupných zdrojov. Pomocou týchto metód bola zdefinovaná v danej časti problematika práce. V praktickej časti bola na analýzu vonkajšieho a vnútorného okolia spoločnosti použitá metóda *analýzy* na základe internetových a štatistických zdrojov. Návrhovú časť bola spracovávaná na základe *syntézy* a *komparácie* výsledkov získaných v praktickej časti.

5 Charakteristika cestovnej kancelárie BUBO Tourist agency

Cestovná kancelária BUBO Travel agency bola založená v roku 1992 MUDr. Ľubošom Fellnerom s cieľom poskytnúť zákazníkovi niečo viac. Táto cestovná kancelária pôsobí na trhu už 25 rokov a svojim klientom ponúka viac ako len klasické cestovanie do zaužívaných destinácií. Podľa firemnej filozofie „spoznávať svet a ísť do hĺbky“ ponúka BUBO Travel agency zájazdy do 195 krajín na všetkých kontinentoch. Zájazdy sú vždy vedené kvalitným slovenským sprievodcom, ktorý má rozsiahle znalosti o danej destinácii.

Už od svojho vzniku sa cestovná kancelária BUBO Travel agency snažila byť jedinečná, nekopírovať nápady iných, nikdy sa neuspokojíť s dosiahnutými výsledkami a neprestávať napredovať ďalej. Zo začiatku ponúkala sledovaná cestovná kancelária hlavne nenáročné zájazdy s nízkymi nákladmi. V súčasnosti pokrýva približne deväťdesiat percent trhu s poznávacími zájazdmi a svoje zájazdy ponúka v piatich kategóriách, a to Komfort, Expedition, Relax, Family a Black Pearl. Všetky kategórie sa líšia v charaktere, náročnosti pre účastníkov, cenovej hladine a úrovni luxusu. Taktiež je BUBO Travel Agency významným hráčom v oblasti predaja leteniek, zaoberá sa incentívnym cestovným ruchom a zájazdmi na kľúč. Organizuje školenia, kurzy a konferencie, zúčastňuje sa a organizuje rôzne kultúrne a spoločenské podujatia a podieľa sa na charite.

Spoločnosť BUBO Travel agency je zapísaná v obchodnom registri Slovenskej republiky pod obchodným menom BUBO travel agency, s.r.o. od 19.11.2001. Sídlo spoločnosti je na adrese Dunajská 31, Bratislava, 811 08. V obchodnom registri má zapísaných 22 predmetov činnosti ale hlavným predmetom činnosti spoločnosti je prevádzkovanie cestovnej kancelárie, sprievodca cestovným ruchom.

Cestovná kancelária BUBO venuje množstvo energie do prieskumu nových destinácií a vzdelávania sprievodcov v BUBO cestovateľskej akadémii. Práve prieskum a neustále vzdelávanie považuje za dôležitý faktor, ktorým sa odlišuje od ostatných cestovných kancelárií.

Kvalitu služieb potvrdzuje aj množstvo certifikátov veľvyslanectiev, ktoré BUBO potvrdzujú ako najlepšieho slovenského touroperátora na Kubu a Nový Zéland, do Brazílie, Číny, Indie, Indonézie, Japonska, Mexika, Namíbie, Peru, Srí Lanky, Thajska a Vietnamu. Taktiež je spoločnosť BUBO oceňovaná diplomami a certifikátmi od veľkých leteckých

spoločností, ktorých skupinových leteníek je vo väčšine prípadov najväčším slovenským predajcom.

6 Analýza vonkajšieho prostredia

V tejto kapitole sa budem venovať analýze vonkajšieho prostredia cestovnej kancelárie BUBO Tourist agency. Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spolu napomáhajú k určení správnej stratégie riadenia podniku. Analýza vonkajšieho prostredia napomáha k odhaleniu nebezpečenstiev a príležitostí v odvetví. Jej cieľom je objavenie príležitostí a hrozieb ktoré na podnik pôsobia z vonku. K analýze makroprostredia som si zvolil analýzu PESTLE.

6.1 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE slúži na analýzu vonkajšieho makroprostredia a skúma faktory, ktoré na podnik pôsobia z vonku. Názov PESTLE je skratka odvodená od sledovaných faktorov, ktoré sú: politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a ekologické. Prostredníctvom analýzy PESTLE sa vyhodnotia nebezpečenstvá a príležitosti vyplývajúce z makroprostredia, a pomôžu pri zvolení správnych strategických opatrení.

Politické faktory

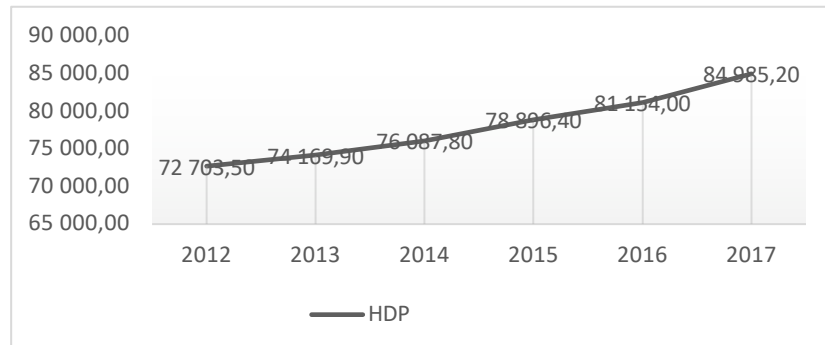
Politická situácia Slovenskej republiky sa v súčasnosti dá hodnotiť ako stabilná. Pozitívnym momentom je vstup Slovenska do Európskej únie 1.5.2004, kedy spolu s ďalšími deviatimi krajinami vstúpila do Európskej únie. Bolo to najmasovejšie rozšírenie Európskej únie, ktorá v súčasnosti zoskupuje 28 štátov. Vstup do Európskej únie bol vyvrcholením viac ako desaťročného procesu, spojeného s množstvom politických a ekonomických zmien, ktoré musela Slovenská republika na cestu do európskej únie prekonať. Začlenenie Slovenskej republiky do Európskej únie vyplynul z ustanovenie Maastrichtskej zmluvy ďalší záväzok, a to vstup Slovenska do Eurozóny. Vláda Slovenskej republiky v septembri 2004 schválila plán prijatia jednotnej spoločnej európskej meny. Po splnení úloh pre vstup do eurozóny, zahrňujúce legislatívu, bankový sektor, samosprávu, podnikateľskú sféru a pod., Slovensko oficiálne vstúpilo do eurozóny 1.1. 2009. Ďalším významným faktorom je vstup Slovenska do Schengenského priestoru 1.5.2004, v rámci ktorého môžu osoby a tovar voľne prekračovať hranice členských štátov. Členstvo v Európskej únii prináša podnikajúcim subjektom

Slovenskej republike množstvo výhod, ako napríklad nové podnikateľské príležitosti v EÚ, ale aj povinností ktoré musia plniť. Tieto zmeny pozitívne zasiahli cestovné kancelárie, pretože veľké množstvo zájazdov je organizovaných v rámci spoločenstva.

Cestovné kancelárie a agentúry sa v Slovenskej republike združujú v Slovenskej asociácii cestovných kancelárií a agentúr. Svoju činnosť začala 5. októbra 1991. Asociácia zastupuje a presadzuje záujmy členov vo vzťahu k organizáciám štátnej správy a samosprávy, navrhuje a pôsobí pri tvorbe legislatívnych a hospodárskych opatrení v spojení s cestovným ruchom. Podporuje dobré meno a úroveň slovenského cestovného ruchu doma a v zahraničí, bojuje proti nečestnej súťaži v súlade s platnými legislatívno-právnymi predpismi. Svojim členom pomáha v činnosti vo vzťahu k tuzemským a zahraničným obchodným partnerom a klientom. Zastupuje svojich členov v medzinárodných organizáciách cestovného ruchu. Zabezpečuje spoločnú propagáciu a prácu s verejnosťou na tuzemských a medzinárodných podujatiach. Podporuje formovanie profesionálnej osobnosti pracovníkov cestovného ruchu v školskom i mimoškolskom systéme, spolupracuje s odbornými školami, iniciuje a organizuje odborné semináre, súťaže a kurzy pre pracovníkov cestovných kancelárií a cestovných agentúr[19].

Ekonomické faktory

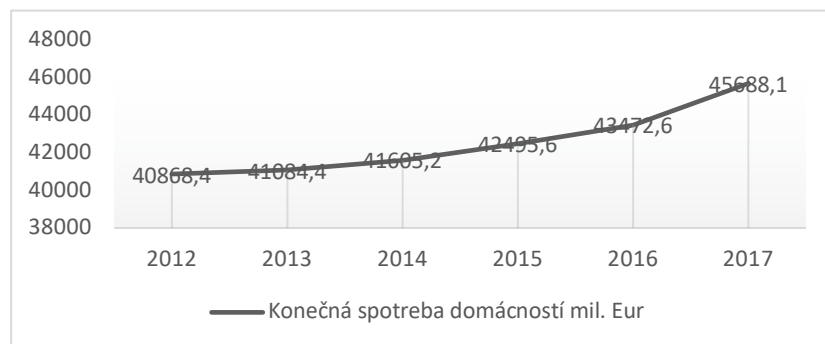
Slovenská republika sa v roku 2008 nevyhla negatívnym dôsledkom finančnej krízy, no v nasledujúcich rokoch sa slovenská ekonomika spamätala a za posledných 6 rokov neustále rastie. V roku 2013 bol zaznamenaný nárast hrubého domáceho produktu o 2,02%. Hrubý domáci produkt mal v roku 2014 hodnotu 76 087,80 mil. eur, čo v porovnaní s rokom 2013 znamená rast o 2,59%. Medziročne bol v roku 2015 zaznamenaný nárast o 3,69% a v roku 2016 o 2,86%. V roku 2017 dosiahol hodnotu 84 985,20, čo znamená 4,72 percentný nárast voči roku 2016. Rast HDP ovplyvnila najmä domáca ekonomika a čerpanie dotácií z fondov Európskej únie.



Graf č.1: Rast HDP

(Zdroj: vlastné spracovanie, podľa údajov Štatistického úradu SR[21])

Rast hodnoty hrubého domáceho produktu výrazne ovplyvňuje spotreba domácností a s ňou spojené vyššie mzdy a vývoj trhu práce. V sledovanom období domácnosti každoročne postupne zvyšovali svoje výdaje. Najmenší nárast bol zaznamenaný v roku 2013, kedy bol nárast o 216 mil. Eur, čo predstavuje nárast o 0,53%. Najväčší nárast spotreby je medzi rokmi 2016 a 2017. Vtedy spotreba vzrástla o 2 215,5 mil. Eur, čo zodpovedá nárastu o 5,1%. Vďaka vyšším mzdám a lepším pracovným podmienkam ľudia zvyšujú svoju spotrebu a štandardy. Vďaka čomu sa zvyšuje dopyt po cestovaní a využívaní služieb cestovného ruchu.

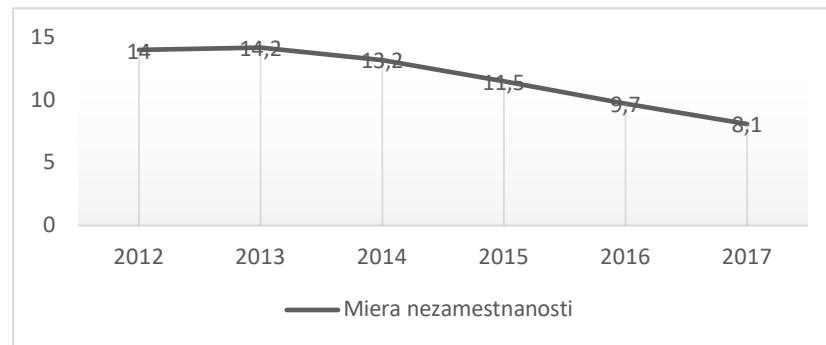


Graf č. 2: Konečná spotreba domácností v mil. Eur

(Zdroj: vlastné spracovanie, podľa údajov Štatistického úradu SR[21])

Výrazným ekonomickým faktorom je nezamestnanosť, ktorá priamo ovplyvňuje spotrebu domácností. Čím väčším množstvom peňazí budú domácnosti disponovať, tým viac budú ochotné utrácať nielen na nevyhnuté výdaje, ale napríklad aj na cestovanie. V sledovanom

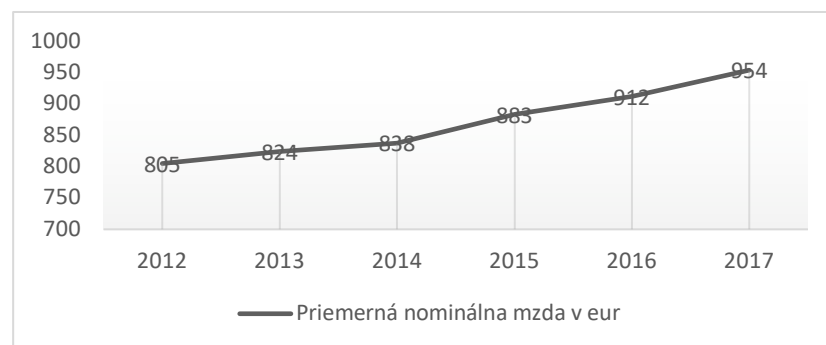
období miera nezamestnanosti medzi rokmi 2012 a 2013 stúpila z 14% na 14,2. V nasledujúcich rokoch prišlo k postupnému znižovaniu na 8,1% za rok 2017.



Graf č. 3: Miera nezamestnanosti

(Zdroj: vlastné spracovanie, podľa údajov Štatistického úradu SR[21])

Ďalším významným ekonomickým faktorom je priemerná nominálna mzda. Priemerná nominálna mzda sa v sledovanom období každoročne zvyšovala. Najprudšie zvýšenie nastalo medzi rokmi 2015 a 2016, kedy sa priemerná nominálna mzda zvýšila o 45 Eur, z 838 Eur na 912. Zvyšovanie priemernej nominálnej mzdy kladne ovplyvňuje všeobecnú spotrebu domácností, ale aj výdavky na cestovanie.



Graf č. 4: Priemerná nominálna mzda

(Zdroj: vlastné spracovanie, podľa údajov Štatistického úradu SR[21])

Bankový systém Slovenskej republiky je tvorený Národnou bankou Slovenska (NBS) a Európskou centrálnou bankou (ECB), ktorá je nadriadená NBS. Úlohou Národnej banky Slovenska je zabezpečenie cenovej stability a ekonomického rastu, určovanie menovej politiky, regulácia peňažného obehu v štáte a zodpovedá za prípravu, výrobu a vydanie peňazí do obehu.

Rast cien pohonných hmôt je ekonomickým faktorom, ktorý ovplyvňuje výšku výsledných cien produktov, či pri cestnej doprave alebo leteckej.

Sociálne faktory

Slovenská republika mala k 31.12.2017 5 443 120 obyvateľov. V tomto roku sa v Slovenskej republike narodilo 57 969 živých detí a zomrelo 53 914 osôb. Prírodný prírastok obyvateľstva tak dosiahol 4 055 osôb. Zahraničnou migráciou získala Slovenská republika 3 722 osôb. Pristáhovalo sa 7 188 a vystáhovalo sa 3 466 osôb. Celkový prírastok obyvateľstva Slovenskej republiky bol 7 777. Obyvateľstvo Slovenskej republiky tvorí 2 656 514 mužov a 2 786 606 žien.

Tab. 1: Veková štruktúra obyvateľstva Slovenskej republiky za rok 2017

Vek	Spolu (muži a ženy): 5 443 120
0-10	635 789
11-20	542 438
21-30	729 794
31-40	884 809
41-50	788 344
51-60	724 892
61-70	653 347
71-80	330 295
81-90	135 218
91-100	17 378

(Zdroj: vlastné spracovanie, podľa údajov Štatistického úradu SR[21])

Problémom Slovenskej republiky, tak ako iných krajín Európskej únie, je starnutie obyvateľstva. Pre odvetvie cestovného ruchu je takýto demografický vývoj pozitívny vplyv, pretože obyvatelia v dôchodkovom veku viac používajú služby cestovných kancelárií. Rizikom však môže byť fakt, že dôchodcovia za 50 rokov, sú vlastne dnešná mladá generácia, ktorá služby cestovných kancelárií zväčša nevyužíva.

Národnostné zloženie Slovenskej republiky je tvorené z 80,7% slovenskou národnosťou, z 8,5% maďarskou, z 2% rómskou, z 0,6% českou, a z 8,2% inou národnosťou. Na základe vierovyznania, sa obyvateľstvo Slovenskej republiky rozdeľuje na veriacich hlásiacich sa ku rímskokatolíckej cirkvi (62,0%), evanjelickej cirkvi (5,9%), gréckokatolíckej (3,8%) a iným cirkvám (4,3%). Vierovyznanie nebolo zistené pri 10,6% obyvateľstva a 13,4% obyvateľstva sa nehlási k žiadnemu vierovyznaniu.

Podľa výsledkov merania neziskovej organizácie The Social Progress Imperative, ktorá od roku 2012 hodnotí 50 ukazovateľov úrovne života v 128 krajinách po celom svete, sa život na Slovensku postupne zlepšuje. Okrem ľudských práv, kam patrí napríklad osobná bezpečnosť a základná zdravotná starostlivosť, index sleduje aj prístup k informáciám a vzdelávaniu, kvalitu životného prostredia a ekonomickú situáciu. Jedným z dôležitých ukazovateľov životnej úrovne je riziko chudoby. To, aj so sociálnym vylúčením, ohrozuje 18,4% Slovákov, čo je o 0,1% viac ako v susednom Rakúsku. V Maďarsku a Poľsku sa s týmto problémom môže stretnúť až vyše pätina obyvateľstva. V Českej republike je situácia najstabilnejšia, kde chudoba ohrozuje 15% obyvateľstva. Hoci oproti viacerým európskym krajinám majú Slováci starobné dôchodky garantované štátom nižšie, 2. a 3. pilier vykazovali v minulom roku vyššie zhodnotenie, než na aké boli sporitelia zvyknutí. V rámci 2. piliera sa najviac darilo akciovým a indexovým fondom, ktoré lákajú najmä nových, mladých sporiteľov[23].

Sociálnym problémom Slovenskej republiky sú rozdiely medzi regiónmi. Západná časť územia, na čele s hlavným mestom Bratislavou, je rozvinutým regiónom na európskej úrovni. V týchto oblastiach je najrozvinutejšia infraštruktúra, najvyššie mzdy, najvyššia vzdelanosť a najnižšia nezamestnanosť. Naopak, časti východného a južného Slovenska sú oblasti s najnižšou kvalitou života. Sužujú ich vysoká nezamestnanosť a nedostatočná infraštruktúra. Ďalším problémom sú nedostatočné investície do zdravotníctva a školstva.

Technologické faktory

Cestovný ruch je významne ovplyvňovaný technológiami, ktoré sa rok od roku neustále vyvíjajú. Medzi technologické faktory ovplyvňujúce cestovný ruch sa zaraďuje internet, ktorý predstavuje okamžitý prístup k informáciám ako napríklad počasie, ceny, dostupnosť služby, cestovné poriadky a podobne. Internet sprístupnil verejnosti podrobnejšie informácie o zájazdoch, ubytovacích zariadeniach a službách, doplnené o hodnotenie, čo pomáha zákazníkom pri výbere. Služí taktiež ako distribučná cesta. Centrálné rezervačné systémy

predstavujú vyústenie rastúceho dopytu po online rezerváciách, zo strany cestovných kancelárií a agentúr, ale taktiež zo strany individuálnych cestovateľov ktorý nevyužívajú služby cestovných kancelárií a agentúr.

Mobilné telefóny sú dnes čoraz viac rozšírené po celom svete, a medzinárodné roamingové tarify zlacňujú. Pozitívny vplyv na trh cestovného ruchu má aj zrušenie roamingu v rámci členských štátov Európskej únie, ktoré je platné od júna 2017. Operátori zväčšujú pokrytie signálom, čím sa zvyšuje možnosť komunikácie a získavania informácií prostredníctvom internetu. Satelitné telefóny umožňujú spojenie aj v tých najodľahlejších oblastiach, čo zvyšuje bezpečnosť cestovateľov, ktorý sa v nich pohybujú.

Dopravné prostriedky sú nevyhnutnou súčasťou fungovania cestovného ruchu. Po celom svete dochádza k ich modernizácií, zlepšení bezpečnostných vlastností. Doprava sa stáva pohodlnejšou a príjemnejšou. Napríklad klesajúci význam autobusovej dopravy sa snažia dopravcovia vytesniť zvýšením komfortu. Letecká doprava je vďaka navyššej prepravnej rýchlosti vo výhode voči železničnej a cestnej doprave.

Znižovanie prevádzkových nákladov na nevyhnutné minimum má za následok zníženie cien prepravy a zvýšenie počtu cestujúcich. V poslednej dobe sa stále viac stretávame s ponukou tzv. low-costových leteckých, železničných a autobusových dopravcov.

Novým technologickým trendom je využívanie sociálnych sietí a webových stránok, ktoré prinášajú nové možnosti propagácie a komunikácie so zákazníkmi.

Legislatívne faktory

Prevádzkovanie cestovnej kancelárie je na Slovensku viazanou živnosťou. Obsahom viazanej živnosti je prevádzkovanie cestovnej kancelárie. Cestovná kancelária je podnikateľ, ktorý na základe živnostenského oprávnenia organizuje, ponúka a predáva zájazdy a uzatvára zmluvu o obstaraní zájazdu. Na prevádzkovanie viazanej živnosti musí záujemca o podnikanie získať osvedčenie o živnostenskom oprávnení na základe ohlásenia živnosti. Na získanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení musí žiadateľ splniť všeobecné a osobitné podmienky prevádzkovania živnosti a uhradiť správny poplatok[20].

Všeobecnými podmienkami prevádzkovania viazanej živnosti sú:

- Dosiahnutie veku 18 rokov,
- Spôsobilosť pre právne úkony,
- Bezúhonnosť (preukazuje sa výpisom z registra trestov)[20].

Osobitnou podmienkou prevádzkovania viazanej živnosti je preukázanie odbornej spôsobilosti. Za preukaz odbornej spôsobilosti sa považuje:

- Doklad preukazujúci ukončenie vysokoškolského vzdelania druhého stupňa a dva roky praxe v odbore,
- Doklad preukazujúci ukončenie vysokoškolského vzdelania prvého stupňa alebo vyššieho odborného vzdelania a tri roky praxe v odbore,
- Doklad preukazujúci ukončenie úplného stredného všeobecného vzdelania alebo úplného stredného odborného vzdelania a štyri roky praxe v odbore[20].

Podmienky pre podnikanie cestovných kancelárií v Slovenskej republike určujú zákony:

- Zákon č. 281/2001 Z.z. o zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr,
- Zákon č. 161/2011 Z.z. o ochrane spotrebiteľa pri poskytovaní niektorých služieb cestovného ruchu,
- Zákon č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu,
- Zákon č. 386/2011 Z.z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu,
- Zákon č. 479/2008 Z.z. o organizovaní telovýchovných, športových a turistických podujatí,
- Vyhláška č. 277/2008 Zb. ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia,
- Zákon 231/2011 Z.z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 561/2007 Z.z. o investičnej pomoci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 56/2009 Z.z. a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony[16].

Ekologické faktory

Čím je v danej oblasti intenzívnejšie rozvinutý cestovný ruch, tým viac sa prejavujú jeho vplyvy na životné prostredie. Pri rekreačných aktivitách dochádza k znečisťovaniu prostredia produkciou odpadov, dochádza k premene ekosystémov, poškodzovaniu flóry a fauny, čo má za následok negatívny vplyv na biodiverzitu danej rekreačnej lokality. Negatívne pôsobia na ovzdušie aj výfukové plyny, ktoré sa do ovzdušia dostávajú pri preprave osôb lietadlami a automobilmi. V súčasnej dobe dochádza k znižovaniu emisií v spaľovacích motoroch. Ekologickejšie elektromotory sa stávajú čoraz obľúbenejšie a používanéjšie.

BUBO Travel agency pomáha mnohým panenským destináciám rozvíjať trvalo udržateľný cestovný ruch a profitovať z neho bez toho, aby museli obetovať svoju jedinečnosť a nepoškvrnenosť. Ukázkovým, ťažko skúšaným miestom, do ktorého smeruje významná časť pomoci už od roku 1996, je napríklad Kašmír.

Politickú situáciu v Slovenskej republike môžeme hodnotiť ako stabilnú, čo vytvára prijateľné podnikateľské prostredie. Členstvo Slovenska v Európskej únii prináša cestovným kanceláriám nové možnosti, uľahčuje prepravu, komunikáciu a peňažný styk so subjektami z členských štátov. Túto skutočnosť využila cestovná kancelária BUBO Travel agency a expandovalo na trh poznávacích zájazdov do Českej republiky. V súčasnosti je ekonomika Slovenskej republiky v období prosperity. Každým rokom hrubý domáci produkt narastá, tak ako aj priemerné nominálne mzdy a spotreba domácností. Naopak zamestnanosť má v posledných rokoch klesajúcu tendenciu. Životná úroveň obyvateľstva sa zvyšuje, čo im dáva možnosť vyčleniť väčšiu časť rozpočtu na uspokojenie potrieb spojených s cestovným ruchom. CK Bubo Travel agency sa zameriava hlavne na náročnú a vzdelanú klientelu, s ktorou má najväčšie skúsenosti. Dlhodobým problémom sú však ekonomické a sociálne rozdiely medzi regiónmi na západe Slovenska a na východe a juhu. Moderné technológie prinášajú do odvetvia cestovného ruchu nové možnosti. V doprave je to zvyšovanie prepravných rýchlostí a budovanie dopravnej infraštruktúry. V oblasti komunikácie zjednodušujú a zrýchľujú komunikáciu, no stali sa aj významným marketingovým nástrojom. Intenzívny cestovný ruch ničí prírodné prostredie. Spôsob na udržaní prírodného a kultúrneho dedičstva je podpora zeleného cestovného ruchu, ktorý sa snaží o minimalizáciu zásahov do krajiny.

6.2 Porterov model piatich síl

Hrozby zo strany konkurencie

BUBO Travel Agency je najväčšia slovenská cestovná kancelária v oblasti poznávacích zájazdov. Realizuje najviac poznávacích aktívnych zájazdov zo všetkých cestovných kancelárií na Slovensku, čím pokrýva približne deväťdesiat percent tohoto trhu. Konkurenciu pre ňu predstavujú všetky slovenské cestovné kancelárie a cestovné agentúry ponúkajúce poznávacie zájazdy do zahraničia. V Slovenskej asociácii cestovných kancelárií a agentúr sa združuje 77 touroperátorov.

Konkurenciu je možné diferencovať do viacerých úrovní:

Priama konkurencia - Medzi najväčších priamych konkurentov BUBO Travel Agency je možné zaradiť cestovné kancelárie VICTORY TRAVEL s.r.o. a Paradise Travel s.r.o.. Tieto cestovné kancelárie ponúkajú podobnú štruktúru zájazdov na všetky kontinenty, okrem Antarktídy. Cestovná kancelária VICTORY TRAVEL má na Slovensku tradíciu už šesťnásť rokov a štruktúra jej zájazdov je veľmi podobná štruktúre zájazdov BUBO Travel Agency no s nižšími cenami. Tvorí to dojem že by VICTORY TRAVEL kopírovala BUBO. Cestovná kancelária Paradise Travel s.r.o. funguje od roku 2005, a ponúka zájazdy v nižšej kvalite, ako jej konkurencia.

Odborová konkurencia – Všetky cestovné kancelárie a agentúry.

Nepriamy konkurenti – ide o „najširšie vnímanie konkurencie“. Zájazdy patria do kategórie nadštandardných služieb nakoľko nespádajú do potrieb každodenného života. Z toho dôvodu sa do skupiny nepriamej konkurencie zaraďujú služby a produkty, ktoré si zákazník môže zakúpiť v rovnakej cenovej relácii.

Konkurenciu cestovnej kancelárie BUBO Travel Agency netvorí len slovenské cestovné kancelárie a agentúry, ale aj zahraničné cestovné kancelárie a agentúry. Tie môžu prostredníctvom internetu a stále znižujúcich sa jazykových bariér pôsobiť na klientelu na Slovensku.

Hrozba zo strany substitútov

Ohrozenie dopytu po zájazdoch substitútmi vychádza z individuality potrieb zákazníkov a spôsobu ich uspokojovania službami cestovných kancelárií. Preferencie zákazníkov sú rôzne. V prvom rade sa líšia výberom destinácie, kedy sa zákazník rozhoduje o vycestovaní napríklad k moru, do hôr alebo si vyberie poznávací zájazd do určitého mesta. Potreby zákazníkov sa líšia aj pri výbere ubytovacieho zariadenia, kde je rozhodujúcim faktorom úroveň kvality ponúkaných služieb spolu s formou stravovania. Zákazníci si môžu vyberať z ubytovania v najluxusnejších hoteloch s „all inclusive“ až po ubytovanie v súkromí s vlastnou stravou. Preferencie zákazníkov sa líšia aj v spôsobe dopravy do destinácie, kde si môžu vybrať z dopravy lietadlo, vlakom, autobusom alebo autom v závislosti od charakteru destinácie.

V súčasnosti sa ako najväčšia hrozba prejavuje vycestovanie ľudí na dovolenku bez využitia služieb cestovných kancelárií, ktorý si svoju dovolenku sami naplánujú a ubytovanie s cestou si zabezpečia prostredníctvom online rezervačných systémov. Aj keď je trend dovoleník bez cestovnej kancelárie na vzostupe, stále veľké množstvo ľudí uprednostní bezstarostné vybavenie zájazdu cestovnou kanceláriou alebo agentúrou.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Odvetvie cestovného ruchu sa odlišuje od ostatných dvoma podmienkami. Prvou podmienkou je poistenie proti insolventnosti cestovnej kancelárie podľa zákona č. 281/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov na rok 2013. Ukladá cestovným kanceláriám povinnosť poistenia proti insolventnosti cestovnej kancelárie z dôvodu ochrany klientov, ktoré zahŕňajú do balíčka služieb. Táto podmienka však nepredstavuje bariéru vstupu, keďže je súčasťou konečnej ceny produktov a je tak rovnakou podmienkou pre všetky subjekty na trhu. Druhou požiadavkou v zmysle zákona č. 455/1995 Zb. je dostatočná prax alebo vyššie vzdelanie v oblasti cestovného ruchu.

Vstup do odvetvia nevyžaduje veľké kapitálové investície. Bariéru vstupu tvorí nutnosť zaplataenia dodávateľom za služby popredu, čo môže byť problémom pri prenájme vyššieho počtu kapacít. V odvetví vzniká výhoda tvorby úspor z rozsahu pre väčšie cestovné kancelárie. Pre ktoré dodávatelia ponúkajú zľavy z rozsahu. Výhody zľav z rozsahu nevyužívajú cestovné kancelárie iba pri prenájme ubytovacích kapacít, ale aj pri zabezpečovaní dopravy. Prítomnosť

úspor z rozsahu vytvára bariéru vstupu pre nové cestovné kancelárie. Významným faktorom je internet, vďaka ktorému môžu nové cestovné kancelárie alebo agentúry fungovať ako internetový obchod, bez nutnosti prevádzkovať svoje pobočky. V neposlednom rade je bariérou vstupu tradícia, kedy zákazníci viac dôverujú osvedčenej značke na trhu, ako neznámej novinke.

Dodávatelia a ich vyjednávací sila

Pre cestovné kancelárie sú najdôležitejšími dodávateľmi ubytovacie zariadenia a dopravcovia, ktorých ceny produktov tvoria významnú časť nákladov na zájazdy.

Ubytovacie zariadenia môžeme rozdeliť do dvoch skupín podľa spôsobu zaobstarania služby. Prvá skupina priamo spolupracuje s cestovnými kanceláriami, čo je typické pre menšie ubytovacie zariadenia. Hlavná je dlhodobá spolupráca medzi ubytovateľmi a cestovnými kanceláriami. Vyjednávací sila dodávateľov je pri tomto type horšia, v porovnaní s druhou skupinou, kedy je ubytovanie zaobstarávané agentúrou, spájajúcou ubytovacie zariadenie v konkrétnej destinácii. Výhodu tvorí väčší výber možností ubytovania a rivalita medzi nimi.

Poskytovatelia dopravy sa delia na dopravu leteckú a autobusovú. Dopravu lietadlom zabezpečuje menší počet firiem, ako autobusovú. Zvláštnosťou pre leteckú dopravu je kooperácia konkurenčných cestovných kancelárií pri prenajímaní služieb leteckých dopravcov. Kedy prichádza ku spoločnému využívaniu letov, kedy musia spolupracovať aby efektívne zaplnili kapacitu letu. Kooperácia vyžaduje nadštandardné vzťahy, ktoré môžu byť bariérou vstupu pre nové cestovné kancelárie bez tradície.

Vyjednávací sila zákazníkov

Produkty cestovného ruchu nie sú životne nevyhnutné, takže sa ich potrebu je možné odložiť. Navyše potreba cestovania, ktorá nemusí byť nevyhnutne uspokojená má mnoho substitútov, ktoré môžu u zákazníka zvíťaziť nad potrebou cestovať. Jedná sa napríklad o veľké množstvo voľnočasových aktivít v mieste bydliska. Z toho dôvodu je vyjednávací sila zákazníkov v odvetví cestovného ruchu vysoká.

Internet dáva potenciálnym zákazníkom možnosť porovnania si cien viacerých cestovných kancelárií a na základe porovnania sa rozhodnúť. Taktiež si môžu prostredníctvom

online rezervačných systémov zabezpečiť dovolenku sami, a ponuku cestovných kancelárií nevyužiť. Významným faktorom je zvyšovanie informovanosti vďaka moderným komunikačným technológiám. Zájemcovia sa vďaka nim môžu podeliť o svoje skúsenosti s danou cestovnou kanceláriou, agentúrou, ubytovacím zariadením prepravcom, ktorých služby využili, alebo destináciou ktorú navštívili.

Nutnosťou pri realizácii zájazdov je dosiahnutie minimálneho počtu klientov. To môže byť problémom pre menšie cestovné kancelárie, ktoré z týchto dôvodov svoje zájazdy rušia. Zákazníci CK BUBO často potvrdzujú, že konkurenčné cestovné kancelárie rušia svoje zájazdy aj týždeň pred odletom, hoci zákon prikazuje limit 21 dní. V BUBO Travel agency bola od jej vzniku vždy dôležitá maximálna serióznosť a spokojnosť zákazníkov na prvom mieste..

Cestovná kancelária BUBO Travel agency ponúka poznávacie zájazdy na všetkých kontinentoch a počas svojho dlhoročného pôsobenia si vybudovali dobrú povesť a silné miesto na trhu, ktorý pokrýva až na 90%. Najvýznamnejšiu konkurenciu pre sledovanú cestovnú kanceláriu tvoria cestovné kancelárie VICTORY TRAVEL s.r.o. a Paradise Travel s.r.o., ktoré konkurujú nižšími cenami, ale významne ju neohrozujú. Aj keď je vstup do odvetvia pomerne jednoduchý, ohrozenie zo strany nových cestovných kancelárií nie je veľmi významné. A to z dôvodu sily a dôveryhodnosti značky BUBO, za ktorou sa skrýva dlhoročná tradícia a skúsenosti. Vďaka rastúcej životnej úrovni obyvateľstva Slovenskej republiky rastie aj spotreba domácností a tým rastie aj objem finančných prostriedkov ktoré vynaložia na cestovanie. Zásluhou čoho má stále viac a viac ľudí záujem o luxusné zájazdy. Výhodou sledovanej cestovnej kancelárie je silné postavenie na trhu, vďaka ktorému má zabezpečené nižšie ceny od svojich dodávateľov, a tak sú schopný zájazd uskutočniť aj s nižším počtom klientov ako bolo plánované.

7 Analýza vnútorného prostredia

Táto kapitola bude venovaná analýze vnútorného prostredia na základe marketingového mixu a jeho nástrojov 7P – produkt, cena, distribúcia, propagácia, ľudia, balíky služieb a procesy. Vnútna analýza podniku objavuje silné a slabé stránky podniku.

7.1 Produkt

Produkty spoločnosti BUBO Travel agency sú z marketingového hľadiska služby, ktoré je možné rozdeliť na sprostredkovaní poznávacích zájazdov pre širokú verejnosť a sprostredkovanie zájazdov incentívneho cestovného ruchu a leteniek pre firmy a rôzne skupiny. Medzi produkty spoločnosti BUBO Travel agency patrí aj zabezpečovanie cestovného poistenia v kooperácii s poisťovňou Allianz Slovenská poisťovňa a.s.

Ponúka poznávacie zájazdy do 195 krajín sveta na všetkých kontinentoch. Tým cestovnej kancelárie pozostávajúci z najšestovanejších Slovákov pripravuje na každý rok desiatky nových zájazdov a expedícií na miesta, kde ešte nebol nikto. Rovnako však ponúka aj možnosť organizácie zájazdu na mieru, podľa požiadaviek klientov.

Poznávacie zájazdy sa rozdeľujú na 5 typov, ktoré napĺňajú požiadavky rôznych cieľových skupín zákazníkov:

- Expedície – exkluzívne zájazdy so skúseným sprievodcom, do destinácií, ktorých sa naša civilizácia ešte nedotkla,
- Family – rodinná dovolenka, ktorá poskytuje veľa zážitkov, detské hotely ale aj aktívnu dovolenku,
- Komfort – komfortné poznávacie zájazdy pre náročnejších klientov vždy za najvýhodnejšie ceny,
- Relax – pobytová dovolenka pri mory spojená s krátkym intenzívnym programom so slovenským delegátom,
- Black pearl – najluxusnejšie zájazdy pre malé skupiny klientov.

Každý z týchto produktov ponúka niečo iné a špecifické, ponuka zájazdov cestovnej kancelárie je rozmanitá a každý si tam môže nájsť svoj spôsob oddychu, relaxu, dobrodružstva a romantiky. CK BUBO je jedinečná v tom, ako sa stará o svojich klientov a aké zájazdy pripravuje. O komfort klientov v požadovanej destinácii sú zodpovedný skúsení sprievodcovia, ktorý perfektne ovládajú danú destináciu, zvyky, kultúru a gastronómiu, dáva svojim klientom viac ako delegáti bežných cestovných kancelárií v zaužívaných destináciách.

Významnou službou cestovnej kancelárie je 24-hodinový BUBO asistenčná služba, ktorá je k dispozícii pre klientov v prípade výskytu nepríjemností a potreby pomoci.

7.2 Cena

Tradičné poznávacie zájazdu CK BUBO je možné označiť ako nadštandardné, resp. určené pre zákazníkov s vyšším príjmom financií. Čo sa odráža na vyšších cenách zájazdov. V cene zájazdu je vždy zahrnuté ubytovanie na vybraný počet dní a nocí, doprava, strava a náklady na sprievodcu a asistenčné služby BUBO. Cena nezahŕňa letiskové poplatky, náklady na víza a vstupné na prehliadku pamiatok a atrakcií. CK BUBO ponúka zľavu pre deti do osemnásť rokov vo výške 15% a pre deti do dvanásť rokov vo výške 25%. Táto akcia platí pri dvoch spolucestujúcich osobách. BUBO Travel agency ponúka taktiež zájazdy „last-minute“, s nižšou cenou ale najbližším odletom.

7.3 Distribúcia

Centrála CK BUBO Travel agency sa nachádza v mieste sídla spoločnosti v Bratislave na Dunajskej ulici číslo 31. Je situovaná v centre mesta, v mestskej časti Staré mesto. Centrála je dostupná autom, verejnou dopravou aj pešo. Parkovanie je možné priamo pred kanceláriou na vyhradenom parkovacom mieste, alebo v podzemnej garáži pod budovou. Na zákazníkov tam čakajú BUBO asistentky, ktoré im ochotne a profesionálne poradia a vysvetlia všetko, čo potrebujú vedieť pri rozhodovaní o absolvovaní niektorého zo zájazdov. Centrála sa v spoločnosti nazýva Base camp, čo v preklade z anglického jazyka značí základný tábor, pretože to nie je iba kancelária, ale regulárna základňa. Vnútorne priestory pôsobia veľmi osobne a vyjadrujú cestovateľskú vášeň. Túto atmosféru vytvárajú všadeprítomné trofeje a artefakty, ktoré za svoje pôsobenie kancelária nazberala na svojich zájazdoch. Svoju kvalitu potvrdzuje aj množstvom certifikátov veľvyslanectiev a leteckých spoločností, ktoré má v Base campe taktiež vystavené. V rámci Slovenskej republiky nemá žiadne ďalšie pobočky.

Klienti si môžu zájazd zarezervovať aj prostredníctvom internetovej stránky www.bubo.sk, ktorá bola v roku 2018 získala nový moderný dizajn. Na internetovej stránke sa okrem informácií o cestovnej kancelárii, zájazdoch a všeobecných obchodných podmienkach nachádza aj blog a fórum.

Občas využíva spoločnosť služby zľavových portálov, na ktorých ponúkajú svoje zájazdy za nižšie ceny.

7.4 Propagácia

CK BUBO má v svojom logu tri znaky pripomínajúce podkovu. Veľa takzvaných primitívnych kultúr používa na označenie rovnaký znak pripomínajúci podkovu. Sprievodcovia tieto znaky našli v Grónsku, Namíbii v kmeni Himba, u amazonských indiánov ale aj u aborigénov, pôvodných obyvateľov Austrálie. Súbor viacerých týchto znakov zvyčajne symbolizuje skupinu lovcov. BUBO Travel agency sa nepovažuje za obyčajnú cestovnú kanceláriu. Vytvára unikátnu komunitu, ktorá nie je iba klub cestovateľov, BUBO sú lovci zážitkov. To je dôvodom prečo logo BUBO Travel agency obsahuje tri znaky podkovy[18].

Obrázok č. 1: Logo BUBO



(Zdroj: internetová stránka cestovnej kancelárie BUBO[18])

Tradičnú reklamu v televízií, ako majú konkurenčné cestovné kancelárie BUBO Travel agency nevyužíva. Spoločnosť zastáva názor, že reklamu mu robia hlavne spokojní zákazníci.

Reklamná kampaň „Cestujte a množte sa!“ prebehla v roku 2017 cielená na ľudí vo veku 25 – 45 rokov. Postupne sa kampaň rozšírila zo sociálnych sietí aj na klasické internetové portály, do novín aj časopisov. Podstata kampane spočívala v tom, že tím, ktorí sa v máji 2017 prihlásili do akcie, a podarilo sa im počas zájazdu splodiť dieťa, zaplatí cestovná kancelária po narodení dieťaťa plnú sumu, ktorú za zájazd zaplatila matka. Touto virálnou kampaňou sa spoločnosti podarilo zasiahnuť takmer 400 000 ľudí.

Významným trendom v propagácii sú v súčasnosti internet a sociálne siete. CK BUBO Travel agency prevádzkuje svoju internetovú stránku a je aktívna na najpopulárnejších sociálnych sieťach, Facebooku a Instagrame, na ktorých pravidelne zdieľa fotografie a zážitky z ciest a rôzne akcie.

Každoročne cestovná kancelária vydáva svoj katalóg v tlačenej verzii. Dostupný je však aj prostredníctvom elektronickej verzie na internetovej stránke kancelárie.

7.5 Ľudia

Cestovná kancelária BUBO má 3 spoločníkov. Zakladateľom a väčšinovým vlastníkom je MUDr. Ľuboš Fellner. V roku 2011 získal pán Fellner ocenenie – podnikateľ roka 2011, čo dokazuje kvalitu a silu tejto spoločnosti, ktorá je už 25 rokov lídrom v organizovaní poznávacích zájazdov. V centrále „Base camp“ sa stará o chod spoločnosti a spokojnosť zákazníkov 19 zamestnancov, z ktorých sú štyria manažéri. Komfort a bezpečnosť počas zájazdov zabezpečuje 38 profesionálnych vyškolených sprievodcov. Na výber, vzdelávanie a prácu sprievodcov kladú majitelia spoločnosti veľký dôraz. Niekoľko krát do roka absolvujú všetci sprievodcovia viacdenné školenia. Každý sprievodca musí plynulo ovládať niektorý z jazykov používaný v danej destinácii, no aj kultúru, tradície, gastronómiu a zvyky destinácie.

V roku 2009 založila cestovná kancelária akadémiu – BUBO cestovateľská akadémia, v ktorej svojich sprievodcov pripravujú tak, aby ovládali jazyky, mali dostatočné znalosti o kultúre a reáliách a zároveň dokázali sprostredkovať klientom intenzívne zážitky a byť v pravej chvíli skutočnými lídrami. Každoročne sa v BUBO cestovateľskej akadémii publikujú skriptá a podklady, ktoré sú vhodné aj pre uchádzačov o prácu v tejto spoločnosti. Zamestnanci CK BUBO patria medzi elitu na trhu, o čom značí aj priemerná spokojnosť zákazníkov so službami BUBO v roku 2017, ktorá bola 98,33% a priemerná spokojnosť so sprievodcami až 98,62%.

7.6 Balíky služieb

Obsah balíkov služieb je rôzny v závislosti na cieľovej destinácii, fyzickej a finančnej náročnosti zájazdu. Pre priblíženie balíka služieb som si vybral zájazd z kategórie family „Najkrajšie pamiatky sveta s Ľubošom Fellnerom“, ktorý v katalógu zájazdov pre rok 2018 prezentujú nasledovne:

Názov: Najkrajšie pamiatky sveta s Ľubošom Fellnerom

Cena zájazdu: od 2 360 €

Cena zahŕňa:

- medzinárodnú letenku economy class Viedeň – Rangún/ Siem Reap – Viedeň,

- 2 x prelet v rámci Juhovýchodnej Ázie,
- slovenského BUBO sprievodcu,
- 11 x ubytovanie v 3* hoteloch s raňajkami,
- všetky transfery podľa programu z toho raz pravidelná linka,
- asistenčné služby BUBO,
- najlepšie poistenie proti insolventnosti,
- plavbu po Mekongu,
- plavbu po jazere Inle,
- prehliadku Rangúnu s profesionálnym sprievodcom,
- prehliadku Baganu s profesionálnym sprievodcom,
- prehliadku Luang Prabang s profesionálnym sprievodcom,
- prehliadku Angkoru včítane objednaného elektrického autíčka, s ktorým sa dostaneme ďalej (až k unikátnemu chrámu Beng Mealea),
- prehliadky a výlety podľa popisu,
- šťastný identifikačný štítok na batožinu, ktorý posvätil kňaz Pandit Hariščander v Ramovom chráme vo Vasant Kunj[22].

Cena nezahŕňa:

- Letiskové poplatky,
- Víza (Barma, Laos) 104 € + Kambodža 35 USD sa platí na mieste,
- Ostatnú stravu,
- Vstupné do pamiatok a atrakcií 97 €.

7.7 Procesy

Zákazník si môže objednať zájazd osobne na predajni alebo prostredníctvom internetovej stránky. Väčšina zákazníkov uprednostňuje rezerváciu prostredníctvom internetu. Po zaplatení zálohy zákazníkom cestovná kancelária zariadi náležitosti, ktoré jej ukladá zmluva, ako kúpu leteniek, vybavenie víz, rezervácia ubytovania atď.. Klienti sa zúčastňujú zájazdov spolu so školenými sprievodcami, ktorý sa starajú o bezproblémový priebeh zájazdu. Taktiež je klientom k dispozícii 24-hodinová BUBO asistenčná služba.

Cestovná kancelária BUBO je so svojou 25 ročnou tradíciou lídrom na trhu poznávacích zájazdov. Jej ponuka obsahuje zájazdy do 195 krajín sveta na všetkých kontinentoch. Vysokú

kvalitu služieb potvrdzujú nielen certifikáty od veľvyslanectiev a leteckých spoločností ale aj priemerná spokojnosť zákazníkov so službami cestovnej kancelárie, ktorá bola v roku 2017 98,33%. Ponúka zájazdy v 5 kategóriách, čím zabezpečí rôznorodý výber pre všetky segmenty trhu. Vo všeobecnosti sa zameriavajú predovšetkým na majetnejšiu a vzdelanejšiu klientelu, vzhľadom na vyššie ceny zájazdov. Sídlo spoločnosti sa nachádza v hlavnom meste Slovenska Bratislave. Spoločnosť ho nazýva „Base camp“ a na zákazníkov v ňom čaká vyškolení personál, ktorý im pomôžu vybrať a zarezervovať najvhodnejší zájazd. Potencionálni zákazníci môžu zistiť informácie o zájazdoch taktiež na internetovej stránke cestovnej kancelárie. Prostredníctvom ktorej majú možnosť si vybraný zájazd zarezervovať. Spoločnosť propaguje svoje výrobky prostredníctvom časopisov, internetových portálov, sociálnych sietí a v neposlednom rade svojim katalógom. Sprievodcovia a zamestnanci pracujúci pre CK BUBO musia spĺňať vysoké požiadavky. Svojich zamestnancov si firma vychováva prostredníctvom BUBO cestovateľskej agentúry. Kvalitu sprievodcov potvrdzuje aj spokojnosť klientov so sprievodcami za rok 2017, ktorá bola 98,62%.

8 Zhrnutie výsledkov v SWOT matici

Zmyslom externej a internej analýzy, je odhalenie príležitostí a ohrození v okolí podniku a nájsť silné a slabé stránky podniku. Analýza SWOT, ktorú budem vypracovávať v tejto kapitole, sústreďuje tieto faktory a porovnáva v tabuľke, vďaka ktorej je možné stanoviť východiská pre formulácie stratégie. Stratégie by mali reagovať na hrozby a slabé stránky, a efektívne využiť silné stránky a príležitosti.

Tab. 2: SWOT matica

Silné stránky	Slabé stránky
Tradícia a image podniku	Vyššie ceny zájazdov
Profesionalita personálu	Nižšia propagácia
Vlastné vzdelávanie zamestnancov	Obmedzená cieľová skupina
Individuálny prístup ku klientom	Ponuka len zahraničných zájazdov
Spolupráce s firmami (incentívny CR)	
Podpora charitatívnej činnosti	
Centrála v hlavnom meste	
Množstvo destinácií	

Príležitosti	Hrozby
Zvyšujúca sa životná úroveň	Politická situácia v destináciách
Rozširovanie ponuky o nové destinácie	Zdravotná a bezpečnostná situácia v destináciách
Rozširovanie ponuky o nové typy zájazdov	Konkurencia lacnejších zájazdov
Rast dopytu po cestovaní	Rastúci trend dovolení bez cestovnej kancelárie
Neustály technologický pokrok	Strach z terorizmu
Podpora cestovného ruchu na Slovensku	

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky

Medzi silné stránky cestovnej kancelárie BUBO patrí predovšetkým tradícia a image. Spoločnosť sa pohybuje na trhu poznávacích zájazdov už 25 rokov. Za ten čas sa jej podarilo stať lídrom na trhu s tržným podielom viac ako 90%. Za dobu pôsobenia si spoločnosť stihla vybudovať širokú stálu klientelu a osloviť množstvo ľudí. Spokojnosť zákazníkov potvrdzujú výsledky z roku 2017, kedy boli klienti spokojní so službami CK na 98,33%. Sprievodcovia cestovnej kancelárie prechádzajú náročným výcvikom v BUBO cestovateľskej akadémii. Taktiež sa každoročne zúčastňujú rôznych školení. Výhodu dáva cestovnej kancelárii služba individuálnych zájazdov podľa želania klienta, ale aj spolupráce s firmami ktorým zabezpečujú zájazdy. Klientom je počas zájazdu k dispozícii 24 hodín denne BUBO asistenčná služba, pripravená im poradiť a pomôcť. Umiestnenie centrály do hlavného mesta prináša spoločnosti spojenie s najmajetnejšou časťou obyvateľstva Slovenska. Silnou stránkou CK BUBO je množstvo destinácií kam usporiadajú zájazdy.

Slabé stránky

Medzi slabé stránky CK BUBO sa zaraďujú najmä vysoké ceny zájazdov, no tie sú vzhľadom na destináciu a úroveň služieb oprávnené vyššie. Cestovná kancelária nedostatočne využíva reklamu na spropagovanie svojich zájazdov. Vyššími cenami taktiež odrádzajú menej majetnejších potencionálnych zákazníkov.

Príležitosti

Zvyšujúca sa životná úroveň je významná príležitosť pre CK BUBO, z dôvodu vyšších cien zájazdov. Pozitívny vplyv má rovnako aj zvyšovanie spotreby domácností a zvyšovanie dopytu po cestovaní. Nových klientov pre CK BUBO by mohli priniesť nové destinácie, ktoré do ponuky CK pribúdajú každý rok, ale aj rozšírenie kategórií zájazdov, čím by CK oslovila viacero segmentov trhu. Technologický pokrok so sebou neprináša iba výhody spojené s cestovaním, ako skrátenie prepravných časov, ale aj nové možnosti marketingu a oslovenia potencionálnych zákazníkov. Príležitosťou môže byť aj podporovanie domáceho CR.

Hrozby

Zájazdy CK sú častokrát organizované do destinácií kam by si konkurenčné tradičné cestovné kancelárie nedovolili vodiť svojich klientov. Jedná sa o exotické krajiny, kde klientom hrozí veľa zdravotných a bezpečnostných rizík, či už možnosť nákazy rôznymi chorobami alebo nestabilná politická situácia v krajine. Strach z cestovania prameniáci zo strachu z terorizmu je v dnešnej dobe pomerne častým javom. Nebezpečenstvom pre CK BUBO sú aj konkurenčné kancelárie, ktoré ponúkajú obdobné zájazdy za nižšie ceny. Prosperitu CK však môže v budúcnosti ohroziť trend dovolení bez cestovnej kancelárie, kedy si klienti zabezpečia zájazd sami.

Podľa analýzy SWOT sa CK BUBO nachádza v najatraktívnejšom prostredí a môže zvoliť ofenzívnejšiu stratégiu, ktorá spočíva v udržiavaní a posilňovaní svojich silných stránok a využívania príležitostí.

9 Návrh stratégie

Pre vypracovanie stratégie je v prvom rade nutné stanoviť ciele, ktoré budú jednotlivé strategické opatrenia naplňovať. Víziou a cieľom spoločnosti nie je produkcia čo možno najväčšieho zisku, ale rozvoj cestovania na Slovensku a tým posunutie cestovania do inej dimenzie. Týmto sa spoločnosť riadila v dobe svojho vzniku, a riadi sa ním aj v súčasnosti.

Spoločnosť BUBO Travel Agency má vedúce postavenie na trhu poznávacích zájazdov. V dnešnej dobe pokrýva CK BUBO až 90% trhu poznávacích zájazdov, čo jej poskytuje významnú výhodu oproti konkurencii. Je to spoločnosť, ktorá pri budovaní svojho mena a postavenia Od svojho vzniku používala CK BUBO najjednoduchšie spôsoby propagácie spoločnosti, nikdy nepreferovala veľké reklamné kampane, zameriavala sa na kvalitu a jedinečnosť služieb, čím si zabezpečila spokojnosť a tým aj vernosť zákazníkov.

Na základe vykonaných analýz bola navrhnutá pre cestovnú kanceláriu BUBO stratégia ofenzívy, založená na udržiavaní a posilňovaní silných stránok a využívanie príležitostí. Spočíva v niekoľkých návrhoch ako využiť silné stránky a príležitosti podniku, na udržanie vedúceho postavenia cestovnej kancelárie na trhu poznávacích zájazdov. Čo je považované za najdôležitejší cieľ spoločnosti do budúcnosti.

Konkurenčnú výhodu dáva cestovnej kancelárii jej portfólio zájazdov, ktoré má najobširnejšie v porovnaní s konkurenciou. Ponuku je však nutné neustále rozširovať. BUBO svoju ponuku zahraničných destinácií rozširuje každý rok. Neponúka však žiadne zájazdy na Slovensku, či už pre domácich alebo zahraničných záujemcov. Na základe toho bolo navrhnuté zaradenie slovenských destinácií do ponuky. Popri rozširovaní ponuky o počet destinácií bolo navrhnuté ponuku rozšíriť aj výber druhov zájazdov. A to o druhy zájazdov zahŕňajúce návštevy kúpeľov a lyžovačky, ktoré sme pomenovali ako BUBO SPA a BUBO SKI.

Slovensko má čo ponúknuť v oblasti aktívnej dovolenky aj domácim obyvateľom aj zahraničným návštevníkom. V Slovenskej republike je kvalitne rozvinutý napr. horský turizmus, hlavne v oblasti Vysokých a Nízkych Tatier. Je tu možnosť ubytovania v luxusných hoteloch svetovej úrovne. Slovensko taktiež disponuje množstvom kúpeľov, wellness centier, vodných svetov a aquaparkov, pre návštevníkov vyhľadávajúc relax. V rámci rozširovania ponuky zájazdov na Slovensko bola navrhnutá aktívna dovolenka v Tatrách, ktorá by spájala tieto 2 výhody cestovného ruchu na Slovensku.

Zájazdy typu SPA by umožňovali návštevu významných kúpeľných zariadení v krajinách po celom svete, ktoré ponúkajú služby na vysokej úrovni. Klienti, ktorí sa zameriavajú na luxusné dovolenky by mali možnosť zažiť jedinečný zájazd, ktorý spája vzrušujúce spoznávanie nových krajín a oddych v kúpeľoch. Príklad zájazdu tohto typu je zájazd na Island, do kúpeľov Blue Lagoon, ktoré sú považované za jeden z 25 divov sveta.

Typ zájazdu BUBO SKI by neponúkal lyžiarske zájazdy do tradičných európskych lyžiarskych destinácií ako sú Alpy. Klientom by boli ponúkané lyžovačky do destinácií ktoré nie sú zaužívané lyžiarske destinácie a ponúkajú viacero atraktivít rôzneho druhu, alebo ponúkajú jedinečné podmienky svetového významu. Ako príklad uvádzame zájazd do Turecka, ktorý by zahŕňal lyžovanie v pohorí Erciyes spojený s návštevou historických skalných miest v oblasti Kappadokie.

Ďalším návrhom je vytvorenie ďalšej pobočky cestovnej kancelárie v rámci Slovenska. Jediná predajňa je v Bratislave na Západnom Slovensku. Zo začiatku bolo navrhnuté vytvorenie pobočky v Košiciach na východnom Slovensku. Neskôr, ak by ľudia prejavovali väčší záujem o osobný predaj, mohli by byť vytvorených viacero pobočiek.

BUBO Travel agency najčastejšie prezentuje svoje zájazdy prostredníctvom katalógu a je pre ňu dôležitý referenčný marketing. Význam internetu v úspešnom riadení cestovnej kancelárie v súčasnosti neustále narastá. Internet používa populácia všetkých vekových kategórií, a predstavuje dôležitý faktor propagácie a patrí k najmenej nákladným formám reklamy. Z tohoto dôvodu bola navrhnutá investícia do reklamy na sociálnej sieti Facebook. Facebook je podľa prieskumov dlhodobo najväčšia sociálna sieť a jej počet neustále rastie. Výhodou tejto reklamy je že spoločnosť sa môže presne zamerať na určitú cieľovú skupinu.

Aj keď by sa mohlo zdať, že cestovná kancelária BUBO nepotrebuje žiadne veľké zmeny, nájde sa viacero vecí, ktoré jej môžu pomôcť prosperovať a udržať si svoj tržný podiel. V prvom rade bola navrhnutá rozšírenie ponuky o nové destinácie a druhy zájazdov, čo pomôže cestovnej kancelárii zaujať väčšie množstvo klientov s rozdielnymi preferenciami. Nasledujúce odporúčanie je zamerané na podporu osobného predaja, a to vytvorením ďalšej pobočky. Ako posledný bol uvedený návrh propagácie pomocou sociálnej siete Facebook, ktorá prináša možnosti cielenej reklamy pre rozličné segmenty potenciálnych zákazníkov.

ZÁVER

V súčasnej dobe prináša globalizácia trhov a technologický rozvoj veľa možností v podnikaní. Podnikajúce subjekty musia čeliť silnej konkurencii, zmenám nákupného správania zákazníkov a zmenám v odvetví. Významným faktorom prosperity spoločnosti je strategické riadenie. Strategické riadenie prináša spoločnosti nástroje, ako efektívne vykonávať a plánovať svoju činnosť, a tým zabezpečiť prosperitu a konkurencieschopnosť.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo vypracovanie strategickej analýzy cestovnej kancelárie BUBO Travel agency a zhrnutie výsledkov do SWOT matice. A následne na základe z nej vychádzajúcich záverov navrhnúť vhodné odporúčania pre spoločnosť do budúcnosti.

Tento cieľ bol dosiahnutý prostredníctvom nasledujúcich krokov. V teoretickej časti boli zadefinované pojmy spojené s cestovným ruchom a cestovnou kanceláriou. Ďalej v nej boli popísané zásady strategického riadenia a metódy strategickej analýzy. V nasledujúcej praktickej časti bola ako prvá vykonaná analýza vonkajšieho prostredia za pomoci analýzy PESTLE. Odborové prostredie cestovnej kancelárie bolo analyzované na základe Porterovho modelu piatich síl. Po analýze odborového prostredia bola vykonaná analýza vnútorného prostredia. Tá sledovala nasledujúce faktory: produkt, cena, distribúcia, propagácia, ľudia, balíky služieb a procesy. Poznatky z predchádzajúcich kapitol boli použité na formuláciu vhodných stratégií pre cestovnú kanceláriu BUBO.

Cestovná kancelária BUBO Travel agency si za svoje 25 ročné pôsobenie vybudovala silné meno a postavenie na trhu. Zabezpečuje 90% poznávacích zájazdov organizovaných slovenskými cestovnými kancelárkami. Ponúka zájazdy do 195 krajín na celom svete, čo je viac ako konkurenčné cestovné kancelárie. O úspešnosti CK BUBO svedčí aj vernosť a spokojnosť zákazníkov, ktorá bola v roku 2017 viac ako 95%. Za to vďačí spoločnosť hlavne kvalifikovaným zamestnancom a sprievodcov, o ktorých spôsobilosť sa stará v svojej vzdelávacej organizácii BUBO cestovateľská akadémia.

Navrhovaná stratégia je zameraná na podpora silných stránok a využívanie príležitostí. Pozostáva z troch návrhov. Prvým sú odporúčania na rozšírenie portfólia zájazdov o nové destinácie ako v zahraničí, tak aj v Slovenskej republike. Druhým odporúčaním je založenie ďalšej pobočky na území Slovenska. Posledné odporúčanie je namierené na podporu propagácie cestovnej kancelárie prostredníctvom sociálnej siete Facebook.

Zoznam použitých zdrojov

1. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
4. EDITOR a L.K. SINGH. *Management of travel agency*. Delhi: Isha Books, 2008. ISBN 818205480X.
5. EVANS, Nigel, David CAMPBELL a George STONEHOUSE. *Strategic management for travel and tourism*. Repr. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN 0750648546.
6. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
7. HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0202-9.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
9. KUBÍK, Josef a Alena KERLINOVÁ. *Strategický management v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-36-7.
10. PAGE, Stephen. *Tourism management: an introduction*. 4th ed. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2011. ISBN 978-0-08-096932-9.
11. PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.
12. RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
13. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
14. SYSEL, Jiří a Josef ZURYNEK. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentury*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.
15. WOODSIDE, Arch G. a Drew MARTIN. *Tourism management: analysis, behaviour and strategy*. Cambridge, MA: CABI Pub., c2008. ISBN 9781845933234.

Internetové zdroje

16. *Aktuálna legislatíva pre oblasť cestovného ruchu* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.slovenskyturizmus.sk/legislativa-1/c-59/aktualna-legislativa-pre-oblast-cestovneho-ruchu/#.WroWj2Z0D-Y>
17. *Cestovní ruch* [online]. [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=2664
18. *Logo BUBO* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://bubo.sk/p/nove-logo>
19. *Poslanie SACKA* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.sacka.eu/sk/SACKA/Poslanie-SACKA/>
20. *Prevádzkovanie cestovnej kancelárie* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.minv.sk/?prevadzkovanie-cestovnej-kancelarie-1>
21. *Štatistiky Štatistického úradu Slovenskej republiky* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://bit.ly/1m5rp24>
22. *Zázajdy BUBO* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://bubo.sk/poznavacie-zazajdy/bubo-family/najkrajsie-pamiatky-sveta-s-lubosom-fellnerom>

23. *Životná úroveň na Slovensku rastie* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z:
<https://finweb.hnonline.sk/zahranicna-ekonomika/1678377-zivotna-uroven-na-slovensku-rastie-ukazala-studia-takto-sme-dopadli-v-porovnanii-so-svetom>

Zoznam skratiek

a pod.	a podobne
atď.	a tak ďalej
a.s.	Akciová spoločnosť
CK	Cestovná kancelária
CR	Cestovný ruch
napr.	napríklad
s.r.o.	Spoločnosť s ručeným obmedzením
Tab.	Tabuľka
Z.z.	Zbierka zákonov

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1: Logo BUBO

Zoznam tabuliek

Tab. 1: Veková štruktúra obyvateľstva Slovenskej republiky za rok 2017

Tab. 2: SWOT matica

Zoznam grafov

Graf č.1: Rast HDP

Graf č. 2: Konečná spotreba domácností v mil. Eur

Graf č. 3: Miera nezamestnanost

Graf č. 4: Priemerná nominálna mzda