



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KATEŘINA CUNDOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cundová Kateřina, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Posilování konkurenceschopnosti firmy

v anglickém jazyce:

Development of Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ, M. MALÝ a kol. Vývojové tendence velkých podniků. Podniky 21. století. 1. vyd. Praha: C.H. Beck 2011. 288 s. ISBN 978-80-7400-198-7

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 11.05.2013

Abstrakt

V diplomové práci je řešena problematika posilování konkurenceschopnosti tuzemské cestovní kanceláře provozující zahraniční zájezdy. Teoretická část práce zahrnuje poznatky z odborné literatury, které se týkají konkurenceschopnosti podniku a posilování konkurenceschopnosti. V praktické části jsou teoretické poznatky užity v praxi. Hlavní součástí práce je analyzování současného stavu firmy, mikroekonomického a makroekonomického okolí firmy, které ovlivňují její činnost, za účelem vytvoření návrhů, jež by napomohly zvýšit konkurenční schopnost cestovní kanceláře.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost firmy, konkurenční výhoda, strategie, konkurenční prostředí

Abstract

The master's thesis concerns with a theme of strengthening competitiveness of a travel agency, which makes tours to abroad. Theoretical part of the work includes knowledge about competitiveness and strengthening of the competitiveness. In practical part are knowledge used in a practice. The main part of the work is analysis of the travel agency and microeconomics and macroeconomics environment, which influences the company. These analysis are made because of raise proposal for strengthening competitiveness of the travel agency.

Key words

Competition, competitiveness of a firm, competitive advantage, strategy, competitive environment

Bibliografická citace práce

CUNDOVÁ, K. *Posilování konkurenceschopnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 116 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2013

.....

Poděkování

Velice ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Robertu Zichovi Ph.D., za vstřícnost, ochotu a veškeré věcné připomínky a rady, které mi k vytvoření diplomové práce pomohly. Velké díky patří rovněž cestovní kanceláři ABC s.r.o., za poskytnutí veškerých informací, na základě kterých mohla být diplomová práce zpracována.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
1.1 Vymezení problému a cíle práce	12
1.2 Metodika práce	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Konkurenceschopnost jako pojem	15
2.2 Konkurence a konkurenční prostředí	16
2.2.1 Konkurenční prostředí.....	16
2.2.2 Konkurenční firmy	16
2.2.3 Substituční pojetí konkurence	18
2.2.4 Konkurenční substituty	18
2.3 Konkurenční strategie	20
2.3.1 Hodnota pro zákazníka.....	20
2.3.2 Konkurenční výhoda	20
2.3.3 Udržitelná konkurenční výhoda.....	21
2.3.4 Prvenství v celkových nákladech.....	22
2.3.5 Diferenciace.....	23
2.3.6 Soustředění pozornosti	23
2.3.7 Strategické hodiny	25
2.4 Hodnotový řetězec firmy	28
2.5 Strategické řízení	32
2.5.1 Výběr strategie.....	33
2.5.2 Implementace strategie.....	34
2.5.3 Hodnocení strategie	34
2.6 Marketing v oblasti služeb.....	35
2.7 Vztahový marketing	36
2.8 Kritické zhodnocení teoretických východisek	38
3 Analýza současného stavu	41
3.1 Základní popis firmy	41
3.2 Makroekonomické okolí firmy	41
3.2.1 Ekonomické faktory	42
3.2.2 Sociální a demografické faktory	48
3.2.3 Legislativní a politické faktory	50
3.2.4 Technologické faktory	51
3.2.5 Ekologické faktory	52
3.3 Konkurence a konkurenční prostředí	52
3.3.1 Konkurenční prostředí.....	52
3.3.2 Zákazníci	53

3.3.3 Dodavatelé.....	54
3.3.4 Substituční pojetí konkurence	54
3.4 Analýza 7S McKinsey	58
3.4.1 Strategie.....	58
3.4.2 Struktura	58
3.4.3 Sdílené hodnoty a spolupracovníci	59
3.4.4 Systémy	59
3.4.5 Styl řízení	60
3.4.6 Schopnosti	61
3.5 Analýza marketingového mixu.....	61
3.5.1 Produkt	61
3.5.2 Cena	62
3.5.3 Distribuce	66
3.5.4 Propagace	67
3.6 Analýza hodnotového řetězce	67
3.6.1 Řízení vstupů a výroba.....	67
3.6.2 Řízení výstupů	68
3.6.4 Marketing a odbyt.....	68
3.6.5 Infrastruktura podniku.....	69
3.6.6 Řízení lidských zdrojů.....	69
3.6.7 Technologie	69
3.6.8 Obstaravatelská činnost.....	69
3.7 Finanční analýza	70
3.7.1 Rozvaha	70
3.7.2 Výkaz zisku a ztrát.....	70
3.7.3 Ukazatele zadluženosti.....	72
3.8 SWOT analýza	72
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	78
4.1 Cíle podniku.....	78
4.2 Konkurenční strategie	80
4.3 Řešení vycházející z analýzy SWOT v návaznosti na hodnotový řetězec firmy	81
4.4 Jednotlivá konkrétní řešení.....	83
4.4.1 Rozšíření výrobní činnosti.....	83
4.4.2 Řízení pracovních sil.....	94
4.4.3 Obstaravatelská činnost.....	95
4.4.4 Řízení výstupních operací	96
4.4.5 Marketing a odbyt.....	96
4.4.6 Řízení vstupních operací	98
4.5 Celkové náklady, výnosy a zisk spojené s realizací	98
4.6 Rizika spojená s realizací vznesených řešení	99
4.7 Časový harmonogram realizace návrhů řešení	101

4.8 Zhodnocení přínosů	102
ZÁVĚR	103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	114
SEZNAM PŘÍLOH	116

ÚVOD

Současná doba je pro podnikatele v České republice z hlediska jejich podpory v podnikání ve srovnání se světem charakterizována jako nepříliš příznivá. Tento stav ovlivňuje hned několik činitelů. Jedním z nich je samotný stát, který podnikatele zatěžuje z hlediska legislativního, vztahujícího se k velkému daňovému zatížení podnikatelů či k zákonům týkajících se samotného podnikání.

Veliký vliv na podnikatelskou sféru má bezesporu i koupěschopnost obyvatelstva, která vyplývá z důchodů jednotlivců a jimi držených disponibilních finančních prostředků, což se může jevit, v některých oblastech podnikání se zbytnými produkty pro podnikatele, jako nepříznivé, pokud je ve státě zvýšené procento nezaměstnanosti. Nezaměstnanost a snížení reálných mezd v současnosti vyplývá z dlouhodobějšího stavu, který je označován jako recese.

I přes tyto nesnadné podmínky, má křivka vydaných podnikatelských oprávnění všeobecně vzrůstající tendenci. Může to být způsobeno například díky částečným novelám v živnostenském zákoně, které zjednodušily některé podmínky pro podnikání. Podniků tedy všeobecně přibývá, což vede k myšlence, že se zvětšuje i konkurenční prostředí. V nynější „hypersoutěži“ stávajících podniků v určitém odvětví, tedy není snadné udržet si stále a věrné zákazníky. Konkurenceschopnější budou ty firmy, co se dokáží adaptovat tržním podmínkám a přáním zákazníků, ty které budou zákazníkovi vytvářet kvalitní produkty, jenž mu budou poskytovány kvalifikovaným personálem a ty které dokáží dobře finančně hospodařit.

Výjimkou přírůstků koncesovaných živností, které jsou základem pro založení cestovní kanceláře, není ani trh cestovního ruchu. Trh je považován za dynamický ať už v rozvoji nových trendů či ve změnách v konkurenčním prostředí obecně. V minulosti mělo nemálo cestovních kanceláří problémy se na trhu udržet, hlavně potom v období krize v roce 2008, kdy mnohé z nich, rizika takto možné vyvstálé situace, nezahrnuly do svých strategií a nebyly tak na krizi připraveny. U mnohých z nich došlo i k ukončení jejich podnikatelské činnosti.

Je tedy důležité dbát na silný, za všech okolností udržitelný a konkurenceschopný firemní rozvoj jednotlivých podniků, které ekonomické a jiné vlivy neohrozí natolik, že by došlo k existenčnímu ohrožení firmy.

Proto jsem za téma diplomové práce zvolila posilování konkurenceschopnosti firmy, konkrétně cestovní kanceláře ABC s.r.o., jenž se zabývá tvorbou a prodejem zájezdů a podniká tak v sektoru služeb. Jedná se o malý podnik, pro který není jednoduché se na trhu udržet z důvodu vysoce konkurenčního prostředí a nynějšího ekonomického stavu ve státě.

Vytvoření návrhů pro posílení konkurenceschopnosti firmy tak, aby se jako úspěšná jednotka měla možnost na trhu více prosadit, dá ucelený náhled na to, jakými konkrétními oblastmi by se firma měla při svém dalším působení na trhu zabývat a na co by se měla ve svém konkurenčním boji zaměřit.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

1.1 Vymezení problému a cíle práce

Trh cestovního ruchu je charakterizován vysokou konkurencí, tedy nespočtem cestovních kanceláří a agentur nabízející nejrůznější typy zájezdů do celého světa s mnoha možnostmi využití dopravy, ubytování a doprovodnými službami. Některé CK disponují dlouholetou tradicí, dobrým postavením na trhu, známým jménem spojeným s dobrou image a kladnými doporučeními.

Cestovní kancelář ABC s.r.o. je malým podnikem, který na trhu působí od roku 2000 a nemá tudíž tak dlouholetou tradici, silnou konkurenční pozici a věhlasné jméno jako jiné cestovní kanceláře na trhu.

Z uvedeného plyne, že do budoucna může být problémem takto malé a méně známé cestovní kanceláře jako je ABC s.r.o. v tom, že v konkurenčním boji s ostatními dobře postavenými konkurenty, s dlouholetou tradicí a jinými dobře situovanými atributy, neobstojí.

Cílem této práce je vytvoření a vznesení návrhů opatření pro posílení konkurenční schopnosti firmy ABC s.r.o. Vznесeny budou konkrétní návrhy řešení, která napomohou upevnit pozici firmy na trhu tak, aby do budoucna v konkurenčním boji obstála a stala se firmou dosahující dlouhodobé úspěšnosti v oblasti své činnosti.

Dílčími cíli, jichž má být v práci dosaženo, je zhodnocení stávajícího stavu společnosti, okolí společnosti obecného a oborového, k čemuž prakticky dopomohou marketingové analytické nástroje jednotlivých strategických analýz. Konkrétně bude užita analýza obecného prostředí PESTLE, analýza konkurence dle Kotlerova modelu substitučního pojetí konkurence, analýza vnitřních faktorů podniku 7S, analýza marketingového mixu, finanční analýza, hodnotový řetězec a analýza SWOT.

Harmonogram práce

Cíle	Termíny
Formální podklady	30.9 2012
Cíl a metodika zpracování	30.11 2012
Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	28.2 2013
Analytická část	31.3 2013
Návrhová část, úvod a závěr	30.4 2013
Odevzdání konečné verze práce	10.5 2013

Tabulka č. 1 Harmonogram diplomové práce, Zdroj: Vlastní zpracování

1.2 Metodika práce

K tomu, aby mohla být vytvořena jednotná koncepce, jak posílit konkurenční schopnost podniku, je nejdříve v oblasti metodiky nutné užití logických metod, které povedou k dosažení stanovených cílů. Z logických metod budou v práci použity metody analytické, které dají odpovědi na otázky, jaké síly a jakým způsobem podnik ovlivňují a také náhled na podnik samotný z hlediska jeho vnitřního uspořádání a podnikatelské činnosti. Celá práce je členěna na část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části práce bude využito informací z odborné literatury, které budou sloužit jako teoretická východiska pro část analytickou. V praktické části budou provedeny jednotlivé analýzy, na jejichž základě se v návrhové části vytvoří návrhy řešení k posílení konkurenceschopnosti cestovní kanceláře. V diplomové práci bylo konkrétně využito těchto analytických metod:

- analýza obecného prostředí, tedy makroekonomického prostředí, které ovlivňuje podnikovou činnost z hlediska legislativního a politického, ekonomického, ekologického, právního a technologického,
- analýza pomocí Substitučního pojetí konkurence, jenž mapuje informace o konkurentech na úrovni značky, odvětví, služby a na konkurenční úrovni rodu,
- analýza modelu „7S“, zabývající se vnitřním prostředím podniku, umožní bližší pohled na toto prostředí a na jeho celkovou podnikatelskou filozofii, kdy

zahrnuje informace o firemní strategii, struktuře, systémech, spolupracovnících, schopnostech, stylu řízení a sdílených hodnotách,

- analýza marketingového mixu, která díky svým taktickým nástrojům dopomáhá k naplnění podnikových cílů, kterou bude tvořit především koncept „4P“ (produkt, místo, cena, propagace),
- finanční analýza, vypovídající o hospodaření podniku a přehledu peněžních toků ve firmě,
- analýza hodnotového řetězce, na kterém je postavena tvorba hodnoty pro zákazníka a zpřehledňuje jednotlivé hodnototvorné činnosti firmy,
- SWOT analýza, představující slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti, které vyplývají z jednotlivých uvedených analýz.

Na základě výše uvedených analýz bude navržena taková marketingová strategie, která povede k naplnění cílů, jež byly pro tuto diplomovou práci stanoveny.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Konkurenceschopnost jako pojem

„Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků.“ (Porter, 1993, str. 19)

Konkurenceschopnost firmy lze z mikroekonomického hlediska obecně definovat jako schopnost udržení si či zvyšování firemního podílu na daném trhu. Konkurenční schopnost podniku je založena na nesčetném množství faktorů, které lze dělit na faktory vnitřní, faktory uvnitř firmy a vnější, faktory okolí podniku. (Hučka, Kislingerová, Malý a kol., 2011)

Lze ji také vyjádřit jako způsobilost produkovat a prodávat určité produkty s podmínkou, že bude zachována rentabilita. Firma by v dnešním světě měla nabízet výrobky za nižší cenu a nabízet co možná nejvyšší kvalitu produktů tak, aby byla schopná konkurovat ostatním firmám v odvětví. Tvrzení se zakládá na produkční teorii při níž se firma z vyprodukovaného a prodaného objemu produktů snaží maximalizovat zisk, což konkurenceschopnost podmiňuje. (Marinič, 2008)

V užším slova smyslu může být konkurenceschopnost definována pomocí finančních ukazatelů, nebo vnitřními zdroji v podniku, kterýmž může být kupříkladu know-how. (Palatková, 2011)

Konkurenceschopnost je firemní vlastností, která napomáhá k dosažení úspěchu firmy na trhu. Může být formulována i pomocí dvou úrovní, a to jako určitý způsob firemního chování a určení konkurenčních výhod, které může firma využít a je zároveň jejich vlastníkem. Dále lze konkurenceschopnost rozebrat do tří rovin. První se vztahuje ke kvalifikační úrovni, kdy se jedná o to, jestli je firma vůbec schopná se konkurenčního boje na trhu zúčastnit. Firma se v další rovině, rovině seberealizační, snaží o naplnění svých vlastních cílů, za předpokladu, že nikterak neomezí ostatní konkurenty na trhu. Následně ve fázi konfrontace, dochází k tomu, že firma musí být schopna cílů dosáhnout i ve vysoce rivalitním prostředí. Posílením konkurenceschopnosti tak firma může dosahovat postupně cílů vyšších. (Zich, 2012) O problematice konkurenčních výhod bude pojednáno v následujících kapitolách.

2.2 Konkurence a konkurenční prostředí

2.2.1 Konkurenční prostředí

Okolí, ve kterém podnik působí, představuje pro firmu spektrum možností pro její rozvoj i značné množství hrozeb, se kterými musí být schopna se vypořádat. Hrozby tkví především v rychle se měnícím prostředí, které v toku času prochází neustálým vývojem. Prostředím je myšleno makroekonomické okolí podniku a oborové okolí podniku. Makroekonomické okolí je charakterizováno tím, že svým působením ovlivňuje všechny podnikající jednotky, vývojovými trendy a skutečnostmi v oblasti enviromentální, politické, ekonomické, sociální, legislativní a technologické. Oborové okolí je tvořeno organizacemi, které produkují stejné produkty, nebo poskytují stejné služby. Působí v něm síly, které vymezil M. E. Porter a to, síly stávajících konkurentů v odvětví, substitutů, dodavatelů, odběratelů a ohrožení ze strany nově příchozích podnikatelských subjektů. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová) Pět konkurenčních hybných sil bývá doplňováno o šestou sílu vyplývající z Groeova modelu, a to o komplementáře. Komplementáři jsou ta odvětví, která jsou navzájem na sobě závislá. (Jakubínová, 2008)

Vymezení odvětví se může stát problematickým, pokud je paleta výrobků výrobcem produkována jako vstup pro více odvětví. Proto se identifikuje tzv. relevantní odvětví. Odvětví charakterizují základní rysy, kterýmiž mohou být velikost trhu z hlediska celkových tržeb či objemu produkce, dále geografické vymezení konkurence z pohledu lokálního, regionálního a globálního. Odvětví určuje i růst trhu a fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich velikost, také počet zákazníků a vstupní a výstupní bariéry. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Bariérami vstupu se mohou stát činitelé, jako vysoká vstupní kapitálová náročnost, kvalitní výzkumná základna, know-how, přístupy k distribučním kanálům, legislativní rámec, odlišení se a další. (Košťan a Šuleř, 2002)

2.2.2 Konkurenční firmy

Konkurenci lze určit na základě firemního trojimperativu vymezeného firemními cíli, produkty a zdroji v souvislosti s konzistentními a nekonzistentními konkurenty.

Konzistentnost znamená, že jsou si firmy svým tržním chováním a orientací podobné. (Zich, 2012)

Důležité je i vymezení tzv. strategických skupin konkurentů, kteří operují podobnou strategií jako daná organizace, nebo naopak rozdílnější strategií, tedy určit, kdo jsou naši skuteční konkurenti. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

Jedná se o vymezení konkurence z hlediska mezifiremní konkurence. Kdy se firma na trhu snaží prosadit z hlediska tržního podílu a dobrého firemního jména a je dlouhodobějšího charakteru. Odlišuje se tak od konkurence produktové orientované na okamžité změny vzhledem k aktivitám konkurenta, jakož jsou reakce typu snížení ceny služby, nebo změnou reklamy. (Zich, 2012)

Ne všichni konkurenti mohou být vzhledem k dané firmě atraktivními. Vysoce konkurenční firma trhu rozumí a svým způsobem tak obohacuje konkurenční prostředí. Tyto podniky pomáhají podporovat průmyslovou stabilitu díky porozumění pravidel trhu. V tomto případě nemá cenu se pouštět s těmito firmami do konkurenčního boje za pomoci cenových válek či jiných neziskových praktik., protože dobrý konkurent se pozná podle toho, že investuje do svého vlastního rozvoje, diferenciací produktů a tím tedy přispívá i k rozvoji trhu. Tímto se odvětví stává roztržštěným a zvyšují se i bariéry vstupu do něj. Dobrý konkurent je také ten, který si je vědom svých slabých stránek a ponechává tím příležitost ostatním firmám na trhu a má definovanou firemní strategii. Více atraktivními konkurenty jsou rovněž ty firmy, které mají větší averzi riskovat. Z obavy, že by mohli udělat chybu, jsou raději na trhu následovateli, což dává možnost jiným firmám získat výhodu, pokud dojde ke změně na trhu. Naopak neatraktivními konkurenty jsou zpravidla ty firmy, které jsou na trhu nové a touží získat co největší tržní podíl, chtějí investovat a neznají tamní tržní pravidla, čímž mohou trh destabilizovat. Jedná se o firmy nestabilní a neznámé. (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2008, překl. Cundová)

V případě dobrého konkurenta je vítězství i jeho prohra pro něj hodnotným přínosem. U konkurenta „špatného“ je prohra chápána jako tragická záležitost a výhra nad touto firmou má co do celku minimální účinek. (Zich, 2012)

Vymezení konkurence v užším pojetí tj. firmou, zákazníkem o něhož firma usiluje a firemní konkurencí, není dostačující. Jedná se o konkurenci v oblasti výstupu neboli produktovou konkurenci. Je nutno zmínit, že firmy si nekonkurují jen v oblasti výstupu, tedy o to jak získat zákazníka, ale i v oblasti vstupů, kterým může být například vysoce kvalifikovaný a schopný potencionální personál podniku. Dále je známo, že se ne všechny konkurenční firmy řídí pravidly hospodářské soutěže, což může mít na ostatní konkurenty na trhu negativní vliv. (Zich, 2012)

V odvětví se může nacházet konkurentů více či méně a mohou být sobě rovni v různých intenzitách. Intenzita konkurenčního boje je do jisté míry dána změnami růstu odvětví. Rozvojem odvětví jeho míra růstu klesá společně se ziskem, což vede i ke změnám v konkurenčním boji. Pokud je odvětví pomalu rostoucí, soutěží podniky zpravidla o expanzi, aby získaly větší podíl na trhu. Podnik by měl dbát ale na to, aby se přílišnými investicemi do vlastního rozvoje finančně nevyčerpal. (Porter, 1994)

2.2.3 Substituční pojetí konkurence

Koncept substitučního pojetí konkurence vychází z modelů pěti konkurenčních sil M. E. Portera a sestavil jej Kotler. Porterův model pěti sil se ale může stát zjednodušujícím, pokud rozlišuje jen mezi dvěma úrovněmi konkurenčního pojetí, konkurentů a substitutů. Kotlerovo pojetí tak lépe umožňuje najít ty konkurenty, kteří pro podnik představují největší ohrožení. (Zich, 2012)

Kotler tedy nadefinoval čtyři úrovně konkurence. Jedná se o konkurenci značky, konkurenci odvětví, konkurenci služby a konkurenci rodu. Konkurence značky představuje konkurenci mezi firmami, které nabízejí obdobné produkty za obdobné ceny. Konkurence odvětví je pojmána jako konkurence mezi firmami, jež nabízí stejné produkty v rámci jednoho typu produktů. Konkurence služby je konkurencí mezi podniky, které nabízejí stejné služby a uspokojují tím stejné potřeby zákazníků. Konečně konkurence rodu vyplývá z pojetí konkurence jakožto, konkurence mezi všemi firmami, které usilují o finanční prostředky zákazníků. (Kotler 2001 in Zich 2012)

2.2.4 Konkurenční substituty

Tato podkapitola je uvedena k tomu, aby rozšířila pohled ze strany nákupního chování zákazníka spojeného právě se substituty dle pojetí vycházejícího z klasického Porterova

modelu. Určit co je substitutem a co tedy konkuruje výrobkům firmy, znamená nalézt takové produkty, které plní tutéž úlohu, jako produkt daného odvětví. Důležité je přitom sledovat substituty, jež jsou produkovány ve vysoce ziskových odvětvích a těm substitutům, u nichž se zlepšuje cenová pozice a mohou se tím přiblížit výrobkům v odvětví. Identifikace substitutů a jejich analýza je důležitá z hlediska úvah o eliminaci těchto substitutů nebo vyvinutí takové strategie, která v sobě bude mít toto riziko zakomponováno. (Porter, 1994)

S tím, jaký výrobek či službu zákazník zvolí, souvisí i zákaznicko nákupní chování a jeho disponibilní příjem. V období finanční krize zákazník bude kupovat jen nezbytné výrobky a nákup zbytných omezí, nebo zcela vypustí. (Zich, 2012)

V aplikaci na cestovní ruch by mohlo dojít kupříkladu k tomu, že by zákazník mohl začít preferovat místo zahraničních zájezdů, buď levnější dovolenou strávenou v tuzemsku, nebo zcela substituovat nákup u cestovní kanceláře či cestovní agentury, dovolenou, kterou stráví na vlastní chatě. Rovněž zákazníci mohou trávit svůj volný čas i úplně jiným způsobem, kdy se nabízí hned celá řada substitučních služeb.

Vynaložené finanční prostředky v oblasti ukazují, o jakou finanční částku budou konkurenti bojovat a jak se tato oblast rozvíjí vůči jiným. Peněžní podíl potom definuje velikost vymezené oblasti. Pokles vynaložených finančních prostředků, nemusí být způsoben jen díky ekonomické krizi. Za touto skutečností se může nacházet celá řada jiných faktorů. (Zich, 2012)

U substitutů jsou brány v potaz dva aspekty. Jedním je poměr ceny k hodnotě pro zákazníka a druhým je tzv. „průmyslový efekt“, který je jádrem substituce. Pokud se v jiných odvětvích nachází mnoho substitutů, znamená to, že tím bude pravděpodobně odvětví méně atraktivní. Lze tím říci, že je důležité sledovat služby a výrobky nejen ve vlastním odvětví u konkurence, ale také v odvětvích jiných, ze kterých mohou plynout k výrobku v tom odvětví, kde firma podniká, substituty. V prvním případě se jedná o to, že výrobek či služba, i když je jako substitut dražší, ale poskytuje zákazníkovi vyšší hodnotu, bude preferován i navzdory vyšší ceně. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

2.3 Konkurenční strategie

Podnik, který chce být na trhu plně konkurenceschopnou jednotkou, musí mít jasné formulovanou konkurenční strategii. Vytvoření konkurenční strategie určuje zásady, které říkají, jak bude podnik na trhu ostatním konkurovat. Rovněž se jedná o stanovení cílů a zároveň i opatření, abychom tyto cíle mohli naplnit. (Porter, 1994)

Cílem konkurenční strategie je vybudování výnosného a udržitelného postavení vůči silám, které v odvětví působí. Důležité je určit, zda je dané odvětví z dlouhodobého hlediska výnosným a také si odpovědět na otázku jak jsou vzájemně konkurenčně postaveny jednotlivé firmy v odvětví. Jde ovšem o jevy proměnlivé v čase. Konkurenční strategie potom napomáhá spoluutvářet odvětvové konkurenční prostředí ku prospěchu podniku. (Porter, 1993)

Pro podrobnější rozbor strategických možností, které může podnik využít v konkurenčním boji, je nezbytné nejdříve zmínit souvislost s tím, proč jsou strategie primárně tvořeny a k čemu slouží. Skutečnost, že bude podnik obstojně konkurovat ostatním podnikům na trhu, je spojeno se zákazníky, kteří mu tvoří požadovaný zisk, tím také postavení na trhu, image v souvislosti se zákaznickovou spokojeností apod. K tomu, aby zmíněné skutečnosti mohly fungovat, je třeba vysvětlit princip hodnoty pro zákazníka a pojem konkurenční výhody.

2.3.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnotou pro zákazníka je míněno to, že zákazník na trhu vyhledává produkty s takovou marketingovou skladbou, která mu přinese nejvyšší užitou hodnotu. Tato hodnota je zákazníkem poměřována vzhledem k jeho důchodu, znalostem a nákladům vynaloženým na nalezení nabídky. Pokud chceme hodnotu pro zákazníka zvýšit, potom musí nutně dojít k vylepšení, některých stávajících parametrů marketingového mixu výrobku, kterýmiž může být např. image, snížení ceny výrobku apod. (Kotler, 2007)

2.3.2 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhody pramení v hodnotě. Hodnotu, která převyšuje náklady podniku na její tvorbu, firma vytváří pro své zákazníky, kteří jsou ochotni za takto vytvořenou hodnotu zaplatit finančními prostředky. Zároveň vyšší hodnota plyne z nabízené ceny, která je nižší, než cena, kterou nabízí konkurence a užitá hodnota pro

zákazníka je stejná. Pokud podnik nabízí výrobky s cenou vyšší, potom může firma přidružit k výrobku např. nadstandardní výhody. (Porter, 1993)

Konkurenční výhoda firmy musí být tedy provázána s vytvářením užité hodnoty pro zákazníka, neboť to vyžadují její všeobecné cíle a postavení podniku, které takto může vést k následnému úspěchu podniku na trhu. K posílení konkurenční schopnosti firmy je ovšem v této souvislosti zapotřebí zmínit, že povědomí o problematice nákladů a o potřebách zákazníků, by měli mít všichni pracovníci firmy. (Tomek a Vávrová, 2004)

2.3.3 Udržitelná konkurenční výhoda

Udržitelná konkurenční výhoda firmy tkví ve třech podmínkách, které pokud se spojí v jedno, dokáží vytvořit hodnotu pro zákazníka. Jedná se o zdroje, které jsou něčím firmě unikátní, zároveň poskytují zákazníkovi hodnotu, kterou požaduje a jsou pro konkurenty těžko napodobitelné či těžko získatelné. Pokud jsou výrobky například málo diferenciované, mohou být zároveň lehce napodobitelné konkurentem. To stejné může platit třeba i o firemním neodborném personálu. Dále jsou zdroje, které jsou konkurentem napodobitelné s vynaložením určitých nákladů. Hůře napodobitelná může být kupříkladu image značky nebo reputace firmy. K zamezení napodobování potom mohou přispět patenty či unikátní umístění. (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2008, překl. Cundová)



Obrázek č. 1 Porterovy strategie, Zdroj: (Porter, 1994)

Výše uvedený obrázek č. 1 zobrazuje tři typy konkurenční strategie, které firma může ve svém konkurenčním boji uplatnit. Konkrétně se jedná o strategii prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. (Porter, 1994)

2.3.4 Prvenství v celkových nákladech

Dosažení cíle prvenství v nákladech pomocí funkčních opatření, vyžaduje zavedení výkonných výrobních zařízení, průběžné sledování možností jak náklady snižovat, kontrolování přímých a režijních nákladů, rovněž je důležité snižovat náklady například v oblastech výzkumu a vývoje, reklamních aktivitách a v oblasti prodeje. Nízké náklady působí jako ochrana firmy před mocnými odběrateli, kteří by měli možnost vzhledem k vysokým cenám výrobků, pokud by byly vysoké náklady, přejít ke konkurenci, či požadovat cenu jakou má nejúspěšnější konkurent. Nízké náklady také představují obranu před dodavateli, kdy firma má možnost větší flexibility vzhledem k růstu vstupních nákladů. Pokud jde o substituty, tak nízké náklady zaručují ochrannou ruku i nad nimi ve srovnání s konkurenty v daném odvětví. Lze tedy konstatovat, že strategie prvenství v nízkých nákladech podnik chrání před všemi pěti konkurenčními silami, které v odvětví působí. (Porter, 1994)

Aby firma mohla prvenství získat, tak je vyžadováno dosáhnout například vysokého relativního tržního podílu, nebo jiných předností, kterými může být lepší přístup k surovinám a konstruování výrobků zjednodušeným způsobem, ve spektru blízké příbuznosti vyráběných produktů tak, aby mohlo být uspokojeno co největší množství odběratelů a bylo tím dosaženo potřebného objemu. K zajištění prvenství v nákladech je v prvopočátcích potřeba značných finančních investic, například do technologických zařízení, do kterých se musí neustále reinvestovat, aby podnik „udržel krok“ se současností a s tím, co je trhem vyžadováno a zajistil si tak vedoucí pozici. (Porter, 1994)

Z uvedeného jasně vyplývají i určitá rizika. Může jím být právě zmíněná technologie, kdy dochází k neustálým změnám a z toho plynoucího zbavování se zastaralých aktiv. Může tak dojít k znehodnocení minulých investic. Dalším rizikem, může být například přílišné zaměření se na náklady a následnou neschopnost sledovat změny v požadavcích zákazníků. Z uvedeného jasně vyplývá, že aby byl podnik ve svém počínání úspěšný, musí monitorovat i požadavky a aktuální stav trhu. (Porter, 1994)

Strategie prvenství v nízkých nákladech, se ovšem jeví jako lehce napodobitelná ostatními konkurenty skrze nákup stejných technologií, z čehož plyne nevýhoda této strategie. (Dedouchová, 2001)

2.3.5 Diferenciace

Pojem diferenciace znamená odlišení jednoho od ostatních. Strategie diferenciace je v tomto případě chápána jako odlišení produktů, které firma nabízí, od ostatních produktů, které na trhu nabízí její konkurenti. Produkt by měl být ve své podstatě jedinečným a zároveň zákazníkovi přinášet užitou hodnotu. Cest, jak výrobek či službu odlišit, je mnoho. Můžeme jmenovat například design a image, vlastnosti, technologii, zákaznický servis, prodejní síť a další. Diferenciace opět přispívá stejně tak jako předchozí strategie k ochraně před všemi pěti konkurenčními silami. Pokud budeme vyrábět jedinečný výrobek, či poskytovat zákazníkovi jedinečnou službu, můžeme tím docílit jeho věrnosti, protože nic podobného se na trhu vyskytovat nebude. Z toho plyne resistance nejen vůči odběratelům, ale i vůči substitutům a konkurentům v odvětví. Pokud budeme tímto generovat zisk, potom se staneme odolnými i vůči dodavatelům. Je známo, že při diferenciaci výrobků může docházet k zabránění získání většího tržního podílu, protože diferenciace je často spojována s pojmem exkluzivity a tím i vyšších cen výrobků. Rizika této strategie plynoucí z její podstaty tkví v nákupním chování zákazníka, který může preferovat výrobky nižší cenové kategorie před diferenciovaným produktem s vyšší cenou a vzdát se tak některých vlastností výrobku jako je například pro někoho image výrobku a podobně. (Porter, 1994)

Nevýhodou strategie odlišnosti vzhledem k předchozí strategii je tedy vyšší nákladovost v oblasti výzkumu a vývoje nebo marketingu. Stává se tedy důležitým sledovat vynaložené náklady a tím tak bývá strategie odlišnosti mnohdy kombinována se strategií nízkých nákladů. Dalším úskalím strategie je, že podnik musí vynaložit značné úsilí, aby byl schopen zákazníka přesvědčit o jedinečnosti svých produktů. (Dedouchová, 2001)

2.3.6 Soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti se nezaměřuje jako předchozí dvě strategie na celý trh. Je zde upřednostňován pouze jediný strategický cíl, jemuž firma bude věnovat

pozornost a bude tak moci konkurovat ostatním firmám, které se soustředí na rozsáhlejší pole činností. Soustředit pozornost můžeme na určitou skupinu odběratelů či tržní segment. (Porter, 1994) Segmentace odvětví je chápána jako rozdělení odvětví na části, kdy by tyto části měly být širší, než je tomu u běžné segmentace. Slouží k tomu, aby firma mohla lépe rozpoznat potřeby zákazníků a zaměřit se na ten segment trhu, který odpovídá firemním schopnostem. (Porter, 1993)

Segment může být vyjádřen typologií zákazníků, výrokovou řadou či geograficky. (Dedouchová, 2001) Podnik tak může dosáhnout, vzhledem k těmto jednotlivými zacíleným skupinám diferenciací, nižších nákladů nebo obojího. Rozdíl tedy potom nastává v tom, že tato konkurenční výhoda neplatí pro celý trh, nýbrž jen pro zvolený cíl. Co se rizik týká, tak se může stát to, že kupříkladu rozdíl v nákladech u konkurentů na celém trhu a firmami s cíleným zaměřením se zvětší a výhody, které ze strategie vyplývaly, se tím eliminují. (Porter, 1994)

Dalšími nevýhodami strategie může být skutečnost, že se firmy zaměří jen na jeden segment a nemají dopředu naplánovanou jinou alternativu, kdyby došlo ke změně. Segment může být nechráněn a přilákat tak ostatní konkurenty, pokud je ziskový. Segment by měl obsahovat zákazníky, kteří mají rozmanitější potřeby, aby zaměření mělo větší možnosti jak uspět. Podnik by měl také sledovat i měnící se potřeby zvoleného segmentu, aby nedošlo k tomu, že podnik bude obsluhovat segment stále stejným způsobem, kdy už budou zákazníci v něm jinak orientováni, například v důsledku demografické změny trhu. (Mallya, 2007)

Naopak výhodou strategie „focus“, pokud se firma zabývá strategií diferenciací na určeném segmentu tak to znamená, že může znát lépe své zákazníky. Síla diferenciací se odvíjí od cílené strategie podniku a segmentace je úzká, zaměřující se většinou právě jen na jeden segment trhu. (Dedouchová, 2001)

Moderní pojetí problematiky třech základních porterových konkurenčních strategií odhalilo jistá problémová pole.

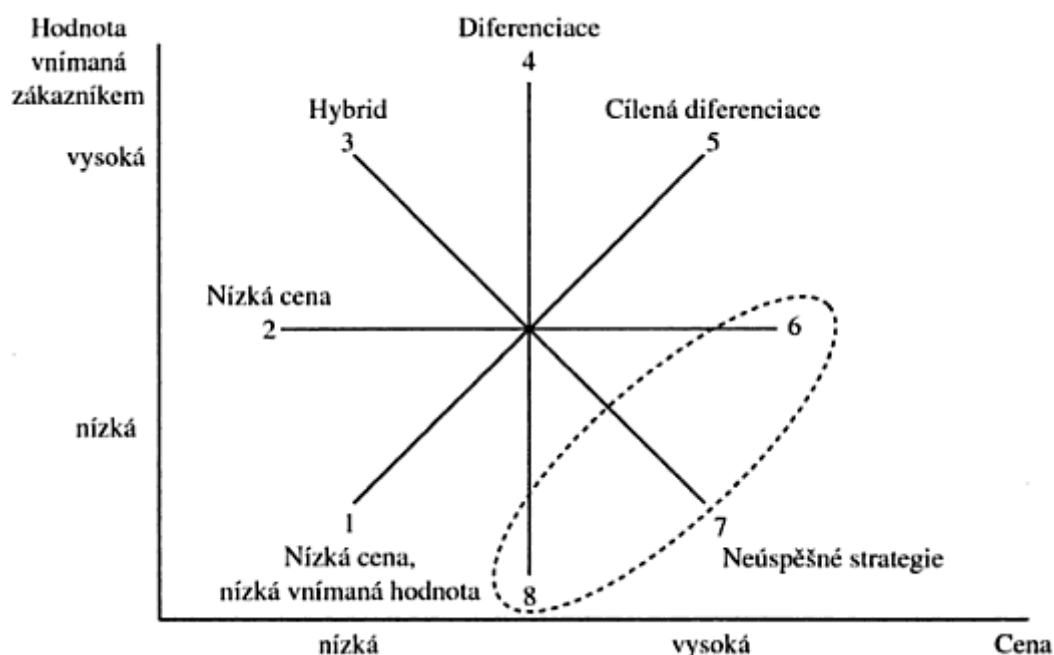
Aby mohl být uplatňován princip konkurenční výhody nízkých nákladů, je jak již bylo řečeno, třeba získat vedoucí postavení v trvale nejnižších nákladech oproti konkurentům a zároveň tím získat větší podíl na trhu. Není ovšem specifikováno, co se myslí pojmem

vyšší podíl na trhu. V literatuře bývá uvedeno, že je to podíl nejbližší jednomu až třem konkurentům v odvětví. Je ovšem nepravděpodobná přímá souvislost mezi velikostí tržního podílu a schopností firmy si pozici leadera v nízkých nákladech udržet. Podniky, jež trhu dominují, mohou svůj tržní podíl ztrácet na úkor jiných. Z uvedeného vyplývá, že podíl na trhu je pouze prospěšným k udržení prvenství v nákladech, není však rozhodujícím jevem. Dále se uvádí, že jen nízké náklady nejsou považovány za konkurenční výhodu, protože konkurenční výhody jako takové, může být dosahováno jen díky produktům nebo službám. Na druhou stranu strategie zakládající se na nákladech má možnost tvorby vyššího příspěvku na tvorbu zisku, nižší ceny a má vliv i na efektivnost. V oblasti diferenciacce produktu je nutné brát v potaz, že diferenciacce může zahrnovat mnohem více než pouze výrobek nebo službu. (Dedouchová, 2001)

2.3.7 Strategické hodiny

Autoři Johnson a Scholes ve své publikaci, která uceleně pojednává o firemní strategii, zmiňují rozšířený pohled na Porterovy strategie na konceptu podobném Bowmanovým strategickým hodinám.

Myšlenka strategických hodin je založena na základě chápání trhu z hlediska konkurenční výhody, které je dosahováno tím, že je zákazníkům poskytnuto to, co doopravdy chtějí, aby tak uspokojili své potřeby. Zároveň musí platit, že v tom bude podnik lepší, než jeho konkurenti. Zákazník se o nákupu rozhoduje na základě kombinace, která představuje vnímání hodnoty služby či produktu a jeho ceny, jak bylo zmíněno v předešlé kapitole. Strategické hodiny tak ukazují různé kombinace možných zákaznickových hodnotových preferencí, založených na možných podnikových strategiích, ve vztahu k různým úrovním cen. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)



Obrázek č. 2 Strategické hodiny, Zdroj: (Dedouchová, 2001)

Všechny strategie vyobrazené ve schématu, přihlížejí i k firemním nákladům. Náklady jsou tedy strategickou záležitostí všech strategií, nejen té, kde je uvedena jako konkurenční výhoda nízká cena produktu. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

Protože je koncept orientovaný na trh, tedy přímo na spotřebitele, je důležité porozumět jednotlivým faktorům úspěchu, pro každou jednotlivou pozici ve schématu. Zákazníci v oblasti jedna a dva, považují za stěžejní cenu, ale jen za předpokladu, že produkt vymezuje jejich požadavky pro uspokojení potřeb. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

Zákazníci v sekci jedna se vyznačují upřednostňováním funkčnosti výrobku před jeho balením nebo designem, či dalšími benefičními výhodami, které pro ně nejsou podstatné. Tedy lze říci, že stejně tak jako je nízká cena, je nízká i vnímaná hodnota zákazníkem. Řadí se sem jedinci, kteří jsou citliví na cenové změny. Strategie nízké ceny, tedy druhá oblast ve schématu, je charakterizována nízkou cenou, ale zároveň i podobným vnímáním produktu z hlediska hodnoty jako má podniková konkurence. Obě dvě zmíněné strategie jsou podmíněny zajištěním nízkých nákladů. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

Strategie diferenciacie predstavuje čtvrtou oblast, která je vzhledem ke konkurenci charakteristická diferenciovaným produktem či službou a je zákazníkem z jeho pohledu považována za hodnototvornou. Cílem je dosažení konkurenční výhody pomocí nabídky lepších produktů za stejnou cenu nebo o něco vyšší než má konkurence. K tomu, aby tato strategie měla šanci uspět, je zapotřebí identifikovat strategického zákazníka a porozumět mu a rovněž i identifikovat klíčové firemní konkurenty. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

Hybridní strategie usiluje o dosažení nízké ceny, podobné té, co mají konkurenti. Strategie bude úspěšná tehdy, pakliže zákazníkovi budou poskytnuty benefiční výhody za předpokladu nízké ceny, zatímco bude dále reinvestováno do rozvoje diferenciacie. Strategie může být úspěšná např. tehdy, když firma postaví marketingovou diferenciaci produktu a zákazník ví, že jsou k výrobku poskytovány jen omezené služby, kdy potom firma uspoří na nákladech. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

Kupující na pozici cílené diferenciacie jsou ochotni zaplatit za výrobek či službu prémiovou cenu, ovšem za předpokladu, že je výrobek patřičně diferencován např. u služeb splněním individuálních požadavků zákazníka. Pověštinou se jedná o značkové produkty. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

Strategie v posledních třech oblastech jsou neúspěšnými z toho důvodu, že neposkytují zákazníkovi kýženou výhodnou cenu, produktovou hodnotu nebo obojí. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, překl. Cundová)

Zajímavý a praktický je pohled v publikaci (Zicha, 2012), který vychází v tomto kontextu ze skutečností současného pohledu kupujících, který můžeme spatřovat dnes a denně v různých situacích, kdy si zákazník nepřipouští, že nízká cena produktů či služeb, bývá často kompenzována nízkou kvalitou. Nebo naopak dochází k neochotě kupujícího platit vyšší cenu za nepřiliš zdařilý pokus o diferenciaci. Dnešní požadavky zákazníka tedy vycházejí z požadované nízké ceny a určitých dobrých atributů výrobku.

Proto lze využít některých strategií popsaných výše ve strategických hodinách.

2.4 Hodnotový řetězec firmy

Výše uvedený text popisuje jednotlivé konkurenční strategie, na kterých je založena konkurenční výhoda firmy.

K rozpoznání konkrétních oblastí, ve kterých můžeme diferencovat či mít prvenství v nákladech, lze blíže určit díky hodnotovému řetězci podniku. (Porter, 1993) Zanalyzování řetězce firmě napomůže zjistit, jaké volit segmenty, distribuční cesty, ceny, diferenciaci výrobků a rovněž jaké uspořádání řetězce jim poskytne nejvyšší konkurenční výhodu. (Mallya, 2007)

Hodnotový řetězec byl navržen za účelem zjištění nástrojů pro vytváření kýžené hodnoty pro zákazníka. (Kotler, 2007)

Hodnotový řetězec tedy ve své podstatě zajišťuje zdroje pro konkurenční výhodu podniku. Skládá se z jednotlivých hodnototvorných činností, které firma v odvětví, ve kterém působí, uskutečňuje a z marže. Marže je definována jako rozdíl mezi celkovou hodnotou a náklady, které vznikají v průběhu jednotlivých činností v řetězci. (Porter, 1993) Hodnota se vytváří v procesu přeměny výrobních vstupů na výstup, tedy finální výrobky. (Tomek a Vávrová, 2004) Za hodnotu se považuje v konkurenčním prostředí ta částka, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkty. Měří se celkovým příjmem, který se odráží od výše zákazníky odebraného zboží a používá se k analýze konkurenčního postavení firmy. (Porter, 1993) Zároveň musí platit pravidlo, že hodnota činností bude vyšší, než je výše použití výrobních faktorů. (Tomek a Vávrová, 2004)

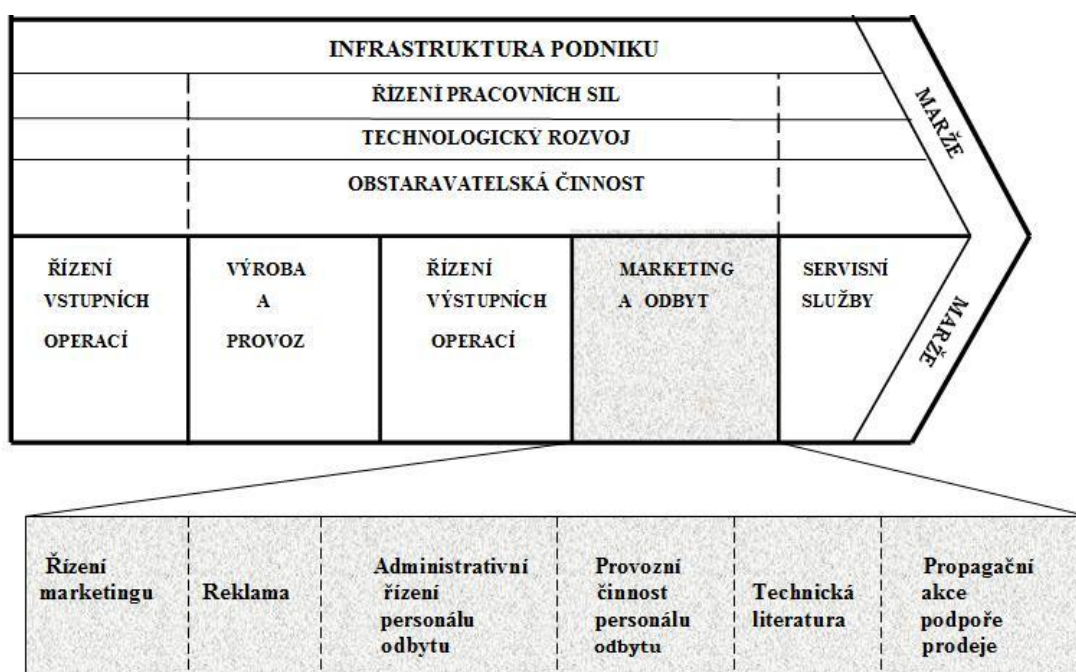
Řetězec je tvořen činnostmi primárními a podpůrnými. Hodnototvorné činnosti zahrnují primární činnosti, které se týkají fyzické podstaty produktu nebo služby a jimiž jsou vstupní logistika, výroba a provoz, výstupní logistika, marketing a odbyt a servisní služby. Za sekundární neboli podpůrné činnosti činností primárních, lze považovat infrastrukturu firmy, řízení lidských zdrojů, technologický vývoj a opatřování vstupů. (Mallya, 2007)

Řízení vstupních operací, neboli vstupní logistika, se týká přerozdělování vstupů, jejich přejímání a skladování. Výroba a provoz jsou činnosti, které přeměňují vstupy na produkty. Výstupní logistika se potom týká aktivit spojených se skladováním výrobků a jejich přepravou zákazníkovi. Marketing a odbyt je spojen např. se stanovováním cen,

distribučními kanály apod. Servisní služby jsou spojovány s poprodejními aktivitami v oblasti servisu, seřízení výrobku a další. (Porter, 1993)

Infrastruktura jako první z podpůrných zdrojů primární sféry zajišťuje globální řízení firmy, plánování, finanční zdroje a jakost. (Mallya, 2007) Jako jediná z řetězce mu napomáhá jako celku a ne jen jednotlivým činnostem. (Porter, 1993)

Řízení lidských zdrojů zahrnuje všechny činnosti od nábory nových zaměstnanců až po jejich odměňování. Technologický vývoj zajišťuje výrobní techniku, plány výroby a know-how. Konečně opatrování potřebných vstupů s sebou nese zajišťování vstupů od jednotlivých dodavatelů, posuzování spolehlivosti dodavatelů apod. (Mallya, 2007)



Obrázek č. 3 Porterův hodnotový řetězec, Zdroj: (Porter, 1993)

V uvedených primárních i podpůrných činnostech se ještě nachází přímé a nepřímé činnosti a zabezpečování kvality. Přímé činnosti se na tvorbě hodnoty pro zákazníka podílí přímo, jako např. propagace výrobku. Nepřímé činnosti slouží k plynulému chodu činností přímých. Příkladem je časové plánování. Zabezpečování kvality se odráží u ostatních činností, kdy dochází k jejich kontrolám apod. Jednotlivé činnosti, které vytvářejí hodnotu, by měly být do řetězce řazeny do té oblasti, ve které nejvíce uplatňují svůj potenciál vzhledem k vytváření konkurenční výhody. Všechny hodnototvorné oblasti a jejich činnosti jsou propojeny vazbami. (Porter, 1993) Ze

schématu hodnotového řetězce tak, jak byl slovně popsán v předešlém textu, jsou rozebrány na příkladu hodnototvorných činností v oblasti marketingu, jednotlivé samostatné činnosti tak, jak je uvedeno výše ve schématu.

Hodnotový řetězec ve službách cestovního ruchu

V souvislosti s hodnotovým řetězcem, tak jak byl výše popsán, je důležité zmínit fakt, že ne všechny jeho složky, zaměřené v popisu na hmotný produkt, fungují i v pojetí zaměřeném na služby.

Je to dáno tím, že službu charakterizují určité vlastnosti, kterými je nehmotnost, nedělitelnost služby od poskytovatele, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. Nehmotnost je chápána jako nemožnost službu před jejím zakoupením dopředu vidět, nebo ji nikterak vyzkoušet. Neoddělitelnost představuje to, že se poskytovatel služby k tomu aby byla uskutečněna, musí setkat se zákazníkem. Proměnlivost odráží to, jaká je kvalita služby, protože pokaždé ji může poskytovat někdo jiný a od toho se kvalita může odvíjet. Absence vlastnictví značí, že službu nelze fyzicky vlastnit. Konečně se dostáváme k faktu pomíjivosti, který vyplývá z nemožnosti službu skladovat, poněvadž se spotřebovává a vytváří v jeden čas. (Jakubíková, 2009)

K modifikaci hodnotového řetězce hmotného produktu na hodnotový řetězec vztažný na nehmotnou službu, dochází v případě prvních tří primárních činností a to, ve vstupní logistice, v oblasti výroby a provozu a výstupní logistice. Ty jsou nahrazeny vstupy, procesy a výstupy.

V souvislosti s hodnotovým řetězcem služeb, konkrétně tedy v cestovním ruchu, nelze mluvit o logistice jako takové, poněvadž vstupy nepřebíráme k uskladnění. Vstupem v tomto případě v aplikaci na cestovní kancelář a tvorbu zájezdu, coby „balíčků“ poskytovaných služeb, bývají jednotlivé dílčí služby, které sestavíme tak, aby vyhovovaly určitým požadovaným parametrům pro spotřebitele a tvořily tak pro něj požadovanou hledanou hodnotu. Vstupem je rovněž personál firmy a dodavatelé jednotlivých dílčích služeb, bez kterých by se služba nemohla uskutečnit. Stejně tak je tomu i v případě zákazníka, který tvoří vstup a bez kterého by služba nemohla být uskutečněna. Co se přepravy týká, tak u produktu se přepravuje hotový výrobek k zákazníkovi, ale ve službách v cestovním ruchu, se spotřebitel přepravuje na místo,

kde má k plnění služby dojít. Poprodejní servis se ve službách využívá například v případě reklamací apod. Podpůrné činnosti v oblasti služeb fungují totožně, ať už se firma zabývá výrobou hmotného produktu nebo poskytováním nehmotné služby. U provozu cestovní kanceláře je velice důležité opatrování zdrojů, tj. zajišťování služeb od dodavatelů a vyjednávání s nimi. Cestovní kancelář zákazníkovi ručí za celý zájezd, tedy i za jednotlivé služby obsažené v celém zájezdovém balíčku. Pokud by došlo k zákaznickově nespokojenosti a následné reklamaci, ta se potom bude vztahovat na cestovní kancelář a nikoliv na jednotlivé dílčí dodavatele služeb. Proto je velice důležité dbát na jejich správný výběr. Oblast technologického vývoje představuje v současnosti v oblasti cestovního ruchu hlavně zaměření se na rozvoj informačních technologií, což se odráží v rezervačních systémech na internetu. Existují globální distribuční systémy, kde si zákazník může vybírat z celé řady služeb poskytovaných v cestovním ruchu. O další části hodnotového řetězce, a to o řízení lidských zdrojů, bude komplexněji pojednáno v kapitole nazvané marketing ve službách, protože se jedná o zásadní faktor, důležitý při poskytování služeb zákazníkovi. K fungování firmy je zcela jistě nutná i jakási úroveň řízení, zabývající se plánováním, kdy by se vedení firmy mělo zabývat kvalitou poskytovaných služeb a dbát na efektivitu využívání finančních prostředků, kterými disponuje.

V minulosti tomu tak nebylo, ale v dnešní době se podniky pro dosažení konkurenční výhody, snaží o spolupráci s dodavateli a distributory. Je tedy nezbytností vnímat nejen hodnotový řetězec firmy, ale chápat řetězec z pohledu celého hodnotového systému. (Kotler, 2007)

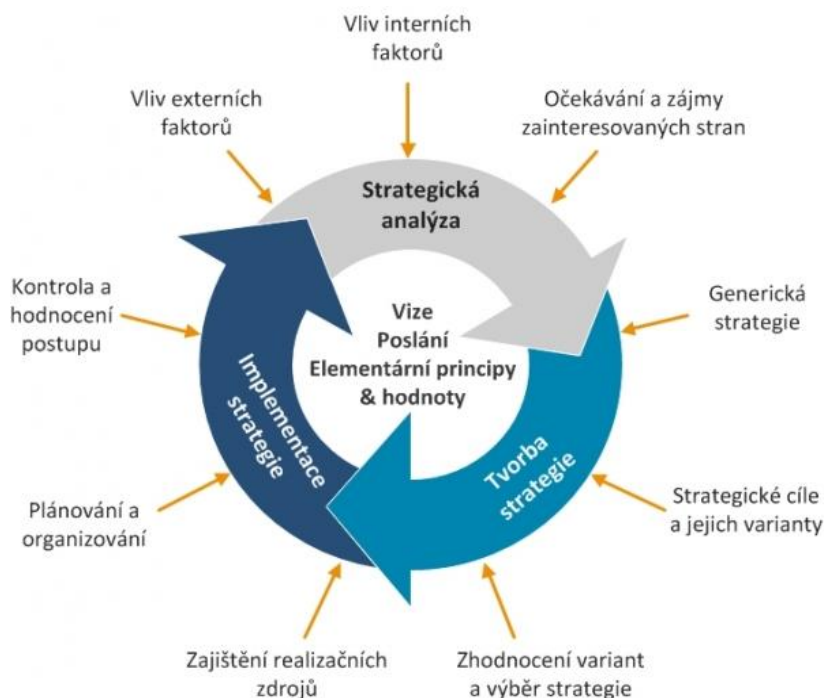
Hodnotový řetězec podniku je součástí hodnotového systému, který se skládá také z dodavatelských hodnotových řetězců a distribučních hodnotových řetězců. Dodavatelské řetězce zajišťují vstupy pro hodnotový řetězec podniku. Distribuční řetězce ovlivňují činnost podniku a působí na zákazníka dalšími činnostmi. Služba se poté stane jedním z prvků hodnotového řetězce zákazníka. Právě to, kde se firma nachází se svým produktem v hodnotovém řetězci zákazníka určuje, jaké má zákazník potřeby, což je následně i základ pro diferenciaci. Pro firmu je tedy důležité zjistit, kde se nachází v celém hodnotovém systému, aby mohla rozvíjet udržitelnou konkurenční výhodu. (Porter, 1993)



Obrázek č. 4 Hodnotový systém, Zdroj: (Porter, 1993)

2.5 Strategické řízení

Strategické řízení podniku je proces, sloužící k podnikovému rozvoji. Sleduje měnící se trendy na trhu, jejichž sledování je důležité z hlediska udržení konkurenceschopného podniku. Vedení podniku musí včas rozpoznat příležitost a učinit včasná rozhodnutí o jejím využití. Zároveň firma klade důraz na soulad podnikových cílů, kterých má být dosaženo vzhledem ke zdrojům, kterými podnik disponuje. Firemní strategie rovněž sjednocuje jednotlivé činnosti všech zaměstnanců firmy. Je nástrojem pro dosažení cílů, které si firma stanovila, tedy určuje, jakým způsobem má být cílů dosaženo. (Sedláčková a Buchta, 2006) Jednotlivé kroky strategického řízení k dosažení stanovených cílů, jsou znázorněny v následujícím schématu:



Obrázek č. 5 Schéma strategického řízení, Zdroj: [2]

Z obrázku je patrné, že je proces tvořen třemi základními fázemi, kterými jsou strategická analýza, tvorba strategie a realizace strategie. Strategie vychází z firemní vize, firemního poslání, firemních cílů, ze základních hodnot a principů podniku, strategického plánu a strategického měření. Vize nám udává směr působení podniku a bod v budoucnosti, kde se firma má za určitý čas nacházet. Poslání vyjadřuje, jakou hodnotu poskytuje podnik svému okolí. Strategický plán nám udává, jakým způsobem kýžených cílů dosáhneme. Celý cyklus strategického řízení začíná strategickými analýzami. Jejich cílem je určení strategické pozice firmy. [2]

Dále následuje tvorba firemní strategie, která je formována na základě strategických analýz a výběrem z možných strategických variant. [2]

2.5.1 Výběr strategie

Strategie se zvolí z hlediska vhodnosti, která vyplývá z možnosti využití podnikové konkurenční výhody a z vývojových trendů okolí. Při výběru se rovněž posuzuje přínos strategie pro celkovou životaschopnost firmy, prosperitu firmy a zvyšování celkové firemní hodnoty. (Košťan a Šuleř, 2002)

Proto, aby podnik mohl úspěšně využívat konkurenční výhody, musí identifikovat a vymezit přednosti, poté konkurenční výhodu vybudovat a následně být schopen ji udržet. Přednostmi jsou myšleny tržní faktory a jejich rozdílná významnost a schopnosti a zdroje podniku. Důležité je faktory zanalyzovat z hlediska významnosti, protože ne všechny jsou natolik významné, aby naplnily předpoklady pro konkurenceschopnost firmy. Platí zároveň fakt, že podnik nemůže dosahovat nejlepší úrovně ve všem, čím se zabývá, poněvadž by se tato snaha stala neefektivní. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Při posuzování výběru strategie je důležité zvážit také její realizovatelnost a akceptovatelnost. Realizovatelnost posuzuje využití strategie po její praktické stránce a řeší tedy dostupnost zdrojů, případnou reakci konkurentů a dostupnost technologií, služeb apod. Akceptovatelnost strategie řeší problematiku míry splnění očekávání zájmových skupin, případná např. finanční rizika jsou se strategií spojená, změny v podniku a návratnost vynaložených prostředků. (Košťan a Šuleř, 2002)

2.5.2 Implementace strategie

Při implementaci strategie by se mělo dodržet několik implementačních kroků. Nezbytně musí dojít k přerozdělení zdrojů, k identifikaci stěžejních kroků, k zajištění úspěchu strategie, případně k úpravě organizace ve firmě, úpravě standardizace pracovních úkonů a motivaci zaměstnanců, zajištění správného informačního systému pro strategii, upravení rámce kontroly strategie a zajištění správného komunikačního systému. Brát zřetel je neméně důležité i na realizaci benchmarkingu, který napomáhá k neustálému zlepšování procesů a na převedení strategie do operativy cílů. (Košťan a Šuleř, 2002)

2.5.3 Hodnocení strategie

Cílem kontroly strategie je zjistit, jestli jsou provedené činnosti v souladu s očekávanými skutečnostmi a zamezit tak riziku, že výsledné naplnění cílů nebude stejné, jak se v počáteční fázi tvorby strategie předesílalo. Nutností je zavést takový kontrolní systém, který bude kontrolovat jednotlivé činnosti stejnou měrou a bude je tak moci koordinovat. Kontrola zároveň poskytuje přehled o změnách, které mohou nastat díky dynamičnosti okolí a vnitřního prostředí firmy. Posuzuje také efektivnost

strategie měřeními výkonnosti podniku, která mohou být jak kvantitativního tak i kvalitativního charakteru. (Mallya, 2007)

V současné době je trendem zkracování životnosti jednotlivých strategií z původních pěti až sedmi let na pouhé tři roky. Je to dáno především rychle se měnícím stavem trhu s konkurenčního prostředí. (Hučka, Kislingerová, Malý a kol., 2011)

2.6 Marketing v oblasti služeb

V kapitole zabývající se hodnotovým řetězcem byly zmíněny vlastnosti služeb, díky kterým nemohlo být na řetězec nahlíženo z pohledu hmotného produktu. V oblasti zabývající se službami se ovšem nachází i další odlišnosti, na které je nutno brát zřetel.

Rozlišuje se interní, externí a interaktivní marketing. Za externí marketing je považován tradiční koncept 4P (produkt, propagace, místo a cena). V marketingu služeb je ovšem důležité vzít v potaz tzv. rozšířený marketingový mix, a to lidé, paktování, programování, spolupráce a procesy. Zájezd cestovní kanceláře je tvořen předem připravenými službami uskupenými do tzv. „balíčku“, tvoří ho tedy dvě nebo více služeb a zákazník za něj zaplatí jednotnou cenu. Takto předem sestavené balíčky mohou mít pro klienta mnoho výhod především z hlediska pohodlí, hospodárnosti a garance určité hladiny kvality. Jisté výhody rovněž plynou i pro organizátory. Tím, že se zájezdy publikují v katalogích, zvyšují poptávku i mimo sezónu, kdy si zákazník může zájezd koupit na tzv. „first minute“. Součet cenových položek v balíčku bývá nižší, než kdyby byly jednotlivé služby zakoupeny každá zvlášť. Spokojený zákazník může nákup balíčku opakovat, dobře koncipovaný zájezd si může získat i dobrou publicitu mezi veřejností. Dobře se dají v tomto případě využít i komplementární služby, jež doplňují služby hlavní. S pakčováním úzce souvisí programování, které představuje to, jaký celkový programový obsah bude zájezd mít. To, jak jednotlivé služby pro zájezd zajistit, je výsledkem jednání s partnery, pramenící ze vzájemné spolupráce. Systém poskytování služby, je určen procesem jakožto řadou po sobě následujících kroků. V oblasti podnikání CK lze hovořit o službách profesionálních, které jsou poskytovány specialisty. Mezi procesy řadíme i velice důležitou oblast řízení vztahů se zákazníky. (Jakubíková, 2009)

Nejcennějším kapitálem je v oblasti služeb ten lidský. Protože to co službu uskutečňuje a prodá je podloženo právě činností lidí, čili zaměstnanců daných podniků, kteří služby poskytují. V marketingu se jedná o marketing interní, který se zabývá tím, že spokojen by neměl být jen zákazník, ale v první řadě i zaměstnanec, protože pokud bude spokojený on, tak může být potom spokojený i zákazník.

Úkolem interního marketingu je dobře proškolit, motivovat a vést veškerý personál, který přijde do přímého styku se zákazníky i veškerý ostatní firemní personál. Proto, aby mohla firma trvale nabízet ty nejlepší služby, musí vést své zaměstnance k plné orientaci na zákazníka. (Kotler, 2007)

Interaktivní marketing představuje interakci mezi kupujícím a prodávajícím. Zákazník neposuzuje jen kvalitu technického provedení služby, ale také provedení funkční, kam se řadí vystupování poskytovatelů služeb. (Kotler, 2007)

2.7 Vztahový marketing

Vztahový marketing je definován jako schopnost podniku navázat vztah a poté i hlubší pouto mezi danou firmou a jejím zákazníkem, za účelem dosažení zpětné vazby a tím i zvýšení šance toho, že se zákazník do budoucna stane firmě loajálním. V tomto kontextu se rozlišují jednotlivé úrovně, na cestě proměny zákazníka v loajálního partnera. Za zákazníka je označován ten nákupčí, který koupil produkt od firmy jednou nebo příležitostně, na rozdíl od klienta, který už nakupuje služby opakovaně. Firma se snaží klienta přeměnit v toho, kdo bude jakožto „podporovatel“ o firmě smýšlet v pozitivním duchu a toho, kdo bude kladně doporučovat služby ve svém okolí ostatním jako „obhájce“. Nejvyšším postem zákazníka vzhledem k firmě je potom zákazník v pozici partnera. Na této pozici spolu zákazník a firma spolupracují na vytváření vzájemného prospěchu, neboli také hodnotě. (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2008, překl. Cundová)

V publikaci J.Lehtinena, který uceleně pojednává o řízení vztahů se zákazníky, je uvedeno, že podnik musí být konkurenceschopný ve všech konkurenčních aspektech, kterýmiž jsou výrobek, procesy a právě i vztahy se zákazníkem a doplňuje, že proto, aby mohl být podnik úspěšný, je zapotřebí se věnovat problematice konkurenční výhody. Konkurenční výhoda, může být v tomto smyslu právě i vztahová interakce

mezi zákazníkem a firmou, protože splňuje všechny tři atributy, o kterých bylo pojednáno v předešlém textu. Výhodou je i těžká napodobitelnost konkurenty, protože pokud je vztah se zákazníkem dobrý, nemůže být nikterak kopírován. (Lehtinen, 2007)

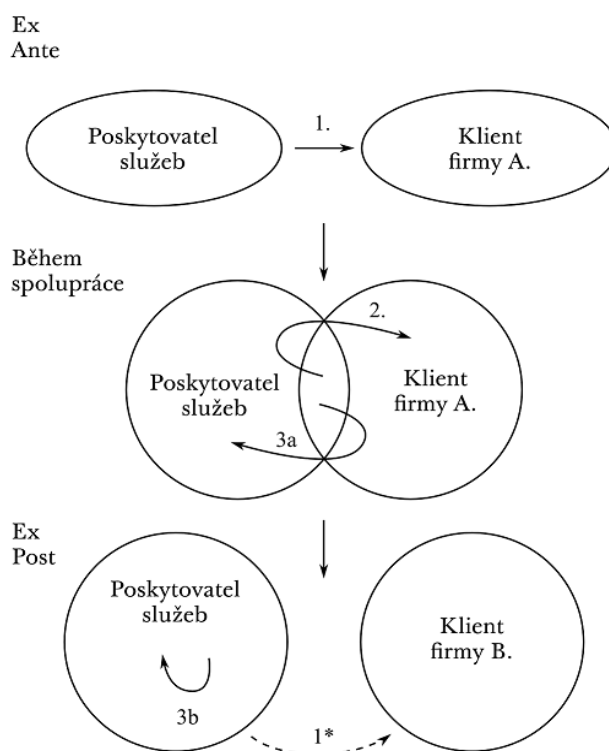
Vztahový marketing je založen na motivaci zaměstnanců a jejich angažovanosti, na vzájemné důvěře a respektu se zákazníkem a na důvodech, které budou naplňovat obě strany. K tomu, aby mohl být vztahový marketing úspěšný, je ale nezbytné, aby se firma zaměřila jen na ty zákazníky, kteří pro ni mají dostatečnou míru hodnoty a následně zjistit jejich momentální potřeby. Dle jednoho provedeného výzkumu bylo zjištěno, že faktory spojené s celkovým zákaznickým dojmem a zkušeností byly pro něj z hlediska uspokojení důležitější, než samotná cena nebo hodnota. (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2008, překl. Cundová)

K tomu, aby mohla být firma v oblasti poskytování služeb úspěšnou a poskytovat profesionální služby, je jejím jádrem zaměstnávání profesionálů, kteří dokáží řešit veškeré potencionální problémové situace, které mohou jejím klientům nastat. Jsou to rovněž ti, kteří firmě přispějí svou odborností, zkušenostmi, dovednostmi v oblasti rozvoje jejich reputace, svými kontakty a někdy i již vytvořenými zákaznickými vztahy. Tyto strategické zdroje jsou pro firmu rozhodujícími. (Löwendahl, 2000, překl. Cundová)

Poskytování služby

Hodnototvorný proces, tvořený profesionální firmou působící ve službách, se skládá ze tří jednotlivých procesů. První z nich je tvořen schopností firmy prodat zákazníkovi důvěryhodný slib. Důvěryhodnost slibu se zakládá na reputaci firmy, schopnosti předvést úspěšné výsledky předešlých aktivit či akcí. Tato první fáze rovněž zahrnuje vyjednávání s klientem o podmínkách sjednání kontraktu, úsilí rozvíjet vhodnou úroveň očekávání a ujištění, že dodavatel služby slíbí jen to, co může splnit. Druhý proces, obsahuje aktivity, které vyžadují, aby se uskutečnilo to, co bylo přislíbeno a zahrnuje ve svém procesu aktivitu zákazníka i poskytovatele služby. Poskytovatel služby se zabývá jak kvalitou toho, co je poskytováno, tak vnímáním kvality klientem a efektivitou poskytnutí služby. Důležité je přitom dbát nejen na zmíněnou kvalitu, ale také na investice do metod, procedur a řešení, aby se nestalo, že budou vyžadovat více úsilí, než bylo původně ve smlouvě stanoveno. Třetí proces je proces učení se, aby firma byla

schopna zvýšit efektivitu poskytovaných služeb a efektivitu ve vztahu k budoucím klientům. Problém potom může nastat v tom, že firma investuje do vzdělávání svých zaměstnanců a ti následně přejdou k firemní konkurenci. (Løwendahl, 2000, překl. Cundová)



Obrázek č. 6 Schéma procesu poskytování služby, Zdroj: (Løwendahl, 2000, překl. Cundová)

Zvláštností u profesionálních firem, které poskytují služby je to, že jejich hlavní cílem není maximalizace zisku, ale pomáhat klientům. Faktem také zůstává, že je služba nehmatatelná a že se nedá dopředu vyzkoušet, tudíž z toho plyne, že má zákazník jen určitá očekávání, jak by potom daná služba mohla vypadat. Otázkou ovšem zůstává, do jaké míry se zákazníkovo očekávání naplní, tedy jak ho dokáže firma naplnit. (Løwendahl, 2000, překl. Cundová)

2.8 Kritické zhodnocení teoretických východisek

Práce vychází z teoretických poznatků více autorů, avšak stěžejními díly, kterými je diplomová práce podložena, jsou díla autorů Kotlera P. a Portera M. E. Důvodem

výběru děl těchto dvou autorů za hlavní je ten, že Kotler je považován za jednoho z velkých myslitelů v marketingu a Porter je průkopníkem mnohých marketingových teorií, které jsou pro práci stěžejní. Konkrétně se jedná o Porterovo definování konkurenčních strategií a pojetí hodnotového řetězce, který díky svým činnostem vytváří pro zákazníka hodnotu, založenou na konkurenční výhodě, což firmě může posloužit jako prvek k posílení její konkurenceschopnosti.

Nemalým přínosem je pro práci i publikace R. Zicha, která komplexně popisuje tvorbu firemní úspěchuschopnosti, jejíž je konkurenceschopnost součástí. V publikaci cituje i Kotlerovo Substituční pojetí konkurence, které je v práci použito namísto tradičního konkurenčního pojetí pěti sil dle Portera, protože umožňuje lépe nalézt ty konkurenty, kteří pro podnik představují největší ohrožení a nejsou vymezeni jen dvouúrovňovým pojetím konkurentů v odvětví a substituty.

O publikace M. E. Portera a Kotlera se v současné době opírají i ostatní autoři svých děl, která jsou v práci rovněž citována. Ostatní autoři jsou citováni proto, že přináší doplňující vhled do problematiky, či poskytují nové informace a pohledy. M. E. Porter je doplněn publikací Johnsona G., Scholese K. a Whittingtona R., o další informace týkající se jeho původního vymezení konkurenčních strategií o koncept „strategických hodin“, který řeší vícesměrné strategické zaměření. M. Dedouchová také přispěla jiným pohledem na problémy, vyskytující se v rámci Porterových konkurenčních strategií. Publikace Hooleyho, Piercyeho, a Nicoulauda umožnila definovat oblast vztahového marketingu, kterou doplňuje dílo Lehtinena J. Kapitola zabývající se vztahovým marketingem byla do práce zařazena z důvodu popisu problematiky těsnější blízkosti jednání se zákazníkem ve službách a kooperace firmy a zákazníka na vytváření hodnoty.

Jelikož se jedná o firmu, která podniká v oblasti služeb, tak je kladen důraz na jiné atributy v oblasti marketingu, než u klasicky nabízených hmotných produktů. Proto je dále poukázáno na marketing v oblasti služeb podrobněji z publikací autorů D. Jakubíkové a B. R. Löwendahla a jsou zmíněna další specifika sloužící k nastínění marketingu v oblasti služeb, protože zmínění pouze klasického hmotného produktového marketingu by se jevilo jako nedostačující.

Stejně tak jako mnohé vědní obory, tak i marketing prochází v toku času změnami a tím také vyvstávají na povrch nové poznatky a přístupy vycházející ze změn v okolí a ve společnosti. V některých případech se vyvíjí nové přístupy k již zavedeným pojmům.

K vypracování celého konceptu posílení konkurenční schopnosti firmy, je užito základních marketingových modelů vedoucích k podrobnému rozboru fungování firmy a charakteristice okolí a jeho sil, které na podnik nacházející se v něm, působí. Výše uvedené analýzy marketingového okolí firmy, umožní lépe porozumět trhu, na kterém se firma pohybuje a rovněž i obecnějšímu okolí podniku. Proto, aby se mohla firma stát na trhu úspěšnou, nestačí pouze vyhotovit analýzy jejího okolí, je nutné rozebrat i podnik samotný z hlediska jeho marketingových aktivit, jeho celkové vnitřní funkční struktury, která svým chodem přispívá k efektivním či méně efektivním výsledkům své činnosti, a to vše pak vyhodnotit právě v interakci s vnějším firemním konkurenčním okolím. Jedině tak lze dospět k vytvoření konkurenceschopné marketingové strategie, která dá podniku možnost se ve svém podnikání úspěšně a dlouhodobě realizovat.

3 Analýza současného stavu

Nejdříve, ještě před provedením analytického rozboru, je důležité vymezit základní činnost podniku a jeho představení z hlediska působnosti na trhu. Samotná firma si nepřála být v práci jmenována, proto bude vynechán podrobný výpis z obchodního rejstříku.

3.1 Základní popis firmy

Cestovní kancelář ABC s.r.o., která sídlí v Brně a zároveň zde působí od roku 2000, je malou firmou, čítající pouhých pět stálých zaměstnanců. V sezónním období je to potom ještě navíc deset až dvanáct zaměstnanců, kteří v daných zahraničních destinacích působí pro cestovní kancelář jako delegáti. Obrat cestovní kanceláře se ročně pohybuje kolem 10 000 000 €.

Činnost cestovní kanceláře, která má zároveň pobočku v Praze, spočívá v tvorbě vlastních pobytových zahraničních zájezdů, jakožto balíčků služeb a v prodeji zájezdů jiných cestovních kanceláří a agentur. CK se specializuje na zimní a letní dovolenou. Letní dovolená je zaměřena na rekreační oblast Chorvatska od Istrie po Dalmácii. Zimními destinacemi, kam posílá své zákazníky, je potom Rakousko a Itálie.

Cestovní kancelář je tedy výhradně cestovní kanceláří outgoingovou, což znamená, že vytváří zahraniční zájezdy pro klientelu z České republiky, respektive pak z Prahy a Brna a vysílá je do zahraničí. Incomingové zájezdy s pobyty v ČR netvoří.

3.2 Makroekonomické okolí firmy

Protože cestovní kancelář má své sídlo v Brně a pobočku v Praze a hlavními trhy jsou tedy Praha a Brno, bude v rámci práce přihlédnuto k oblastem, kde působí a je tak dostupná svým klientům, tedy v oblasti Jihomoravského kraje a hlavního města Prahy. Zájezdy jsou prodávány i v zastoupení se sjednanými cestovními agenturami ve vybraných městech po celé ČR, proto se v analýze vyskytují i údaje vztahující se k celé České republice jako údaje doplňující. Snahou analýzy PESTLE je zmapovat co možná nejvěrohodnější obraz skutečnosti, hlavně potom v podkapitole ekonomických faktorů a demografických faktorů, kde jsou zahrnuta data přímo vztahující se k oblasti Jihomoravského kraje a Hlavního města Prahy. Data týkající se například statistik

z rodinných účtů, se vztahují obecně na celou ČR, kdy je skupina zkoumaného vzorku určena dle stanovené metodiky Českého statistického úřadu.

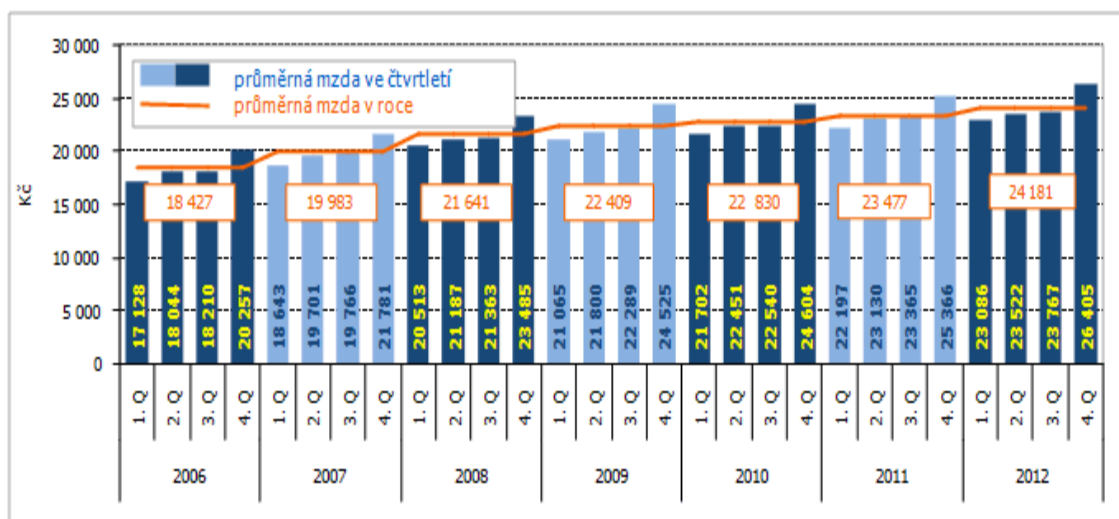
3.2.1 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů, které se přímo vztahují k odběru služeb na trhu cestovního ruchu, se bezesporu řadí koupěschopnost obyvatelstva, která závisí na spotřebitelově mzdě, ze které je pak tvořen disponibilní důchod, tedy čisté disponibilní prostředky jednotlivců, za které tito jednotlivci mohou nakupovat zboží a služby.

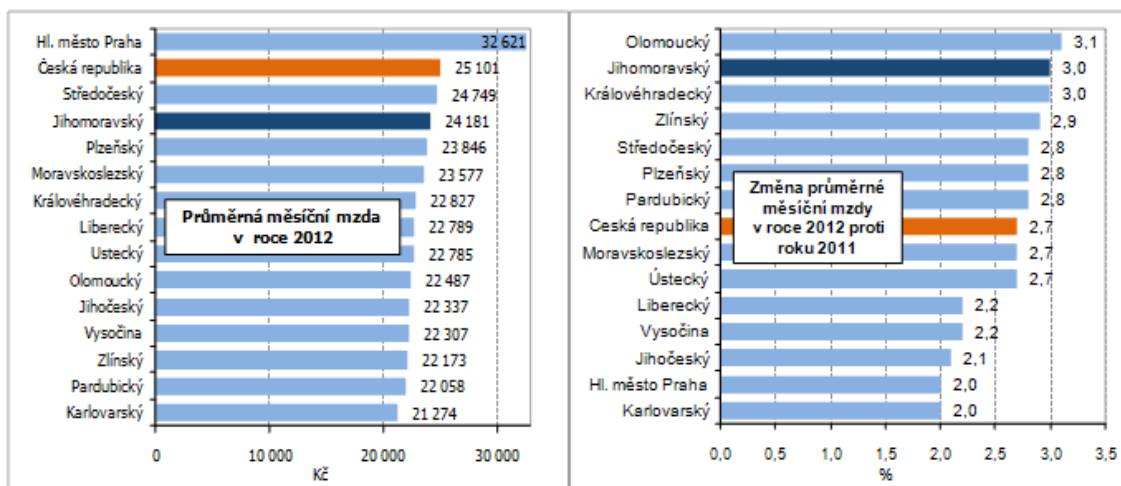
Průměrná nominální mzda v Jihomoravském kraji v roce 2012 dosáhla výše 24 181 Kč. Oproti loňskému roku 2011, tedy vzrostla o 704 Kč, což představuje 3 %. Za celorepublikovým průměrem je Jihomoravský kraj o 920 Kč níže. Reálná mzda se ale oproti předchozímu roku 2011 snížila o 0,3 %, což bylo zapříčiněno vzrůstem spotřebitelských cen o 3,3 %. [3]

Pro doplnění uvádím i vývoj inflace v jednotlivých letech, v chronologickém pořadí od roku 2006 až po rok 2012 (2,5 %, 2,8 %, 6,3 %, 1,0 %, 1,5 %, 1,9 % a 3,3 %). [4]

Celkový vývoj mezd v Jihomoravském kraji v jednotlivých letech je potom vyobrazen níže. Jako doplňující uvádím k tomuto vývoji i srovnání s celorepublikovým průměrem a se mzdami v jednotlivých krajích ČR. [3]

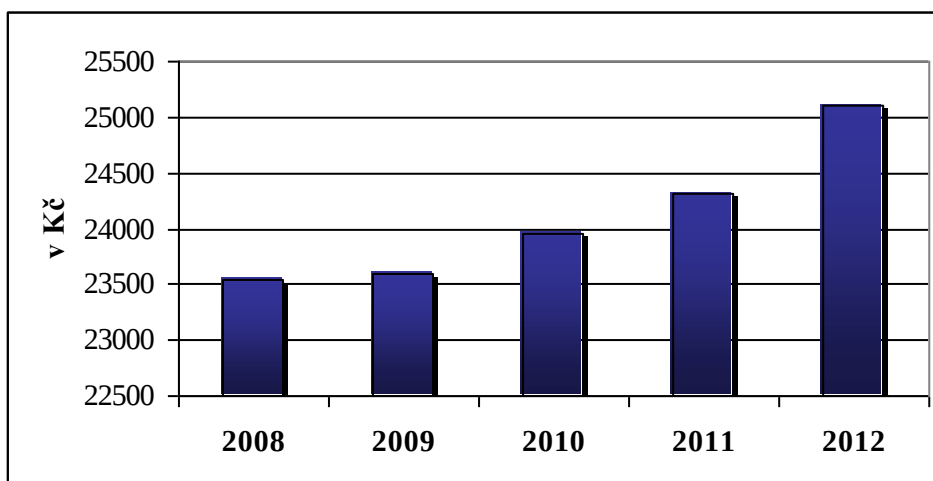


Graf č. 1 Průměrná měsíční mzda v JMK dle jednotlivých čtvrtletí, Zdroj: [3]



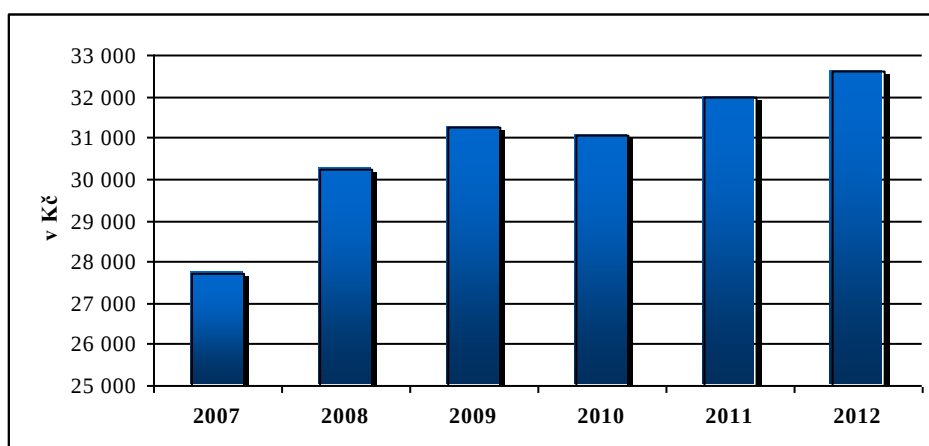
Graf č. 2 Průměrná měsíční hrubá mzda dle krajů v roce 2012, Zdroj: [3]

Z grafu č. 2 je patrný i celorepublikový měsíční mzdový průměr za rok 2012, který činí 25 101 Kč. V meziročním srovnání představoval mzdový přírůstek 20,7 %, což je v přepočtu 665 Kč. [36] Na následujícím grafu č. 3 je zachycen vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v České republice v rozmezí let 2008 – 2012.



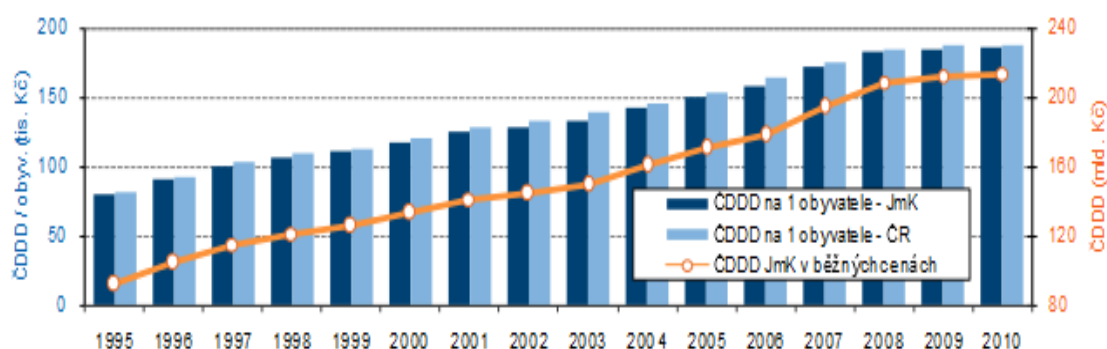
Graf č. 3 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2008 – 2012, Zdroj: vlastní zpracování dle [35]

Na dalším grafu je zachycen vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v hl. m. Praha. Mzda dosáhla 32 621 Kč a převyšovala tím Středočeský a Jihomoravský kraj o 30 %. [10]



Graf č. 4 Průměrná měsíční hrubá mzda v hl. m. Praha v jednotlivých letech,
Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

V rámci koupěschopnosti a ochotě spotřebitele vynakládat finanční prostředky v oblasti trávení volnočasových aktivit a koupí služeb takto zaměřených, uvádím přehled vývoje čistého disponibilního důchodu jednotlivých domácností přepočtenou na jednu osobu v Jihomoravském kraji. Data byla dostupná pouze do roku 2010.

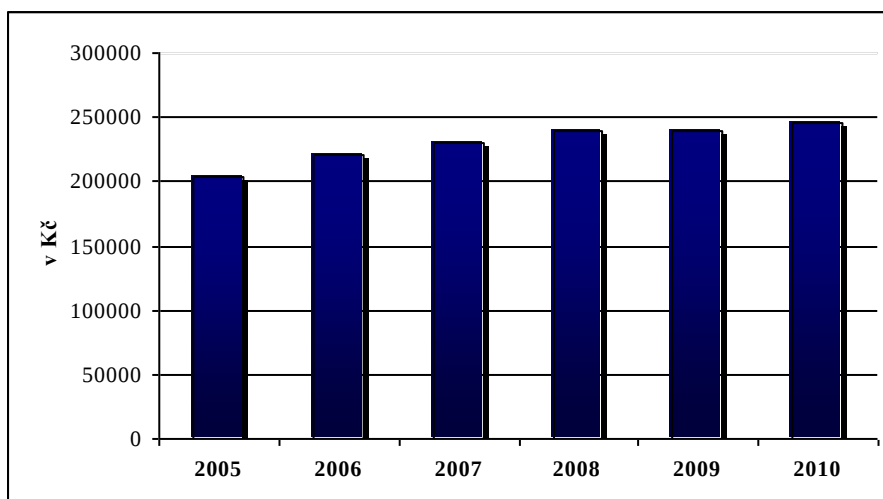


Graf č. 5 Vývoj čistého disponibilního důchodu na obyvatele v JMK (běžné ceny),
Zdroj: [5]

Z grafu je patrné, že disponibilní důchod obyvatel tvořil v roce 2010 213,7 mld. Kč, přepočteno na jednoho obyvatele Jihomoravského kraje potom 185,4 tisíc Kč, měl vzrůstající tendenci. Zvýšení, v přepočtu na obyvatele, lze sledovat v průměrném 5,7 % zvýšení ročně. [5]

V hlavním městě Praze se v roce 2010 vyšplhal disponibilní důchod na osobu na 246 119 Kč. Od roku 2005 docházelo k meziročním nárůstům, ale v roce 2009 byl zaznamenán díky poklesu výkonu ekonomiky meziroční pokles o 0,3 %. V roce 2010 lze pozorovat meziroční růst o 3 %. Je známo, že Praha převyšuje výši disponibilního důchodu ostatní kraje ČR. Pro představu druhým krajem pořadí, který disponuje vysokým disponibilním důchodem, je Středočeský kraj, ten ovšem Praha převyšuje o 24 %. Pouze Středočeský kraj a právě i Praha má disponibilní příjmy nad průměrem celé ČR. Průměrné tempo růstu disponibilního důchodu na obyvatele ovšem v období roku 2005-2010 bylo v Praze 3,8 %, což je méně než u ostatních krajů, kde se průměrné tempo růstu v tomto období pohybovalo v rozmezí 3,9 – 4,9 %. [7]

Celorepublikový průměr disponibilního důchodu byl v roce 2010 dán částkou 187 681 Kč na jednoho obyvatele. Z grafu č. 6 lze pozorovat v jednotlivých letech rovněž kontinuální růst disponibilního důchodu. [37]

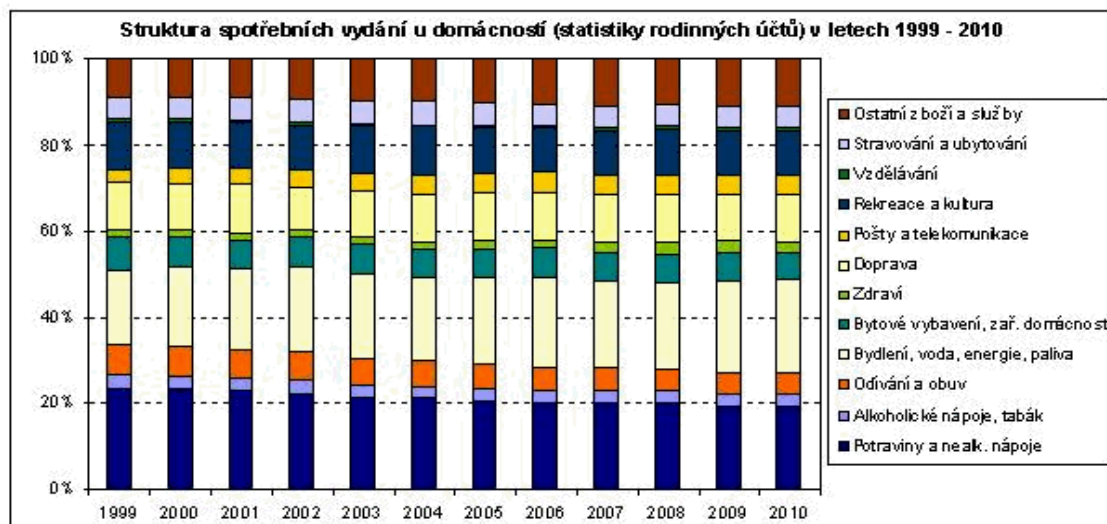


Graf č. 6 Vývoj čistého disponibilního důchodu na obyvatele v hlavním městě Praha,

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

V návaznosti na graf č. 6 je nutné zmínit i rozložení disponibilního důchodu do jednotlivých kategorií finančních nákladů, jednak na koupi nezbytných produktů, ale také produktů zbytných. Graf č. 7 tedy zobrazuje vývoj podílu výdajů na rekreaci včetně kultury společně s ostatními podíly jednotlivých položek spotřebitelova spotřebního koše. Grafické vyjádření struktury spotřebních vydání u domácností vychází z veřejně dostupných dat a je vztažen na celou Českou republiku pouze v rámci zkoumaného vzorku ze statistiky rodinných účtů, proto je nutné jej brát pouze orientačně.

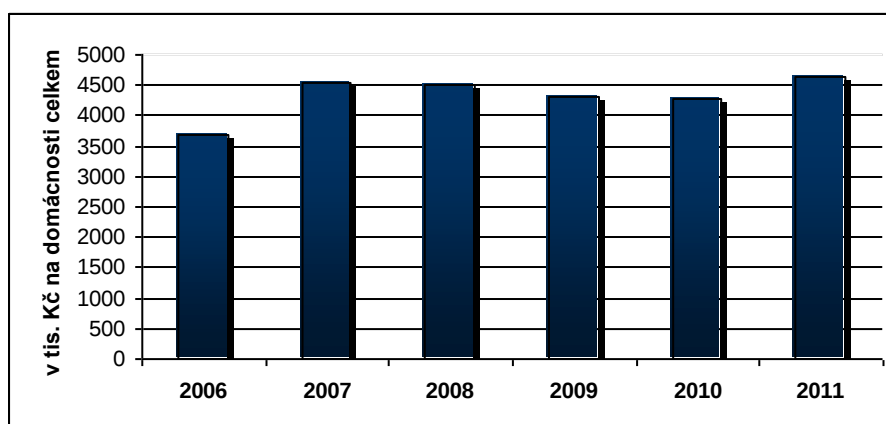
Jak uvádí Český statistický úřad, v rámci statistik národních účtů, tak byl pro analýzu vybrán soubor 3 000 domácností, kvótním výběrem, což samotné značně omezuje vztažení výsledků na celou populaci. Na druhou stranu ale flexibilně odpovídá měnícím se podmínkám, ať už ekonomickým či demografickým. [6]



Graf č. 7 Struktura spotřebních výdání domácností, Zdroj: [6]

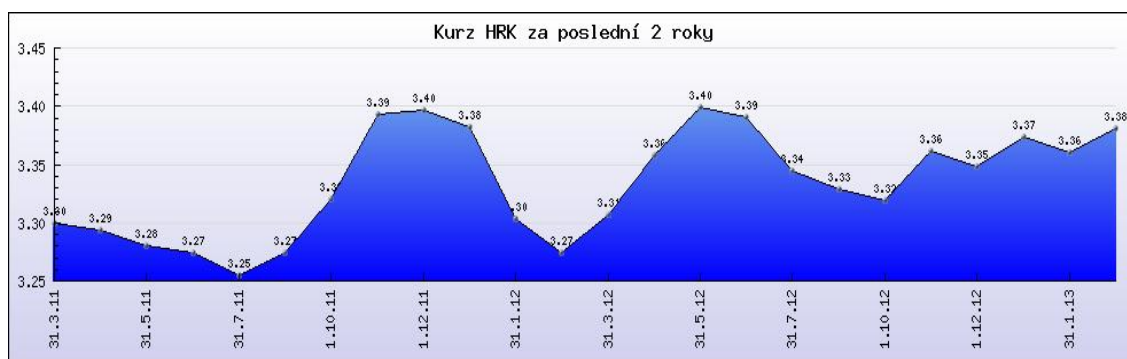
Výdaje spotřebitelů na rekreaci a kulturu, kam se řadí i výdaje vynaložené cestovní ruch se pohybují zhruba kolem 6 procent z celkového disponibilního důchodu.

Pro upřesnění uvádím graf č. 8 zhotovený dle statistiky z rodinných účtů v letech 2006 – 2011, kdy byl vybrán opět soubor o 3 000 domácnostech. Znázorňuje čisté peněžní vydání domácností v České republice celkem na dovolenou s komplexními službami v zahraničí.



Graf č. 8 Peněžní vydání, průměry domácností v Kč, Zdroj: vlastní zpracování dle [11]

Zajímavé je srovnání peněžního vydání na tuzemskou dovolenou s komplexními službami a zahraniční dovolenou s komplexními službami. Za rok 2011 činila částka za dovolenou v tuzemsku jen 1 561 000 Kč a za dovolenou v zahraničí 4 642 000 Kč. Lze pozorovat, že po roce 2008 se výdaje na dovolenou v zahraničí snižují, což bylo bezesporu zapříčiněno hospodářskou krizí. [11]



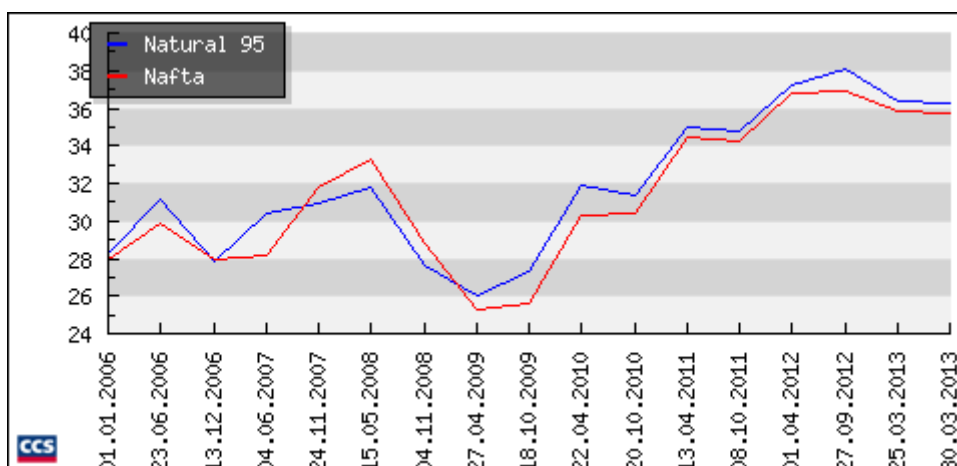
Graf č. 9 Kurz chorvatské Kuny za poslední dva roky, Zdroj: [28]

Významným je v rámci ekonomických faktorů také směnný kurz, který hraje roli při přepočtu konečné ceny zájezdu. Protože CK ABC s.r.o. pořádá zájezdy do Chorvatska a dále do zemí EU, je níže uveden graf vývoje Eura a chorvatské Kuny.



Graf č. 10 Kurz Eura za poslední dva roky, Zdroj: [27]

Cenu zájezdu také do jisté míry ovlivňují ceny nafty, jejichž vývoj lze sledovat níže na grafu č. 11. Od roku 2009 můžeme sledovat dlouhodobý nárůst cen pohonných hmot, ale v současné době má vývojová křivka spíše klesající tendenci.



Graf č. 11 Vývoj cen nafty a benzínu v letech 2006-2013, Zdroj: [29]

Jelikož Chorvatsko vstoupí 1. července 2013 do Evropské unie, vyvstane cestovním kancelářím povinnost platit DPH z marže na zájezdy, což doposud nemuseli činit. [30]

3.2.2 Sociální a demografické faktory

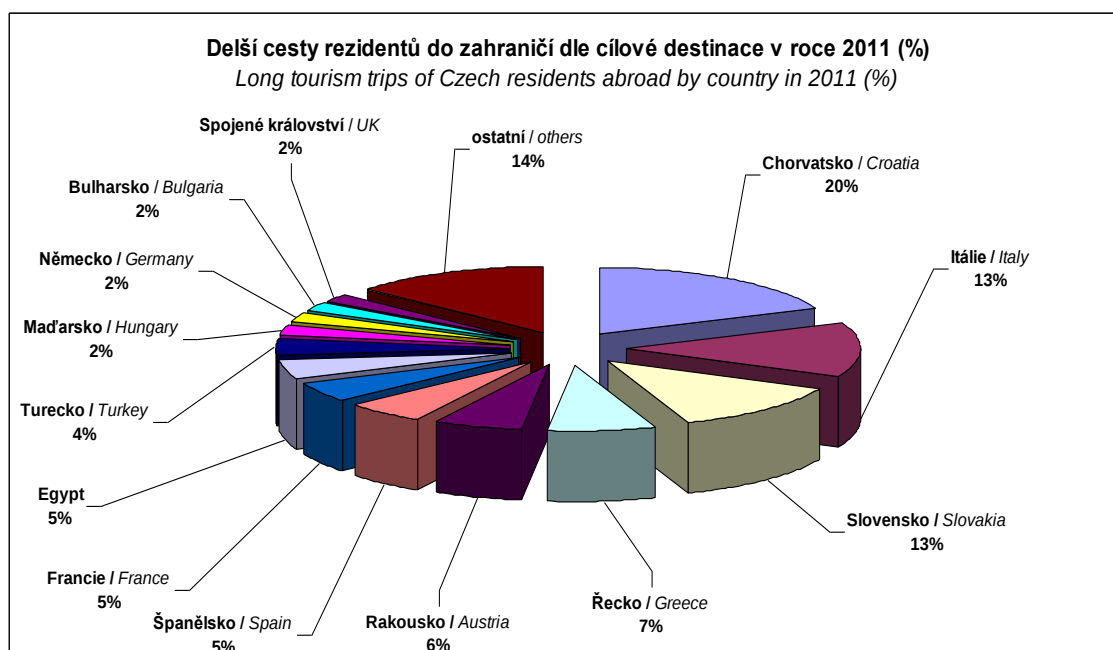
Z dostupných dat z roku 2011 vyplývá, že ve skladbě obyvatel v Jihomoravském kraji nedošlo k žádným převratným změnám. Počet obyvatel se v kraji plynule zvyšuje již od roku 2003, tempo růstu se ovšem zpomaluje migrací obyvatelstva. Průměrný věk obyvatele se zvyšuje. Přírozený přírůstek obyvatel má ovšem od roku 2007 klesající tendenci. K roku 2011 v Jihomoravském kraji žilo 1,166 mil. obyvatel. [12]

V Praze k roku 2010 žilo 1 241 664 obyvatel. Vliv na změny počtu obyvatel měla vždy zásadněji migrace za prací, což se vždy odrazilo v přírůstku obyvatelstva. V roce 2006 došlo ke změně a byl poprvé zaznamenán kladný přírozený přírůstek, který se na celkovém přírůstku obyvatel podílel čtyřmi procenty. V době ekonomické krize ubyl procentuálně počet cizinců k vzrůstu přírozeného počtu obyvatel. V Praze žije 14 % cizinců. [13]

V roce 2011 v celé České republice žilo 10 505 445 obyvatel. Počet narozených dětí se přitom snížil. Roční přírůstek obyvatel čítal na 18 714 osob a z toho 16 889 bylo způsobeno migrací. [41]

Ze sociálního hlediska je důležité sledovat preference spotřebitelů, které se v průběhu času mění. Mohou se měnit ve způsobu trávení volného času, tedy životním stylem.

Vzhledem k cestovnímu ruchu se mohou měnit i preference jednotlivých spotřebitelů, z hlediska výběru destinace pro trávení dovolené v zahraničí, která je v současnosti více preferovaná, jak bylo možné sledovat v předešlé kapitole dle výdajů českých spotřebitelů na tuzemské a zahraniční dovolené. V grafu jsou znázorněny preference spotřebitelů České republiky na delší cesty trávené v zahraničí dle cílové destinace za rok 2011.



Graf č. 12 Delší cesty rezidentů do zahraničí dle cílové destinace v roce 2011, Zdroj: [14]

Zvýšené procento zájmu turistů o destinace Chorvatska a Itálie je v grafu způsobeno především převahou zájmu zákazníků o letní pobytové zájezdy do těchto destinací. Nedávný průzkum ovšem přinesl důležitý poznatek o zvýšeném zájmu klientů cestovních kanceláří o poznávací zájezdy do Francie. Roste trend cestování v jarních měsících, kdy klienti zvyšují poptávku po poznávacím zájezdu do metropole Paříže a také po zájezdu na Francouzskou riviéru. [38]

Čeští zákazníci v letošním roce preferovali více i nákup „first minute“ zájezdů a to oproti loňskému roku až o 28 procent. Nejvíce je z pobytových dovolených preferováno v letošním roce na letní sezónu Řecko. Za zájezdy jsou zákazníci ochotni si připlácet. Chorvatsko se v žebříčku umístilo na pátém místě se sedmiprocentním podílem. V porovnání s předním Řeckem je to menší podíl, protože Řecko bylo poptáváno s 25 % podílem poptávky. [39]

Co se preferencí výběru cestovních kanceláří týká, tak z průzkumu tržeb vyplývá, že nejvíce zákazníci preferují větší a stabilnější cestovní kanceláře s dlouholetou tradicí působnosti na trhu. Těmi jsou především Exim Tours, Čedok, CK Fischer a Firo tour. Dle statistik průměrně každý čtrnáctý Čech odcestoval s jednou z těchto CK. Průzkum vychází z dat roku 2007, ale v současnosti bude situace velice podobná. [40]

3.2.3 Legislativní a politické faktory

V České republice na podnikání v cestovním ruchu dohlíží Ministerstvo pro místní rozvoj. Působí zde ale i organizace, které dohlíží na etiku podnikání v cestovním ruchu. Takovou organizací může být například AČCKA – Asociace cestovních kanceláří a agentur nebo ACK – Asociace cestovních kanceláří.

Legislativní faktory ovlivňují podnikatele vzhledem k jeho celkové podnikatelské činnosti, od založení CK či CA až po její každodenní provoz. První ze zákonů vztahujících se ke vzniku cestovních kanceláří a agentur je zákon živnostenský č. 455/1991 Sb. Dále potom zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a zákon č. 40/1965 Sb. – občanský zákoník. [15]

Živnostenský zákon vymezuje jednotlivé typy živností, přičemž cestovní kancelář má živnost koncesovanou a provoz cestovní agentury je živností volnou. Určuje také všeobecné podmínky pro podnikání. Živnost se uděluje na základě jednotného registračního formuláře. Podnikateli hrozí sankce za neoprávněné podnikání, neohlášení změn v registračních formulářích a za špatné označení provozovny. Pro založení CK je nutná praxe v oboru jen v případě, že zakladatel nemá v oboru cestovního ruchu vzdělání. Ze zákona je CK povinna se pojistit proti úpadku a toto potvrzení, předkládat svým klientům. Cestovní kancelář může zprostředkovávat prodej zájezdů jiných cestovních kanceláří, dále také prodávat kombinace služeb, nebo prodávat věci související s cestovním ruchem. V katalozích, díky kterým cestovní kanceláře mohou snadněji nabízet své produkty, musí být jasně, pravdivě a srozumitelně formulovány všechny skutečnosti, které jsou cestovní kanceláři známy a které by mohly mít vliv na koupi zájezdu zákazníkem. Občanský zákoník vymezuje především náležitosti a podmínky pro uzavření cestovních smluv, které se při nákupu zájezdu sjednávají. [15]

Novela živnostenského zákona – zákon č. 155/2010 potom živnostenský zákon upravila ve smyslu snížení administrativní zátěže podnikatelů a větší ochrany spotřebitelů. Cestovní kancelář má povinnost informovat o veškerých skutečnostech či závažných nedostatcích v hospodaření Ministerstvo pro místní rozvoj. [15]

Problémovou a velice diskutovanou skulinou v zákoně č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu je v současné době nedostatečné pojištění cestovních kanceláří v oblasti plného pojištění zájezdů. Jedná se o spor, kdy CK a Ministerstvo pro místní rozvoj tvrdí, že odpovědnost v tomto ohledu připadá pojišťovně, pojišťovny naopak viní cestovní kanceláře. Jde v zásadě o to, že se pro pojistnou částku cestovní kanceláře užívá pouze procentní sazba plánovaných ročních tržeb CK, což je zcela nedostačující. Připravovaná novela zákona, by měla lépe vymezit vztah mezi pojišťovnou a CK a dále také zpřísnit vykazování účetních dokumentů, hlavně potom pro nově vstupující podnikatelské subjekty na trh. V sousedních zemích EU mohou být CK jištěny i jinými zákonnými formami pojištění, jako např. bankovními garancemi či garančními fondy. [16]

Politické faktory hrají v cestovním ruchu významnou roli, především vzhledem k výjezdovému cestovnímu ruchu. Vztahy mezi jednotlivými zeměmi mohou hrát velkou úlohu v možnosti tuto zem navštívit. Monitoring nad touto záležitostí a hlavně také nad nahodilými situacemi v jednotlivých zemích, zajišťuje Ministerstvo zahraničních věcí. V nedávně době například nedoporučovalo cesty do Egypta, z důvodů tamních nepokojů. Pro bezpečnost klientů je více než žádoucí tyto změny sledovat.

3.2.4 Technologické faktory

Celý svět ovlivňuje vývoj technologií. V odvětví služeb tomu není jinak. Rozvoj v oblasti IT technologií, bez kterých by CK mohla jen stěží fungovat, cestovním kancelářím umožňuje dostupnější prezentaci svých produktů. Pokud mají propojený intranetový rezervační systém s internetovou sítí, klient má možnost si rezervovat zájezd přes internet. Tyto distribuční sítě klientům mohou ušetřit čas v hledání přesně toho, co požadují. Využívají se tzv. globální distribuční systémy, kterým může být kupříkladu Galileo. Vznik tohoto systému je zapříčiněn celkovou globalizací

společnosti. Negativa ve vývoji technologií v IT lze sledovat v celosvětovém „hackerství“.

3.2.5 Ekologické faktory

Cestovní ruch může na životní prostředí působit negativními vlivy. Hlavním negativním vlivem je přeprava samotná z hlediska vypouštění emisí do ovzduší. Dalším faktorem ovlivňující životní prostředí je rovněž chování samotných turistů. Na světové úrovni se ekologií v rámci trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu zabývá organizace UNWTO (Světová organizace cestovního ruchu). Princip TUR se zakládá na myšlence využitelnosti přírodních zdrojů v současnosti, takovým způsobem, aby je mohly využít i generace v budoucnosti. Měla by být nastolena rovnováha mezi ekonomickými, ekologickými a sociálními aspekty. Organizace UNWTO se zabývá ochranou přírodních zdrojů, kulturních památek a přírodních atraktivit, snaží se i o využití technologií k snížení produkce odpadu, čistotu ovzduší, vod a využívání alternativních zdrojů energie. V dnešní době existují i šetrné formy cestovního ruchu, mezi které patří například ekoturistika, agroturistika, hipoturistika, nebo lokálně i greenways, komunikace pro bezmotorovou dopravu.

3.3 Konkurence a konkurenční prostředí

Vymezení konkurence bude pojato pomocí Kotlerova modelu substitučního pojetí konkurence. Konkurenti budou do jednotlivých konkurenčních úrovní vymezení vždy jedním „dobrým“ a jedním „špatným“ konkurentem. Výběr je podmíněn recenzemi a skutečnostmi, podloženými z veřejně dostupných zdrojů.

Z hlediska hodnoty pro zákazníka je zde definován jako hodnota zájezd, který má pro spotřebitele představovat pohodlnější a relativně bezpečnější způsob trávení zahraniční dovolené.

3.3.1 Konkurenční prostředí

Trh cestovního ruchu je v současnosti v České republice přesycen. Působí zde stovky cestovních kancelář a převládají ty menší. V popředí se drží několik CK s dlouholetou tradicí a působností na trhu. Některé CK skoupili zahraniční majitelé, jako například Čedok, se záměrem do budoucna rozšířit jeho působnost na zahraniční trhy. Cestovní

kancelář Fischer zase odkoupila cestovní kancelář Nev-Damu a vznikla tak nejsilnější skupina v ČR. Společnost KKCG, která je vlastníkem CK Fischer, se po zakoupení Nev-Damy, specialisty na zimní dovolenou, stala CK s vedoucím postavením na českém trhu z hlediska zahraničních zájezdů. Čítá 254 tisíc klientů a obrat tvořil více jak 2,9 miliardy Kč a zisk před zdaněním 44,5 miliónů korun. Od synergie si Fischer slibuje navýšení zisku až šestkrát a rovněž tedy i navýšení počtu klientů. [31]

Další velkou CK, budovanou už od roku 1990, je EXIM tours, která byla v loňském roce prodána německé skupině Rewe. [32]

FIRO-tour a.s., působící na českém trhu od roku 1990, se také řadí do skupiny cestovních kanceláří se silnou pozicí na trhu.

Bariéry vstupu do odvětví tkví v zajištění potřebného kapitálu, hlavně pro zřízení zákonného pojištění proti úpadku. Jednodušší to mají potom cestovní agentury, kde není zákonné pojištění nutné.

Dle analýz provedených firmou Mag Consulting, bylo zjištěno, že k poslednímu dni loňského roku 2012 činil počet koncesovaných cestovních kanceláří 1 501, což představuje meziroční nárůst o 3 %. Nejvíce CK sídlí v hlavním městě Praze a to 542. V dlouhodobějším horizontu se od roku 2008 zvýšil počet cestovních kanceláří o 210 podnikatelských subjektů. [33]

3.3.2 Zákazníci

Protože je v České republice nespočetné množství cestovních kanceláří a agentur, má zákazník možnost svým nákupním chováním tlačit ceny zájezdů dolů. Disponuje tedy silnou vyjednávací pozicí. Pokud nebude spokojen s jednou CK, může v příští sezóně nakoupit zájezd u jiné cestovní kanceláře. Český zákazník je považován za zákazníka zkušeného a jeho nároky na kvalitu služeb se zvyšují. Mnoho spotřebitelů, využívá při výběru cestovních kanceláří pro svou dovolenou veřejně dostupných recenzí od klientů, kteří již s danou cestovní kanceláří na zájezd v minulosti vyjeli.

Co se týká prodaných zájezdů obecně, tak se projevuje dlouhodobě klesající trend, kdy v roce 2008 se prodalo 2,5 miliónů zájezdů a v roce loňském 2 miliony zájezdů. [33]

3.3.3 Dodavatelé

Ceny dodavatelských služeb ovlivňují konečnou cenu zájezdu. Dodavateli služeb v oblasti dopravy, jsou tuzemské společnosti, ze kterých si CK volí vždy smluvního partnera, který jí zajišťuje dopravování klientů CK do jednotlivých destinací. Ubytovací a stravovací služby zajišťují zahraniční partneři přímo v místě jednotlivých destinací. Pokud se v dané destinaci nachází více ubytovacích subjektů, jako je tomu např. v Chorvatsku, nemají tito zahraniční partneři tak silnou vyjednávací pozici, protože nemají status jediného dodavatele služeb v lokalitě.

3.3.4 Substituční pojetí konkurence

Konkurence na úrovni značky

Konkurenti na úrovni značky jsou voleni z hlediska podobně zaměřené cestovní kanceláře s podobnými cenami.

- **špatný konkurent – CK Harmony**

Špatným konkurentem na úrovni značky byla vybrána cestovní kancelář Harmony, která nabízí rovněž zájezdy do Chorvatska, které jako hlavní produkt nabízí právě i CK ABC s.r.o. Harmony, se sídlem v Praze-Říčanech, byla za špatného konkurenta označena proto, že v minulosti vědomě porušovala zákon.

V roce 2012, kdy ještě figurovala pod názvem cestovní agentura D.o.m.i.k.o, prodávala své vlastní zájezdy na což jako cestovní agentura neměla právo. V současnosti již Harmony získala oprávnění provozovat koncesovanou živnost, ale není jisté jakým způsobem, respektive na jakou částku je pojištěna, je znám pouze fakt, že pojištění na jméno majitele CK je sjednáno u České podnikatelské pojišťovny. [21]

Pobyty v Chorvatsku nabízí v oblasti Makarské riviéry a Tučepech, s dopravou autobusem či dopravou vlastní. Ubytování v Tučepech je zajištěno v penzionu Vela. Na Makarské riviéře je ubytování poskytováno v penzionu Marijan. [20]

- **dobrý konkurent – CK Ceres**

Dobrým konkurentem s podobnou nabídkou jakou má CK ABC s.r.o., je cestovní kancelář Ceres se sídlem v Brně, působící na trhu již 14 let. Nabízí pobytové zájezdy do Chorvatska, Itálie a Rakouska. Nabídku má oproti cestovní kanceláři ABC s.r.o.

rozšířenou o poznávací zájezdy, destinaci Slovenska a nabídky pro školní výlety. CK zajišťuje ubytování po celém Chorvatsku, včetně ostrovů, s možností využití 4 500 dvou až pěti hvězdičkových apartmánů, penzionů a hotelů. Pro školní pobyty zajišťuje výběr z více než 500 hotelů a rekreačních zařízení. Samozřejmostí je i plně funkční rezervační systém, kde si zákazník může zájezd rezervovat přes internetové stránky. V Rakousku nabízí klientovi možnost výběru z lokalit Štýrska, Salcburska, Tyrolska, Korutan, Vorarlbergu a Dolního Rakouska. V Itálii je ubytování zajištěno v lokalitách Abruzzo, Kalábrie, Emilia Romagna, Frulandska, Ligurie, Marce, Puglia, Sardinie, Sicílie, Toskánska a Benátska. Dopravu cestovní kancelář nezajišťuje. [22]

Konkurence na úrovni odvětví

Konkurenti na úrovni odvětví jsou voleni na základě stejných produktů v rámci jednoho typu produktů.

- **dobrý konkurent – CK Čedok a.s.**

Čedok, vlastněný Odienem, je stabilní cestovní kancelář, rozvíjející trh cestovního ruchu a působící na něm již od roku 1920. Nabízí zájezdy v kategoriích tuzemských, zahraničních, exotických, eurovíkendů, wellness pobytů a lyžařských pobytů. Zájezdy organizuje do celého světa. Za své dlouholeté působení na trhu se může pyšnit různými oceněními, např. prestižním oceněním za image – Rhodos. Stal se také vítězem v kategorii nejlepší incomingové agentury v ČR v letech 2002-2007 a 2009-2012. Neméně významným je i ocenění nejlepšího touroperátora pro Evropu IATA agentura s nejlepším zákaznickým přístupem. [26] Čedok je členem Asociace cestovních kanceláří ČR.

Lze konstatovat, že je Čedok a.s. prodejcem zájezdů na špičkové úrovni a pro CK ABC s.r.o. velice silným konkurentem na trhu.

- **špatný konkurent - CK Azuro**

Cestovní kancelář Azuro je na trhu cestovního ruchu novým podnikatelským subjektem. V minulosti byla vedena stejným podnikatelem jako v současnosti, ale pouze jako cestovní agentura pod jménem Pradok CK s.r.o. Tentýž majitel vedl tedy ještě v loňském roce zároveň CA pod názvem Pradok CK s.r.o. a v loňském roce zkrachovalou cestovní kancelář Pradok spol. s.r.o., která na trhu působila od roku 1990.

Pyšnila se v době své existence sloganem: „Ostrov stability uprostřed rozbouřených vod tuzemského cestovního ruchu.“ Cestovní kancelář Azuro podnikatel prodal jednomu ze svých rodinných příslušníků a stal se pouze odpovědným zástupcem. [18]

CK Azuro nabízí pobytové, poznávací a lyžařské zájezdy. Poznávací zájezdy jsou orientovány na náročnější klientelu především v oblasti jižní a severní Ameriky, Kanady ale v nabídce nechybí ani Mauritius nebo Maledivy v Indickém oceánu. Pobytové zájezdy jsou zařízeny v destinacích Chorvatsko, Egypt, Kypr a Španělsko, Arabské Emiráty, Rakousko, Tunisko, Bulharsko, Maďarsko, Slovensko, ČR, Malta, Itálie a USA. Lyžařské zájezdy jsou do destinací Rakousko, Itálie, Francie a Švýcarsko. [19]

Konkurence na úrovni služby

Konkurenti na úrovni služby jsou voleni na základě nabídky stejných služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníků.

- **dobrý konkurent – INVIA a.s.**

Cestovní agentura INVIA a.s. se v současnosti stala významným partnerem mnohých cestovních kanceláří. Na trhu působí od listopadu roku 2000, kdy tehdy začínala pod obchodním názvem Moje dovolená. CZ s.r.o. V roce 2002 odbavila 1 000 zákazníků a v roce 2004 vstoupila pod švýcarského investora Centralway Holding AG, změnila obchodní název na Invia a expandovala i na Slovensko. V roce 2004 odbavila 25 000 klientů. Webové stránky disponují recenzemi hotelů z celého světa. V roce 2005 zaznamenala 88 % meziroční nárůst obrátu na 605 mil. Kč s odbavením 43 tisíc klientů. V roce 2006 se společnost stala členem Asociace cestovních kanceláří a agentur AČCKA a APEK Asociace pro elektronickou komerci. Meziroční nárůst byl o 44 % a obrát činil 80 mil. Kč se 72 500 odbavenými klienty. V roce 2007 už Invia dosáhla obrátu přes 1 miliardu Kč. V roce 2008 do Invie vstupuje investiční fond MCI. Invia se dále rozšiřuje na maďarský a rumunský trh. Obrát činí 1,5 mild. Kč. V roce 2009 došlo k akvizici s NetTravel.cz. Významným milníkem je i rok 2010, protože firma získala akreditaci Mezinárodní asociace leteckých dopravců IATA. V současnosti disponuje šedesáti klientskými centry po celé ČR. Každým rokem získává řadu ocenění.

Zájezdy prodává do celého světa a nabízí zájezdy „first minute“, skupinové zájezdy, „last minute“, i zájezdy německých CK, letenky a ubytování v ČR i v zemích po celém světě. Zakoupit je možné i dárkové certifikáty, cestovní pojištění, cestovní průvodce a vstupenky. Nabízí i klientský servis v rámci pomoci při vyřízení vízové povinnosti, pro dovolenou ve státech, kde jsou nutná. Poskytuje pomoc i v oblasti sjednání pronájmu automobilových dopravních prostředků v cílových destinacích. [34]

- **špatný konkurent – CZ AD dopravní a CZ AD Praha s.r.o.**

CZ AD dopravní je cestovní agentura, která porušuje zákon a pořádá autobusové zájezdy do zahraničí bez koncesní živnosti a bez pojištění proti úpadku. Cestovní agentury často obcházejí zákon a východočeská CZ AD dopravní jedná stejně. Nabízí kombinace služeb, což jí nepřísluší. Například kombinací služeb lyžařského zájezdu do Rakouska, kdy v jedné ceně je započítána doprava autobusem a skipas. I přes toto rčení, ale možná zákon tak zcela porušován není. Na stejné východočeské adrese, sídlí ještě cestovní agentura CZ AD Praha s.r.o. Takový typ podnikání se objevuje v podnikání v cestovním ruchu velice často, především u firem rodinných, kdy jedna CA poskytuje např. dopravu a druhá k tomu poskytne ubytování. Dle zákona tak nevznikne zájezd, i když ho CA se všemi službami prodá. Tyto praktiky jsou způsobeny nedostatečnými právními opatřeními, kterými se v současnosti zabývá Ministerstvo pro místní rozvoj [23]

CZ AD dopravní s.r.o. nabízí poznávací zájezdy do Benátek a lyžování v Rakousku. CZ AD Praha s.r.o. nabízí autobusovou dopravu do Chorvatska a Itálie. [24, 25]

Konkurence na úrovni rodu

Pouze pro úplnost se jedná o rozšířený koncept Substitučního pojetí konkurence, který ale nebude dále v rámci práce podrobně rozebírán. Do konkurence rodu se řadí veškeré podnikatelé subjekty, které soutěží o spotřebitelovy finanční prostředky. Může se jednat o všechny možné varianty trávení spotřebitelova volného času.

3.4 Analýza 7S McKinsey

3.4.1 Strategie

Strategie firmy je založena na její vizi, misi a poslání. Poslání firmy ABC s.r.o. je poskytovat služby formou zájezdů a zkvalitňovat veškeré jejich složky. Vize firmy je stát se co možná nejlepším poskytovatelem služeb ve svém vytyčeném sortimentu, který provozuje už šestnáct let, hlavně v produktech zaměřených na destinaci Chorvatsko a nadále si udržet postavení významného touroperátora v poskytování služeb do této destinace. Mise je založena na úzkoprofilovějším sortimentu, na který se CK zaměřuje, což ji umožní, se stát pružnější při plnění jakýchkoliv zákaznickových přání a naplní tak vizi z hlediska každoročního získávání nových zkušeností, což CK umožní zájezdy neustále zkvalitňovat.

Strategie je založena na strategii soustředění pozornosti v oblasti nízkých nákladů. U hlavního produktu Chorvatska se promítá i jistá míra diferenciacce, která je zajištěna odlišením se v nabídce zaměřené na kempování ve srubech v Chorvatsku., kdy je tato nabídka zároveň i nízkonákladovou. Cestovní kancelář se tedy snaží o potlačení klasického kempování ve stanech a zavedení nového alternativního a pro klienty pohodlnějšího produktu kempování ve srubech. Pro náročnější klientelu poskytují i ubytování v mobilních domech se sociálním zařízením, bungalovech, apartmánech a hotelích. Vedlejšími produkty jsou potom zájezdy do Itálie a Rakouska. Samozřejmě se firma snaží i o vytvoření konkurenceschopné ceny pro tyto produkty, která je oproti konkurenci zpravidla nižší a má tak za cíl uspokojit méně náročnou klientelu.

3.4.2 Struktura

Protože se jedná o malou firmu o pěti zaměstnancích, z nichž jeden působí v Praze a ostatní v Brně, zde nelze hovořit o rozvětvenější organizační struktuře. Všichni tito zaměstnanci se přímo zodpovídají majiteli a zároveň jednateli v jedné osobě. V Praze působí jeden referent, v Brně působí dva referenti, účetní a fakturantka. Na letní sezónu od května do září jsou nájímání sezónní zaměstnanci v počtu deseti až dvanácti, kteří působí v destinacích v kempech jako delegáti.

3.4.3 Sdílené hodnoty a spolupracovníci

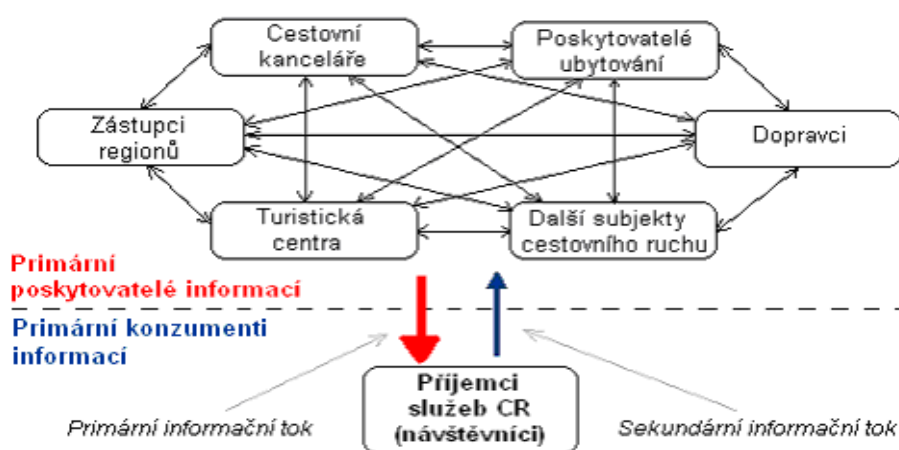
Spolupracovníci jsou v organizaci již řadu let, dlouhodobě od vzniku cestovní kanceláře, proto se stali zkušenými a výkonnými jednotkami. Případné vyvstálé problémové situace tak mohou řešit řádně a samostatně, například v případě reklamací zájezdů a podobně.

Sdílené hodnoty jsou chápány jako firemní kultura a úzce souvisí se spolupracovníky. Cestovní kancelář ABC s.r.o. se snaží svým zákazníkům poskytovat co možná nejkvalitnější služby, kdy se jejich kvalita řadí právě mezi sdílené hodnoty. Kvalita dobře koncipovaných služeb má významný vliv na konkurenceschopnost firmy. Touto ideologií by se měli řídit všichni zaměstnanci, kteří v podniku působí.

3.4.4 Systémy

Veškerou činnost podniku řídí její majitel. Chod firmy je dále podporován informačním systémem v rámci intranetu. Systém ale není propojen s internetem tak, aby si zákazník mohl rezervovat zájezd „online“, pomocí informačně - rezervačního systému.

Informačně - rezervační systémy představují datové a organizační propojení jednotlivých subjektů cestovního ruchu. Toto propojení napomáhá ke zlepšení úrovně komplexnosti nabídky v oblasti služeb a informací. [17]



Obrázek č. 7 Informační toky v cestovním ruchu, Zdroj: [17]

Pro doplnění, uvádím obrázek č. 7 znázorňující přehled informačních toků v cestovním ruchu, se začleněním cestovní kanceláře.

Informační toky se odehrávají na dvou úrovních, a to na úrovni poskytovatelů služeb a na úrovni příjemců služeb. Z obrázku je patrné, že jsou jednotliví poskytovatelé služeb na sebe navázáni vzájemnými vazbami. Mezi poskytovateli informací a konzumenty funguje oboustranná komunikace. Na dalším schématu je zachyceno propojení mezi subjekty cestovního ruchu pomocí propojení počítačových sítí. Intranet zajišťuje propojení sítě v rámci firmy. Sdílení informací firmy s jejími smluvními partnery může být umožněno díky extranetu. Internet zajišťuje komunikaci v rámci široké veřejnosti. [17]



Obrázek č. 8 Propojení počítačových sítí, Zdroj: [17]

3.4.5 Styl řízení

Styl řízení je ve společnosti definován jako laissez - faire. Komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými probíhá obousměrně. Konečné rozhodnutí má ovšem majitel firmy. Každý zaměstnanec má rozdělené úkoly dle svého profesního zařazení, za které se majiteli podniku zodpovídá. Laissez-faire styl, je stylem velice benevolentním, kdy jsou zaměstnancům rozdány úkoly a všechny situace, i ty nahodilé, řeší vlastními silami a nadřízený jen občas kontroluje jejich činnost.

3.4.6 Schopnosti

Podnik dle svých vlastních průzkumů dospěl k faktu, že je o oblast kempování značný zájem, tudíž se snaží rozšířit svou působnost nejvíce právě tímto směrem. Sami sebe považují za významného touroperátora zaměřeného na Chorvatsko.

3.5 Analýza marketingového mixu

3.5.1 Produkt

Produktem cestovní kanceláře ABC s.r.o. jsou zahraniční pobytové zájezdy. Specializuje se především na destinaci Chorvatska v rámci letních zájezdů a nabízí v letní sezóně i pobyty v Rakousku. V sezóně zimní nabízí zájezdy do Itálie a Rakouska. Firma v těchto destinacích zajišťuje ubytování, stravování a do destinací zabezpečuje i autobusovou dopravu. V destinaci potom na zákazníky čeká vždy česky hovořící delegát. Firma zprostředkovává i pojištění léčebných výloh.

Ubytování je zajišťováno především v kempech, ve srubech, bungalovech, mobilních domech a luxusních karavanech. Pro náročnější klientelu CK zajišťuje i ubytování v letních bytech, apartmánech a hotelích. Ubytovací kapacity má pronajaté, až na karavany, které má v osobním vlastnictví. CK se chce od konkurence diferencovat nabídkou ubytování ve srubech v Chorvatsku. Cílové oblasti v destinaci Chorvatska jsou:

- Mali Lošinj s ubytováním v kempu Čikat, ve srubech či hotelu Vespera, nebo Aurora,
- ostrov Pag s ubytováním ve srubech v kempu Straško,
- Pakoštane s ubytováním v apartmánech Irena nebo ve srubech v kempu Cuka,
- Primošten s ubytováním v apartmánech Mladen či ve srubech v kempu Adriatic,
- Čiovo s ubytováním v apartmánech Vesna,
- Baška Voda s ubytováním v letních bytech a v kempu Baško Polje ve srubech, bungalovech a mobilních domech.

Doprava je zajištěna autobusy smlouveného dopravce. Stravování je většinou formou polopenze, večeře či formou stravování vlastního.

Letní pobytové zájezdy do Rakouska jsou situovány do oblasti Korutan s ubytováním v městečku Bad Kleinkirchheim v apartmánech Reichl bez stravy a v Kaprunu v apartmánech Alpenheim s možností zajištění stravování. V zimní sezóně je nabídka stejná v doplnění o ubytování v chaletech a zajištění skipasů na sjezdové lyžování. V zimním Kaprunu ani v Bad Kleinkirchheimu strava zajištěná není. Doprava do Rakouska zajišťována cestovní kanceláří není, tudíž si jí klient musí zajistit pomocí svého dopravního prostředku.

V zimní sezóně je v nabídce zájezd do Itálie do Dolomitů Di Brenta v Ortlerských Alpách, do střediska Val di sole. Ubytování je zajištěno v apartmánech residence Sole alto, Artuik Copai a Marilleva 1400 s dopravou vlastní. [Zdroj: zpracováno dle ceníků CK ABC s.r.o.]

3.5.2 Cena

CHORVATSKO

Ubytování

Ceny ubytování se odvíjí od data v sezóně a dle typu ubytování v jednotlivých oblastech a velikosti ubytovacího zařízení, přičemž platí, že ubytovací jednotky pro dvě osoby jsou vždy dražší než ubytovací jednotky pro 4 – 6 osob. Nejlevnější je ubytování na začátku měsíce května a na přelomu měsíce srpna a září a v září. Letní sezóna začíná 3. května 2013 a končí v průběhu měsíce září. Pro jednu osobu na týden, bez započítání stravy (kromě hotelů Aurora a Vespera, zde je do ceny započítaná polopenze) a dopravy jsou ceny následující:

	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Čikat	1200 - 2400,-	2400 - 3600,-	3250 - 3600,-	3250 - 3600,-	1500 - 2300,-
Vespera	8270 - 17280,-	9350 - 25650,-	14000 - 28925,-	16640 - 28950,-	9595 - 17 280,-
Aurora	9090 - 14910,-	10000 - 23830,-	15460 - 26015,-	17640 - 26015,-	10000-14910,-
Straško	6370 - 12740,-	7280 - 20930,-	21480 - 24570,-	16200 - 24570,-	6370 -12740,-
Cuka	1200 - 2400,-	2400 - 3600,-	3250 - 3600,-	2400 - 3600,-	1500 - 2300,-
Irena	2900 - 4200,-	3100 - 4700,-	3700 - 4700,-	3100 - 4700,-	3100 - 4200,-
Mladen	8400 - 10400,-	9400 - 17500,-	15410 - 19450,-	10400 - 19450,-	2350 - 11410,-
Adriatic	1200 - 2400,-	2400 - 3600,-	3250 - 3600,-	2400 - 3600,-	1500 - 2350,-
Vesna	2250 - 2450,-	2750- 3900,-	4050 - 4250,-	2750 - 4250,-	2450 - 2850,-
byt Baška Voda	1700 - 3400,-	3400 - 5000,-	4550 - 5000,-	3350 - 5000,-	2100 - 3250,-
Baško Polje 1. srub	1200 - 2400,-	2400 - 3600,-	3250 - 3600,-	2400 - 3600,-	1500 - 2300,-
2. bungalov	1550 - 3100,-	3100 - 4700,-	4250 - 4700,-	3100 - 4700,-	1950 - 3000,-
3. mobilní dům	1600 - 4400,-	3250 - 6400,-	4400 - 6400,-	3200 - 6400,-	2000 - 4100,-

Tabulka č. 2 Ceník za ubytovací služby, Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku CK ABC s.r.o.

Cestovní kancelář nabízí i pobyty v Chorvatsku na 10-11 dní a na 3-4 noci. Konkrétně se jedná o pobyty v auto-kempu Čikat, Cuka a Baško Polje - sruby v červenci a srpnu se pohybují cenově od 4 500 do 5 550 Kč. Tři až čtyřdenní pobyt zahrnuje i dopravu a pohybuje se od 2 900 – 3 300 Kč. Zájezdy s ubytováním v apartmánech Vesna je možno zajistit i na 10 – 11 dní v měsíci červnu a červenci od 3 800 do 6 650 Kč. Baška Voda s ubytováním v letních bytech nabízí zájezdy v červnu a červenci za 6 350 – 7 800 Kč na osobu za 10-11 dní. Konečně V Auto – kempu Baško Polje jsou 10-11 denní pobyty v červnu a červenci nabízeny za 6 200 – 7 800 Kč. Pobytové taxy jsou započítané v ceně ubytování. [Zdroj: zpracováno dle ceníků CK ABC s.r.o.]

Doprava

Doprava z Brna činí na osobu vždy 2 200 Kč. Pokud zákazník žijící mimo Brno využije tzv. autobusové „svozy“ je tato služba za příplatek, dle trasy svozu. Příplatek se pohybuje od 100 do 450 Kč. Zákazník rovněž může ve všech případech využít dopravy vlastní. V kempech zaplatí za své vozidlo parkové ve výši 80 Kč na den. [Zdroj: zpracováno dle ceníků CK ABC s.r.o.]

Stravování

Strava je zahrnuta v ceně ubytování jen v případě hotelů. Stravovat se je možné formou polopenze, plné penze či pouze večeří. Dítě do 12 – ti let platí za stravování vždy méně než dospělý.

V následující tabulce jsou uvedeny ceny jednotlivých stravovacích zařízení vždy na osobu a den. V apartmánu Vesna je kromě večeře strava počítána týdenní sazbou za polopenzi, která činí pro dospělého 2 700 Kč a pro dítě do deseti let 1 500 Kč. V Bašce Vodě je možno zakoupit zvlášť i snídani za 180 Kč, kdy dítě má slevu 50 % a dítě do 4 let má stravování zdarma. [Zdroj: zpracováno dle ceníků CK ABC s.r.o.]

	Polopenze	Plná penze	Večeře	Polopenze dítě	Plná penze dítě	Večeře dítě
Čikat	355,-	600,-	335,-	315,-	525,-	230,-
Straško	315,-	500,-	220,-	250,-	400,-	175,-
Cuka	není	není	není	není	není	není
Irena	není	není	není	není	není	není
Mladen	315,-	460,-	není	315,-	460,-	není
Adriatic	315,-	460,-	není	315,-	460,-	není
Vesna	není	není	300,-	není	200,-	není
byt Baška Voda	390,-	není	260,-	50% sleva	není	50% sleva
Baško Polje 1. srub	325,-	není	180,-	325,-	není	180,-
2. bungalov	325,-	není	180,-	325,-	není	180,-
3. mobilní dům	325,-	není	180,-	325,-	není	180,-

Tabulka č. 3 Ceník za stravovací služby, Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku CK ABC s.r.o

Slevy

Slevy jsou poskytovány v kategoriích pro děti do 12 let, pro děti od 12 do 18ti let dle délky pobytu. Sleva se pohybuje od 140 – 550 Kč. V kempech je možno ubytovat i domácí zvíře za 200 Kč na noc. Lze využít i 10 % slevu do 28.2 na nákup zájezdů „first minute“ při úhradě zálohy 1000 Kč na osobu. [Zdroj: zpracováno dle ceníků CK ABC s.r.o.]

RAKOUKSO

Korutany – Bad Kleinkirchheim

Apartmány Reichl nabízejí ubytování v termínech 1.5 – 7.7 a 1.9 – 1.11 2013 za 1300 – 2800 dle typu apartmánu s rozdílnou rozlohou. V termínech od 7.7 – 1.9 2013 za 1400 – 2950 Kč. Zákazník si může objednat libovolný počet nocí. Příplatek za závěrečný úklid činí 750 – 1250 Kč. Slevy jsou poskytovány na dítě do 16 – ti let, a to 45 Kč za dítě na noc. Doprava a stravování je vlastní.

V zimní sezóně se ceny za ubytování pohybují v rozmezí od 4250 – 6140 Kč v termínech od 22.12 2013 – 1.4 2013. Skipasy se pořizují zvlášť a cenově se pohybují závisle na počtu dní platnosti skipasu a typu sezóny (hlavní, vedlejší) a věku uživatele

skipasu za 210 – 285 €. Akční nabídku představuje koupě skipasu s lázeňským službami. [Zdroj: zpracováno dle ceníků CK ABC s.r.o.]

Korutany – Kaprun

Apartmány Alpenheim nabízí ubytování v letní i zimní sezóně od 14.4 do 26.12 za 40 - 100 €. Cena opět záleží na druhu apartmánu a počtu osob. Závěrečný úklid je zpoplatněn 50 - 75 eury. Možný je příplatek 7 € za snídani za osobu na den. Doprava je opět vlastní. Pobytová taxa není započtena v ceně za ubytování a platí se zvlášť ve výši 1,1 eur na osobu a den. [Zdroj: zpracováno dle ceníků CK ABC s.r.o.]

ITÁLIE

Zimní Val di Sole nabízí speciální nabídky residence Marillaeva 1400, kdy je v jedné ceně započítáno ubytování a skipas. Ceny se pohybují v rozmezí od 4 890 – 7 090 Kč na osobu, dle data pobytu a počtu přenocování. Další nabídku tvoří pobyty na sedm nocí plus skipas, kdy se ceny dle data pobytu pohybují od 6 690 do 13 290 Kč za osobu. Dalším hotelem, kde je zajištěno ubytování, je hotel La Noira s cenami pohybujícími se od 10 590 do 17 590 Kč za osobu. V ceně není zahrnut povinný příplatek za úklid, který činí 30 – 50 €, povlečení, které si klient může přivést vlastní nebo je za příplatek 7 euro. Doprava a strava je vlastní. [Zdroj: zpracováno dle ceníků CK ABC s.r.o.]

SROVNÁNÍ CEN S KONKURENTY

Srovnat jednotlivé konkurenty z cenového hlediska je složité, protože zde figuruje mnoho faktorů a faktů, které nejsou pro každý zájezd zcela totožné. Proto uvádím pouze orientační srovnání cen, které bude provedeno na základě hlavního produktu cestovní kanceláře ABC s.r.o., kterým je Chorvatsko.

Cestovní kancelář Harmony nabízí pouze zájezd na Makarskou a do Tučepi, proto ji nelze zcela přesně porovnat s totožnou lokalitou firmy ABC s.r.o. V Tučepích CK pořádá zájezdy od 7.6 do 22.9 2013 pro dítě za 4 890 – 6 890 Kč a pro dospělou osobu za **5390 – 7390 Kč**. Tato cena zahrnuje týdenní ubytování v penzionu a polopenzi, autobusovou dopravu a služby delegáta. Cena nezahrnuje pobytovou taxu ve výši 1 euro na noc, pro děti do 12 let zdarma a do 18 let za 0,5 euro na noc. [20]

Cestovní kancelář Ceres nabízí v Bašce Vodě ubytování v apartmánech, hotelu a vile, v cenovém rozmezí od 907 Kč do 3 246 Kč za osobu za noc. V lokalitě Mali Lošinj jsou nabízeny ubytovací kapacity rovněž v podobě apartmánů za 662 – 4 280 Kč za osobu na noc. V ceně není započítána strava ani doprava, která je vždy vlastní. [22]

Cestovní kancelář Čedok nabízí v Bašce Vodě ubytování v hotelu na osm dní za 8 990 Kč s dopravou vlastní nebo s dopravou leteckou za 21 190 Kč, či autokarem a letecky na deset, patnáct nebo sedmáct dní v cenové relaci od 13 690 do 36 830 Kč. Do ceny je započítána strava all inclusive. Naproti tomu lze rezervovat i levnější zájezd v apartmánu bez stravy za 3 690 – 14 090 Kč s dopravou vlastní či autokarem. S podobnými cenami jako v Bašce Vodě nabízí Čedok ubytování v hotelu v Primoštenu či levnější v jiném komplexu. [26]

Cestovní kancelář Azuro nabízí zájezdy do Bašky Vody od 7 351 do 12 227 Kč, vždy v závislosti na přesném datu a počtu dní, a to s autobusovou dopravou nebo dopravou vlastní. [19]

Srovnání ceny z úrovně konkurence na úrovni služby, není zcela možné, poněvadž cestovní agentury velkého formátu, jako je například Invia, nabízejí nepřeberně množství těchto zájezdů od velkého množství cestovních kanceláří, které je produkují. Proto zde toto srovnání nebude zahrnuto.

3.5.3 Distribuce

Distribuce zájezdů je zajištěna přímo prostřednictvím brněnského firemního sídla, pražské pobočky a prostřednictvím nepřímého prodeje sjednaného u partnerů v dalších městech ČR u cestovních kanceláří a agentur. Díky globalizaci se všeobecně v cestovním ruchu rozvinula možnost distribuce pomocí globálních distribučních systémů a rezervací zájezdu před internet. Ovšem CK ABC s.r.o. těmito možnostmi nedisponuje. Zájezdy se dají objednat pouze osobně, protože její webové stránky nedisponují online internetovým rezervačním systémem.

3.5.4 Propagace

Propagace je důležitým nástrojem marketingového mixu, protože slouží k tomu, aby se potenciální zákazník o produktech cestovní kanceláře dozvěděl a měl možnost se o nákupu rozhodnout. Protože je CK ABC s.r.o. malou firmou, tak propagaci masového charakteru prostřednictvím rozhlasu či televize neprovozuje. Pokud se vyskytnou akční nabídky, o kterých chce svým potenciálním klientům dát vědět, tak vyvěsí lokálně tištěné letáky. Propaguje se pouze veřejně dostupnými internetovými stránkami, kde se zákazník může dozvědět o akčních nabídkách a celkové produktové nabídce. Dále se firma propaguje pomocí, v současnosti oblíbené, sociální sítě Facebook, kde v loňském roce pořádala soutěž o týdenní zájezd do Chorvatska.

Nejlepší propagací vůbec je tzv. propagace „od úst k ústům“. Pokud bude zákazník s produkty spokojen, potom se propagace realizuje do jisté míry sama. K tomu je ovšem potřeba dbát na prvotřídní servis a služby.

Dalším propagačním materiálem, který slouží jako částečné zhmotnění nabízené nehmotné služby a získání zákazníka je katalog zájezdů. Jedná se o jmenný seznam pobytových zájezdů pro vymezené období léta či zimy. Slouží zároveň i k ulehčení zákaznickova rozhodování ve výběru destinace.

3.6 Analýza hodnotového řetězce

3.6.1 Řízení vstupů a výroba

Vstupy, v případě hodnotového řetězce aplikovaného na služby, tvoří zákazník v interakci s pracovníkem firmy, kteří společně budou vytvářet hodnotu. Vstupem je zákazník označen proto, že by se bez něj nemohla služba uskutečnit. Stejně je tomu i u poskytovatele služeb a zprostředkovatele služeb. Protože je produkce služeb CK časově i místně oddělená od trhů, na kterých dochází ke spotřebě služeb, zákazník nemůže předem službu vidět. Proto cestovní kancelář v tomto směru zaujímá pozici klientského informačního poradenství, což představuje pro klienta bezesporu výhodu. Čím lepší je úroveň tohoto poradenství, tím vyšší míra výhody pro zákazníka plyne.

Zájezd je předem sestaven za pomoci pracovníků cestovní kanceláře, kteří zprostředkují koupi jednotlivých služeb od dodavatelů. Služby jsou jednotlivě dodávány zahraničními

a tuzemskými dodavateli a seskupí se poté do komplexního „balíčku“ služeb, tedy do zájezdu. V případě CK je to tuzemský autobusový dopravce a zahraniční poskytovatelé ubytování a stravování. Případně ještě doplní zájezd o skipas, pokud se jedná o zimní zájezd. Cestovní kancelář může flexibilně reagovat na potřeby zákazníka a v přímé interakci s ním mu nabídnout ze své nabídky pro něj nejoptimálnější řešení zájezdu, dle jeho požadavků.

3.6.2 Řízení výstupů

Zájezdy jsou distribuovány v rámci dvou výše zmíněných kamenných prodejen a díky zprostředkovatelskému prodeji v jiných cestovních kancelářích a agenturách. Zájezd je uskutečněn na základě cestovní smlouvy jakožto smluvního vztahu mezi dvěma stranami, tedy cestovní kanceláří na straně jedné a zákazníkem na straně druhé. Smlouva musí obsahovat všechna specifika, která by měla být ještě před podpisem smlouvy zkontrolována. Mezitím dochází k peněžním transakcím, kdy zákazník za zájezd zaplatí a finanční částka je po odečtení marže připsána na účet ubytovacího zařízení.

Společně se smlouvou zákazník obdrží veškeré pokyny týkající se zájezdu, především informace o nástupním místě a času odjezdu, doporučení vzhledem k aktuální situaci v destinaci, kam cestuje a další. Případně CK může zprostředkovat klientovi cestovní pojištění a zároveň vystavit doklad o pojištění. Pokud se bude jednat o zájezd s vlastní dopravou, kterou si klient zajišťuje do destinace sám, obdrží od CK potřebné mapy, doporučenou vytyčenou trasu s přehledem silničních poplatků. Zájezd zajištěný autobusem vyjíždí do Chorvatska vždy z Brna. Pro mimobrněnské klienty jsou zajištěny tzv. „svozové“ trasy za příplatek. Následně je klient přemístěn do destinace, kde službu spotřebuje v interakci s poskytovatelem ubytovacích a stravovacích služeb. V tomto bodě spatřuji slabinu, protože většina klientů v dnešní době vyhledává pohodlí a zájezdy dostupné s odjezdem z jeho lokality přímo do cílové destinace.

3.6.4 Marketing a odbyt

I když se cestovní kancelář orientuje především na oblast Jihomoravského kraje a Prahy, má rozvinutou distribuční síť díky zmiňovaným prodejním partnerům po celé ČR. Nevýhodou v tomto směru pro účastníky zájezdů do Chorvatska může být fakt, že místo

odjezdů je vždy z Brna. Firma se snaží o získání nových zákazníků, kdy na svých internetových stránkách propaguje nový produkt kempování ve srubech a v loňském roce pořádala na sociální síti soutěž o pobytový zájezd v Chorvatsku, díky čemuž se chce propagovat.

3.6.5 Infrastruktura podniku

Veškerou podnikovou činnost koordinuje její majitel, který dohlíží na provázanost jednotlivých úkonů svých podřízených a jejich činnost. V případě potřeby probíhají setkání zaměstnanců s nadřízeným.

3.6.6 Řízení lidských zdrojů

Proškolením pravidelně prochází pouze účetní. Ostatní zaměstnanci školení nepodstupují, protože v organizaci působí už řadu let a dle názoru majitele není průběžné doškolování třeba. Finančně zaměstnanci motivováni v současnosti spíše nejsou, protože má cestovní kancelář finanční problémy, což může pro zaměstnance působit demotivujícím způsobem a to je nevýhodou.

3.6.7 Technologie

V rámci cestovní kanceláře poskytující služby, zde hraje významnou roli know-how společnosti. Společnost disponuje obchodními znalostmi, v rámci vyjednávání s dodavateli, disponuje informacemi k tvorbě a poskytování služeb, díky patnáctiletému působení na trhu cestovního ruchu.

3.6.8 Obstaravatelská činnost

Nejzásadnějším se jeví nedostatek finančních prostředků a jejich obstarávání. Firma pokrývá část svých finančních zdrojů krátkodobými úvěry. S dodavateli spolupracuje již několikátou sezónu, tudíž s nimi udržuje dobré obchodní vztahy. Postupem času CK úspěšně vyjednala v Chorvatsku i ubytování v dalších lokalitách s pronájmem srubů.

Z analýzy hodnotového řetězce vyplynulo, že nejdůležitějšími aktivitami, které představují nejvyšší hodnotu, jsou řízení vstupů, výroba a řízení výstupů. Na tyto činnosti by se měla cestovní kancelář do budoucna zaměřit. Největší hodnotu pro zákazníka tvoří poradenská činnost při nákupu zájezdu a sestavení požadovaných služeb.

3.7 Finanční analýza

Finanční analýza bude provedena na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát v rozmezí let 2008 – 2011. Především bude poukázáno na nejnovější finanční rozbor týkající se roku 2011. Finanční přehled zahrnuje brněnskou prodejnu i její pobočku v Praze. Všechny číselné údaje jsou uvedeny v celých tisících v Kč. Rozvaha je analyzována za pomoci vertikální analýzy. Výnosy jsou analyzovány dle horizontální analýzy.

3.7.1 Rozvaha

Z poslední rozvahy z roku 2011 vyplývá, že celková aktiva firmy tvoří 1 811 Kč. Největší podíl na celkových aktivech má dlouhodobý majetek a to 72,7 %. Vlastní kapitál činí – 1 230 Kč. Dlouhodobé pohledávky firma nemá a krátkodobé tvoří 228 Kč. Krátkodobé závazky činí 1 654 a tvoří 91,3 % pasiv. Dlouhodobé závazky firma nemá. Základní kapitál činí pouze 5,5 % z celkových pasiv. Bankovní úvěry a výpomoci tvoří 76,4 %. [Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů CK ABC s.r.o. v přílohách]

3.7.2 Výkaz zisku a ztrát

Výnosy

Výkony za rok 2011 tvořily 24 405 Kč, ostatní provozní výnosy 378 Kč, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu 16 Kč, ostatní finanční výnosy 228 Kč a výnosové úroky 5 Kč. [Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů CK v přílohách]

Celkový vývoj výkonů během let 2008 – 2011, jak vyplývá z následující tabulky, má trvale sestupnou tendenci.

2008/2009	2009/2010	2010/2011
-17%	-12%	-13%
-6 343	-3 404	-3 535

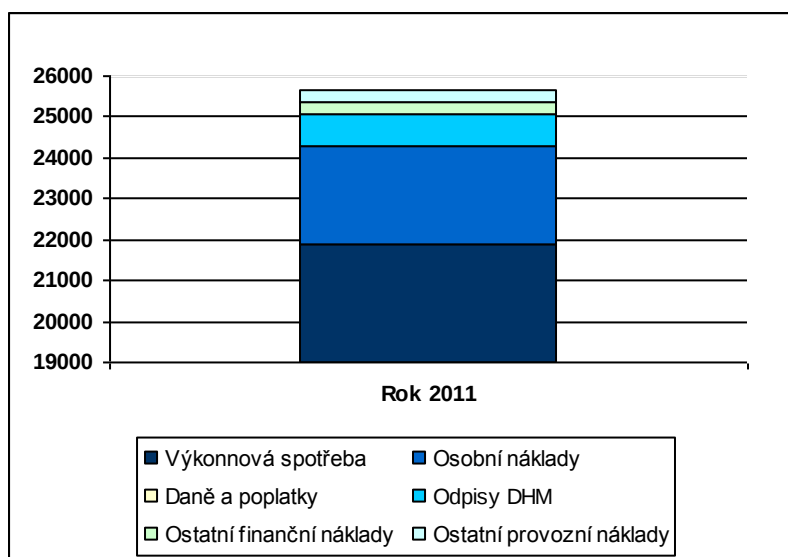
Tabulka č. 4 Vývoj výnosů v letech 2008-2011, Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů CK

Procentuálně, tedy indexem, je v tabulce vyjádřen vývoj výkonu ve vymezeném časovém období, jakožto meziroční srovnání výkonu. Je zde také uveden vývoj a meziroční srovnání v absolutních číslech. Největší propad je patrný mezi lety 2008 a 2009, kdy byl tento jev ovlivněn zřejmě krizí.

Náklady

Struktura nákladů je patrná z následujícího grafu, který vyjadřuje procentuelní podíl jednotlivých položek nákladů na nákladech celkových.

Největší podíl na nákladech má výkonová spotřeba a to až 85,3 procent. Do výkonové spotřeby se řadí energie a nájemné. Tato položka tvoří tak významné procento nejspíše díky tomu, že firma vlastní kromě brněnského sídla i pobočku v Praze, kde bude např. nájemné za prostory vyšší než v Brně a to firmu značně finančně zatěžuje. Druhou skupinu nákladů tvoří náklady osobní s 9,4 % podílem na celkových nákladech, kde se řadí například mzdy zaměstnanců, včetně mezd zaměstnanců sezónních. Náklady za zaměstnance v letní sezóně jsou tedy vyšší, než je tomu mimo letní sezónu, protože je potřeba zajistit delegáty do cílových oblastí destinace Chorvatska. Odpisy tvoří 2,9 % z celkových nákladů a jsou to odpisy dlouhodobého hmotného majetku, kterým jsou karavany, drženy firmou v osobním vlastnictví. [Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů CK v přílohách]



Graf č. 13 Struktura nákladů CK, Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů CK v přílohách

V průběhu času se měnily i daně a poplatky, kdy ve sledovaném roce 2011 činily 12 Kč, v roce 2010 45 Kč, v roce 2008 9 Kč a v roce 2009 18 Kč. Daně a poplatky jsou dány objemem prodaných zájezdů a zákony, které výši daně určují.

3.7.3 Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti zobrazuje celkovou zadluženost firmy, která je vyčíslená jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Dále je v jednotlivých letech v tabulce zpřehledněn i podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech.

	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost (cizí zdroje / AKT) v %	96,5	99,2	111,4	167,8
Podíl vl. kapitálu na celkových aktivech	3,6	0,003	-12	-67,9

Tabulka č. 5 Ukazatele zadluženosti, Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů CK

Z tabulky jasně vyplývá, že se podnik ocitá v těžké finanční nestabilitě, která je zapříčiněná zvyšující se zadlužeností podniku, která už dokonce v roce 2010 přesáhla míru přes sto procent a dluh stále narůstá. Vlastní kapitál se nachází v záporných číslech. Už v roce 2008 tvořil necelá čtyři procenta na celkových aktivech.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena na základě předešlých analýz z jednotlivých kapitol. Zobrazuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, pocházející z podnikového okolí.

<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
• individuální přístup k zákazníkovi • dobrá úroveň poradenství • schopný personál – dlouhodobá působnost v oboru • specializace na Chorvatsko, jakožto žádanou destinaci • přijatelné ceny zájezdů • rozsáhlá síť prodejních míst u smluvených partnerů po celé ČR	• finanční situace podniku • omezené možnosti výběru kombinace služeb zákazníkem • nedostatečné výrobní portfolio • neexistence online rezervačního systému • nízká flexibilita firmy vzhledem k měnícím se požadavkům na trhu • místo odjezdu do destinace Chorvatsko pouze z Brna • nízká míra propagace firmy

	• nevyhovující styl řízení firmy
<u>Příležitosti</u>	<u>Hrozby</u>
• zvyšující se poptávka po poznávacích zájezdech do Francie • zvyšující se poptávka po „first minute“ zájezdech • zájem populace o pobytové zájezdy v destinaci Chorvatsko • vyšší míra spotřeby zahraničních zájezdů než tuzemských • stát se členem asociace AČCKA • získat ocenění v určité oblasti CR	• zpřísnění legislativy v oblasti povinného pojištění CK • vstup Chorvatska do EU – zvýšení cen hotelových služeb • ohrožení ze strany „leaderů“ na trhu CR se širokou nabídkou produktů • vysoká koncentrace konkurence na trhu cestovního ruchu • ovládání trhu silnými touroperátory s dlouholetou tradicí • kolísavý kurz Kč/EUR a Kč/Kuna • finanční zatížení platby DPH z marže zájezdů do Chorvatska • nevyzpytatelnost vývoje pohonných hmot • globalizace v oblasti IT technologií – GDS systémy • zvyšující se nároky zákazníků a jejich vyjednávací síla

Tabulka č. 6 SWOT analýza, Zdroj: vlastní zpracování

Následující matice ukazuje, jak se vzájemně silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby mohou ovlivňovat. Jednotlivé váhy jsou stanoveny pro velký vliv číslem 1, pro malý vliv číslem 0, a pokud se subjekty navzájem neovlivňují, bude pro ně platit označení křížkem – X.

		Příležitosti										Hrozby																												
		populárka po poznávacích zájezdech do Francie	populárka po "first minute" zájezdech	populárka po zájezdech do Chorvatska	výsra mra spoutávy	sdružených zájezdů naž	luzenských	sdit se členem sevnice	AC/CKA	základ osazení v učebě	oblasti ČR	spřátelení legativy v obla	povinného - pojistění CK	prezenta "urovanská so zít	z vyřeten cen hotelových služeb	ohrožením ze strany "čtením	na trhu CK se širokou	nabídkou produktů	vysoká koncentrace	konkurence na trhu	sesouhlasu rudu	ovnaním trm stým m	boutperdory s dlouhodobou	tradici	Solitary kurz KQEUR a	ká kúna	imacem zamen prany tít	z mraže zájezdů do	Chorvatska	naryzpytatelnost vyvoje	polomých hmoí	globalizace v oblasti IT	technologií - CDS systém	zvyknutá se macek	zákazníků a jejich	vyjedlovat síla				
Silné stránky	individuální přístup k zákazníkovi	0	0	0	0	0	X	1	X	X	X	X	X	1	1	1	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6	4		
	dobrá úroveň poradenství	0	0	0	0	0	X	1	X	X	X	X	X	1	1	1	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6	4		
	schopný personál – dlouhodobá	0	0	0	0	0	X	1	X	X	X	X	X	1	1	1	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6	4		
	působnost v oboru	X	0	1	1	1	X	0	X	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	7	
	přijíatelné ceny zájezdů	1	1	1	1	1	X	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1	
Slabé stránky	rozšířila síť prodejních míst u	0	0	0	0	0	X	1	X	X	X	1	1	1	1	1	1	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6	6	
	smluvních partnerů po celé ČR	1	0	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	2	
	finanční situace podniku	X	X	X	X	X	X	1	X	0	1	1	1	1	1	1	1	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6	3	
	omezené možnosti výběru	1	X	X	1	1	X	0	X	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	2	
	kombinace služeb zákazníkem	X	X	X	X	X	X	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	0	
	nedostatečné výrobní portfolio	X	X	X	X	X	X	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	
	neexistence online rezervačního	X	X	X	X	X	X	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	
	systému	X	X	X	X	X	X	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0	
	nízká flexibilita firmy vzhledem k	X	X	0	X	X	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	
	měnícím se požadavkům na trhu	X	1	1	X	X	0	X	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	0
	místo odjezdu do destinace	X	X	X	X	X	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	0
Chorvatsko pouze z Brna	X	X	X	X	X	1	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0		
nízká míra propagace firmy	X	X	X	X	X	1	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0		
nevýhovující styl řízení firmy	X	X	X	X	X	1	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0		
Σ 1		3	2	4	4	0	11	1	3	12	13	12	3	5	2	13	13																							
Σ 0		4	6	5	4	1	3	0	2	1	1	1	1	1	0	0	3	0	1																					

Tabulka č. 7 SWOT matice CK, Zdroj: vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vyplývá, že jasnou převahu tvoří slabé stránky společnosti a hrozby, vycházející z podnikového okolí.

Finanční situace podniku je velice špatná a každým rokem se dlouhodobě zhoršuje, což vyplynulo z finanční analýzy, která byla provedena v předešlé kapitole. Z matice SWOT lze pozorovat i nejvyšší váhu této skutečnosti. Omezenými možnostmi výběru kombinace služeb zákazníkem, je myšlena nedostatečná kombinovatelnost služeb v oblasti stravování, ubytování a dopravy, kde v některých destinacích zákazník nemá na výběr a musí si zajistit dopravu vlastní a stravování taktéž vlastní. Což se odehrává především u zájezdů do Itálie a Rakouska. Firma má nedostatečné výrobní portfolio, které tvoří pouze pobytové zájezdy do tří destinací. Tato položka se ukázala rovněž jako významná. Nevýhodou je, že firma nedisponuje „online“ rezervačním systémem, kdy by si zákazník mohl, v případě zájmu objednat zájezd z pohodlí domova. Ukázalo se, že tato složka také tvoří jistou míru významnosti, hlavně vzhledem ke globalizaci v oblasti IT technologií společně se všemi ostatními položkami v matici. Dnešní zákazník je zákazník zkušený a jeho preference se mění, firma se nedostatečně přizpůsobuje, už řadu let nabízí stejné destinace s obdobnými službami. Z matice vyplývá, že vyjednávací síla zákazníka hraje významnou roli a je jí přiřazena větší váha a tím

i významnost. Proto, že firma nenabízí zájezdy letecky, ale pouze autobusem či vlastní dopravou, mohou být pro ty klienty, kteří jsou z jiné části republiky a nemají možnost vlastní dopravy do destinace, svozy do Brna – místa odjezdu, zdoluhavé a nepohodlné. Tento systém běžně funguje i u některých jiných menších CK v republice, ale dle mého názoru, nejsou pro zákazníka příliš atraktivní alternativou. Dle matice tvoří „střední“ míru významnosti. Nízká míra propagace je zapříčiněna nemožností v současnosti vynakládat na tyto aktivity finanční prostředky a tvoří rovněž „střední“ míru významnosti. Styl řízení „laissez-faire“ může mít negativní dopady na fungování firmy z hlediska přílišné benevolence vzhledem k zaměstnancům a rovněž negativně ovlivňuje příležitost stát se dobrým konkurentem na té úrovni, aby se mohla CK do budoucna stát členem některé z asociací působících v ČR, například členem AČCKA.

Z nejnovějších informací jasně plyne, že by podaný návrh v oblasti změny zákona č. 159/1999 Sb. mohl přinést změny v oblasti zákonného pojištění, kdy by pojištění bylo stanoveno na pevnou pojistnou sumu a nikoliv pouze procentem z plánovaných ročních tržeb, jak je tomu doposud. Což by mělo určitou měrou jistě negativní vliv na finanční situaci podniku, kdyby vznikl nový způsob jeho finančního zatížení. Tím, že Chorvatsko vstoupí letos do EU, se mohou zvýšit některé sazby, za ubytovací služby. Z hlediska významnosti, to ale neznamena příliš velké ohrožení. Dojde i k platbě DPH z marže, což finančně podnik zatíží. Opět se tím přispěje k určité míře finančního zatížení, které ale nebude tolik významné. Trh cestovního ruchu je charakterizován vysokou konkurencí malých i velkých CK a CA, kdy se na trhu nachází velké množství „dobrých konkurentů“, z nichž někteří byli v rámci práce analyzováni. Odborníci se shodují, že trh nejvíce ovládají velké podniky. Jedná se o podniky stabilní s tradicí například jako Čedok, který v ČR působí od roku 1920. Výrok vyplývá z analýzy provedené v roce 2007, kdy nejvíce zákazníků kupovalo zájezdy od největších CK v republice. Faktory týkající se konkurence, jsou dle matice SWOT velice významné hrozby, protože je jim přiřazena vysoká míra vah. V minulosti měl vývoj cen pohonných hmot stoupající tendenci a v oblasti Jihomoravského kraje, kde dochází k tankování autobusů před odjezdem na zájezd, byla cena společně s Prahou, cenou nejvyšší. V současnosti tento faktor netvoří významné ohrožení. Globalizace přináší do jisté míry pozitivní i negativní dopady. Negativním dopadem v oblasti GDS

systemů, je široká dostupnost i zahraničních cestovních kanceláří na internetu, ze kterých může zákazník volit. Tudíž z matice vyplynula vysoká míra ohrožení CK. Ohrožení ze strany zákazníků je velice podstatným faktorem. Jak již bylo řečeno, český zákazník je zákazníkem zkušeným, který díky velké koncentraci konkurentů na trhu, může vybírat z velkého množství zájezdů a tlačit tak ceny zájezdů dolů. Z matice je jasně patrná vysoká míra ohrožení.

Silné stránky podniku charakterizuje šest položek. První z nich je individuální přístup k zákazníkovi, kdy firma řeší potřeby jednotlivých klientů samostatně a snaží se jim vyjít maximálně vstříc. Z hlediska významnosti se tato položka jeví jako významná, stejně tak jako následující tři položky. Cestovní kancelář se stává tzv. poradcem, kdy zákazníkovi poskytuje veškeré nejnovější a aktuální informace o destinaci, do které se zákazník chystá vycestovat a to plní CK zcela precizně. Protože je Chorvatsko stále žádanou destinací, je žádoucí, že se podnik snaží stále o vyjednávání nových lokalit a být na tyto pobytové zájezdy specialistou. Oproti některým cenovým relacím stabilních podniků s dlouhodobou působností na trhu, nabízí CK ABC s.r.o. pro spotřebitele zájezdy za příznivější ceny. Stává se jednou z položek s nejvyšší mírou důležitosti v matici. Výhodou podniku je i rozsáhlá distribuční síť po celé ČR pro zájemce, kteří budou ochotni, využít autobusové dopravy s odjezdem z Brna nebo pro ty, kteří preferují dopravu vlastní a mohou vycestovat z kteréhokoliv místa republiky. Z hlediska významnosti se tyto aktivity jeví jako aktivity se střední mírou významnosti.

Příležitosti firmy se vyskytují v oblasti obecně se zvyšující poptávky po poznávacích zájezdech v jarním období do Francie, která přetrvává již několikátým rokem. Z hlediska matice se tato položka ovlivňuje společně s nedostačujícím rozsahem výrobního portfolia. Oproti loňskému roku zaznamenala velký rozmach i poptávka po zájezdech nakoupených na „první chvíli“, kdy zákazník kupuje zájezd na letní sezónu už v zimních měsících téhož roku. Pozitivní je i fakt, že stále větší procento zákazníků vynakládá své finanční prostředky více na zájezdy zahraniční nežli tuzemské. Tyto faktory působí svou vahou významnosti střední měrou. V letošním roce rapidně vzrostl zájem zákazníků o destinaci Chorvatsko a je tedy žádaným produktem, z čehož může podnik i nadále značně těžit. Zákazníky přitahuje i dobré jméno společnosti, které firma vybudované v současnosti nemá tak, jak by bylo třeba. Zajistit to CK může

částečně například dosažením členství v Asociaci cestovních kanceláří a agentur AČCKA, která pečuje o etické podnikání v cestovním ruchu a provozuje i další aktivity rozvíjející trh cestovního ruchu. Příležitost v tomto směru vidím proto, že zákazník často vybírá cestovní kancelář i dle dostupných recenzí či se snaží zjistit, zda jím vybraná cestovní kancelář pro zajištění dovolené, je spolehlivá a podniká dle etických zákonitostí. Tím by se podnik stal vůči těm, kteří oceněním nedisponují konkurenceschopnějším. Členství nebo získání ocenění za dobře poskytované služby by cestovní kanceláří zajistilo jistou míru prestiže. Je ovšem nutno podotknout, že získání ocenění či členství v asociaci je z časového hlediska dlouhodobější záležitostí a je uvedeno pouze ve smyslu jakési možné představy budoucnosti, kam by firma z dlouhodobého hlediska mohla směřovat.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhy řešení, které povedou k posílení konkurenceschopnosti cestovní kanceláře ABC s.r.o., budou vycházet z poznatků, které byly získány díky analytické části této práce. Předpokladem pro jednotlivé plánované návrhy změn je fakt, že stávající situace není vyhovující jak z hlediska finančního, tak z hlediska konkurenčního, kdy firma má oproti konkurenci „velké rezervy“. Jasně to dokládá snížená schopnost získání takových tržeb, aby pokryly náklady a zároveň se tvořil kladný hospodářský výsledek.

Předem je nutné konstatovat, že se podnik ocitá ve fázi, kdy by bylo zřejmě nejlepším krokem ukončení jeho činnosti, protože každoročně rapidně roste podniková zadluženost. Tento trend je trvalejšího charakteru a vzniklá situace se měla razantněji řešit již podstatně dříve. Zadluženost podniku je způsobena především nedostatečnými tržbami za zájezdy, které nejsou schopny pokrýt náklady, které podnik musí vynakládat. Nejlepší alternativou, jak získat finanční prostředky, by bylo prodat větší část podniku investorům, kteří by byli ochotni podnik spravovat. CK ABC s.r.o. ovšem není firmou, která by měla oproti ostatním konkurentům, specificky ocenitelné zdroje, o které by mohli mít případní investoři zájem. Nejedná se ani o CK s významnými klienty. Jedná se pouze o malou cestovní kancelář, která se chce udržet na trhu a posílit svou pozici a stát se konkurenceschopnější. Místo toho ovšem směřuje k úpadku. Nelze proto na zajištění investorů spoléhat, protože se tato alternativa jeví jako méně pravděpodobná.

Firma se nyní může pokusit o pár dílčích změn v rámci jejího hodnotového řetězce, které by jí mohly z nežádoucí situace částečně pomoci a posílit tím i její konkurenceschopnost. Pokud by se našel subjekt, který by byl ochoten do podniku investovat, bylo by možné v budoucnu provést změny razantnějšího charakteru.

4.1 Cíle podniku

Cíle podniku by měly být takové, aby odpovídaly požadavkům konceptu SMART, jenž je zkratkou vycházející z anglických slov specific – specifický, measurable – měřitelný, attainable – dosažitelný, real – reálný, time framed – vymezený z hlediska času. Každý z cílů by měl splňovat všechny jmenované požadavky. Jinými slovy by měli podnikovým cílům rozumět všichni zaměstnanci, cíl by měl být hodnotitelný tak, aby

bylo možno sledovat stupně jednotlivých naplňování a provést následnou kontrolu. Cíle by mělo být možno reálně dosáhnout s reálnými zdroji v určitém časovém horizontu.

Hlavním cílem společnosti je v současnosti rozšiřování zájezdového produktu Chorvatsko a stát se specialistou v poskytování služeb v rámci této destinace. Jak lze ale pozorovat z finanční analýzy, tak je tato specializace nedostačující. Všeobecný zájem o destinaci Chorvatsko u české populace přetrvává, ovšem nelze vsadit pouze na tuto kartu jako na hlavní produkt především potom ve spojitosti se specifickou nabídkou převažujícího ubytování v kempech ve srubech. Mnozí turisté se do této destinace často vydávají „na vlastní pěst“ a vyhledávají ubytování v soukromí, které si zajistí sami i s pojištěním a vlastní dopravou, která bývá zpravidla pohodlnější nežli hromadná přeprava autobusem. Samozřejmě, že si klient u CK může vybrat alternativu s dopravou vlastní, ale v mnohých případech mu nemusí zcela vyhovovat právě nabídka ubytování, protože firma převážně nabízí ubytování v kempech. Protikladem je naopak ubytování v hotelu, kdy v srpnové sezóně cena dosahuje až 26 000 Kč. Firma se tímto snaží uspokojit poptávku náročnější klientely. Dle mého názoru je nabídka ubytování v luxusním hotelu v Chorvatsku v rámci celkové nabídky CK pro zákazníka neatraktivní. Za totožnou cenu, lze na trhu CR koupit luxusnější zájezd do jiných destinací. Proto by měla být nabídka upravena a toto ubytování by mělo být z nabídky vyřazeno.

Pro jednotlivé návrhy ke změnám k posílení konkurenční schopnosti cestovní kanceláře je třeba na cíle nahlížet pomocí 3D pojetí cílů. Toto pojetí cílů zahrnuje externí, interní a ekonomickou dimenzi.

Z prvního hlediska definovaného vlastníkem cestovní kanceláře, tedy z dimenze ekonomické je nutné, aby cíl splňoval předpoklad vyššího dosahování výnosů, než je tomu doposud. Z pohledu externího, je tento cíl koncipován tak, aby zájmovým skupinám, které by tímto firma mohla nově získat díky rozšířené výrobě, byla zároveň poskytnuta nižší cena za zájezdy plynoucí z výrobní činnosti. Co se týká dimenze interní, tak budou zajištěny všechny zdroje k zajištění ostatních dvou dimenzí z 3D pojetí cílů.

Hlavním cílem v rámci konkurenceschopnosti a jejího posílení, bude rozšíření výrobní činnosti.

Rozšíření výroby by mělo zabezpečit dosahování vyšších výnosů, což z pohledu ekonomické dimenze firmě zajistí vyšší míru stability. Zákazníkovi se potom firma bude snažit vyjít vstříc nejnižší možnou cenou za zájezd s ohledem na zřetelnou míru kvality tak, aby byly z určitého procenta uspokojeny zákaznickovy potřeby a bylo dosaženo tomu odpovídající míry jeho spokojenosti. Interní dimenze zajistí potřebné zdroje pro naplnění cíle. Nejvyšší důraz bude přitom kladen na ekonomickou dimenzi.

V rámci posílení firemní konkurenceschopnosti, by se měla cestovní kancelář zaměřit na posilování vztahů se zákazníky a rozšířit služby, kterými disponuje konkurence a podnik ne.

Cestovní kancelář by i nadále měla pokračovat v nabídce hlavního produktu Chorvatsko, protože je v současnosti zákazníky obecně žádanou destinací. Pokud se ovšem ukáže, že nabídka ubytování v kempech bude z dlouhodobějšího hlediska neperspektivní, kdy už nyní lze pozorovat nižší míru tržeb, měla by firma změnit typ ubytování a rozšířit více nabídku ubytování v apartmánech.

4.2 Konkurenční strategie

Jak vyplynulo z jedné z předešlých analýz, tak se na trhu cestovního ruchu nacházejí cestovní kanceláře, které se také specializují na Chorvatsko stejně jako cestovní kancelář ABC s.r.o., ale také například touroperátoři jako je cestovní kancelář Čedok, která volí strategii diferenciací a nabízí širší produktové portfolio. Naopak CK Harmony volí strategii soustředění pozornosti se snahou dosažení nízkých nákladů. Cestovní kancelář ABC s.r.o. volí konkurenční strategii soustředění pozornosti v prvenství dosahování nízkých nákladů. U hlavního produktu destinace Chorvatsko s ubytováním v kempech ve srubech a mobilních domech ještě dosahuje i jisté míry diferenciací, kde se chce od většiny konkurence odlišit nabídkou ubytování, což ostatní CK, z těch které byly v práci analyzovány, nenabízejí. Samozřejmě, že existují v České republice i takové CK, které ubytování ve srubech nabízí, ale převážně se v nabídkách najdeme ubytování v apartmánech a hotelích. Zároveň je tato nabídka ubytování charakteristická nižšími náklady. Volba této strategie je v tomto případě vhodná z toho důvodu, že poskytne firmě šanci získat nové zákazníky a udržet si ty stávající. Tato myšlenka vychází i z předpokladu, že zákazník v současné době vyhledává zájezdy,

které mu přináší užitou hodnotu v poměru určitého standardu poskytovaných služeb v souvislosti s přijatelnou cenou. Je to dáno také tím, že na trhu působí obrovské množství cestovních kanceláří a agentur, což zákazníkovi poskytuje vyšší vyjednávací sílu a možnost výběru dle jeho velice přesných představ.

Segmentace

Cestovní kancelář ABC s.r.o. se primárně zaměřuje na segment, který se vyznačuje méně náročnými zákazníky. Ti zároveň splňují předpoklad potřeby cestovat na pobytové letní a zimní zájezdy. Hlavním segmentem jsou potom klienti, kteří ještě navíc chtějí cestovat do destinace Chorvatska do kempů. Zákazníci rovněž při nákupu poměřují kvalitu vzhledem k ceně zájezdu. Cestovní kancelář by měla oslovit nové segmenty a rozšířit tím pole své působnosti.

Cestovní kancelář ABC s.r.o. se snaží vyjít vstříc i náročnějšímu zákazníkovi, díky nabídce produktu ubytování v luxusním hotelu v Chorvatsku. Tato část nabídky produktového portfolia se ale vymyká celkové strategii společnosti a nemůže mít dle mého názoru úspěch. Měla by být z nabídky CK vyřazena.

Podnik by se v rámci strategie měl pokusit posílit svoji pozici na trhu, dostat se více do povědomí zákazníků, díky nabídce cenově přijatelných zájezdů, a to zároveň s určitou mírou vyšší hodnoty pro zákazníka.

4.3 Řešení vycházející z analýzy SWOT v návaznosti na hodnotový řetězec firmy

Na jednotlivá konkrétní řešení a poznatky z analýzy SWOT bude dále nahlíženo v souvislosti s hodnotovým řetězcem cestovní kanceláře.

Nejslabší stránkou firmy je bezpochyby její finanční situace, kterou lze z hlediska hodnotového řetězce zařadit do podpůrných činností a to konkrétně do podpůrné činnosti obstaravatelské. Kromě zajištění investorů se firma může částečně pokusit o zlepšení celkové situace, pokud bude vycházet z definované matice SWOT. Je potřebné se zaměřit především na problematiku týkající se nedostatečných výnosů ze zájezdů na pokrytí všech nákladů. Podnik se nemůže stát konkurenceschopným

a úspěšným pokud je v těžké finanční krizi. Proto navrhuji, aby se firma zaměřila na rozšíření svého výrobního portfolia, v hodnotovém řetězci tedy na činnost výrobní a zároveň tím využila příležitosti, která se jí nabízí v podobě poptávky zákazníků po poznávacích zájezdech do Francie. Cestovní kancelář ABC s.r.o. nabízí zájezdy v letní sezóně a zimní sezóně a snaží se vykrytí i podzim a jaro nabídkou pobytů v Rakousku. Zájezdy do Francie by byly pořádány v jarních měsících březen – květen a pomohly zvednout tržby v tomto období. Firma tak zároveň posílí svou konkurenceschopnost v oblasti nabídky, vzhledem k nabídkám ostatních konkurentů na trhu, především pak konkurentům na úrovni odvětví. Zároveň uspokojí nový segment trhu, a to ty zákazníky, kteří se vyznačují potřebou trávit dovolenou prostřednictvím poznávacího zájezdu a přitom vyhledávají zájezdy, které jsou charakteristické nižší cenou a k tomu určitou mírou kvality. Z hlediska Bowmanových „strategických hodin“ jakožto rozšíření Porterových strategií, které byly definovány v teoretické části práce, to odpovídá hodnotové strategii „hybridní“. Nová nabídka by měla být propagována, aby se veřejnost o změně výrobního portfolia společnosti včas dozvěděla a měla možnost si zájezd objednat. Z hlediska hodnotového řetězce to odpovídá části primárních činností marketingu a odbytu. Rozsah reklamních aktivit by se odvíjel od finanční situace. Pokud by se zajistili investoři, mohla by být celá kampaň rozsáhlejší. Z analýzy současného marketingového mixu vyplývá, že by z nabídky zájezdů měla být vyřazena ta ubytování, která jsou pro klientelu příliš drahá a nesplňují tak celkovou strategickou koncepci. Dalším návrhem, který se řadí v hodnotovém řetězci do primárních činností řízení výstupních operací, je vypravovat zájezdy i z Prahy, protože tam sídlí i druhá kamenná pobočka CK a vzhledem k prodeji zájezdů po celé ČR je pro zákazníky, kteří nemají možnost vlastní dopravy, nevýhodné a především zdlouhavé a nepohodlné cestovat k nástupu na zájezd až do Brna. Ze začátku by takto byly vypravované pouze zájezdy do nově zavedené destinace Francie. Cestovní kancelář se tím stane konkurenceschopnější v oblasti možností dopravy, především ke konkurentům na úrovni značky.

4.4 Jednotlivá konkrétní řešení

4.4.1 Rozšíření výrobní činnosti

Z analýzy, porovnávající konkurenty na trhu cestovního ruchu, vyšlo jasně najevo, že mnohé firmy, mají bohaté produktové portfolio, především potom konkurenti na úrovni odvětví a na úrovni služby. Myšlenka specializace cestovní kanceláře ABC s.r.o. na destinaci Chorvatsko se jeví jako dobrá a žádoucí. Na druhou stranu, pokud chce podnik lépe konkurovat ostatním podnikům se širší nabídkou možností, jak strávit dovolenou, měl by pro zákazníka vytvořit nabídku širšího výběru možností. To, že nabídka zájezdů není zcela optimální, naznačují i zmíněné výnosy z objemu nákupů zájezdů. Pro posílení konkurenční schopnosti by bylo tedy dobré, rozšířit nabídku o poznávací zájezd, který v současné době CK žádný nenabízí., tedy rozšířit z hlediska hodnotového řetězce výrobní činnost. Zájezd bude konkrétně situován do oblasti Francouzské riviéry, která je v současnosti i minulosti nejvíce žádaná společně s poznávacími zájezdy do Paříže. Cestovní kancelář se tedy bude soustředit na jih Francie. Pro zájezd bude vypracována podrobná trasa. Poté se zájezd vykalkuluje. Kalkulace zahrnuje celkovou kalkulaci dopravy, náklady na průvodce, celkové fixní náklady na zájezd, náklady na jednoho účastníka zájezdu, v neposlední řadě také stanovení ceny zájezdu. Zájezd je opět z hlediska konkurenční strategie řešen v rámci soustředění pozornosti na prvenství v nízkých nákladech v kombinaci s určitou mírou hodnoty pro zákazníka. To znamená, že se zákazník může za relativně nižší cenu podívat do žádané destinace a zároveň bude využito určité míry standardu v rámci ubytovacích zařízení a dobře školeného a zkušeného průvodce. Zájezd je zároveň situován do měst, které jsou obvykle nabízeny i konkurencí na úrovni odvětví a služby. Cestovní kancelář tedy bude moci posílit svou konkurenceschopnost v oblasti výrobní, tedy nabídkou poznávacího zájezdu.

Níže v textu je uvedena celá kalkulace navrhovaného zájezdu proto, aby se zjistily celkové náklady spojené s výrobní činností zájezdu a také jeho prodejní cena, ze které jsou v kapitole 4.5 vypočteny celkové výnosy z realizace.

Cestovní kancelář by měla i nadále rozšiřovat a zdokonalovat nabídku zájezdů do Chorvatska a nabízet ji také jako nákup „first minute“, protože nákupy zájezdů na tzv. „první okamžik“ jsou zákazníky žádané a počet jejich nákupu se oproti loňskému roku zvýšil. Chorvatsko je v objednávání těchto zájezdů na pátém místě.

Zájezd je kalkulován pro nástupní místo z Brna.

Kalkulace zájezdu (Cundová, 2011)

a) Informace o zájezdu

Cílová destinace: Francie – Francouzská riviéra, zájezd s názvem: Za vůní levandule a krásami jihofrancouzských měst.

Typ zájezdu: poznávací

Délka zájezdu: 5 dní

Termíny zájezdu: 4.3 – 8.3, 25.3 – 29.3., 8.4 -12.4, 22.4 -26.4, 6.5 – 10.5 a 20.5 – 24.5 2014

Stravování: snídaně

Typ ubytování: hotel

Doprava: autokar

b) V zájezdu je zahrnuto

- doprava autokarem
- 3 noci v 2 - lůžkovém pokoji v 2* hotelu se snídaní
- služby průvodce
- zákonné pojištění
- pojištění léčebných výloh
- v ceně nejsou zahrnuty vstupy

c) Trasa zájezdu

Monaco (Monte Carlo) – Éze – Nice – Cannes - Grand Canyon du Veron - Saint Tropéz

Chronologická příprava [42]

1. den

Trasa	jednotlivé vzdálenosti	průběžný a skutečný čas	
Brno	-----	-----	18:00
Brno – Monaco (Monte Carlo)	1273,1 km	12h 21min	7:51
+ 2x 45 min přestávky = 13h 51 min			
Celkem km	1273,1 km		
Čistá doba jízdy	12 h 21 min		
Přestávky	1 h 30 min		

2. den

Trasa	jednotlivé vzdálenosti	průběžný a skutečný čas	
Prohlídka Monte Carla	-----	9h 09 min	17:00
Ubytování (Menton) (hotel Richelieu **)	13,9km	0h 21 min	7:21
Celkem km	13,9 km		
Čistá doba jízdy	0h 21 min		
Přestávky	9h 09 min		

3. den

Trasa	jednotlivé vzdálenosti	průběžný a skutečný čas	
Menton	-----	-----	8:00
Menton – Èze	18,5 km	0h 30 min	8:30
Prohlídka Èze	-----	2h 00 min	10:30
Èze – Nice	10,1 km	0h 15 min	10:45
Prohlídka Nice	-----	3h 15 min	14:00

Nice – Antibes	24,0 km	0h 25 min	14:25
Prohlídka – Antibes	-----	2h 35 min	17:00
Ubytování (Le cannet)	12,4km	0h 15 min	17:15
(hotel Balladinis Cannes Le Cannel **)			

Celkem km	65 km
Čistá doba jízdy	1h 25 min
Přestávky	7h 50 min

4. den

Trasa	jednotlivé vzdálenosti	průběžný a skutečný čas	
Le Cannel	-----	-----	8:00
Le Cannel – Cannes	3 km	5 min	8:05
Prohlídka Cannes	-----	2h 55 min	10:00
Cannes – Grand Canyon du Verdon	120,6 km	3h 00 min	13:00
Prohlídka Grand Canyon du Verdon	-----	1h 30min	14:30
Grand Canyon du Veron- Saint Tropez	107,8 km	2h 15 min	16:45
Prohlídka Saint Tropez	-----	2h 15 min	19:00
Ubytování (Saint-Raphaël)	36,8 km	0h 45 min	19:45
(hotel Belvédère Cannes-Mougins**)			

Celkem km	368 km
Čistá doba jízdy	6h 05 min
Přestávky	6h 45 min

5. den

Trasa	jednotlivé vzdálenosti	průběžný a skutečný čas	
Saint-Raphaël	-----	-----	8:00
Saint-Raphaël - Brno	1353,6 km	13 h 15 min	23:25
+ 3 x 15 min a 3x 30 min přestávky			

Celkem km	1353,6 km
Čistá doba jízdy	13h 15 min
Přestávky	2h 15 min

Kalkulace ceny dopravy

a) Základní údaje pro kalkulaci

Celkový počet km = 1 273,1 + 13,9 + 65 + 368 + 1 353,6 =	3073,6 km
10 % objížděky	307,3 km
Celkový počet km + 10 % objížděky	<u>3 380,9 km</u>

Celková doba jízdy	33h 22 min
Celková doba přestávek	27h 29 min

Sazba za 1 ujetý km	27 Kč
Sazba za 1 hodinu čekání	140 Kč

Spotřeba autobusu	30 l / 100 km
1l nafty [29]	35,09 Kč
Objem nádrže	700 l
Dojezd na 1 nádrž	2 800 km

Údaje o autokaru jsou převzaty z webů a jsou orientační k aktuálním cenám dopravců a k technické stránce vozidel.

Stravné v zahraničí [52]	€45 / den
Náklady na 2. řidiče	1 000 Kč / den
Denní kurs k 23.4 2013 [44]	25,99 Kč/ EUR

b) Náklady na ujeté km

3 380,9 x 27 =	<u>91 284,3 Kč</u>
----------------	---------------------------

c) Náhrada za čekání

Celková doba přestávek 27h 29 min

$140 \times 27,29 =$ **3 820,60 Kč**

d) Náklady na druhého řidiče

1. den – přejezd hranic cca v 18:30 tzn., že jsme v zahraničí 5 hodin a 30 minut

$= (1\,000 : 24) = 41,70 \text{ Kč}$ $41,70 \times 5 = 208,5 + 20,85 =$ **229,35 Kč**

2. – 4. den

$= (3 \times 1\,000) =$ **3 000,00 Kč**

5. den je celková doba jízdy cca 15h 30 min, čili v zahraničí je to asi 15h 00 min

$= 41,70 \times 15 =$ **625,5 Kč**

Celkové náklady na druhého řidiče = **3 854,90 Kč**

e) Stravné řidičů

1. Den – 5 hodin a 30 minut v zahraničí – řidiči tedy mají nárok na čtvrtinu denní sazby stravného – 25 % = $45 : 4 =$ € 11,25

2. -4. den - $3 \times 45 =$ € 135

5. den – v zahraničí jsme déle než 12 hodin = € 45

Dohromady stravné jednoho řidiče = € 191,25

Dohromady stravné obou řidičů = $2 \times 191,25 =$ € 382,5

Dohromady stravné v Kč = $382,5 \times 25,99 =$ **9 941,18 Kč**

f) Rozdíl v ceně nafty

K 29.4 2013 – cena nafty v Rakousku 1,39 € [43] $1,39 \times 25,99 = 36,13 \text{ Kč}$

Spotřeba PHM = 30 l / 100 km

Objem nádrže = 700 l

Dojezd na 1 nádrž = cca 2800 km

Celkový počet km = 3 073,6 km

Vzdálenost, pro kterou je třeba natankovat v Rakousku = $3\,073,6 - 2\,800 = 273,6 \text{ km}$

(Vzdálenost z Mikulova do Brna je 50,1 km, z čehož vyplývá, že musíme při zpáteční cestě natankovat v Rakousku).

Množství paliva, které je třeba natankovat $= (273,6 / 100) \times 30 = 82,08 \text{ l}$

Je nutné připočítat ještě min. 30 l navíc, aby nebyla nádrž úplně prázdná.

$$= 82,08 + 30 = 112,8 \text{ l}$$

Cena paliva v ČR $= 112,8 \times 35,09 = 3\,958,16 \text{ Kč}$

Cena paliva v Rakousku $= 112,8 \times 36,13 = 4\,075,46 \text{ Kč}$

Rozdíl v ceně dokupovaného paliva $= 4\,075,46 - 3\,958,16 = \underline{\underline{117,3 \text{ Kč}}}$

Silniční poplatky

Česká Republika [45]

Autobus má 3 nápravy a splňuje limit pro emisní třídu EURO 4 = sazba 1,00 Kč

Zpoplatněná část = 21 km (Brno směr na Mikulov – úsek po silnici R52)

Výpočet: $21 \times 1,00 = 21 \text{ Kč}$

Rakousko

Od roku 2013 na rakouských dálnicích a rychlostních silnicích platí nový druh zpoplatnění pomocí systému go – box. Výše celkového poplatku se určuje dle počtu náprav vozidla a počtu ujetých kilometrů. 0,29 € [46]

1 cesta přes Rakousko = 445 km

Cesta tam i zpět = 890 km

Cena za dopravu na území Rakouska = $(0,29 \times 25,99) \times 890 = \underline{\underline{6\,708,02 \text{ Kč}}}$

Francie [47]

Zde je vycházeno z poplatku 9 EUR/100 km.

Trasa	Mýtné
Monte Carlo – Menton	€ 1,30
Menton – Èze	€ 1,67
Èze – Nice	€ 0,91
Nice – Antibes	€ 2,16
Antibes – Le Cannet	€ 1,12
Le Cannet – Cannes	€ 0,27

Cannes – Grand Canyon du Verdon	€ 10,86
Grand Canyon du Veron- Saint Tropez	€ 9,70
Saint Tropez - Saint-Raphaël	€ 3,31
Saint-Raphaël - Monte Carlo	€ 7,47
Celkem: $38,77 \times 25,99 = 1\,007,63$ Kč	

Itálie [48]

Zde je vycházeno z poplatku 5,5 EUR/100 km.

1 cesta přes Itálii = 760 km

Cesta tam i zpět = 1 520 km

Cena za dopravu na území Itálie = $(0,055 \times 25,99) \times 1\,520 = \underline{\underline{2\,172,76 \text{ Kč}}}$

Silniční poplatky celkem: $21 + 6\,708,02 + 1\,007,63 + 2\,172,76 = \underline{\underline{9\,909,41 \text{ Kč}}}$

Předpokládané parkovné

Cena za parkovné pro osobní automobil se pohybuje kolem 1EUR/hod, proto u autobusu bude počítáno raději s 2 Eury.

Monte Carlo	€ 20	přestávka 9h 09 min
Èze	€ 4	přestávka 2h 00 min
Nice	€ 8	přestávka 3h 15 min
Antibes	€ 6	přestávka 2h 35 min
Cannes	€ 6	přestávka 2h 55 min
Grand Canyon du Verdon	€ 4	přestávka 1h 30 min
Saint Tropez	€ 6	přestávka 2h 15 min
Celkem: $€ 54 \times 25,99 = \underline{\underline{1\,403,46 \text{ Kč}}}$		

Ostatní náklady

Ubytování řidičů (dvoulůžkové pokoje):

Richelieu ** v Mentonu [49]	1 670 Kč
Balladins Cannes Le Cannet ** v Le cannet [50]	1 924 Kč
Hotel Belvédère Cannes-Mougins** v Saint-Raphaël [51]	1 413 Kč

Celkem: **5 007 Kč**

Celková cena za dopravu

a) Náklady na ujeté km	91 284,3 Kč
b) Náhrady za čekání	3 820,60 Kč
c) Náklady na 2. řidiče	3 854,90 Kč
d) Stravné řidičů	9 941,18 Kč
e) Rozdíl v ceně nafty	117,3 Kč
f) Silniční poplatky	9 909,41 Kč
g) Předpokládané parkovné	1 403,46 Kč
h) Ostatní náklady	5 007 Kč

Celkem za dopravu: **125 302,15 Kč**

Náklady na průvodce

a) Základní údaje pro výpočet nákladů na průvodce

Denní mzda průvodce	3 000 Kč
Sazba stravného v zahraničí (Rakousko+Itálie)	€ 45 [52]
Kurs Eura	25,99 Kč

b) Mzdové náklady na průvodce

1. den – Autobus odjíždí v 18:00 hod. Průvodci se zaplatí polovinu denní sazby = 750 Kč

2. – 4. den = (3 x 3000) = 9 000 Kč

5. den je celková doba jízdy cca 15 hod 30 min, čili průvodci se účtuje plná denní sazba, 3000 Kč.

Celkem mzdové náklady na průvodce = 750 + 9000 + 3000 = **12 750 Kč**

c) Stravné průvodci

1. den – Autobus překročí hranice v 18:30, průvodce tedy dostane čtvrtinu denní sazby stravného : € 45 / 4 = € 11,25

2.–4. den – Průvodci bude denní sazba krácena o snídane v hotelech, které jsou v ceně ubytování, a sice o 25 %: € 45 x 0,75 x 3 dni = € 101,25

5. den – Průvodce bude v zahraničí déle než 12 hodin, ale bude mu základní sazba krácena o 25 % z důvodu snídane v hotelu: € 45 x 0,75 = € 33,75

Celkem za stravné průvodci: (11,25+101,25+33,75)*25,99 = **3 801,04 Kč**

d) Ostatní náklady

Ubytování průvodce (ve dvoulůžkovém pokoji):

Richelieu ** v Mentonu [49]	1 670 Kč
Balladins Cannes Le Cannet ** v Le cannet [50]	1 924 Kč
Hotel Belvédère Cannes-Mougins** v Saint-Raphaël [51]	1 413 Kč

Celkem: **5 007 Kč**

Celkové náklady na průvodce

a) mzdové náklady	12 750 Kč
b) stravné	3 801,04 Kč
c) ostatní náklady	5 007 Kč
Celkem za průvodce:	<u>21 558,04 Kč</u>

Celkem fixní náklady na zájezd

a) Náklady za dopravu	125 302,15 Kč
b) Náklady za průvodce	21 558,04 Kč
Celkem fixní náklady	<u>146 860,19 Kč</u>

Náklady na jednoho účastníka

Základní informace

Kapacita autokaru je 59 + 1 míst z toho jedno dvousedadlo zabere druhý řidič a druhé dvousedadlo průvodce. Účastníků tedy bude maximálně 55.

Riziko neobsazenosti bude činit 10 %, což znamená, že alespoň 90 % míst z 55 obsadíme klienty. Na těchto 49 účastníků se rozpočítají fixní náklady.

Fixní náklady na jednoho účastníka

Celkové fixní náklady ve výši 146 860,19 Kč se rozpočítají na 49 účastníků:

$$146\,860,19 / 49 = \underline{\underline{2\,997,15\text{ Kč}}}$$

Variabilní náklady na účastníka

a) Náklady za ubytování

Ubytování je ve dvoulůžkových pokojích. Cena je uváděna za pokoj. (cenu pro jednu osobu za pokoj - podíl ceny za dvě lůžka)

Richelieu ** v Mentonu [49]	1 670 / 2 = 835 Kč
Balladins Cannes Le Cannet ** v Le Cannet [50]	1 924 / 2 = 962 Kč
Hotel Belvédère Cannes-Mougins** v Saint-Raphaël [51]	1 413 / 2 = 706,5 Kč

Celkem: **2 503,5 Kč**

b) Pojištění pro případ úpadku CK

Sazba pojišťovny za zahraniční autokarový zájezd na osobu a den: 8 Kč

Počet dní v zahraničí: 5

Pojištění proti úpadku tedy na osobu činí 40 Kč

c) Cestovní pojištění

Pojištění je určeno dle nabídky pojištění, které zprostředkovává přímo CK ABC s.r.o. a to **135 Kč**, po celou dobu trvání zájezdu.

- a) pojištění léčebných výloh
- b) úrazové pojištění

d) Celkové variabilní náklady na jednoho účastníka

- a) náklady za ubytování 2 503,5 Kč
- b) pojištění pro případ úpadku CK 40 Kč
- c) komplexní cestovní pojištění 135 Kč

Celkové variabilní náklady na jednoho účastníka činí **2 678,5 Kč**.

e) Celková cena na účastníka

- a) fixní náklady na účastníka 2 997,15 Kč
- b) variabilní náklady na účastníka 2 678,5 Kč

Celkem výše nákladů na jednoho účastníka je **5 675,65 Kč**

Finální výpočty

a) Stanovení ceny zájezdu

Celkové náklady na účastníka – 5 675,65 Kč. Marže cestovní kanceláře ABC s.r.o. za poznávací zájezd bude činit 30 % z celkových nákladů na jednoho účastníka. 30 % z 5 675,65 = **1 702,67 Kč**

b) DPH z marže 21 % z 1 702,67 = **357,56 Kč**

Cena zájezdu: 7 735,88 Kč

Prodejní cena zájezdu: 7 800 Kč

4.4.2 Řízení pracovních sil

Tento návrh je potřebný pro zajištění lidských zdrojů pro plánované zájezdy do Francie a týká se z hlediska hodnotového řetězce cestovní kanceláře ABC s.r.o. sekundární činnosti řízení pracovních sil. Jelikož je zájezd do Francie zájezdem poznávacím, je třeba z personálního hlediska zajistit dva řidiče a průvodce, který se postará o veškerý průběh zájezdu. Protože firma bude zájezdy do Francie poskytovat v jarních měsících,

což tvoří jen čtvrtinu roku, využije pro tyto účely personálu pomocí outsourcingu. Stejně tak, jako je tomu s pracovníky v letních kempech v Chorvatsku. Řidiči budou zajištěni od smluvního dopravce společně s autokarem.

Požadavky na průvodce

Průvodce bude proškolená zkušená osoba vlastníci průvodcovské oprávnění a disponující patřičným vzděláním v oboru, doškolování tedy nebude nutné. Kromě vzdělání, potřebnému k provozování průvodcovské činnosti, se po průvodci požaduje znalost dvou cizích jazyků. Průvodce se obeznámí pouze s obecnými pokyny a trasou pro daný zájezd, která bude předem stanovena. Sám majitel firmy dohlédne nad celkovým sestavením zájezdu a nad obsahovou stránkou informací o jednotlivých místech, do kterých je zájezd situován. Tyto informace si předem připraví sám průvodce a předloží je následně majiteli k posouzení a schválení.

Náklady za řidiče a průvodce, jsou již vykalkulované v rámci celkové kalkulace zájezdu, proto již zde kalkulovány náklady zvlášť nebudou.

Personál pro letákovou propagaci

Dále bude zajištěný hodinově placený personál pro reklamní kampaň. Letáková propagace bude probíhat v měsících leden – duben. Dva „brigádníci“- studenti, budou placeni od hodiny a to 100 Kč/ hod brutto. Letáky se rozdají vždy ve třech dnech v týdnu po dobu 5 hodin. Náklady tedy čítají **48 000 Kč**.

Změna stylu řízení

Doporučuji změnit firemní styl řízení. Majitel CK by měl dohlížet nad celým provozem podniku více, než tomu bylo doposud. Faktem sice je, že pracovníci v cestovní kanceláři pracují již řadu let, ale je třeba neustálé kontroly jejich činnosti, tak aby jejich práce přinášela zákazníkovi co možná nejvyšší hodnotu.

4.4.3 Obstaravatelská činnost

V této oblasti, vztahující se k položce, která je rovněž součástí hodnotového řetězce, dojde k nutnému rozšíření a vyjednávání s dodavateli z ubytovacích zařízení, která jsou jmenovitě uvedena v kalkulaci zájezdu a jsou to tyto následující ubytovací zařízení: Richelieu** v Mentonu, Balladinis Cannes Le Cannet** v Le Cannet a hotel

Belvédère Cannes-Mougins** v Saint-Raphaël . Hvězdičky, které jsou znakem třídy, do níž se hotel řadí, naznačují, že se jedná o hotely třídy ekonomy, což klientovi přinese kýženou hodnotu a zároveň příznivou cenu. Více hvězdičkové hotely by byly dražší, což by nevyhovovalo filozofii podniku a naopak hotely ve třídě s jednou hvězdičkou, by pro některé klienty nemusely být z hlediska vybavenosti a služeb dostačující. Nutné je obstarat i dopravce s potřebným autokarem. Autokar se od autobusu liší v celkové vybavenosti a lze říci, že autokar je luxusnější než autobus. Je dobré tedy pro klienty, cestující na delší vzdálenosti, vypravovat na poznávací zájezdy autokar.

Cestovní kancelář má smluvního dopravce, který na trhu působí od roku 2002 a bude i nadále plnit úlohu dopravce pro všechny zahraniční zájezdy CK ABC s.r.o.

I přes to, že se cestovní kancelář zaměřuje primárně na pobytové zájezdy do Chorvatska, by neměla opomíjet ostatní nabízené produkty ve svém portfoliu. V destinaci Rakousko a Itálie, doporučuji, aby se CK pokusila zajistit takový typ ubytování, který bude možno kombinovat i se stravou. Ne u všech zájezdů je možné zvolit ubytování i se stravou, z čehož může pro klienty pramenit jistá nevýhoda a mohou zvolit zájezd, který nabízí konkurence.

Náklady spojené s obstaravatelskou činností, jsou opět započítány vždy do celkové ceny zájezdu, také i ty, které by se obstarávaly v rámci Rakouska a Itálie se vždy započítávají do celkové ceny konkrétního zájezdu.

4.4.4 Řízení výstupních operací

V oblasti řízení výstupů dojde rovněž k mírným změnám. Některé zájezdy do Chorvatska a Francie budou vypravovány i z Prahy. Důvodem pro toto rozhodnutí je předpoklad, že firma má kamennou pobočku v Praze, která je společně s Brnem hlavním trhem CK. Tudíž se zvýší poskytovaná hodnota pro zákazníka z hlediska většího pohodlí a dostupnosti odjezdu na zájezdy.

4.4.5 Marketing a odbyt

V oblasti marketingu, jakožto další primární činnosti hodnotového řetězce, dojde v rámci nově připravovaného rozšíření produktového portfolia k propagaci, která

proběhne na již zavedených stránkách sociální internetové sítě Facebook a na webových stránkách cestovní kanceláře.

Dle finanční situace se dále, kromě zmiňované propagace na internetu, nabízí dvě varianty propagace. První varianta by zahrnovala reklamu v rozhlasu a propagaci pomocí letáčků a druhá varianta pouze propagaci prostřednictvím letáků.

Pro propagaci v rozhlasu bude využito lokálního brněnského a pražského rádia. Cena třicetisekundového spotu, konkrétně na rozhlasové stanici radia Krokodýl ve vysílacím čase od 6:30 – 19:30, je 900 Kč. [Zdroj: e-mailová korespondence] Tvorba spotu se v závislosti na délce spotu pohybuje od 1 800 do 3 000 Kč. Ceny jsou uvedeny bez DPH 21 %. Rádio vysílá na frekvencích na jižní Moravě a v okolí Jihlavska. Pokud by byla například reklama odvysílána třikrát dopoledne a třikrát odpoledne vycházela by cena na 5 400 Kč bez DPH. Pokud by byla reklama vysílána sedmkrát do týdne, ve stejném denním počtu spotů, vycházela by cena za reklamu na 37 800 Kč za týden. S DPH by celková cena k úhradě činila 45 738 Kč, s cenou za tvorbu spotu potom **49 368 Kč**. Na pražském Expres rádiu se cena v požadovaném čase od 6:00 do 19:00 pohybuje od 1 000 – 1 300 Kč bez DPH. [53] Celková cena odvysílaných šesti spotů by činila 8 470 s DPH a na týden potom **59 290 Kč s DPH**. Dobré by bylo reklamu na rádiích vysílat měsíc, což by celkově činilo **434 632 Kč**. Z hlediska vysoké nákladovosti je proto varianta s reklamou v rozhlasu, možná opravdu jen v případě, že by se pro firmu získal investor.

Letáčky ve formátu A5 v odstínech šedi a v množství např. 2 500 kusů, by bylo možné pořídit za 2 575 Kč bez DPH. [54] S DPH potom za 3 116 Kč. Za Prahu i Brno, kde by byly letáčky rozdávány tedy **6 232 Kč**. Letáčky by byla propagace podporována i v případě varianty první, čili společně s reklamou na radiových stanicích.

V ostatních cestovních agenturách, které nabízejí zájezdy CK ABC s.r.o. bude lokálně vyvěšena nabídka, která bude na nový poznávací zájezd upozorňovat.

Celková cena za tisk letáků nemusí být konečná. V případě nedostatku materiálu, by se musely další výtisky přioobjednat.

4.4.6 Řízení vstupních operací

Firma by se měla pokusit zavést internetový rezervační systém přístupný z webových stránek cestovní kanceláře. Zákazníkovi i pracovníkům společnosti by mohl být ušetřen čas při zpracování objednávky zájezdu. Z hlediska hodnotového řetězce, by se tedy rozvinul přínos v oblasti řízení vstupních operací. Firma by tak mohla více rozvinout svůj potenciál v oblasti, která byla vyhodnocena jako nejvíce přínosná z hlediska hodnoty pro zákazníka. Zároveň by se cestovní kancelář stala konkurenceschopnější vzhledem k ostatním CK, které už v dnešní době převážně všechny rezervační systém provozují. Vhodnou alternativou se jeví nabídka firmy SuperSaaS. Společnost nabízí multifunkční rezervační systém, který je zpoplatněn měsíčně s možností využití bezplatné verze po určitou zkušební dobu. Jedná se o užívání rezervačního systému prostřednictvím serverů společnosti SuperSaaS. Pro firmu ABC s.r.o. by tato varianta byla jistě schůdnějším řešením, protože platby by odcházely měsíčně po částech a firmu by to tolik jednorázově finančně nezatížilo, jako když by zakoupila rezervační systém, který by vlastnila. Další výhodou je rovněž fakt, že se systém sám „upgraduje“. Což by se v plné kupované verzi, z hlediska zastarávání, musely jednotlivé komponenty během následujících let dokupovat.

Měsíční poplatek se odvíjí od počtu rezervací klienty, kdy nejdražší poplatek s nejvyšším možným počtem rezervací je za 750 Kč měsíčně bez DPH. Za celý kalendářní rok by firma za pronájem rezervačního systému zaplatila **10 890 Kč i s DPH**.
[1]

4.5 Celkové náklady, výnosy a zisk spojené s realizací

Celkové náklady by za propagaci v rámci první varianty tvořily částku 488 864 Kč a v rámci druhé varianty 54 232 Kč. Po připočtení nákladů za pronájem rezervačního systému by částka pouze s letákovou propagací činila **65 122 Kč** a celkové náklady za propagaci v rozhlasu, letákovou propagaci a pronájem rezervačního systému dohromady **499 754 Kč**.

Pokud by zájezd proběhl v jarních měsících v plánovaných šesti termínech, mohla by cestovní kancelář dosáhnout tržeb až 2 293 200 Kč.

Cena zájezdu 7 800 Kč, počet účastníků zájezdu 49, počet zájezdů 6;

Celkové výnosy činí $7\,800 \times 49 = 382\,200$, $382\,200 \times 6 =$ **2 293 200 Kč**.

Náklady za účastníky zájezdu potom tvoří částku $5\,675,65 \times 49 \times 6 = 1\,668\,641,1$ Kč

Celkové náklady za letákovou propagaci a za účastníky zájezdu, tvoří **1 733 763,1 Kč**.

DPH z marže celkem : $357,56 \times 49 \times 6 = 105\,122,64$ Kč

Zisk dosáhne celkové sumy $2\,293\,200 - 1\,733\,763,1 - 105\,122,64 =$ **454 314,26 Kč**

Z propočtu vyplývá, že by zavedení nového zájezdu do nabídky, mohlo cestovní kanceláři přispět finanční částkou 454 314,26 Kč. Vzhledem k celkové finanční situaci podniku, tato částka představuje menší finanční obnos. V případě, že by se nový zájezd ujal a byl o něj zájem, mohla by CK postupem času zvýšit frekvenci vypravovaných zájezdů, popřípadě je nabízet nejen v jarních měsících ale i během roku, čímž by zvýšila i zisk.

4.6 Rizika spojená s realizací vznesených řešení

Rozšíření výrobní činnosti

Každá změna s sebou přináší potencionální rizika neúspěchu žádané změny. V první řadě, bylo navrženo rozšířit výrobní činnost o jeden poznávací zájezd. Faktem je, že zájezd na jih Francie, pořádají i jiné cestovní kanceláře, které jsou ve vůdčím postavení na trhu a mají vybudované dobré jméno. Zákazník by mohl proto preferovat spíše je. Ovšem tento typ rizika vzniká v každém případě, protože je na trhu nepřeberné množství nabídek zájezdů do stejných destinací. Proto se CK bude snažit nabízet právě kombinaci dobré kvality služeb ve spojitosti s optimální přívětivou cenou. Právě cena je u některých spotřebitelů mnohdy tím, co ovlivňuje jejich rozhodování o nákupu. Pro „začátek“ je tedy dle mého názoru dobré začínat s výrobou těch produktů, které si trh nejvíce žádá. Slovo začátek jsem zvolila záměrně, poněvadž se firma musí pokusit o získání více spokojených zákazníků a především nových zákazníků, protože ze současných finančních záznamů plyne, že o stávající nabídku není až takový zájem, jak by se předpokládalo. Změny by se v tomto ohledu měly zařazovat postupně, aby se předešlo příliš velikým rizikům a firma se ještě více nezadlužila.

Změna stylu řízení

V tomto případě se může stát, že zaměstnanci mohou již řadu let zavedený styl řízení považovat za samozřejmý a jeho změna by nemusela být personálem zcela přijata.

Řízení vstupních operací

Zde hrozí riziko zcela minimální. Náklady na platbu za užívání rezervačního systému jsou minimální. Naopak, zde vidím spíše příležitost v lepší dostupnosti zákazníkům. Velké množství potenciálních zákazníků rádo rezervuje zájezdy přes internet, protože jim šetří tolik kýžený čas, který tak budou moci věnovat jiným záležitostem, než trávení dlouhých chvil přímo v cestovní kanceláři. Větší dostupností zájezdů zákazníkům, by se podstatně mohly zvýšit tržby cestovní kanceláře.

Obstaravatelská činnost

Důležité je získání spolehlivých zahraničních dodavatelů, protože za všechny případné potíže v rámci zájezdu, se zákazníku zodpovídá cestovní kancelář, ne dodavatelé jednotlivých služeb. Jde o navázání dobrých vztahů. Přitom je nezbytné brát při vyjednávání v potaz jisté zákonitosti, týkající se uzavírání obchodů s podnikateli zahraničních zemí, protože každá národnost má při uzavírání obchodu jiné zvyklosti. Riziko je zde tedy značné.

Marketing a odbyt

V marketingu, tedy konkrétně při propagaci v reklamě, je důležité brát zřetel na psychologické působení reklamy na zákazníka. Riziko tkví v nesprávném určení obsahu textu spotu či dalších dílčích částí spotu a reklama nebude mít takový účinek, jako by se očekávalo.

Řízení pracovních sil

Jak již bylo řečeno, personál bude zajišťován outsourcingem, proto je rovněž důležité vybírat nové zaměstnance pečlivě, byť je to jen na určitou část sezóny. Riziko tedy tkví v nesprávném výběru průvodce či brigádníků pro rozdávání letáků.

Řízení výstupních operací

Až do nynější doby byly zájezdy vypravovány pouze z Brna. Riziko se zde promítá do potenciálního nezájmu klientely o zájezdy vypravované z Prahy. Domnívám se ovšem, že by toto riziko nemělo být nikterak zásadním nebo významným.

4.7 Časový harmonogram realizace návrhů řešení

Realizace jednotlivých řešení v rámci posílení konkurenceschopnosti cestovní kanceláře ABC s.r.o. se z časového hlediska promítne v rámci období do jednoho roku. Je počítáno s tím, že příští rok na jaře a příští letní sezónu budou zájezdy vypravovány i z Prahy. Ještě v letošním roce vyjednejí zástupci cestovní kanceláře jednotlivé přesné termíny na rezervaci ubytovacích zařízení v rámci připravovaného zájezdu do Francie. Předpokládá se, že se tak stane v měsících červen až červenec tohoto roku. Zároveň se cestovní kancelář domluví s dopravcem na termínech odjezdů na zájezdy. Také se určí přesné znění spotu pro nahrání ve studiu. Propagace nového zájezdu, za pomoci reklamy a letáčků, bude probíhat po novém roce 2014 v lednu až dubnu. Zajistí se i průvodce a bude vypracován podrobný výklad o jednotlivých místech v rámci zájezdu, pro informování turistů (zákazníků) v průběhu zájezdu. Změna stylu řízení bude probíhat kontinuálně v rámci zvýšených kontrol činnosti zaměstnanců a zvýšeným dohledem nad denním chodem CK.

Následující obrázek znázorňuje jednotlivé časové úseky navrhovaných změn. Je zde vyobrazena i první varianta, v případě získání investorů a to délka trvání rozhlasové reklamy, kdy je měsíc leden a únor určen k natočení spotu a vyjednání jednotlivých vysílacích časů s rádii a v březnu bude reklama v rádiích vysílána.

	VI.XII	VII.XII	VIII.XII	IX.XII	X.XII	XI.XII	XII.XII	I.XIII	II.XIII	III. XIII	IV.XII	V.XIII
Vyjednání termínů s hoteliéry												
Vyhledání průvodce, vypracování výkladu												
Zajištění reklamy a reklamní kampaň-rozhlas												
Zajištění rezervačního systému												
Vyjednání termínů pro zájezdy s dopravcem												
Zájezdy do Francie												
Letáková propagace												
Změna sytu řízení ve firmě												

Tabulka č. 8 Časový harmonogram realizace návrhů, Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Zhodnocení přínosů

Návrhy ke změnám, které jsou uvedeny výše, jsou brány pouze jako návrhy k posílení konkurenceschopnosti podniku vzhledem ke stávající situaci podniku. Je ovšem zřejmé, že pokud se chce podnik stát dlouhodobě opravdu úspěšným, měl by být konkurenceschopným i z dlouhodobějšího hlediska. To do budoucna znamená fakt, že bude muset neustále rozvíjet a rozšiřovat své aktivity. Současná finanční situace firmě nedovoluje změnit více, než to, co je navrženo jako změny, výše v textu. Změny je také dobré dělat postupně. Důležité je vybudovat silné povědomí CK u potencionálních zákazníků, k čemuž by mohl přispět nový zájezd do Francie a jeho propagace. Z nového zájezdu CK získá další tolik potřebný finanční příjem. Velkým přínosem bude rovněž lepší dostupnost zákazníkovi díky nové rezervační technologii, která je zároveň nízkonákladová, pokud si ji cestovní kancelář bude pouze pronajímat.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vznést návrhy k posílení konkurenceschopnosti cestovní kanceláře ABC s.r.o., na základě teoretických poznatků a poznatků získaných z analýz. Teoretická část práce poskytla vhled do problematiky týkající se konkurenčního prostředí, konkurence, konkurenceschopnosti, strategie, konkurenční výhody, vytváření hodnoty pro zákazníka a prostředí firmy, pojatého z hlediska hodnotového řetězce. V praktické části byly provedeny jednotlivé analýzy týkající se makroekonomického a mikroekonomického prostředí, jehož je firma součástí. Rovněž byly provedeny analýzy týkající se konkrétně podniku samotného, jeho vedení, marketingového mixu, hodnotového řetězce a zhodnocení jeho stávajícího finančního hospodaření.

Díky provedeným analýzám byly zjištěny především slabé stránky firmy a možné příležitosti, kterých bylo využito jako podkladu pro tvorbu návrhů pro posílení konkurenceschopnosti firmy.

Vznesené návrhy napomohou cestovní kanceláři lépe konkurovat ostatním tržním subjektům, které nabízí zájezdy a podnikají tak na trhu cestovního ruchu. Jak již bylo uvedeno, trh cestovního ruchu se vyznačuje nesčítelným množstvím cestovních kanceláří a agentur, je tedy patrné, že je zde vysoká míra konkurence v popředí s několika silnými cestovními kancelářemi, které mají na trhu majoritní podíl. Není proto jednoduché se na trhu udržet a také těmto tržním vůdcům konkurovat.

V první řadě bylo pro posílení konkurenceschopnosti doporučeno rozšířit výrobní činnost, která cestovní kanceláři zajistí možnost stát se lepším konkurentem cestovním kancelářím, které mají ve své nabídce i zájezdy poznávací. Zároveň výnosy z poznávacích zájezdů do Francie firmě zaručí do jisté míry i větší finanční stabilitu. Konkurenceschopnost byla posílena i v oblasti poskytování vyšší hodnoty zákazníkům, díky zavedení rezervačního systému. Zvýšení hodnoty pro zákazníka plyne i z nově vypravovaných zájezdů z Prahy. Důležitým se stalo i určení řádné propagace firmy. V současnosti se ostatní cestovní kanceláře propagují nejrozličnějšími způsoby masového charakteru, což bylo nutné zajistit i pro cestovní kancelář ABC s.r.o., která se, až do nynější doby, více aktivněji nepropagovala.

Jestliže chce cestovní kancelář uspět v dlouhodobějším časovém horizontu, tak je nezbytností sledovat požadavky trhu, konkurenci a další makroekonomické vlivy, které na firmu působí zvenčí. Pokud zmíněné oblasti bude sledovat, lze docílit dlouhodobé prosperity a dobrého jména společnosti, které by s sebou mohlo postupem času nést i členství v některé z předních asociací v České republice, kterou je například AČCKA, která dohlíží mimo jiné na etické podnikání v cestovním ruchu. Tím by mohlo být na cestovní kancelář zákazníky pohlíženo jako na všeobecně dobrého konkurenta na trhu a zároveň by se cestovní kancelář stala, vůči těm co členy asociace nejsou, konkurenceschopnějším subjektem, protože by ji mohl zákazník preferovat jako „jistotu“ před ostatními CK a CA.

Domnívám se, že vznesené návrhy k posílení konkurenceschopnosti cestovní kanceláře ABC s.r.o. jsou realizovatelné a že cílů, které byly pro tuto diplomovou práci stanoveny, bylo dosaženo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

CUNDOVÁ, K. Kalkulace zájezdu. (Seminární práce) Jihlava: VŠPJ, 2011. 21 s.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

HOOLEY, G., PIERCY, N. F., NICOULAUD, B. Marketing strategy and competitive positioning. 4th ed. London: Prentice Hall, 2008. 614 s., ISBN 978-0-273-70697-7.

HUČKA, M., KISLINGEROVÁ E., MALÝ M. a kol. Vývojové tendence velkých podniků. Podniky 21. století. 1. vyd. Praha: C.H. Beck 2011. 288 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

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

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 8th ed. London: Prentice Hall, 2008. 622 s. ISBN 978-0-273-71192-6.

KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

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

LEHTINEN, J. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LØWENDAHL, B. R. Strategic management of professional service firms. 2nd ed. Denmark: Copenhagen Business School Press 2000. 179 s., ISBN 87-16-13508-3.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

PALATKOVÁ, M. Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 109 s. ISBN 80-7179-367-1.

TOMEK, G., VÁVROVÁ V. Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost- vítězství, nebo účast v soutěži?. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o. 2012. 125 s., ISBN 978-80-7204-818-2.

Internetové zdroje

[1] Ceník. *Supersaas* [online]. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z WWW:

< <http://www.supersaas.cz/info/cenik>>

[2] Know-how, strategy. *MBP Consulting* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z

WWW: < <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>>

[3] Průměrná mzda v jihomoravském kraji 4. čtvrtletí 2012 a za rok 2012. *Český*

statistický úřad JMK [online]. 11.3 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW:

< http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_ve_4_ctvrtleti_2012_a_za_rok_2012>

[4] Míra inflace. *Estav.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW:

< <http://www.estav.cz/finance/inflace.html> míra inflace >

[5] Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje

Jihomoravského kraje v roce 2011. *Český statistický úřad JMK*. [online]. 2012 [cit.

2013-03-25]. Dostupné z WWW:

< [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF76E/\\$File/5_ekonomicky.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF76E/$File/5_ekonomicky.pdf)>

[6] Statistika rodinných účtů – Metodika. *Český statistický úřad* [online]. 24.1 2012 [cit.

2013-03-25]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodinne_ucty>

[7] Regionální účty 2010 – hl. m. Praha. *Český statistický úřad JMK* [online]. 2012, [cit.

2013-03-25]. Dostupné z WWW: <

http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/regionalni_ucty_2010_hl_m_praha>

[8] Regionální účty 2010 – hl. m. Praha. *Český statistický úřad JMK* [online]. 2010 [cit.

2013-03-25]. Dostupné z WWW:

<[http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/a85f6ad50df035b9c125798b0039e0ed/\\$FILE/reg_ucty_praha_2010_csu.pdf](http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/a85f6ad50df035b9c125798b0039e0ed/$FILE/reg_ucty_praha_2010_csu.pdf)>

[9] Mzdy, náklady práce. *Český statistický úřad JMK* [online]. 26.3 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW: < <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xa> >

[10] Průměrná mzda v hl. m Praha za 4. čtvrtletí 2012. *Český statistický úřad hl.m. Praha*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_hlavnim_meste_praze_4_ctvrtleti_2012>

[11] Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2011. *Český statistický úřad* [online]. 3.8 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW: < http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/3001-12-r_2012>

[12] Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje jihomoravského kraje. *Český statistický úřad JMK* [online]. 11.9 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_jihomoravskeho_kraje>

[13] Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje hl. m. Prahy 2011. *Český statistický úřad hl.m Praha* [online]. 20.9 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW: < <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajp/101364-12-xa>>

[14] Domáci a výjezdový cestovní ruch. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 03.08 2011 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW: < <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Statistiky-cestovniho-ruchu-2011/Domaci-a-vyjezdovy-cestovni-ruch>>

[15] Komentář MMR k zákonu o podnikání v cestovním ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj. [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Medialni-reakce/Komentar-MMR-k-zakonu-o-podnikani-v-cestovnim-ruch>>

[16] TŮMA, O. Nedostatečně pojištěné cestovky: I v příští sezóně asi nebude na koho se spolehnout [online]. 28. 12. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/ochrana-spotrebitele/247415-nedostatecne-pojistene-cestovky-i-v-pristi-sezone-asi-nebude-na-koho-se-spolehnout>>

[17] ŠROT, K., KŘÍŽ, P. Informační a rezervační systémy. [online]. 2006 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod/info5.html>>

[18] Cestovní kancelář Azuro CK navazuje na zkrachovalý Pradok. Slibuje stabilitu Krachy cestovek [online]. 25.3 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.krachycestovek.cz/clanek/359-cestovni-kancelar-azuro-ck-navazuje-na-zkrachovaly-pradok-slibuje-stabilitu>>

[19] CK Azuro. [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://azurock.cz/>>

[20] CK Harmony. [online]. 2012, [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.cestovni-kancelar-harmony.cz/>>

[21] Krachy cestovek. [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.krachycestovek.cz/vyhledavani?slovo=harmony>>

[23] CK Ceres. [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.ceres.cz/?s=1>>

[23] Do Paříže s agenturou CZ AD dopravní, bez koncese a zákonné pojistky.

Krachy cestovek [online]. 25.3 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.krachycestovek.cz/clanek/358-do-parize-s-agenturou-cz-ad-dopravni-bez-koncese-a-zakonne-pojistky>>

[24] CZ AD dopravní. [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.czaddopravni.cz/>>

[25] CZ AD Praha. [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:
< <http://www.czadpraha.cz/>>

[26] CK Čedok [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:
< <http://www.cedok.cz/?gclid=CN2R5aKOp7YCFQLwzAodoGAAbQ>>

[27] Euro. *Kurzy měn. biz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:
< <http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-2-roky-emu-euro-eur>>

[28] Kuna. *Kurzy měn. biz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:
< <http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-2-roky-chorvatsko-kuna-hrk>>

[29] CCS [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:
<<http://www.ccs.cz/pages/phm2.php>>

[30] VODIČKA, M. Návrat Řecká i méně pobytů last minute. Trendy dovolené 2013. Cestování. *IDNES* [online]. 27.3 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW: <
http://cestovani.idnes.cz/trendy-dovolenych-2013-0rb-/kolem-sveta.aspx?c=A130325_160041_kolem-sveta_tom>

[31] SKALKOVÁ, O. CK Fischer koupila cestovku Nev- Dama. Láká milovníky zimních sportů. Byznys *IHNED* [online]. 4.5 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW:
< <http://byznys.ihned.cz/c1-51766130-ck-fischer-koupila-cestovku-nev-dama-laka-milovniky-zimnich-sportu>>

[32] SKALKOVÁ, O. Největší českou cestovku koupili Němci. Exim Tours už patří majiteli Billy a Penny. Byznys *IHNED* [online]. 30.5 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW: < <http://byznys.ihned.cz/c1-55979820-nejvetsi-ceskou-cestovku-koupili-nemci-exim-tours-uz-patri-majiteli-billy-a-penny>>

[33] Počet prodaných zájezdů klesá a počet cestovních kanceláří v ČR stoupá. *Mag Consulting* [online]. 1.3 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW: <
<http://www.magconsulting.cz/article.aspx?ArticleID=1293>>

- [34] INVIA [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z WWW: <
<http://www.invia.cz/o-invia/kontakty/nase-pobocky/2-brno/>>
- [35] Průměrné mzdy. *Český statistický úřad* [online]. 20.9 2012 [cit. 2013-04-10].
Dostupné z WWW: < <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2013-pmz>>
- [36] Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2012. *Český statistický úřad* [online]. 7.5 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031113.doc>>
- [37] Čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele – podle krajů a oblastí. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW:
<[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E400482033/\\$File/501312K1211.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E400482033/$File/501312K1211.pdf)>
- [38] ŠKRAŇKOVÁ, P. Kam Češi jezdí na jaře nejraději: do Paříže, k moři a do lázní. *Cestování IDNES* [online]. 23.3 2012 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z WWW:
<http://cestovani.idnes.cz/jarni-dovolena-pariz-more-lazne-dnp-/kolem-sveta.aspx?c=A120323_120931_igsvet_skr>
- [39] FISCHLEINOVÁ, K. Češi letos nakoupili více first minute zájezdů a byli ochotnější si připlatit. *Cestování. NOVINKY* [online]. 20.4 2013 [cit. 2013-04-12].
Dostupné z WWW: < <http://www.novinky.cz/cestovani/298849-cesi-letos-nakoupili-vice-first-minute-zajezdu-a-byli-ochotnejsi-si-priplatit.html>>
- [40] Čtyři největší cestovky vydělaly před 200 milionů. Domácí ekonomika. *Aktuálně.cz* [online]. 11.5 2007 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z WWW: <
<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=420344>>
- [41] Populační vývoj ČR v roce 2012. *Demografie* [online]. 2012 [cit. 2013-04-30].
Dostupné z WWW: < http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=841>
- [42] Seznam mapy. *Seznam* [online]. 2011 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z WWW: <
<http://www.mapy.cz/>>

[43] Ceny pohonných hmot v EU. UAMK [online]. ©2012 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.uamk.cz/informace-pro-motoristy/ceny-pohonných-hmot-v-evrope>>

[44] Ekonomika. *Novinky* [online]. 23.4 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/299915-bidny-stav-ekonomiky-stahuje-dolu-i-korunu.html>>

[45] Sazby mýtného v roce 2013. *Businessinfo* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z WWW: < <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sazby-mytneho-v-roce-2013-27353.html>>

[46] Mýto. *Doprava v praxi* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.doprava.vpraxi.cz/myto_au.html>

[47] Dálniční poplatky - Francie. *Dálniční - známky* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z WWW: < <http://www.dalnicni-znamky.com/dalnicni-poplatky-francie.html>>

[48] Dálniční poplatky - Itálie. *Dálniční - známky* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z WWW: < <http://www.dalnicni-znamky.com/dalnicni-poplatky-italie.html>>

[49] Richelieu. *Trivago* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné zWWW: <
[http://www.trivago.cz/?aCategoryRange=2,3,4,5&aOverallLiking=2,3,4,5&aRooms=&iRequestIdent=0&iSemThemeId=7842&bIsSeoPage=false&sError=&sFilterEdit=&sMapNavigation=\[object%20Object\]&sPoiSearch=37088:::7842&sPathName=menton&bIsCity=true&iPathId=37088&iIncludeAll=0&iLimit=25&iRoomType=7&sLeftBarState=filters&sQueryPathName=Menton&iOffset=0&iViewType=0&sOrderBy=relevance%20desc&bSharedRooms=false&bIsHotelTestHotel=false&aDateRange\[arr\]=2013-05-04&aDateRange\[dep\]=2013-05-05&aDefaultDateRange\[arr\]=2013-05-04&aDefaultDateRange\[dep\]=2013-05-04](http://www.trivago.cz/?aCategoryRange=2,3,4,5&aOverallLiking=2,3,4,5&aRooms=&iRequestIdent=0&iSemThemeId=7842&bIsSeoPage=false&sError=&sFilterEdit=&sMapNavigation=[object%20Object]&sPoiSearch=37088:::7842&sPathName=menton&bIsCity=true&iPathId=37088&iIncludeAll=0&iLimit=25&iRoomType=7&sLeftBarState=filters&sQueryPathName=Menton&iOffset=0&iViewType=0&sOrderBy=relevance%20desc&bSharedRooms=false&bIsHotelTestHotel=false&aDateRange[arr]=2013-05-04&aDateRange[dep]=2013-05-05&aDefaultDateRange[arr]=2013-05-04&aDefaultDateRange[dep]=2013-05-04)>

05&aGeoCode[lng]=7.505666&aGeoCode[lat]=43.778847&aPriceRange[from]=0&aPriceRange[to]=0&aPartner=&&bIsMysteryGuestOnly=false&>

[50] Balladinis Cannes Le Cannet. *Booking.com* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-30].

Dostupné z WWW: <

http://www.booking.com/searchresults.cs.html?aid=303948;label=le-cannet-1gkBKEKs75WrypD2xjo3rAS8394916821%3Apl%3Aata%3Ap110%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=84a842d128d184b976d15b3ef9e1c0ad;dcid=1;city=-1440522;redirected_from_city=1;src=city>

[51] Hotel Belvédère Cannes-Mougins. *Hotels.com*, [online]. ©2013 [cit. 2013-04-30].

Dostupné z WWW:<[http://cs.hotels.com/search.do?destinationId=513113&sortOrder=&viewType=LIST&resolvedLocation=&pageNumber=0&amenityIds=65536&destination=SaintRaphael%2C+Francie&searchParams.arrivalDate=05.05.2013&searchParams.departureDate=06.05.2013&rooms=1&searchParams.rooms\[0\].numberOfAdults=2&children\[0\]=0&searchParams.landmark=&hotelId=](http://cs.hotels.com/search.do?destinationId=513113&sortOrder=&viewType=LIST&resolvedLocation=&pageNumber=0&amenityIds=65536&destination=SaintRaphael%2C+Francie&searchParams.arrivalDate=05.05.2013&searchParams.departureDate=06.05.2013&rooms=1&searchParams.rooms[0].numberOfAdults=2&children[0]=0&searchParams.landmark=&hotelId=)>

[52] Výše sazeb zahraničního stravného. *Finance.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-30].

Dostupné z WWW: < <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/cestovni-nahrady/zahranicni-stravne/>>

[53] Expresradio. *Mafra.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-18].

Dostupné z WWW: < http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all\cs_pro-inzerenty_redio-expres.htm&menu>

[54] Vaše online tiskárna. *Point4me* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-18].

Dostupné z WWW: <http://www.point4me.com/cs?gclid=CITnubekjrcCFXHLtAodrXIAbQ>>

Ostatní zdroje

Ceníky cestovní kanceláře ABC s.r.o.

Rozvahy, výkazy zisku a ztrát cestovní kanceláře ABC s.r.o.

E- mailová korespondence s rozhlasovou stanicí Krokodýl

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky

Obrázek č. 1 Porterovy strategie	21
Obrázek č. 2 Strategické hodiny	26
Obrázek č. 3 Porterův hodnotový řetězec.....	29
Obrázek č. 4 Hodnotový systém	32
Obrázek č. 5 Schéma strategického řízení.....	33
Obrázek č. 6 Schéma procesu poskytování služby	38
Obrázek č. 7 Informační toky v cestovním ruchu	59
Obrázek č. 8 Propojení počítačových sítí	60

Grafy

Graf č. 1 Průměrná měsíční mzda v JMK dle jednotlivých čtvrtletí.....	42
Graf č. 2 Průměrná měsíční hrubá mzda dle krajů v roce 2012.....	43
Graf č. 3 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2008 – 2012	43
Graf č. 4 Průměrná měsíční hrubá mzda v hl. m. Praha v jednotlivých letech.....	44
Graf č. 5 Vývoj čistého disponibilního důchodu na obyvatele v JMK (běžné ceny).....	44
Graf č. 6 Vývoj čistého disponibilního důchodu na obyvatele v hlavním městě Praha..	45
Graf č. 7 Struktura spotřebních vydání domácností.....	46
Graf č. 8 Peněžní vydání, průměry domácností v Kč.....	46
Graf č. 9 Kurz chorvatské Kuny za poslední dva roky	47
Graf č. 10 Kurz Eura za poslední dva roky	47
Graf č. 11 Vývoj cen nafty a benzínu v letech 2006-2013.....	48
Graf č. 12 Delší cesty rezidentů do zahraničí dle cílové destinace v roce 2011.....	49
Graf č. 13 Struktura nákladu CK	71

Tabulky

Tabulka č. 1 Harmonogram diplomové práce	13
Tabulka č. 2 Ceník za ubytovací služby.....	63
Tabulka č. 3 Ceník za stravovací služby	64
Tabulka č. 4 Vývoj výnosů v letech 2008-2011	70
Tabulka č. 5 Ukazatele zadluženosti	72
Tabulka č. 6 SWOT analýza	73
Tabulka č. 7 SWOT matice CK	74
Tabulka č. 8 Časový harmonogram realizace návrhů	102

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Rozvaha CK ABC s.r.o. za rok 2008

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát CK ABC s.r.o. za rok 2008

Příloha č. 3 Rozvaha CK ABC s.r.o. za rok 2009

Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztrát CK ABC s.r.o. za rok 2009

Příloha č. 5 Rozvaha CK ABC s.r.o. za rok 2010

Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztrát CK ABC s.r.o. za rok 2010

Příloha č. 7 Rozvaha CK ABC s.r.o. za rok 2011

Příloha č. 8 Výkaz zisku a ztrát CK ABC s.r.o. za rok 2011

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Rozvaha za rok 2008

	Běžné účetní období			Min. účet. období
Aktiva	Brutto	Korekce	Netto	Netto
Aktiva celkem	9 408	-4 122	5 268	7 15
Pohledávky za upsaný zákl. kapitál				
Dlouhodobý majetek	7 338	-4 915	2 423	3 174
Dlouhodobý nehm. majetek	62	-62		6
Dlouhodobý hmotný majetek	7 276	-4 853	2 979	3 108
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	2 979		2 979	3 514
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	1 713		1 713	3 242
Krátkodobý finanční majetek	1 266		1 266	272
Časové rozlišení	381		381	747
Pasiva	Stav v běžném účet. období			Stav v min. účet. období
Pasiva celkem	5 286			7 435
Vlastní kapitál	192			216
Základní kapitál	100			100
Kapitálové fondy	120			120
Rezervní fondy				
VH minulých let	-4			-79
VH běžného účetního období	-25			75
Cizí zdroje	5 104			7 214
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky	1 282			2 549
Bankovní úvěry a výpomoci	3 822			4 665
Časové rozlišení	-9			5

Zdroj: Vlastní práce dle interních výkazů CK ABC s.r.o.

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát za rok 2008

Text	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
Tržby za prodej zboží		
Náklady vynaložené na prodané zboží		
Obchodní marže		
Výkony	37 687	46 349
Výkonová spotřeba	34 018	42 304
Přidaná hodnota	3 669	4 045
Ostatní náklady	2 878	3 276
Daně a poplatky	9	19
Odpisy DM nehmotného	444	812
Tržby z prodeje DM a materiálu		
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu		
Změna stavu rezerv a oprav. položek v provoz. oblasti		
Ostatní provozní výnosy	577	657
Ostatní provozní náklady	395	177
Převod provozních výnosů		
Převod provozních nákladů		
Provozní výsledek hospodaření	520	472
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
Prodané cenné papíry a podíly		
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
Náklady z finančního majetku		
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. oblasti		
Výnosové úroky		
Nákladové úroky		
Ostatní finanční výnosy	303	72
Ostatní finanční náklady	792	775
Převod finančních nákladů		
Finanční výsledek hospodaření	-489	-203
Daň z příjmu za běžnou činnost	36	54
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-5	170
Mimořádné výnosy		
Mimořádné náklady	20	95
Daň z příjmu z mimořádné činnosti		
Mimořádný výsledek hospodaření	-20	-95
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		

VH za účetní období	-25	75
VH před zdaněním	-25	129

Zdroj: Vlastní práce dle interních výkazů CK ABC s.r.o.

Příloha č. 3 Rozvaha a za rok 2009

Aktiva	Běžné účetní období			Min. účet. období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
Aktiva celkem	10 698	-4 915	5 783	5 286
Pohledávky za upsaný zákl. kapitál				
Dlouhodobý majetek	7 338	-4 915	2 423	2 900
Dlouhodobý nehm. majetek	62	-62		
Dlouhodobý hmotný majetek	7 276	-4 853	2 423	2 900
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	2 979		2 979	1 908
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	1 713		1 713	1 754
Krátkodobý finanční majetek	1 266		1 266	154
Časové rozlišení	381		381	478
Pasiva	Stav v běžném účet. období			Stav v min. účet. období
Pasiva celkem	5 783			5 286
Vlastní kapitál	15			191
Základní kapitál	100			100
Kapitálové fondy	120			120
Rezervní fondy				
VH minulých let	-29			-4
VH běžného účetního období	-176			-25
Cizí zdroje	5 734			5 104
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky	2 973			1 282
Bankovní úvěry a výpomoci	2 761			3 822
Časové rozlišení	34			-9

Zdroj: Vlastní práce dle interních výkazů CK ABC s.r.o.

Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztrát za rok 2009

Text	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
Tržby za prodej zboží		
Náklady vynaložené na prodané zboží		
Obchodní marže		
Výkony	31 344	37 687
Výkonová spotřeba	27 723	34 018
Přidaná hodnota	3 612	3 669
Ostatní náklady	2 567	2 878
Daně a poplatky	18	9
Odpisy DM nehmotného	794	444
Tržby z prodeje DM a materiálu		
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu		
Změna stavu rezerv a oprav. položek v provoz. oblasti		
Ostatní provozní výnosy	263	577
Ostatní provozní náklady	377	395
Převod provozních výnosů		
Převod provozních nákladů		
Provozní výsledek hospodaření	119	520
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
Prodané cenné papíry a podíly		
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
Náklady z finančního majetku		
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. oblasti		
Výnosové úroky		
Nákladové úroky		
Ostatní finanční výnosy	247	303
Ostatní finanční náklady	445	792
Převod finančních nákladů		
Finanční výsledek hospodaření	-198	-489
Daň z příjmu za běžnou činnost	69	36
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-148	-5
Mimořádné výnosy		
Mimořádné náklady	28	20
Daň z příjmu z mimořádné činnosti		
Mimořádný výsledek hospodaření	-28	-20
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		

VH za účetní období	-176	-25
VH před zdaněním	-107	-25

Zdroj: Vlastní práce dle interních výkazů CK ABC s.r.o.

Příloha č. 5 Rozvaha za rok 2010

Aktiva	Běžné účetní období			Min. účet. období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
Aktiva celkem	9 861	-5 672	4 189	5 783
Pohledávky za upsaný zákl. kapitál				
Dlouhodobý majetek	7 677	-5 672	2 005	2 423
Dlouhodobý nehm. majetek	62	-62		
Dlouhodobý hmotný majetek	7 615	-5 610	2 005	2 979
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	2 045		2 045	2 979
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	1 742		1 742	1 713
Krátkodobý finanční majetek	303		303	1 266
Časové rozlišení	139		139	381
Pasiva	Stav v běžném účet. období			Stav v min. účet. období
Pasiva celkem	4 189			5 783
Vlastní kapitál	-502			15
Základní kapitál	100			100
Kapitálové fondy	120			120
Rezervní fondy				
VH minulých let	-205			-29
VH běžného účetního období	-517			-176
Cizí zdroje	4 667			5 734
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky	2 606			2 973
Bankovní úvěry a výpomoci	2 061			2 761
Časové rozlišení	24			34

Zdroj: Vlastní práce dle interních výkazů CK ABC s.r.o.

Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztrát za rok 2010

Text	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
Tržby za prodej zboží		
Náklady vynaložené na prodané zboží		
Obchodní marže		
Výkony	27 940	31 344
Výkonová spotřeba	24 839	27 723
Přidaná hodnota	3 101	3 612
Ostatní náklady	2 491	2 567
Daně a poplatky	45	18
Odpisy DM nehmotného	758	794
Tržby z prodeje DM a materiálu	80	
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu		
Změna stavu rezerv a oprav. položek v provoz. oblasti		
Ostatní provozní výnosy	246	263
Ostatní provozní náklady	338	377
Převod provozních výnosů		
Převod provozních nákladů		
Provozní výsledek hospodaření	-205	119
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
Prodané cenné papíry a podíly		
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
Náklady z finančního majetku		
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. oblasti		
Výnosové úroky		
Nákladové úroky		
Ostatní finanční výnosy	199	247
Ostatní finanční náklady	453	445
Převod finančních nákladů		
Finanční výsledek hospodaření	-254	-198
Daň z příjmu za běžnou činnost	6	69
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-465	-148
Mimořádné výnosy		
Mimořádné náklady	52	28
Daň z příjmu z mimořádné činnosti		
Mimořádný výsledek hospodaření	-52	-28
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		

VH za účetní období	-517	-176
VH před zdaněním	-511	-107

Zdroj: Vlastní práce dle interních výkazů CK ABC s.r.o.

Příloha č. 7 Rozvaha za rok 2011

Aktiva	Běžné účetní období			Min. účet. období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
Aktiva celkem	8 235	-6 424	1 811	4 189
Pohledávky za upsaný zákl. kapitál				
Dlouhodobý majetek	7 741	-6 424	1 317	2 005
Dlouhodobý nehm. majetek	62	-62		
Dlouhodobý hmotný majetek	7 679	-5 362	1 317	2 005
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	254		354	2 045
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	228		228	1 742
Krátkodobý finanční majetek	126		126	303
Časové rozlišení	140		140	139
Pasiva	Stav v běžném účet. období			Stav v min. účet. období
Pasiva celkem	1 811			4 189
Vlastní kapitál	-1 230			-502
Základní kapitál	100			100
Kapitálové fondy	120			120
Rezervní fondy				
VH minulých let	-722			-205
VH běžného účetního období	-728			-517
Cizí zdroje	3 038			4 667
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky	1 654			2 606
Bankovní úvěry a výpomoci	1 384			2 061
Časové rozlišení	3			24

Zdroj: Vlastní práce dle interních výkazů CK ABC s.r.o.

Příloha č. 8 Výkaz zisku a ztrát za rok 2011

Text	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
Tržby za prodej zboží		
Náklady vynaložené na prodané zboží		
Obchodní marže		
Výkony	24 405	27 940
Výkonová spotřeba	21 865	24 839
Přidaná hodnota	2 539	3 101
Ostatní náklady	2 418	2 491
Daně a poplatky	12	45
Odpisy DM nehmotného	753	758
Tržby z prodeje DM a materiálu	16	80
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu		
Změna stavu rezerv a oprav. položek v provoz. oblasti		
Ostatní provozní výnosy	378	246
Ostatní provozní náklady	287	338
Převod provozních výnosů		
Převod provozních nákladů		
Provozní výsledek hospodaření	-537	-205
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
Prodané cenné papíry a podíly		
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
Náklady z finančního majetku		
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. oblasti		
Výnosové úroky	5	
Nákladové úroky		
Ostatní finanční výnosy	228	199
Ostatní finanční náklady	309	453
Převod finančních nákladů		
Finanční výsledek hospodaření	-76	-254
Daň z příjmu za běžnou činnost	8	6
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-621	-465
Mimořádné výnosy		
Mimořádné náklady	82	52
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	25	
Mimořádný výsledek hospodaření	-107	-52
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		

VH za účetní období	-728	-517
VH před zdaněním	-695	-511

Zdroj: Vlastní práce dle interních výkazů CK ABC s.r.o.