

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra obchodu

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Stanovení obchodní strategie vybraného podniku služeb

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucie Tichá Ph.D.

Autor:

Veronika Kolářová

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Stanovení obchodní strategie vybraného podniku služeb“ vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Českých Budějovicích

16. 8. 2008

Veronika Kolářová

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Tiché Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a majiteli cestovní kanceláře Beryreisen, v. o. s. za poskytnutí potřebných informací o sledovaném subjektu.

OSNOVA:

1. ÚVOD	9
2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP.....	11
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	14
3.1 OBCHODNÍ STRATEGIE	14
3.1.1 ANALÝZA TRŽNÍ POZICE ORGANIZACE.....	14
3.1.2 STANOVENÍ CÍLŮ ORGANIZACE.....	16
3.1.3 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ STRATEGICKÝCH ALTERNATIV	17
3.1.4 ZAVÁDĚNÍ ZVOLENÉ STRATEGIE	19
3.1.5 SLEDOVÁNÍ A KONTROLA	20
3.1.6 STRATEGIE PŘI POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB	21
3.2 PODNIK SLUŽEB – CESTOVNÍ KANCELÁŘ.....	23
3.2.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	25
3.2.2 KLASIFIKACE SLUŽEB	26
3.2.3 KONKURENCE PODNIKU SLUŽEB	28
3.3 PRODUKT Z HLEDISKA SLUŽBY	29
3.3.1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	32
3.3.2 DISTRIBUCE PRODUKTU	34
3.3.3 PROPAGACE PRODUKTU	35
3.3.4 CENA PRODUKTU	36
4. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	38
4.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU	38
4.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	39
4.1.1 ANALÝZA KONKURENCE	39
4.1.2 SEGMENTACE TRHU	41
4.1.3 VLIV MAKROPROSTŘEDÍ.....	43
4.1.4 STANOVENÍ POZICE NA TRHU	44
4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	45
4.3.1 POROVNÁNÍ CEN ZÁJEZDŮ CK BERYREISEN S JEJÍMI NEJVĚTŠÍMI KONKURENTY	45
4.3.2 TRŽBY CK BERYREISEN V LETECH 2006 A 2007	47
4.3.3 SWOT ANALÝZA ZKOUMANÉ CESTOVNÍ KANCELÁŘE	48

4.3.4 ANALÝZA OBCHODNÍ STRATEGIE.....	51
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ.....	52
4.4.1 ČETNOST VYUŽÍVÁNÍ SLUŽEB CESTOVNÍ KANCELÁŘE PODLE JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍ	52
4.4.2 PREFERENCE DRUHU ZÁJEZDU V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH	54
4.4.3 PREFERENCE TYPU ZÁJEZDU V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH	56
4.4.4 PREFERENCE SPORTOVNÍ AKTIVITY NA DOVOLENÉ.....	57
4.4.5 PREFERENCE TUZEMSKÉ A ZAHRANIČNÍ DOVOLENÉ PODLE VĚKU A POHLAVÍ	59
4.4.6 PREFERENCE LETNÍ A ZIMNÍ DOVOLENÉ PODLE VĚKU A POHLAVÍ ...	60
4.4.7 PREFERENCE TYPU UBYTOVÁNÍ V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH	61
4.4.8 PREFERENCE UBYTOVÁNÍ U TUZEMSKÉ A ZAHRANIČNÍ DOVOLENÉ	63
4.4.9 PREFERENCE UBYTOVÁNÍ U LETNÍ A ZIMNÍ DOVOLENÉ	64
4.4.10 PREFERENCE TYPU STRAVOVÁNÍ V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH	66
4.4.11 PREFERENCE TYPU DOPRAVY V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH	67
4.4.12 PREFERENCE DOPRAVY U ZAHRANIČNÍ DOVOLENÉ.....	68
4.4.13 PREFERENCE CÍLOVÉ DESTINACE.....	69
4.4.14 AKCEPTOVATELNOST CENY ZA 7-DENNÍ ZÁJEZD V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH	70
5. DISKUSE.....	72
6. VÝSLEDKY PRÁCE A NÁVRH UPLATNĚNÍ.....	74
6.1 NÁVRH NOVÉ OBCHODNÍ STRATEGIE	74
6.2 NOVĚ ZAVEDENÉ PRODUKTY	76
6.2.1 LYŽAŘSKÝ ZÁJEZD DO FRANCOUZSKÝCH ALP	77
6.2.2 POBYTOVÝ ZÁJEZD DO BULHARSKA	80
6.3 VÝNOSOVÁ PREDIKCE PRODUKTU.....	82
7. ZÁVĚR	86
8. SUMMARY	88

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
10. SEZNAM ZKRATEK.....	91
11. SEZNAM TABULEK	92
12. SEZNAM GRAFŮ.....	93
13. SEZNAM PŘÍLOH	94

1. ÚVOD

Každý podnik je zakládán a existuje proto, aby naplnil svoje určité poslání - výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. Poslání bývá rozpracováno do formy firemních principů a zásad.

Podnik působící na kterémkoliv trhu nemůže existovat osamoceně. Podniky jsou obklopeny prostředím, ve kterém fungují. Toto prostředí působí na podnik a ovlivňuje jeho reakce. Prostředí má vliv na volbu výrobků, které bude podnik na trhu nabízet, na služby, které bude na trhu poskytovat, na ceny, které může pro výrobky a služby stanovit, na distribuční cesty, které slouží k přemístění výrobků a služeb ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i stanovení cílů a volbu strategií. Pokud podnik nedokáže vliv prostředí odhalit a zmapovat, podnik nedokáže včas reagovat, a tím se sníží prosperita a zvýší se riziko neúspěchu.

Neschopnost reagovat na potřeby zákazníků, nedostatek inovací a vysoké režijní náklady patří mezi charakteristiky špatného vedení firmy. Dříve si s tím podniky nemusely dělat starosti. V bezkonkurenčním prostředí byl zákazník ponechán na pospas monopolnímu výrobcí či obchodníkovi. Tato situace se výrazně projevila v zemích s centrálním systémem direktivního řízení a s deficitní tržní situací. Nové tržní podmínky se projevují přístupem k marketingovým aktivitám, které jsou nezbytné pro tvorbu jednotlivých strategií. V podmínkách tržního prostředí otevřené ekonomiky ovlivňují strategie úspěch či neúspěch podnikání. Strategie musí být podložena dostatečným průzkumem a analýzou tržních podmínek a parametrů okolí v dané podnikatelské oblasti. Analýza tržních podmínek umožňuje správně zhodnotit své vlastní síly a nalézt optimální způsob odvrácení existujících a vznikajících hrozeb a naopak využívat stávající a vznikající příležitosti. Aby byl podnik konkurenceschopný, je nutné se zaměřit na kvalitativně nové vztahy k zákazníkům, cíleně zaměřené obchodní strategie, využívání internetu a globalizaci včetně jejích dopadů na podnikatelskou činnost.

Obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitý podnik. Obchodní strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Obsahově by obchodní strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, tj. Produkt (soubor výrobků a služeb určitého podniku), Price (cenovou politiku), Place (distribuci), Promotion (marketingovou komunikaci), People (lidské zdroje, pracovníci), Process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, případně další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků určitého podniku) a Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura daného podniku). Strategické řízení si i přes současnou turbulenci podnikatelského prostředí, které je navíc ovlivňováno procesy globalizace, upevnilo své postavení v řízení podniků.

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza současné obchodní strategie cestovní kanceláře Beryreisen, v. o. s. a na základě analýzy marketingu, konkurence a pozice cestovní kanceláře na trhu vytvoření nové obchodní strategie, prostřednictvím které je na trh zaveden nový produkt cestovní kanceláře. Nový produkt je vytvořen na základě výsledků dotazníkového šetření, které je zaměřeno na spotřebitelské preference v oblasti trávení dovolených.

Věřím, že tato práce bude přínosná, vyvozené závěry budou moci být využity i v praxi a splní tak svůj základní cíl.

2.CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP

2.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem práce je analýza stávající obchodní strategie zkoumaného subjektu a na základě podrobné analýzy marketingu, konkurence a pozice cestovní kanceláře na trhu vytvořit novou obchodní strategii, prostřednictvím které je na trh zaveden nový produkt cestovní kanceláře - zájezd. Nový zájezd je vytvořen na základě dotazníkového šetření, které vyjadřuje potencionální zájem spotřebitelů o určitý produkt.

Ke splnění hlavního cíle bude nutné podniknout celou řadu dílčích kroků:

- provést externí analýzu: popis trhu v daném regionu;
popis rozdělení tržních segmentů;
rozdělení konkurence;
vliv makroprostředí;
stanovení pozice na trhu;
- provést interní analýzu: SWOT analýza;
analýza stávající obchodní strategie;
- na základě nové obchodní strategie navrhnout uplatnění nově zavedeného produktu na trhu.

2.2 POUŽITÉ METODY A HYPOTÉZY

Vybraným podnikem služeb je cestovní kancelář Beryreisen, se sídlem v okrajové části Českých Budějovic. Cestovní kancelář se zabývá prodejem vlastních zájezdů a zprostředkováním zájezdů a služeb spojených s cestovním ruchem jiných cestovních kanceláří a agentur. Je distributorem produktů těchto cestovních kanceláří: Blue Style, Alex, INEX, Pelhřim, Exim Tours, ESO Travel, Holiday Brno.

Použité metody:

- řízené rozhovory s majitelem cestovní kanceláře, provedené v průběhu roku 2007, které slouží k bližšímu poznání zkoumané cestovní kanceláře a ke stanovení stávající obchodní strategie;

- dotazníkové šetření, které prostřednictvím 13 jednoduchých uzavřených selektivních otázek zjišťuje potřeby a přání klientů cestovní kanceláře a potencionálních zákazníků, kteří představují obyvatele Českých Budějovic. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, o jaký produkt cestovní kanceláře mají klienti a potencionální zákazníci skutečně zájem. Otázky jsou srozumitelné, jasně formulované a respondenti si vybírají vždy tu odpověď, která jim nejvíce odpovídá. Dotazovaní jsou vybíráni na základě náhodného výběru a dotazníkem je osloveno 200 respondentů. Klienti a potencionální zákazníci jsou rozděleni do 4 věkových kategorií (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 50 let a více než 51 let). Dále se dotazník zabývá pozorováním preferencí dotazovaných respondentů podle pohlaví. Na základě dotazníkového šetření jsou zjištěné spotřebitelské preference přehledně zpracovány do grafů. Jednotlivé grafy jsou doplněny slovním komentářem dosažených výsledků. Dotazníkové šetření je provedeno anonymně v měsíci listopadu a prosinci roku 2007. Na základě výsledků dotazníkového šetření je vytvořen nový produkt, o který spotřebitelé projevili největší zájem;
- kontingenční tabulky, které slouží k vyhodnocení dotazníkového šetření;
- bazické indexy, které jsou použity k porovnání tržeb z vlastních produktů v letech 2006 a 2007;
- analýza konkurence, která stanoví nejvýznamnější konkurenty v odvětví a regionu podle Portera;
- SWOT analýza, která ukazuje na silné a slabé stránky zkoumané cestovní kanceláře, na příležitosti, kterých může cestovní kancelář využít a na ohrožení, kterým musí cestovní kancelář čelit.

Zdroje informací:

- primární zdroje: podniková dokumentace;
řízený rozhovor s majitelem cestovní kanceláře;
dotazníkové šetření;
- sekundární zdroje: odborná literatura;
internet;
statistiky Českého statistického úřadu;
rozhovor s pracovníkem Krajského úřadu z odboru cestovního ruchu;
vlastní výzkumy a šetření zkoumaného subjektu.

Hypotézy:

- přestěhováním cestovní kanceláře do centra města dojde ke zvýšení počtu potencionálních zákazníků a tudíž i ke zvýšení obratu;
- produkty prodávané stávajícím způsobem jsou nabízeny pouze úzkému okruhu zákazníků, nová strategie prodeje zesílí pozici firmy na trhu;
- zavedení nového produktu podle přání potencionálních zákazníků přinese zvýšení obratu zkoumaného subjektu.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 OBCHODNÍ STRATEGIE

Obchodní strategie je definována jako manažerský proces vytváření a udržování rovnováhy mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnicími se příležitostmi na trhu. Každá obchodní strategie musí být naplánována. Cílem strategického plánování je přizpůsobovat chování organizace a její produkty potřebám zákazníků s cílem rozvoje organizace. Strategické plánování je v důsledku neustále probíhajících změn v prostředí organizací nepřetržitý proces (KOTLER, P. 1995).

Téměř všichni autoři, KOTLER, P. (1995), i JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. (2001), se shodují, že existuje pět hlavních funkcí strategického plánování: analýza stávající tržní pozice organizace – stanovení cílů organizace – identifikace a hodnocení strategických alternativ – zavádění zvolené strategie – sledování a kontrola.

3.1.1 ANALÝZA TRŽNÍ POZICE ORGANIZACE

Analýza stávající tržní pozice organizace je logickým zahájením plánovací činnosti a odpovídá na otázku „kde jsme nyní“. Zkoumá stávající tržní podíl organizace, velikost a vlastnosti trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky. V souvislosti s trhy, které organizace obsluhuje, určuje, kterým tržním segmentům organizace slouží a bude sloužit, tj. provádí tržní segmentaci. Zajímá se o vnitřní sílu a slabost organizace. Zaměřuje se přitom na provozní problémy, využití personálních a finančních zdrojů, a to jak z hlediska kvantity, tak i kvality. Z následujícího je patrné, že v této fázi provádíme tržní segmentaci a SWOT analýzu (JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. 2001).

Tržní segmentace

KOUDELKA, J. (1997) definoval segmentaci trhu jako nalezení skupin zákazníků, kteří se na daném trhu podobně projevují. Tržní projevy skupin – segmentů – jsou však navzájem zřetelně odlišné. Segmentace trhu má pro obchodní strategii smysl tehdy, podaří-li se najít takové skupiny zákazníků, které sdílejí podobné chování na daném trhu nebo které budou dostatečně podobně reagovat na podnět firmy. Jedním z hlavních

a základních rozhodnutí při segmentaci trhu je volba kritérií, podle kterých budeme hledat podobné zákazníky a odkrývat segmenty. Mezi tradiční kritéria patří:

- demografická kritéria – organizace poskytuje služby pouze skupinám zákazníků, vybraným na základě demografických vlastností, kterými mohou být věk, pohlaví, stav, původ, velikost místa bydliště, životní cyklus domácnosti, vzdělání, povolání, apod.;
- geografická kritéria – organizace se rozhodne poskytovat službu pouze na určitém území. Mezi segmentační geografická kritéria patří: území, hustota osídlení, klima, přírodní zdroje a mobilita spotřebitele;
- etnografická kritéria – mezi segmentační kritéria patří národnost, rasa a náboženství;
- fyziografická kritéria – lze postihnout dvě hlavní skupiny kritérií, která mají spojitost s fyziografickou charakteristikou – fyziologická kritéria (např. tělesné proporce, kvalita pleti, kůže, vlasů) a kritéria zdravotního stavu. Fyziografická segmentace má daleko širší dopady, než se možná na první pohled zdá (např. zdravá výživa, sportem proti obezitě);
- psychografická kritéria – rozlišení podle hledaných výhod nebo preferencí skupiny spotřebitelů. Kritériem je sociální třída, životní styl a osobnost.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. (2001) doplňují segmentační kritéria o:

- motivy vedoucí ke koupi – do těchto kritérií lze zařadit zvyk, náhlý impuls a uvážené rozhodování;
- časová kritéria, která jsou vytvářena faktorem, například časem, kdy zákazníci nakupují výrobky nebo služby (např. předvánoční nákupy, servisní jarní prohlídky a opravy vozů, letní sestřih vlasů, víkendové nákupy, letní a zimní zájem o dovolenou).

Kromě uvedených kritérií mohou existovat i další, například kulturní zvyklosti. Na průmyslových trzích pak rozlišujeme odvětvová kritéria, objemová kritéria (objem nákupu) a další.

SWOT analýza

SWOT analýza je jednou ze základních metod analýzy stávající tržní pozice na trhu. Tato metoda je nazvána podle počátečních písmen těchto anglických slov:

- S – strenghts (síly);
- W – weaknesses (slabosti);
- O – opportunities (příležitosti);
- T – threats (hrozby).

Úspěšná aplikace vhodné strategie je závislá jednak na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky - analýza S-W, a jednak, jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby - analýza O-T (MAJARO, S. 1996).

MAJARO, S. (1996) popisuje SWOT analýzu takto:

- Analýza O-T (analýza příležitostí a ohrožení) – analýzou ohrožení rozumíme především rozbor nežádoucích vlivů z vnějšího prostředí. Pravděpodobně budou negativně ovlivňovat marketingovou aktivitu organizace v průběhu plánovaného období, a to v takové míře, že může dojít k vážným poruchám a stagnaci v činnostech. Může jimi být například domácí či zahraniční konkurence. Působení může částečně ovlivňovat svými rozhodnutími vláda zavedením antimonopolních či ochranných opatření na domácí výrobky. Analýza příležitostí organizace je druhou stranou mince. Předvídá příznivé vlivy pro budoucnost firmy. To, co je pro jednu firmu hrozbou, může být pro jinou příležitostí. Zhodnocením příležitostí a hrozeb v určité organizaci můžeme předpovědět budoucí přitažlivost směru podnikání.
- Analýza S-W (analýza síly a slabosti firmy) – dalším elementem pro předpověď možného vývoje je otázka, jak budou její budoucí aktivity na určitém trhu ovlivňovat vnitřní vlivy. Obecně to znamená, že organizace se musí na základě rozboru vnitřních vlivů rozhodnout, zda-li využije možností, které má, či nikoliv. Rozbor by měl poskytnout dostatečné objektivní informace o silných, respektive slabých stránkách organizace. Je v jejím zájmu, aby byl prováděn rozbor pravidelně a objektivně.

Když je provedena analýza výchozí situace, může podnik přikročit ke stanovení konkrétních cílů pro uvažované období.

3.1.2 STANOVENÍ CÍLŮ ORGANIZACE

Stanovení cílů organizace odpovídá na otázku související se směřováním organizace. Management užívá zdroje organizace k řadě různých cílů, které zpravidla souvisejí s dosahováním zisku (JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. 2001).

Za vrchol pyramidy podnikových cílů považuje TOMEK, J. (1991) cíle týkající se poslání (účel, mise podniku), které předurčují, jaké druhy výrobků bude podnik spotřebitelům poskytovat. Dále konkretizuje tyto cíle: cíle týkající se postavení podniku na trhu (tržní podíl,

velikost obratu, význam podniku na trhu, nové trhy), cíle týkající se rentability (zisk, rentabilita obratu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu), finanční cíle (úvěrová důvěra, likvidita, schopnost samofinancování, struktura kapitálu), sociální cíle (pracovní uspokojení, ekonomické a sociální zajištění, rozvoj osobnosti), cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení (nezávislost podniku, image a prestiž, politický a společenský vliv podniku), a psychologické cíle, které se dotýkají zejména kupního chování a jeho motivace (zvýšení stupně publicity podniku na veřejnosti, posílení image výrobků u kupujících, působení na zvýšení preference podnikové značky při kupním rozhodování).

Cíle by měly být měřitelné, musejí obsahovat časové období, ve kterém mají být dosaženy. Cíle musejí být reálné (pokud jsou stanoveny příliš vysoké cíle, kterých nelze dosáhnout, celý proces plánování selhává). Faktory, které působí na plnění stanovených cílů, by měly být ovlivnitelné příslušnými pracovníky, kteří jsou odpovědní podle organizačních struktur za plnění cílů. Jednotlivé cíle stanovené pro různé funkce organizace by měly být mezi sebou v souladu. Sestavení celkových plánů organizace je proces získávání informací z jejích různých funkčních oblastí, jejich syntetizace do plánu organizace a zpětná vazba k těmto funkčním oblastem ve formě specifických cílů. Po stanovení cílů je úkolem marketingového managementu vypracování plánů vedoucích k dosažení cílů. Plány se sestavují na třech úrovních: strategické, taktické a plány pro nouzové situace (JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. 2001).

3.1.3 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

Identifikace a hodnocení strategických alternativ odpovídá na otázku, jakým způsobem se dostane organizace k danému cíli. Stejných cílů je možno dosáhnout různými cestami – různými strategiemi. Výběr a stanovení strategií je ovlivněn různými faktory, proto si organizace vytváří a hodnotí možné budoucí scénáře vývoje jak uvnitř organizace, tak uvnitř svého prostředí (JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. 2001).

I když lze formulovat mnoho typů strategií, PORTER, M. E. (1994) je shrnul do tří druhových typů, které poskytují dobrý výchozí bod pro strategické myšlení.

- Strategie nákladové priority – u této strategie firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a tak nabízí výrobky za nižší cenu než její

konkurenti a v důsledku toho získá větší podíl na trhu. Firmy, které používají tuto strategii jsou výborné v inženýrských pracích, v nákupech, ve výrobě a fyzické distribuci, avšak nepotřebují takovou zručnost v marketingu. Tato strategie nese určité riziko, které spočívá v tom, že se často objeví firmy s ještě nižšími náklady (například z Dálného východu) a poškodí firmu, která celou svoji budoucnost zakládala na strategii dosahovat co nejnižších nákladů. Správný klíč k dosažení konkurenční výhody spočívá v uplatňování této strategie mezi těmi konkurenty, kteří aplikují stejnou strategii, nebo strategii podobně jednostranně zaměřenou.

- Strategie diferenciacce – v tomto případě se firma soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka, oceňované trhem jako celkem. Firma může například usilovat o to, aby se stala vůdcem v oblasti servisu, v oblasti kvality, stylu, technologie atd. Je pochopitelné, že jen velice těžko může být vedoucí firmou ve všech důležitých oblastech. Firma si pěstuje ty silné stránky, které jí dávají diferenční výhody v některé linii výnosu.
- Strategie ohniska soustředění – při této strategii se firma zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usilovala o celý trh. Firma se soustřeďuje na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně, nebo v jiné odlišné oblasti zájmu zákazníků.

Podle SVĚTLÍKA, J. (1994) strategie navrhuje určité taktiky, které podniku pomáhají dosáhnout silnějšího postavení na trhu. Podnik získává převahu proti konkurenci v určité oblasti podnikání. Konkurenční převaha může vzniknout například tím, že firma má nižší náklady na jednotku výroby nebo má pod kontrolou distribuční síť, či dosahuje diferenciacce u svých výrobků. Má výbornou „image“ a reputaci a zákazníci se vyznačují věrností k její značce atd. Existují čtyři základní strategie.

- Strategie pronikání - v této strategii se snaží firma proniknout hlouběji s vyráběným výrobkem na dosavadní trh. Strategie se dá dobře uplatňovat například v případě, kdy se výrobek nachází v počáteční fázi svého životního cyklu. Existuje řada možností, například zvýšit rozpočet na propagaci a vhodnou propagační kampaní zlepšit informovanost zákazníků a jejich zájem o výrobek.
- Strategie rozvoje výrobku – pokud je trh současně vyráběnými výrobky nasycen a firma již nemůže uvažovat o strategii hlubšího pronikání na trh, může nabídnout stejnému trhu nový výrobek. Strategie je běžně využívána v případech, kdy je výrobek ve fázi zralosti

svého životního cyklu a zákazníci prokazují vyšší stupeň věrnosti značce určitého výrobku.

- Strategie rozvoje trhu - jinou strategií může být nabídka existujícího výrobku na nových trzích. Tento postup je obvykle zvolen tehdy, jestliže trh je již výrobky plně nasycen. Konkurence na trhu je neobvykle silná nebo firma může využívat své konkurenční výhody z titulu nižších výrobních nákladů na jednotku produkce. Podnik může například změnit svou cenovou strategii a snížením cen nabídnout a zpřístupnit své výrobky zcela novému segmentu zákazníků.
- Strategie diversifikace – je poslední strategií, kterou mohou firmy použít k zabezpečení svého růstu. Nabídka nových výrobků na nových trzích. Tato strategie v sobě ovšem skrývá značné riziko a je finančně velmi náročná.

3.1.4 ZAVÁDĚNÍ ZVOLENÉ STRATEGIE

Zavádění zvolené strategie čili implementace je proces, v jehož rámci jsou plány a strategie uváděny do praxe. Úspěšná implementace závisí na tom, jak dalece se firmě podaří využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jakou podobu má ve firmě rozhodovací proces, jak jsou pracovníci motivováni a jakou má firemní kulturu. Všechny tyto prvky musí být využity k podpoře firemní strategie. Na všech úrovních musí pracovat lidé, kteří mají potřebnou kvalifikaci, motivaci a nezbytné osobní vlastnosti. Významnou roli při zavádění strategií sehrává zejména organizační struktura firmy, rozhodovací systém i způsob odměňování pracovníků (KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. 2004).

Zavádění zvolené strategie odpovídá na otázku související s chováním organizace. Po výběru strategické cesty k dosažení cílů musí následovat operační (taktický) plán, který podrobně definuje plány využití jednotlivých prvků marketingového mixu, například taktiku stanovení ceny nebo vývoj nového produktu a na něj navazující komunikační nástroje (JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. 2001).

DOLANSKÝ, V. (2005) tvrdí, že jedním z nejmodernějších přístupů, který vytváří podmínky pro efektivní zavádění podnikových a produktových strategií, je řídicí metoda Balanced Scorecard. Tato metoda využívá manažerské účetnictví, controlling a procesní řízení.

Typickým znakem metody je požadavek přesného měření výkonnosti podniku ve všech oblastech (oblast finanční perspektivy, oblast perspektivy finančních procesů, oblast perspektivy učení a růstu a oblast zákaznické perspektivy). Pro každou oblast musí být stanoveny kvantifikované cíle, aby jejich dosahování mohlo být jednoznačně kontrolováno. Dále by měl být vypracován soubor opatření, jejichž realizací lze dosáhnout vytyčených cílů. Ve všech oblastech je třeba vyvolat a účinně využít vlastní iniciativu pracovníků bez ohledu na stupeň řídicí úrovně. Měřítko výkonnosti ve všech oblastech by měly být rovnocenné, stejně významné, navzájem provázané a porovnatelné.

Vlastní realizace strategie předpokládá:

- vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru;
- vytvoření, udržování a aktualizování marketingového informačního systému přispívajícího k provedení strategických operací;
- účelné použití marketingových nástrojů (výrobek, cena, distribuce, marketingová komunikace), nezbytných k přeměně cílů ve skutečnost;
- motivování pracovníků (vhodným spojením soustavy odměňování s dosažením vytyčených cílů, přizpůsobením zvyklostí, schopností a pracovního elánu strategickým požadavkům, vedením k vykonávání pravomocí a převzetí odpovědnosti);
- přiměřené zdroje (vypracování rozpočtu podporující realizaci strategie);
- silnou otevřenou komunikaci, vzdělávací akce příslušných pracovníků;
- tvorbu takové podnikové kultury a pracovního prostředí, které jsou v souladu se strategickými podnikovými, a tedy i marketingovými směry, vedoucími k úspěchu na trhu (HORÁKOVÁ, H. 2003).

3.1.5 SLEDOVÁNÍ A KONTROLA

Sledování a kontrola odpovídá na otázku, zda organizace dosáhla plánovaných cílů. Neoddělitelnou součástí marketingového plánování je sledování realizace plánu, interpretace příčin různých odchylek od plánů a úpravy plánů tak, aby stanovených cílů bylo skutečně dosaženo (JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. 2001).

KOTLER, P. (1995) uvádí, že v malých firmách je horší kontrola než ve velkých. Malé firmy si špatně stanovují cíle a používají nevhodné způsoby hodnocení. Rentabilitu jednotlivých výrobků zná méně než polovina firem. Asi jedna třetina firem nemá vypracovány žádné postupy pravidelné kontroly pro vyhledávání a vyřazování slabých výrobků. Téměř polovině firem se nedaří srovnávat své ceny s konkurencí, analyzovat náklady na skladování a distribuci, analyzovat příčiny vráceného zboží, provádět základní hodnocení efektivnosti propagace a vyhodnocovat zprávy prodejního personálu. Mnoha společnostem trvá vypracování zpráv o kontrole čtyři až osm týdnů. Zprávy bývají někdy nepřesné. Lze rozlišit čtyři typy marketingové kontroly: kontrola ročního plánu, za kterou odpovídá vrcholový management a střední management. Účelem kontroly je zjistit, zda se dosáhlo plánovaných výsledků. Použitými prostředky jsou analýza prodeje, analýza tržního podílu, poměr odbytu k nákladům, finanční analýza a výzkum mínění. Manažeři kontrolují jeho plnění a přijímají opatření k nápravě; kontrola rentability, za kterou odpovídá vedoucí marketingu. Účelem kontroly je zjistit, kde firma vydělává a kde trátí. Použitým prostředkem je rentabilita jednotlivých výrobků, území, konečných trhů a obchodních cest; kontrola efektivnosti, za kterou odpovídají vedoucí pracovníci, liniově-štabní organizace a vedoucí marketingu. Účelem kontroly je zhodnotit a zvýšit efektivnost nákladů a účinnost marketingových výdajů. Použitými prostředky jsou propagace, podpora prodeje a distribuce. Kontrola efektivnosti zahrnuje hledání cest, jak zlepšit produktivitu jednotlivých nástrojů marketingu a výdajů; kontrola strategie, za kterou odpovídá vrcholový management a marketingový auditor. Kontrola strategie je pravidelná kontrola toho, zda je základní strategie firmy v souladu s možnostmi a zdroji firmy.

3.1.6 STRATEGIE PŘI POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

BEDNÁŘ, F. (2002) uvádí tyto základní strategie ve službách:

- strategie dosahování konkurenční odlišnosti (diferenciace) služeb – pokud zákazník bude služby vidět jako poměrně rovnocenné, pak se bude zajímat o jejich cenu spíše než o jejich dodavatele. Cenová konkurence je řešena dosažením odlišné nabídky (inovované vlastnosti – např. video v autobusu, telefony v nemocnici), dodacími podmínkami (odlišení dodávky služeb pomocí dalších 3 „P“) a image, symbolem a značkou;
- strategie dosahování mimořádné kvality služeb je jednou z hlavních možností odlišení od konkurence a zaujetí zákazníka. Klíčovým předpokladem úspěchu je, aby cílový zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu než očekával. Očekávání tvoří minulé

zkušenosti, vyslechnutí různých názorů o firmě, reklama. Služby by měly být přístupné (místo, doba, čas), přesně a srozumitelně popsáné, spolehlivé (služba je vykonána důsledně a přesně), bezpečné a reálné (provedení odpovídá slibům a předpokládané kvalitě). Personál prodávající služby by měl mít dostatečné znalosti a dovednosti, měl by být zdvořilý, měl by projevovat zájem o zákazníka, měl by být vnímavý (rychle reagovat na přání a potřeby zákazníků);

- strategie dosahování produktivity – produktivitu služeb lze zvýšit tím, že poskytovatel služeb bude pracovat více a obratněji (výběr lidí a jejich výcvik), zvýšením kvantity na úkor kvality, zprůměrněním služeb (zařazením technických zařízení), snížením potřeby zastaralé služby výrobkem, motivováním zákazníků k práci a zefektivněním služeb.

Strategie tvorby nabídky služeb

Pouze velmi málo firem nabízí na trhu jen jedinou službu, většinou nabízejí podniky různě širokou paletu služeb (mix služeb), tzv. portfolio produktů. Toto portfolio je výsledkem jednak historie a kultury organizace, jednak se může jednat o důsledek okamžité reakce na kroky konkurenta, na požadavky zákazníků, na změny technologií, nebo je to výsledek akvizice a slučování. Toto portfolio lze charakterizovat jednak šířkou (rozsahem nabízených druhů služeb), a jednak hloubkou (rozsah variant služeb v rámci jednoho druhu). Pro firmu má vždy rozhodování o sortimentu strategický význam, znamená úsporu či zvýšení nákladů na straně poskytovatele a lepší či efektivnější uspokojování potřeb na straně zákazníků. Tento rozhodovací proces má vést k optimalizaci. Nástrojem optimalizace může být tzv. audit produktu (jaké výhody klienti od služby očekávají; jaká je dostupnost zdrojů pro uspokojování potřeb službou; jaké výhody nabízí produkt ve srovnání s konkurencí; zda poskytuje konkurence svým produktem větší výhody a zda to je příčinou ztrát naší organizace; jestli dokáže služba přinášet organizaci dostatečný zisk; zda se dostává služba k cílovým zákazníkům). Po zodpovězení výše uvedených otázek nastává fáze tvorby optimálního portfolia služeb, které zahrnuje výběr vhodné služby do produktového mixu, stanovení optimálního rozsahu nabízeného sortimentu, rozpoznání služby přinášející nejvyšší zisk a vytvoření co nejlepší pozice na trhu pro svou nabídku. Dalším důležitým krokem je analýza zdrojů, které budou muset být využity různým způsobem s ohledem na zvolenou strategii. Takovými strategiemi jsou:

- snaha o prodej většího množství existujících služeb stávajícím klientům (zdroje jsou známé, neboť víme, jaké je vytižení kapacit, postavení na trhu, můžeme se opřít o stálé zákazníky);
- snaha o prodej stávajících služeb novým klientům (známe stávající kapacity, ale trh není ustanoven);
- snaha o prodej nových služeb novým zákazníkům (existuje tržní potenciál, dosud nebyly zajištěny kapacity a zařízení);
- snaha o prodej nových služeb stávajícím zákazníkům (dosud nebyly zjištěny kapacity, ale zdrojem je současné postavení na trhu).

Služby se musí inovovat, neboť pouze doplněním portfolia si zachovají podniky svou konkurenceschopnost. Dalšími důvody inovací mohou být např. vyrovnávání sezónních fluktuací, využití nadbytečných kapacit, snižování rizika (závislosti na několika málo službách), využití nových příležitostí (konkurence vyklízí trh, mění se potřeby zákazníků). Nové služby jsou zaváděny buď na základě vývoje vlastního produktu z vnitřních zdrojů nebo jsou převzaty formou akvizice (převzetím koncepce služby) či získáním licence (franchising). Zavádění nového produktu na trh je nutné optimálně načasovat, rozmyslet si regionální uvedení na trh a zvážit komu je služba určena a jakým způsobem bude nabízena (za nižší ceny, jako bonus pro stálé zákazníky). Opakem zavádění služeb na trh je stažení služby z trhu. Stažení je nutné provést jednak ve fázi degenerace služby nebo při nízkém zájmu o ni již při jejím zavádění. Možným východiskem je včasná modifikace podle přání zákazníků nebo lze služby stahovat z trhu naráz či postupně (PARMOVÁ, D. 2004).

3.2 PODNIK SLUŽEB – CESTOVNÍ KANCELÁŘ

Terciální sféra (= odvětví služeb) nabývá v současné době na velkém významu. Na rozdíl od primární a sekundární sféry výroby zaznamenává sféra služeb dynamický rozvoj podnikatelské činnosti, na který se váže také příliv finančních prostředků a nárůst počtu pracovních míst (PARMOVÁ, D. 2004).

Podnik je obecné označení pro ekonomicko-právní subjekt, který tvoří jednu ze základních forem institucionálního uspořádání ekonomiky založené na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu (KRUTINA, V. 2004).

BEDNÁŘ, F. (2002) definuje službu jako činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmotelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.

Pojem služba zahrnuje tři prvky:

- materiální prvky – jsou to hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytnutí (transport osob se neobejde bez dopravního prostředku, ve kterém je při delší cestě zařízení umožňující podávání občerstvení, kadeřnice se neobejde bez sušáku, který je v místnosti, kde službu provozuje);
- smyslové požitky, které rozpoznáváme našimi smysly (zvuky, ticho, vůně);
- psychologické výhody nabídky – určení této výhody je subjektivní a pro každého zákazníka jiné. Proto je management nabídky služeb tak složitý (HESKATT, J. L.; SASSER, W. E.; HART, W. L. 1993).

PARMOVÁ, D. (2004) uvádí hned 3 definice služeb, protože jednoznačnou definici pro tak heterogenní skupinu činností nelze jen tak jednoduše nalézt. Některé z nich se vztahují k oblasti ryzích služeb jako hlavní činnosti v podnikání, některé definují oblast služeb zákazníkům, která je úzce provázena s výrobou.

1. Služby představují činnosti, výhody nebo uspokojení, které jsou nabízené na prodej nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží.
2. Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky.
3. Služby představují poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu.

ORIEŠKA, J. (1999) definuje podnik cestovních kanceláří jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání, jehož předmětem je zejména organizování rekreačních, turistických, tématických a jiných zájezdů a pobytů, zprostředkování přepravy, ubytování, stravování, nákupu vstupenek a zabezpečování průvodcovské činnosti. Cestovní kanceláře mohou prodávat i mapy a plány, jízdní řády, knižní průvodce a upomínkové předměty.

HORNER, S., SWARBROOKE, J. (2003) označují cestovní kanceláře za velkoobchody, které v systému cestovního ruchu stojí mezi producentem primárního produktu a maloobchodním prodejcem. Lze je také považovat za producenty, zpracovávající „suroviny“, například místa v hotelích a letadlech, na produkt, který následně prodávají. Cestovní kanceláře představují jediný pravý průmysl cestovního ruchu, který není pouhou podskupinou jiného průmyslu. Mají specifickou funkci v systému cestovního ruchu.

3.2.1 VLASTNOSTI SLUŽEB

PARMOVÁ, D. (2004) určuje 5 základních vlastností služeb. Služby jsou nehmotné, protože poskytovatel služeb je většinou nemůže předem demonstrovat, ani je před jejich poskytnutím skladovat, tudíž jsou služby i neskladovatelné. Služby jsou nedělitelné, jelikož se jedná o komplex úkonů, který až v celkovém souhrnu uspokojí potřebu zákazníka. Je nutné předem se zákazníkem sjednat jeho individuální požadavky a ty se pak snažit co nejlépe splnit. Až po poskytnutí celé služby dochází u zákazníka k pocitu uspokojení a k vnímání užitku ze služby. Služby jsou neoddělitelné od poskytovatele. Služba je vázána na schopnosti jejího poskytovatele, na jeho kapacity a hlavně na schopnosti spolupracovníků poskytovatele, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem a službu přímo provádějí. Od těchto schopností poskytovatele se odvíjí kvalita provedené služby a též z dlouhodobějšího hlediska udržení úrovně poskytovaných služeb. Služby jsou pomíjivé. Z nehmotnosti služeb vyplývá též jejich pomíjivost, neboť po poskytnutí služby dochází k uspokojení zákazníka, které však po určité době odeznívá a zákazník službu požaduje opětovně. Pokud je služba poskytnuta kvalitně, zákazník se vrací, naopak nekvalitně poskytnutá služba zákazníka odradí od dalších pokusů kontaktovat daného poskytovatele.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. (2001) rozeznávají u služeb kromě jejich nehmotnosti a neoddělitelnosti, služby heterogenní, protože nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jako tomu bývá u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě. Může dojít i k tomu, že jeden a týž člověk může tentýž den poskytnout jinou kvalitu jím nabízené služby. Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv také na zdůrazňování obchodního jména a značky. Služby jsou zničitelné. Služby, které nejsou využity, tedy prodávány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Poslední vlastností

služeb podle výše uvedených autorek je nemožnost je vlastnit. Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, jimiž se služba dostává k zákazníkům. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké. Na zprostředkovatele nemůže přecházet vlastnické právo, jako tomu zpravidla bývá u výrobků. Namísto toho mohou nabízet práva k poskytnutí služby.

3.2.2 KLASIFIKACE SLUŽEB

Sektor služeb je značně rozsáhlý. Představuje mnoho různých činností, od jednoduchých procesů po složité, počítači řízené operace. V sektoru působí různé typy organizací – od jednotlivců přes malé firmy až po nadnárodní organizace, auditorské a poradenské firmy. V důsledku různorodosti je vhodné roztřídit služby podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií. Takový přístup umožňuje lepší analýzu služeb a pochopení použití různých marketingových nástrojů pro příslušné kategorie služeb. Třídění služeb:

- odvětvové třídění služeb – do této kategorie lze zařadit dopravu, telekomunikace, ubytovací a hotelové služby, finanční, pojišťovací a bankovní služby, poradenské a advokátní služby, opravárenské, osobní služby, zdravotnické, vzdělávací, kulturní a sociální služby;
- tržní versus netržní služby – tato kategorie rozlišuje služby, které lze směnit na trhu za peníze a služby, které v důsledku určitého sociálního a ekonomického prostředí představují výhody, které je nutno rozdělovat pomocí netržních mechanismů. Patří sem veřejné služby (služby produkované vládou a místní samosprávou, popřípadě neziskovými organizacemi). Za tyto služby se neplatí žádné poplatky, popřípadě platí uživatelé těchto služeb ceny, které jsou dotované státem;
- služby pro spotřebitele a služby pro organizace – spotřebitelské služby se poskytují domácnostem a jednotlivcům, kteří využívají službu pro svůj vlastní užitek, a ze spotřeby služby neplyne žádná další ekonomická výhoda. Služby pro organizace jsou poskytovány podnikům a dalším organizacím a slouží k vytvoření dalších ekonomických užitků. Mnohé služby jsou poskytovány jak spotřebitelům, tak organizacím, například softwarové programy, opravárenské služby, letecké služby;
- míra zhmotnění služby - služby jsou doprovázeny zbožím, které službu pro zákazníka zhmotňuje. Služby lze klasifikovat podle postavení služby v celkové nabídce na služby,

kteře jsou zásadně nehmotné - bezpečnostní služby, komunikační systémy, fúze, akvizice, služby muzeí, aukčních síní, zaměstnavatelských agentur, zábavy, vzdělávání, cestovního ruchu; služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu - pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design, prádelny, čistírny, opravy, osobní služby – kadeřnictví, kosmetika a služby zpřístupňující hmotný produkt - velkoobchody, doprava, skladování, financování, architektura, factoring, smluvní výzkum a vývoj, maloobchody, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charity (JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. 2001).

PARMOVÁ, D. (2004) uvádí další možnosti klasifikace. Odvětvová klasifikace ekonomických činností, tzv. OKEČ, která je využívána též pro statistické účely. Tato klasifikace velmi přehledně a detailně specifikuje jednotlivé ekonomické činnosti. Z hlediska nabídky služeb je vhodné, aby se producent služeb zabýval i dalšími klasifikacemi, které berou v úvahu i jiné aspekty, jako například:

- charakter poptávky po službě: konstantnost či sezónnost, fluktuace, možnost jejího ovlivňování aj.;
- způsob distribuce: nutnost přímého kontaktu se zákazníkem, možnost využití moderních technologií (internetu, automatizace aj.), zákazník přichází do provozovny či poskytovatel musí přijít za zákazníkem atd.;
- možnosti individualizace služby pro zákazníka: zakázková produkce či standardizace apod.;
- frekvence kontaktů a míra jejich intenzity: vysoký, střední či nízký kontakt se zákazníkem.

Podstata služeb cestovního ruchu a jejich zvláštnosti

ORIEŠKA, J. (1999) definuje služby cestovního ruchu jako činnosti nehmotného charakteru, jejichž výsledkem je buď individuální, nebo společensky užitečný efekt. Individuální efekt, který je obvykle součástí cíle účasti na cestovním ruchu, může mít různorodý charakter podle zvolené formy účasti, například rekreační, kulturní, zdravotní apod. Společenský efekt zpravidla podmiňuje nebo umožňuje dosažení individuálního efektu, například služby související s udržováním čistoty a hygieny veřejných prostranství, zeleně atd. Služby cestovního ruchu uspokojují potřeby primární (= cílové potřeby účastníků cestovního ruchu, například potřeba sportovního vyžití, poznávání kulturních a historických pamětihodností, odpočinku, společenské komunikace, rozptýlení, zábavy, apod.) a potřeby sekundární,

kteře jsou realizační a podmiňují efektivní uspokojování cílových potřeb, například potřeba přepravit se do rekreačního prostoru, potřeba výživy, přenocování, hygieny, zprostředkování služeb apod. Význam služeb cestovního ruchu během pobytu mimo místo trvalého bydliště vzrůstá, protože účastník cestovního ruchu chce kromě každodenních existenčních potřeb uspokojovat i další potřeby, vyvolané rekreačními aktivitami, například lyžování, opalování, potápění, plavání atd. Rozsah uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu vyjadřuje spotřeba. Služby cestovního ruchu, podobně jako služby všeobecně, není možno produkovat do zásoby, na sklad. Služby, které se realizují na trhu cestovního ruchu, mají v porovnání s ostatními složkami trhu své zvláštnosti:

- poskytnutí služby a její spotřeba jsou prostorově i časově vázány na určitý rekreační prostor;
- služby cestovního ruchu mají charakter převážně osobních služeb na rozdíl od věcných služeb, které jsou vždy spojeny se spotřebou zboží;
- služby cestovního ruchu jsou ve svém provedení mnohotvárné a vzhledem k různorodosti potřeb účastníků cestovního ruchu vystupují jako komplex různých, zpravidla podmíněných služeb, kdy uspokojení jedné potřeby určitou službou vyvolává uspokojení další potřeby jinou službou. Uvedená komplexnost (= vzájemné doplňování se služeb) se nazývá komplementarita služeb cestovního ruchu. Kromě toho existuje ve spotřebě těchto služeb také jejich určitá zastupitelnost, tedy možnost nahrazení jedné služby jinou službou, například doprava vlakem místo autobusem apod.;
- rozsah spotřeby služeb cestovního ruchu často podmiňuje jejich včasné zabezpečení, hlavně při hromadné a zároveň krátkodobé účasti na cestovním ruchu (na sportovních utkáních, na výstavách, veletrzích atd.);
- účastník cestovního ruchu narozdíl od spotřebitele na trhu spotřebního zboží vystupuje zpravidla jako neanonymní.

3.2.3 KONKURENCE PODNIKU SLUŽEB

KOTLER, P. (1995) tvrdí, že jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně. Obvykle soupeří s velkým množstvím konkurentů. Každý z těchto konkurentů musí být identifikován, sledován a poražen lepší taktikou. Tím je možné nadále si udržet přízeň zákazníků. Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na tentýž cílový trh a používají stejnou strategii. Firma by o svých konkurentech měla vědět následující:

- Kdo jsou hlavní konkurenti?

- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?
- V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
- Jakou podobu může mít jejich reakce?

Ve většině evropských zemí je v sektoru cestovních kanceláří silná konkurence. V bývalém východním sektoru dříve nebyla, protože státní monopoly se rozvoji jakékoli skutečné konkurence bránily. V současné době však existuje téměř ve všech aspektech organizace zájezdů v Evropě. Cestovní kanceláře se snaží najít způsoby, jak dosáhnout konkurenčních výhod, například nabídkou nižších cen, než má konkurence, nebo více služeb nebo výhod za stejnou cenu; nabídkou více destinací, než má konkurence; zaváděním nových typů dovolených (například určitých speciálních zájmových aktivit, které jiné firmy nenabízejí); úsilím o vedoucí postavení na trhu zájezdů do určitých zemí. Konkurenci cestovních kanceláří představují jiné cestovní kanceláře. Ovšem konkurence existuje i v oblasti dodávek „surovin“, které tvoří zájezdy (cestovní kanceláře soutěží se zahraničními cestovními kancelářemi o hotelové pokoje v destinacích). Pokud prohraje, nemá žádný produkt, nebo má produkt horší kvality, s kterým musí získávat zákazníky na domácím trhu. V nejextrémnějším případě konkurencí nebudou existovat cestovní kanceláře, nabízející zájezdy. Bude to z pohledu cestovního ruchu náhradní produkt, to znamená, že lidé v určitém roce zvolí nějaký „neturistický“ produkt místo zájezdu, což se běžně stává. Takovým náhradním produktem mohou být například: nové auto, nový dům nebo byt, opravy domu nebo bytu. Lidé také mohou místo každoročního zájezdu zvolit krátké výlety nebo návštěvy příbuzných a přátel, a to z celé řady příčin, včetně nedostatku peněz nebo času, z důvodu péče o druhé nebo kvůli kariéře. Tyto náhradní aktivity představují konkurenci, s kterou cestovní kanceláře v podstatě nemohou nijak soutěžit (HORNER S.; SWARBROOKE J. 2003).

3.3 PRODUKT Z HLEDISKA SLUŽBY

VYSEKALOVÁ, J. (2004) považuje za produkt vše, co může být na trhu nabízeno a směňováno jako objekt zájmu k uspokojení určité potřeby. Může tedy jít jak o hmotné statky, tak ale i o služby a dokonce i o myšlenky (jako např. know-how, licence, patenty). Produkt je jádrem obchodní činnosti organizace.

Všeobecně se pod pojmem „produkt“ rozumí podle ČERTÍKA, M. A KOL. (2001) cokoli, co je možné nabízet na trhu a co může uspokojit nějakou potřebu nebo požadavek zákazníka. V cestovním ruchu mohou být produktem hmotné předměty (např. různé zboží), především jsou to ale služby prodávané podniky cestovního ruchu, včetně cestovních kanceláří. Produktem cestovních kanceláří jsou různé služby, klasifikované obvykle jako služby zprostředkované, které cestovní kanceláře nakupují od jiných dodavatelů, služby vlastní (organizování zájezdů a pobytů) a služby placené a služby neplacené. Z věcného hlediska lze rozčlenit produkty cestovní kanceláře takto:

1) Poskytování informací souvisejících zejména s účastí na cestovním ruchu – jedná se o typ neplacené služby. Vyplývá z toho, že produkce služeb cestovní kanceláře je územně a časově oddělena od trhu, na němž se služby realizují. Zákazník nemá možnost daný produkt vidět, a proto je jeho koupě částečně riziková. Existují různorodé služby od různých dodavatelů, existuje možnost výběru a rozhodnutí a samozřejmě existují také různé ceny, a proto je cestovní kancelář povinna poskytovat informace o svých produktech (zde se informační služba mění přímo ve službu poradenskou). Pracovník by měl umět poskytnout informace o cílové zemi, o cílové oblasti, o středisku či místě cestovního ruchu (přírodní podmínky, klimatické podmínky, obyvatelstvo, způsob tamního života, infrastruktura, aj.), o celních a vízových předpisech, o zdravotních předpisech, o tom, jak se dostat do cílové destinace (např. při cestování vlastním automobilem), informace o výpočtu jízdného do cílových destinací, informace o produktech na míru (ubytování, stravování, doprava, apod.), o společensko-kulturním a rekreačně-sportovním vyžití, informace o právních podmínkách týkajících se zájezdů.

2) Rezervování míst v různých druzích dopravních prostředků.

3) Zabezpečení tuzemských a zahraničních dopravních cenin – letenky, mezinárodní železniční jízdenky, mezinárodní autobusové jízdenky jsou prodávány agentním způsobem za provizi. Provize se pohybuje kolem 10% - na základě dohod nebo smluv. Totéž platí i pro lodní a trajektové lístky.

4) Obstarávání ubytování podle požadavků zákazníka (případně včetně stravování) – zabezpečují ho cestovní kanceláře, které uzavírají s klientem smlouvu za provizi.

5) Organizace a prodej standardních a forfaitových zájezdů a pobytů (tuzemsko i zahraničí) – standardní zájezdy jsou předem připravené a jejich ceny včetně programu jsou uvedeny v katalogu. U forfaitových zájezdů zajišťují cestovní kanceláře služby podle objednávky zákazníka, který si sám určí místo pobytu, druh a kvalitu jednotlivých služeb a program.

6) Obstarávání a prodej léčebných pobytů.

- 7) Služby průvodců cestovního ruchu.
- 8) Služby poskytované účastníkům kongresového cestovního ruchu – cestovní kancelář zajišťuje především kulturní a doprovodný program.
- 9) Fakultativní výlety – tyto výlety nejsou zahrnuty v ceně zájezdu či pobytu, klienti si je platí až v cílové destinaci u organizátora fakultativního výletu.
- 10) Pojišťování osob a jejich zavazadel během přepravy i pobytu, při akcích cestovního ruchu – pojištění zprostředkovávají cestovní kanceláře, které uzavírají smlouvy s příslušnými pojišťovnami. Cestovní kanceláře těmito smlouvami vybavují své klienty do zahraničí. Nedílnou součástí tohoto pojištění je asistenční služba.
- 11) Služby spojené s obstaráváním víz.
- 12) Obstarávání a předprodej vstupenek na kulturní a sportovní akce.
- 13) Obstarávání vozidel (s řidičem či bez řidiče).
- 14) Prodej obchodního zboží (mapy, plánky, bedekry,...).
- 15) Směnárenská činnost – pro její provádění musí mít cestovní kancelář oprávnění k provozování této činnosti. Zabývá se prodejem a nákupem valut, příjmem cestovních šeků, apod. Činnost směnáren se řídí příslušnými předpisy o devizové činnosti.

Typy produktu cestovní kanceláře

HORNER, S. a SWARBROOKE, J. (2003) uvádí, že produkty, které nabízejí cestovní kanceláře, se mohou lišit v mnoha směrech, například:

- některé cestovní kanceláře nabízejí balíčky složené pouze z produktů tuzemských destinací, některé naopak pouze z produktů zahraničních destinací;
- některé cestovní kanceláře nabízejí podrobně naplánované zájezdy, kde jsou všechny služby již předplacené, jiné cestovní kanceláře vycházejí vstříc zákazníkům, kteří dávají přednost volnějším balíčkům, například ubytování bez dopravy a stravování nebo zájezdům s kombinací letadlo – auto s volným cestováním v destinaci;
- mnohé cestovní kanceláře nabízejí jako součást svého produktu také služby svých zástupců v rekreačních střediscích. Kvalita takového zástupce bývá jedním z významných dojmů zákazníka z dovolené;
- cestovní kanceláře jsou jako velkoobchody totálně závislé na dodavatelích konečného produktu z hlediska jeho kvality a na marketingových zprostředkovatelích z hlediska sdělení o produktech, které předávají zákazníkům;

- některé cestovní kanceláře nabízejí široké portfolio produktů určených pro celou řadu trhů, zatímco jiné se soustřeďují pouze buď na specifické typy zájezdů (například lyžařských nebo cykloturistických), nebo na zájezdy do určité země.

Podle autorů je nejzajímavějším aspektem produktu cestovní kanceláře skutečnost, že jde o produkt složený z celé řady prvků (destinace, atraktivita, hotely, doprava atd.). Dalo by se tvrdit, že nejde o konečný produkt, ale spíše o soubor příležitostí pro zákazníky vytvořit si produkt podle vlastní volby.

3.3.1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

HESKOVÁ, M. A KOL. (2003) i ostatní autoři se shodují na definici a členění marketingového mixu jako souhrnu nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jeho podstatnému okolí, tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím a dalším prostředníkům. Marketingový mix tvoří 4 „P“:

- produkt (product) - označujeme jím cokoli, co se může nabízet na trhu a slouží k uspokojení konkrétní potřeby. Produkt může mít hmotnou a nehmotnou podobu;
- cena (price), která je chápána jako hodnota produktu, vyjádřená zpravidla v penězích. Spotřebitelé akceptují ceny, které jsou úměrné spotřebitelské hodnotě produktu. Jako jediná část mixu je schopna generovat zisk;
- distribuce (place), která představuje soubor činností, zajišťující pohyb zboží od podniku ke spotřebiteli. Zajišťuje prostorový aspekt přiblížení produktu nebo služby ke spotřebiteli s cílem zvýšit příležitost nákupu;
- marketingová komunikace (promotion) - má za cíl vytvořit pozitivní image o produktu, firmě. Marketingová komunikace je forma komunikace, kterou používá podnik k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů.

KOTLER, P. (1995) definuje a podrobně dělí nástroje marketingové komunikace na propagaci, podporu prodeje, public relations a osobní prodej. Propagace je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb určitým sponzorem. Nástroje jsou tištěné a vysílané reklamy, vnější vzhled balení, přílohy v balení, materiály rozesílané poštou, katalogy, filmy, domácí časopisy, brožury, plakáty a letáky, telefonní seznamy, přetiskované reklamy, plakátovací tabule, výstavky na místě prodeje, audiovizuální materiál, symboly a emblémy. Podpora prodeje jsou krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku či služby. Nástroje představují soutěže, hry, loterie, prémie

a dary, vzorky, veletrhy a obchodní výstavy, výstavky, předvádění, kupóny, rabaty, úvěry s nízkými úroky, zábavní podniky, slevy při vrácení starší verze, obchodní známky, vázané obchody. Public relations tvoří množství programů, vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy či výrobku. Nástroji mohou být články v tisku, projevy, semináře, výroční zprávy, charitativní dary, sponzorství, publikace, styky se společnostmi, lobby, identifikační média. Osobní prodej je ústní prezentace při konverzaci s jedním nebo více potencionálními zákazníky za účelem realizace prodeje. Nástroje představuje prezentace při prodeji, prodejní setkání, telemarketing, stimulační programy, vzorky, veletrhy a obchodní výstavy.

V oboru cestovního ruchu však s marketingovým mixem nevystačíme. Cestovní ruch je specifická služba, podle DIDEROTA (1999) tvoří významnou a v posledních letech dynamicky se rozvíjející součást terciální sféry, která je založena na cestování do určitých míst a oblastí za účelem rekreace, návštěvy památek, účasti na kongresech, lázeňské léčby. Cestovní ruch se uskutečňuje na individuální bázi (individuální turistika) nebo ve skupinách (prostřednictvím cestovních kanceláří a cestovních agentur).

HESKOVÁ, M. A KOL. (2003) pro specifčnost nehmotného produktu v oblasti služeb rozšiřuje mix o lidský faktor (people) a technologie (process).

MORRISON, A. M. (1995) v oblasti cestovního ruchu mix ještě dále prohlubuje o další 4 „P“:

- lidé (people) – zaměstnanci podniku, kteří mohou významně ovlivnit zákaznickou představu o celé společnosti a také mohou ovlivnit jeho rozhodnutí o nákupu. Na úspěšný chod cestovní kanceláře působí také vystupování, chování, vzhled a oblečení (například společné uniformy) zaměstnanců. Přesná pravidla chování a zásady oblékání se týkají nejen řadových zaměstnanců, kteří přicházejí do styku s klienty, ale i vedoucích pracovníků a lidí pracujících v zázemí organizace. Je důležité si uvědomit, že všichni tito lidé jsou nedílnou součástí nabízeného produktu;
- sestavování balíků služeb (packaging) – jedná se o kombinování různých služeb a vybavení tak, aby odpovídaly potřebám zákazníků;
- programování (programming) je těsně spojeno s vytvářením balíků služeb. Postihuje specializované činnosti, programy nebo události, které mají zvýšit konzumaci nebo přitažlivost služeb podniků cestovního ruchu. Programování a vytváření balíků přináší výhody jak zákazníkovi (větší pohodlí, větší hospodárnost, zajištění trvalé kvality),

tak i jejich organizátorům (zvyšování poptávky v době mimo sezónu, zvyšování přitažlivosti pro specifické cílové trhy, zvýšení tržby na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu);

- spolupráce s obchodními partnery (partnership) – spolupráci lze zahrnout jako součást propagace a místa. Jedná se o spolupráci mezi jednotlivými dodavateli služeb cestovního ruchu. Vztahy mezi cestovní kanceláří a dodavateli služeb se řídí obchodním zákoníkem a jsou zajištěny smluvně. Většina z nich má charakter mandátních smluv, které se uzavírají za účelem zabezpečování zájezdu, pobytu (tedy s provozovatelem ubytovacího a stravovacího zařízení). Při zajišťování dopravy se místo mandátní smlouvy uplatňuje smlouva o provozu dopravního prostředku. S průvodci uzavírají cestovní kanceláře tzv. rámcové smlouvy, které vymezují spolupráci v určitém časovém horizontu a podle těchto smluv se poté sjednávají dohody o provedení akce na každou konkrétní činnost. Důležitá je také reklamní spolupráce. To je situace, kdy se dvě nebo více organizací podílí na nákladech propagačního úsilí reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, public relations nebo publicity. Další nutností je účast v důležitých obchodních sdruženích. Finanční náklady s tím spojené lze sice očekávat, ale nejsou ničím příliš významným ve srovnání s tím, jak významně pomáhají zlepšit image celého podniku.

3.3.2 DISTRIBUCE PRODUKTU

Podle SVĚTLÍKA, J. (1994) se jedno z nejdůležitějších rozhodnutí podnikového managementu týká řešení problému komu a kde se budou výrobky či služby prodávat, jak zajistit, aby výrobky či služby byly nabízeny na správném místě a ve správném okamžiku. Výrobky (služby) se dostávají ke kupujícím prostřednictvím prodejních cest. Prodejní cesta představuje souhrn prostředníků a zprostředkovatelských článků, jejichž prostřednictvím přechází výrobky (služby) od výrobce k zákazníkovi.

Distribuce produktů cestovních kanceláří se podle HORNER S., SWARBROOKE J. (2003) tradičně děje prostřednictvím cestovních agentur (prodejců). Roste však počet takových cestovních kanceláří, které směřují k přímému prodeji zákazníkům, aby tak ušetřily za provize agenturám. Přímou komunikaci se zákazníky jim umožňují technologické inovace komunikační techniky.

3.3.3 PROPAGACE PRODUKTU

Podle SVĚTLÍKA, J. (1994) je velmi důležité, aby podnik informoval zákazníka o výrobku (službě), o jejich vlastnostech, ceně, o místě, kde si je může zakoupit, aj. Podnik musí se svým zákazníkem komunikovat. Propagace podle autora představuje formu komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, jejímž smyslem je větší podpora prodeje výrobku nebo služby.

Cílem propagace je zvýšení odbytu zboží na trhu. Podnikový cíl vychází z určitého záměru, kterého má být dosaženo. Nejedná se jen o zvýšení odbytu samého, ale i o zvýšení podnikového zisku. Proto se propagace zaměřuje na vyhledávání nových propagačních prostředků a metod a účinnější působení v propagaci, než jak působí konkurence. Dalším cílem je propagačním průzkumem vyhledávat nové prostředky a metody propagace, které jsou založené na vědeckých poznatcích, zkoumat působnost propagačních prostředků vzhledem k vynakládaným nákladům a přesvědčit spotřebitele, že propagace je formou rozšíření jejich znalostí z oboru vědy a techniky. Cíle propagace mohou být různé a závisí i na zjištěných problémech. Šíře propagace je ovlivňována jak velikostí podniku, tak charakterem výrobků (služeb) a šíří osob, na které se obrací (KUNČAR, S. 1992).

Cestovní kanceláře při propagování svých produktů podle HORNER S., SWARBROOKE J. (2003) stále převážně spoléhají na své katalogy, které bývají obsáhlé, na lesklém papíru, s barevnými snímky, vše v takové úpravě, aby nabízené zájezdy byly pro zákazníky co nejpřitažlivější. V poslední době se objevil trend nahradit jediný univerzální katalog několika dílčími, obsahujícími různé produkty (například zájmové aktivity, krátkodobé návštěvy měst nebo různých zemí). Ve velkém měřítku se také využívá reklamy v různých médiích, zejména na počátku roku, kdy se lidé rozhodují o svých dovolených. Mnoho cestovních kanceláří využívá televizi, zejména ty, které mají vedoucí postavení na trhu. Menší z nich, které operují pouze na určitých tržních segmentech, se soustřeďují na tiskovou reklamu ve specializovaných publikacích, které jsou populární na cílových trzích. Mezi další propagační techniky patří například zprávy v tisku, public relations (mnoho cestovních kanceláří se snaží zvát žurnalisty na dovolenou zdarma s nadějí, že budou příznivě prezentovat jejich produkty potencionálním zákazníkům v televizi nebo tisku) a přímý prodej (jde o případy, kdy se cestovní kancelář snaží zainteresovat pracovníky cestovní agentury, aby se snažili prodat více jejich zájezdů; používá k tomu i dárky a finanční odměny).

3.3.4 CENA PRODUKTU

Cena představuje výši peněžní úhrady, která je zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Cena je pro podniky důležitou informací o trhu. Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnnou ze všech čtyř hlavních částí marketingového mixu. Cena určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá. Jedná se totiž o jedinou část marketingového mixu, která přináší podniku tržby z prodeje. Obvykle lze pozorovat, že množství zboží, které zákazníci kupují, závisí na ceně zboží. Vyšší cena kupujícího odradí, nižší cena způsobuje zvýšení zájmu o zboží. Cena je nejdůležitějším činitelem ovlivňujícím poptávku po zboží. Není však jediným. Při správně stanovené tržní ceně dochází ke shodě mezi hodnotou, kterou má výrobek pro zákazníka a ekonomickým zájmem podniku, jenž výrobek vyrábí (SVĚTLÍK, J. 1994).

Existují 2 moderní metody tvorby cen, vycházející z uplatnění marketingových aktivit, a to:

- cena balíku výrobků nebo služeb – tato technika spočívá v prodeji souboru výrobků nebo služeb za jedinou cenu a pod jedním názvem. Jedním z nejznámějších příkladů jsou cestovní kanceláře, které prodávají za souhrnnou cenu letenku, pronájem automobilu, dvě jídla v restauraci, dvě vstupenky do kina a pokoj v hotelu. Pro zákazníka je zcela nemožné identifikovat ceny jednotlivých služeb. Tomuto zamlžení cen jednotlivých služeb se říká bundling;
- cena rozložená do několika částí – jiným přístupem k tvorbě ceny je její rozložení do několika částí. Dnes víme, že sledování výsledkového účtu je prvořadým úkolem firmy. Někteří váhají s výdaji, které rozšiřují majetek firmy, ale zároveň vytvářejí potenciální nerovnováhu pokladničního stavu zatíženého finančními náklady. Závazek ke koupi značného majetku způsobuje navíc odklad určitých rozhodnutí, zatímco progresivnější forma postupné úhrady ceny umožňuje zákazníkovi nabývat rostoucí sebedůvěry. Technika rozložení ceny do několika částí se velmi rychle rozvíjí (MARUANI, L. 1995).

HORNER S., SWARBROOKE J. (2003) tvrdí, že cena vždy byla klíčovou otázkou evropského sektoru organizace zájezdů. Masový trh ve většině zemí je vysoce cenově pružný. Cestovní kanceláře, které na něm působí, se specializují především na levné zájezdy s nízkými obchodními přírůžkami, u nichž zisk pochází z objemu prodeje. Naproti tomu menší a specializované cestovní kanceláře spíše nasazují takové ceny, které jim přináší vyšší marže, což je při malém objemu odbytu pro ně životní nutností. V některých evropských zemích se staly součástí trhu slevy na poslední chvíli. Zákazníci čekají téměř až do doby

odjezdu a poté využívají slev, nabízených pořadateli zájezdu, kteří nechtějí nechat nevyužité pokud možno žádné kapacity. Tyto slevy změnily trh do té míry, že mnozí zákazníci dnes objednávají zájezdy až několik dnů před termínem odjezdu, který jim vyhovuje. Tento jev ovlivňuje zisky cestovních kanceláří a velmi jim znesnadňuje dlouhodobé plánování kapacit. U nízkých cen a slev se projevuje zhoršená kvalita služeb. U slev na poslední chvíli často není známé ubytování, takže zákazníci se mohou dožít zklamání. Podobně se jim nemusí líbit lokalita, v které se ubytovací zařízení nachází. Nízké ceny a slevy také nedávají cestovním kancelářím a dodavatelům velký prostor pro zvyšování standardů kvality.

4. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

4.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU

Zkoumaným subjektem je malá cestovní kancelář Beryreisen se sídlem v Sokolské ulici č. p. 10. v Českých Budějovicích. Cestovní kancelář Beryreisen podniká pod obchodním jménem Masetta, v. o. s. Firma Masetta byla založena jako veřejná obchodní společnost 15. března 1994 a byla zřízena za účelem provozování hostinské činnosti. Poté 23. května 2006 společnost začala fungovat na poli cestovního ruchu a vznikla malá cestovní agentura. Cestovní agentura zajišťovala ubytování klientům na řeckém poloostrově Chalkidiki v hotelu Bohem. V létě roku 2007 došlo k transformaci cestovní agentury na cestovní kancelář. Majiteli cestovní kanceláře jsou 2 fyzické osoby (jeden z majitelů vlastní 90% cestovní kanceláře a druhý pouze 10%). Předmětem činnosti cestovní kanceláře je zprostředkování vlastních zájezdů či zájezdů jiných cestovních kanceláří a agentur, prodej mezinárodních jízdenek, letenek a doplňkových služeb v cestovním ruchu, jako je sjednávání zahraničních delegátů, informační a doplňkové služby v jednotlivých destinacích (fakultativní výlety), prodej tuzemských a zahraničních dálničních známek a zprostředkování autobusové dopravy. Mezi vlastní zájezdy patří pobytový zájezd u moře na řeckém poloostrově Chalkidiki (Beach Vrasna) a pobytový zájezd ve Slovenském ráji (Dědinky, Mlýnky) s možností lyžování. Provizní prodej je realizován pro cestovní kanceláře: Blue Style, Alex, INEX, Pelhřim, Exim Tours, ESO Travel, Holiday Brno. Majitel, kterému patří nadpoloviční většina cestovní kanceláře je zároveň jediným zaměstnancem.

Cestovní kancelář Beryreisen sídlí v Sokolské ulici v Českých Budějovicích. V této části města funguje jen jedna malá cestovní agentura, což je do určité míry konkurenční výhoda, ale fluktuace potencionálních zákazníků je velmi nízká. Bylo by dobré přestěhovat cestovní kancelář někam blíže centru města nebo do obchodního domu, kde se soustřeďuje největší koncentrace lidí.

Interiér cestovní kanceláře se vyznačuje jednoduchými tvary, vyváženými proporcemi, harmonicky sladěnými barvami a osvětlením. Je důležité, aby byl interiér sladěný, protože působí příznivým dojmem na zákazníky a vytváří příjemné pracovní prostředí. Jelikož se jedná o malou cestovní kancelář, je vybavena jen nejdůležitějším nábytkem a zařízením. K vybavení cestovní kanceláře patří osobní počítač + tiskárna, telefon + fax,

pracovní pult obdélníkového tvaru, 1 kancelářská židle, ratanový nábytek pro klienty cestovní kanceláře, kopírka, kancelářské potřeby a propagační materiály.

4.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Předmětem analýzy vnějšího prostředí je analýza konkurence, která odhalí největší konkurenty zkoumaného subjektu a segmentace trhu, která rozdělí tržní segmenty podle věku, pohlaví a vzdělání. Analýza vnějšího prostředí zkoumá i vlivy makroprostředí. Na základě těchto skutečností je stanovena pozice cestovní kanceláře na trhu cestovního ruchu v regionu Českých Budějovic.

4.1.1 ANALÝZA KONKURENCE

Konkurenční prostředí podle Portera tvoří vstupy, výstupy a konkurenční ring, do kterého vstupují noví konkurenti a substituty. Vstupy tvoří dodavatelé čili poskytovatelé jednotlivých služeb cestovního ruchu (poskytovatelé stravovacích a ubytovacích služeb, poskytovatelé informačních služeb, dopravci atd.). Vstupy v případě cestovní kanceláře Beryreisen jsou realizovány vlastními produkty a cizími subjekty, kterým cestovní kancelář prodává jejich zájezdy za provizi. Z toho vyplývá, že produkty jiných cestovních kanceláří, které má cestovní kancelář Beryreisen ve své nabídce, jsou více nákladné, zahrnují totiž i provizi za zprostředkovaný prodej. Na výstupu stojí klient cestovní kanceláře. V konkurenčním ringu se v regionu Českých Budějovic utkávají subjekty, které nabízejí stejný nebo podobný produkt. Pro odhad dalšího vývoje jsou významné substituty. Substitutem může být realizace zahraničních cest prostřednictvím individuální turistiky. Klient si nejprve koupí zájezd u cestovní kanceláře či cestovní agentury, v místě pobytu vyhledá kontakty na ubytovací zařízení a další cestu do již známého prostředí realizuje sám. Tato skutečnost by mohla negativně ovlivnit počet prodaných zájezdů.

Podle šetření působí na území města České Budějovice 55 subjektů s charakterem cestovní agentury nebo cestovní kanceláře. V Českých Budějovicích se nachází 22 cestovních agentur a 33 cestovních kanceláří. Většina z nich je umístěna v historickém jádru města, kde se soustřeďují hlavní sídla nebo pobočky většiny významných cestovních kanceláří a agentur. Pobočky cestovních kanceláří jsou většinou situovány do velkých supermarketů, hypermarketů a obchodních domů (např. Glóbus, IGY), které představují místo s největší

koncentrací lidí. Na základě rozhovoru vedeným s majitelem cestovní kanceláře Beryreisen lze nejvýznamnější konkurenty v regionu Českých Budějovic seřadit podle významu (téměř shodná nabídka cílové destinace a široká nabídka služeb) do tohoto pořadí:

1. Luna Tour – tato cestovní kancelář působí na českém trhu již 12. let. Je konkurenčně velmi významná pro sledovaný subjekt svojí téměř identickou nabídkou (své řecké zájezdy uskutečňuje asi 2 km od Beach Vrasny). Lunatour je trutnovská cestovní kancelář, ale v Českých Budějovicích má svou pobočku, která je situována do frekventované ulice Karla IV. blízko centrálního náměstí.

2. Invia.cz – je největší internetovou cestovní agenturou v České republice. Invia.cz nabízí na jednom místě neustále aktualizovanou nabídku katalogových i last minute zájezdů v přehledné jednotné formě. Šetří tak čas při vyhledávání zájezdu v různě koncipovaných katalozích jednotlivých cestovních kanceláří a agentur a to především díky modernímu call centru v Brně s vysoce kvalifikovanými prodejci. Tato cestovní kancelář má své kamenné klientské centrum v hypermarketu Glóbus, kde se soustřeďuje velké množství lidí.

3. CK Máj – byla založena v roce 1993. Sídli v ulici Česká, která je velmi frekventovaná. Zároveň má svou pobočku ještě na Máji v ulici V. Volfa. Cestovní kancelář CK Máj je známá svými nízkými cenami u vlastních produktů (pobyty na západním pobřeží Řecka – Sivota, Lefkáda, pobyty ve Španělsku a v Chorvatsku na Makarské riviéře).

4. Čedok – tato cestovní kancelář je pravděpodobně nejvýznamnější na území České republiky. Vyniká svojí tradicí, vznikla už v roce 1920. Cestovní kancelář Čedok si drží vysoký standard poskytovaných služeb a stálou klientelu. Sídlo cestovní kanceláře je v samém centru města na náměstí Přemysla Otakara II.

5. Clubtour – tato cestovní kancelář je konkurenčně nebezpečná širokou nabídkou svých služeb. Pro klienty jsou připraveny poznávací nebo pobytové zájezdy v destinacích po celém světě. Clubtour zajišťuje ubytování, pojištění, zájezdy na míru, dopravu, vstupenky na různé veletrhy a výstavy a směnářské služby. Tato cestovní kancelář sídlí v ulici Hroznova na hlavním tahu mezi autobusovou zastávkou Na Sadech a náměstím Přemysla Otakara II., což je její velká přednost.

Konkurenční prostředí je ustálené. V současné době nevstupují na trh žádní noví konkurenti, kteří by byli významní pro cestovní kancelář Beryreisen.

4.1.2 SEGMENTACE TRHU

Cestovní kancelář Beryreisen zasahuje svým působením na území města České Budějovice a jeho blízké okolí. Na základě údajů, které zveřejňuje Český statistický úřad, žije v okrese České Budějovice 182 055 lidí, z toho je 89 347 mužů a 92 708 žen. Přímo na území města žije 94 747 obyvatel. Z tohoto počtu připadá 45 780 na muže a 48 967 na ženy. Český statistický úřad udává i věkové složení obyvatelstva. V okrese České Budějovice žije 33 126 obyvatel mladších 18. let, tj. 18,2%, 19 284 lidí, tj. 10,6% je ve věku 18 až 25 let, 30 956 občanů, tj. 17% je ve stáří 26 až 35 let, 37 804 obyvatel, tj. 20,7% je ve věku 36 až 50 let, 37 420 lidí, tj. 20,6% patří do věkové kategorie 51 až 65 let a 23 465 občanů, tj. 12,9% je starších 65 let (<http://www.czso.cz/obytelstvo/>).

Na základě rozhovoru s majitelem cestovní kanceláře lze tržní segmenty cestovní kanceláře rozdělit podle věku, pohlaví, vzdělání a výše příjmu. Jelikož cestovní kancelář působí na českém trhu teprve necelé 2 roky a nemá dostatečné zkušenosti, je segmentace trhu provedena na základě zákazníků, kteří již služeb cestovní kanceláře využili. V roce 2006 prodala cestovní kancelář 61 vlastních produktů a v roce 2007 97 vlastních zájezdů.

Klienty cestovní kanceláře dělí majitel do 4 věkových kategorií. První věkovou kategorii představují zákazníci ve věku 18 – 25 let, druhou klienti ve věku 26 – 35 let, třetí zákazníci, kteří dosahují věku 36 – 50 let a do poslední kategorie lze zařadit klienty, kteří dosáhli 51. roku věku a ty ještě starší. Samozřejmě může nastat situace, kdy klientem cestovní kanceláře bude osoba, která bude mladší než osmnáct let, ale tato skupina by neměla být nikdy významná a neměla by výrazně ovlivňovat tržby cestovní kanceláře.

Tabulka 1: Klienti cestovní kanceláře podle věku

Věková kategorie	Počet klientů v roce 2006		Počet klientů v roce 2007	
	Číselné vyjádření	Procentuální vyjádření	Číselné vyjádření	Procentuální vyjádření
18 – 25 let	9	14,8%	13	13,4%
26 – 35 let	18	29,5%	37	38,1%
36 – 50 let	20	32,8%	29	29,9%
Více než 51 let	14	22,9%	18	18,6%

Zdroj: autorka, 2008

Z tabulky 1 vyplývá, že v roce 2007 klesl počet klientů ve věkové kategorii 18 – 25 let, 36 – 50 let a v kategorii poslední, 51 let a více. Naopak téměř o 10% se zvýšil počet klientů ve věku 26 až 35 let. Nejvíce zájezdů v letech 2006 a 2007 bylo prodáno druhé a třetí skupině, které představují mladé rodiny nebo rodiny s dětmi. Tato skutečnost je způsobena tím, že majitel prodává své zájezdy převážně svým přátelům a známým, kteří patří právě do těchto věkových kategorií.

Podle pohlaví lze klienty cestovní kanceláře rozdělit na muže a ženy.

Tabulka 2: Klienti cestovní kanceláře podle pohlaví

Pohlaví	Počet klientů v roce 2006		Počet klientů v roce 2007	
	Číselné vyjádření	Procentuální vyjádření	Číselné vyjádření	Procentuální vyjádření
Muž	43	70,5%	67	69,1%
Žena	18	29,5%	30	30,9%

Zdroj: autorka, 2008

Z uvedené tabulky 2 vyplývá, že s cestovní kanceláří Beryreisen cestují více muži než ženy. Tato situace je z části způsobena i tím, že majitel oslovil nejprve svou nabídkou přátele a kamarády, kteří se stali věrnými zákazníky zkoumaného subjektu. Procentuální vyjádření počtu mužů a žen je ve sledovaném období téměř shodné.

Podle vzdělání dělí majitel klienty do tří skupin, na klienty se základním, středoškolským a vysokoškolským vzděláním.

Tabulka 3: Klienti cestovní kanceláře podle vzdělání

Vzdělání	Počet klientů v roce 2006		Počet klientů v roce 2007	
	Číselné vyjádření	Procentuální vyjádření	Číselné vyjádření	Procentuální vyjádření
Základní	2	3,3%	0	0%
Středoškolské	38	62,3%	56	57,7%
Vysokoškolské	21	34,4%	41	42,3%

Zdroj: autorka, 2008

Z tabulky 3 vyplývá, že v roce 2007 vzrostl počet vysokoškolsky vzdělaných klientů a naopak žádný klient neměl nejvyšší dosažené základní vzdělání. Středoškolsky vzdělaných klientů cestovalo v roce 2007 nepatrně více než v roce 2006.

Dále klienty cestovní kanceláře dělí majitel do 4 příjmových kategorií. První příjmovou kategorií představují klienti, jejichž příjmy dosahují maximální výše 10 000,- Kč, druhou zákazníci, jejichž příjmy se pohybují v rozmezí 10 001,- Kč až 20 000,- Kč, třetí klienti s příjmem 20 001,- Kč až 30 000,- Kč a do poslední kategorie lze zařadit klienty, jejichž příjmy jsou vyšší než 30 000,- Kč.

Tabulka 4: Klienti cestovní kanceláře podle výše příjmů

Výše příjmu	Počet klientů v roce 2006		Počet klientů v roce 2007	
	Číselné vyjádření	Procentuální vyjádření	Číselné vyjádření	Procentuální vyjádření
Do 10 000,- Kč	6	9,8%	7	7,2%
10 001,- až 20 000,- Kč	23	37,7%	43	44,3%
20 001,- až 30 000,- Kč	18	29,5%	23	23,7%
Nad 30 000,- Kč	14	23%	24	24,8

Zdroj: autorka, 2008

Z provedeného šetření vyplývá, že rapidně (téměř dvojnásobně) stoupá podíl sociálně slabších klientů s výší příjmu 10 001,- až 20 000,- Kč. Zároveň stoupá podíl klientů s vyššími příjmy, a to ve skupině s příjmy nad 30 000,-Kč. Tato skutečnost působí pozitivně pro celkový obrat firmy.

4.1.3 VLIV MAKROPROSTŘEDÍ

Samotnou firmu, její zákazníky a konkurenty ovlivňuje 6 hlavních sil makroprostředí. Jsou to síly demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

Na výsledky hospodaření cestovní kanceláře a její tržní pozici mohou působit všechny tyto vlivy makroprostředí. Nejvýznamněji působí vstup České republiky do Schengenského prostoru, který odstranil celní bariéry mezi státy, které podepsaly Schengenskou dohodu. Tímto vstupem se dá očekávat větší zájem zahraničních turistů o cestování do České republiky.

Oblast ekonomická, přírodní a oblast technologií předpokládá optimistický vývoj. Tím, že Česká republika vstoupila do Evropské unie, se naší zemi otevřely nové trhy. Informační technologie jsou téměř na vrcholu a neustále dochází k inovačnímu vzestupu. Ze strukturálních fondů Evropské unie přichází každoročně nemalé finanční částky na podporu aktivního cestovního ruchu a zkvalitnění služeb v této oblasti. Příjezdový cestovní ruch, tzv. incoming (příjezd zahraničních turistů do České republiky) je tudíž značně podporován ze strany EU. V oblasti výjezdové turistiky dochází k výraznému poklesu cen v důsledku trvalého snižování cen letenek. Na našem trhu působí řada nízkorozpočtových leteckých společností, které se předhánějí o to, která z nich nabídne zákazníkům tu nejnižší cenu.

Tím, že se zpřísnily legislativní normy lze očekávat v politické a kulturní oblasti spíše pesimistické prognózy.

Živelní pohromy a teroristické útoky ovlivňují neočekávaně také hospodaření cestovní kanceláře. Snižují poptávku po zasažených destinacích a teroristické útoky mohou vyvolat propad v realizaci leteckých zájezdů (například teroristický útok na WTC 11. 9. 2001 tehdy znamenal pro evropské cestovní kanceláře pokles prodeje leteckých zájezdů téměř o 40%).

4.1.4 STANOVENÍ POZICE NA TRHU

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.1, cestovní kancelář Beryreisen je malou cestovní kanceláří, která zaujímá malou část trhu. Hlavním problémem je nevhodně zvolené místo působení cestovní kanceláře Beryreisen. Sídlí v okrajové části města. Je nutné cestovní kancelář přestěhovat do místa s větší koncentrací lidí. Zároveň se zatím nepodařilo cestovní kancelář protlačit do podvědomí potencionálních zákazníků. Příčinou je nedostatečná reklama nové cestovní kanceláře.

Za největší konkurenty cestovní kanceláře Beryreisen lze považovat CK Luna Tour, která má téměř identickou nabídku, Invia.cz, která je největší internetovou cestovní agenturou, CK Máj, Čedok a Clubtour. Všechny tyto cestovní kanceláře se nachází přímo v Českých Budějovicích.

4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Předmětem analýzy vnitřního prostředí je podrobnější popis vlastních produktů a porovnání cen těchto produktů s cenami zájezdů ve stejné či blízké lokalitě (rozsah poskytovaných služeb zahrnuje dopravu, ubytování, stravování formou polopenze, služby delegáta a skipas u lyžařského zájezdu), které nabízí největší konkurenti zkoumaného subjektu. Dále se analýza zabývá tržbami cestovní kanceláře Beryreisen v letech 2006 a 2007 a analýzou silných a slabých stránek cestovní kanceláře, příležitostmi a ohroženími čili SWOT analýzou a analýzou obchodní strategie, kterou používá cestovní kancelář Beryreisen.

4.3.1 POROVNÁNÍ CEN ZÁJEZDŮ CK BERYREISEN S JEJÍMI NEJVĚTŠÍMI KONKURENTY

ŘECKO - oblast Beach Vrasna nedaleko Asprovalty leží na rozhraní Thessaloniki a Chalkidiki, necelých sto kilometrů jihovýchodně od Soluně. Zdejší Egejské moře je známo svými léčivými účinky, které pocítí hlavně astmatici, lidé s kožními potížemi, s problémy kloubů a pohybovým aparátem. Nachází se zde teplé podnebí, písčité pláže vybavené sprchami, přírodní i historické zajímavosti. Ubytování je zajištěno v apartmánovém hotelu Bohem, který je zcela nově postavený a je vhodný pro strávení rodinné dovolené. Hotel se nachází asi 350 m od pláže v klidné olivové zahradě. Je zde možnost posezení u grilu. Hotel se skládá se šesti apartmánů, každý apartmán má 2 oddělené ložnice se 3 lůžky, obývacího pokoje s plně vybaveným kuchyňským koutem. Všechny pokoje mají vlastní terasu s markýzou. Pokoje jsou vybaveny televizí s českým programem a klimatizací. Na hotel Bohem zvenku se můžete podívat v příloze 1. K hotelu Bohem patří pláž s barem „La Corte“, ve kterém mají všichni ubytovaní slevu 20% na veškerou konzumaci. Pláž „La Corte“ je uvedena v příloze 2. Doprava je zajištěna letecky prostřednictvím různých leteckých společností, využívají se i pravidelné lety ČSA na trase Praha - Soluň. Dále je možno cestovat vlastní dopravou. Vhodná trasa pro vlastní dopravu: České Budějovice - Vídeň - Budapešť - Bělehrad - Skopje - Thessaloniki – Asprovalta – Beach Vrasna. Délka této trasy je kolem 1 500 km. Pro větší skupiny lze zajistit autobus Mercedes – Benz prostřednictvím cestovní kanceláře Pelhřim.

Cena pobytového zájezdu (10 dní) v hlavní letní sezóně na poloostrově Chalkidiki (Beach Vrasna):

➤ letecká doprava včetně palivových poplatků, letištních tax a transferu ze Soluně do Beach Vrasny a z Beach Vrasny na letiště v Soluni:	4 400,- Kč/1 osoba;
➤ ubytování 350 m od pláže v novém hotelu Bohem:	6 870,- Kč/1 osoba;
➤ stravování – polopenze (snídaně, večeře):	1 400,- Kč/1 osoba;
➤ služby delegáta v místě pobytu:	0,- Kč/1 osoba;
➤ CELKOVÁ CENA:	12 670,- Kč/1 osoba.

Tabulka 5: Porovnání cen 10-denního pobytového zájezdu do Řecká s největšími konkurenty cestovní kanceláře Beryreisen v regionu Českých Budějovic

Cestovní kancelář	Cena v Kč *	Rozdíl ceny v Kč (srovnání s CK Beryreisen)
Beryreisen	12 600,-	X
Lunatour	11 850,-	- 750,-
Invia.cz	13 536,-	+ 936,-
CK Máj	11 350,-	- 1 250,-
Čedok	13 980,-	+ 1 380,-
Clubtour	12 390,-	- 210,-

Zdroj: autorka, 2008

* cena zahrnuje leteckou dopravu včetně palivových poplatků a letištních tax, ubytování v 3 hvězdičkovém hotelu nebo apartmánu, stravování – polopenze a služby delegáta v cílové destinaci.

Z uvedené tabulky 5 vyplývá, že cena pobytového zájezdu do Řecká se pohybuje ve zlatém středu. Nejdražší cestovní kanceláří je Čedok a naopak mezi nejlevnější patří CK Máj a Lunatour.

SLOVENSKO - národní park Slovenský ráj je jedinečným dílem přírody s překrásnými kaňony, propastmi, vodopády a jeskyněmi. V okruhu 50 km se nachází největší přírodní, ale i historické skvosty Slovenska. Jako příklad mohu uvést Spišský hrad, Levoču, Kežmarok, Dobšinskou ledovou jeskyni či Ochtínskou aragonitovou jeskyni. V zimním období jsou zasněžené svahy svědky vzrušujících turistických potulek a lyžařských soutěží. Lyžařské oblasti Dědinky a Mlýnky jsou v současné době nejvýznamnějším střediskem zimních sportů ve Slovenském ráji. Ubytování je zajištěno v penzionu U Čupků. Pokoje jsou dvojlůžkové

s možností přistýlky. Celková kapacita objektu je 26 osob. Penzion se nachází přímo na svazích lyžařského areálu Mlýnky - Gugel. Dále je možné ubytování v hotelu Ráj, který se nachází na Dědinkách, zde jsou pokoje dvojlůžkové a čtyřlůžkové s možností přistýlky. Celková kapacita hotelu je 33 osob. Stravování je přímo v prostorách penzionu U Čupků či v hotelu Ráj (k dispozici restaurace s 52 místy). Cestovní kancelář zařídí stravování formou polopenze (snídaně a večeře). Přeprava na pobyty je uskutečňována individuální dopravou klienta či mikrobusem cestovní kanceláře Beryreisen. Vhodná trasa pro vlastní dopravu: České Budějovice - Vídeň - Bratislava - Trnava - Nitra - Zvolen - Bánská Bystrica - Dědinky - Mlýnky. Délka této trasy je zhruba 600 km.

Cena pobytového zájezdu (7 nocí) v hlavní zimní sezóně ve Slovenském ráji (Dědinky, Mlýnky):

➤ doprava mikrobusem cestovní kanceláře do místa pobytu:	1 500,- Kč/1 osoba;
➤ ubytování 50 m od sjezdovky v penzionu U Čupků:	4 000,- Kč/1 osoba;
➤ stravování – polopenze (snídaně, večeře):	1 400,- Kč/1 osoba;
➤ 7-denní skipass	2 300,- Kč/1 osoba;
<hr/>	
➤ CELKOVÁ CENA:	9 200,- Kč/1 osoba.

Ceny tohoto produktu nemá smysl porovnávat, protože žádná z cestovních kanceláří, která je podle majitele cestovní kanceláře Beryreisen jejím největším konkurentem, nemá ve své nabídce lyžařský zájezd na Slovensko.

4.3.2 TRŽBY CK BERYREISEN V LETECH 2006 A 2007

Ve sledovaném období od června 2006 do prosince 2007 cestovní kancelář realizovala ve své hlavní činnosti zprostředkování prodeje 158 vlastních zájezdů s celkovým obratem 841 900,- Kč. V roce 2006 to bylo 61 zájezdů s obratem 298 900,- Kč a v roce 2007 97 zájezdů s obratem 543 000,- Kč. Hlavní příjem firmy představují tržby z prodeje vlastních zájezdů. Vedlejší příjem cestovní kanceláře tvoří provize za zprostředkování prodeje produktů jiných cestovních kanceláří a agentur. Tyto provize zatím nepřesáhly částku 10 000,- Kč za měsíc. Fixní náklady, zejména pronájem provozovny a platby energií představují největší náklady cestovní kanceláře. Jelikož cestovní kancelář nemá žádné zaměstnance, mzdové náklady nejsou realizovány (mzdové náklady představuje zisk cestovní kanceláře rozdělený

mezi 2 majitele v poměru 90:10). Provozní náklady představují především náklady na propagaci a na reklamu.

Tabulka 6: Porovnání tržeb z vlastních zájezdů v letech 2006 a 2007

ROK	Tržby (v Kč)	Bazický index (2006)	Průměrné tempo růstu
2006	298 900	1	0
2007	543 000	1,816661091	1,347835706

Zdroj: autorka, 2008

Z tabulky 6 je patrné, že průměrné tempo růstu tržeb za uvedené období je 134,78% a tudíž má stoupající charakter. Tržby se zvýšily ve sledovaném období o 34,78%. Cestovní kancelář v roce 2006 měla tržby pouze z pobytového zájezdu do Řecka, v roce 2007 rozšířila svou nabídku o lyžařský zájezd do Slovenského ráje a tržby rázem stouply. Dá se předpokládat, že se zavedením nových vlastních produktů, budou tržby organizace stále stoupat.

4.3.3 SWOT ANALÝZA ZKOUMANÉ CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Na základě rozboru cestovní kanceláře Beryreisen lze určit jednotlivé body SWOT analýzy. Každému bodu (A – P) bude přiřazena bodová hodnota v intervalu celých čísel [- 4, 4], která vyjadřuje její význam pro cestovní kancelář. Poté bude vytvořena matice SWOT analýzy, kde se jednotlivé buňky matice sečtou a určí se pořadí důležitosti jednotlivých bodů. Výsledky SWOT analýzy se stanou základem pro stanovení nové obchodní strategie sledované cestovní kanceláře.

Silné stránky:

- Bod A: Spokojená klientela. Kvalita poskytovaných služeb je na vysoké úrovni. Ohodnocení 4.
- Bod B: Spolupráce s jinými cestovními kancelářemi – Beryreisen postupně uzavírá smlouvy s dalšími cestovními kancelářemi. Ohodnocení 2.
- Bod C: Uvědomění si problémů v marketingu a velké odhodlání tuto situaci řešit. Ohodnocení 3.
- Bod D: Cena. Cena pobytového zájezdu do Řecka patří k těm levnějším v regionu. Ohodnocení 2.

Slabé stránky:

- Bod E: Nedostatečná kvalifikace v oboru cestovního ruchu. Majitel nemá dostatečné znalosti oboru. Majitel by potřeboval alespoň 1 pracovníka s dostatečnými znalostmi oboru, aby nebyl na vše sám. Ohodnocení -4.
- Bod F: Úzké spektrum zákazníků. Největší část současných zákazníků tvoří přátelé a známí. Ohodnocení – 4.
- Bod G: Nevhodná lokalita. Ohodnocení – 4.
- Bod H: Nedostatečné využití marketingového mixu. Ohodnocení – 2.

Ohrožení:

- Bod I: Konkurence. V Českých Budějovicích existuje mnoho konkurenčních cestovních kanceláří a agentur. Každý klient, který nebude spokojený s nabízenými službami, odejde za konkurencí. Ohodnocení -4.
- Bod J: Špatné počasí. Ohodnocení – 4.
- Bod K: Finanční situace zkoumaného subjektu. Cestovní kancelář je sice rentabilní, ale vzhledem k tomu, že splácí úvěr na vybavení cestovní kanceláře a na pořízení tranzitu, který slouží k přepravě osob na zájezd, potřebuje mnohem více financí k úspěšnému vedení cestovní kanceláře a s tím souvisí získání většího množství klientů. Ohodnocení – 2.
- Bod L: Možnost substitutů. Klienti mohou jet do cílové destinace a získat tam kontakty na ubytování a další rok mohou jet na dovolenou sami bez organizace zájezdu cestovní kanceláří. Ohodnocení – 2.

Příležitosti:

- Bod M: Nabídka lokality v centru města pro provoz cestovní kanceláře (za stejnou cenu jako v okrajové části města). Nová lokalita by mohla zvýšit poptávku, protože v centru města je mnohem větší koncentrace lidí. Ohodnocení 4.
- Bod N: Zavedení nového produktu. Nový produkt může přilákat nové zákazníky. Ohodnocení 3.
- Bod O: Vstup České republiky do Schanganského prostoru, který odstraní celní bariéry, dá se očekávat mírný nárůst aktivního cestovního ruchu. Ohodnocení 2.
- Bod P: Využití reklamy a marketingu k většímu zviditelnění firmy. Ohodnocení 4.

Tabulka 7: Matice SWOT analýzy

	A	B	C	D	E	F	G	H	
I	0	-2	-1	-2	-8	-8	-8	-6	-35
J	0	-2	-1	-2	-8	-8	-8	-6	-35
K	2	0	1	0	-6	-6	-6	-4	-19
L	2	0	1	0	-6	-6	-6	-4	-19
M	8	6	7	6	0	0	0	2	29
N	7	5	6	5	-1	-1	-1	1	21
O	6	4	5	4	-2	-2	-2	0	13
P	8	6	7	6	0	0	0	2	29
	33	17	25	17	-31	-31	-31	-15	

Zdroj: autorka, 2008

Na základě této matice lze seřadit sestupně výsledky SWOT analýzy a úkoly z ní vyplývající takto:

Bod I – ohrožení konkurencí.

Bod J - špatné počasí.

Bod E – nedostatečná kvalifikace a znalosti v oboru cestovního ruchu.

Bod F – úzké spektrum zákazníků, snaha o získání více lidí z ulice.

Bod G – nevhodná lokalita – snaha o přestěhování subjektu do více frekventované lokality.

Bod K – nepříznivá finanční situace subjektu.

Bod L – existence substitutů.

Bod H – nevyužívání nástrojů marketingového mixu.

Bod A – spokojená klientela – zachování vysoké kvality poskytovaných služeb.

Bod P – využití reklamy a marketingu k většímu zviditelnění firmy.

Bod M – využít nabídku volných prostor v centru města pro provoz cestovní kanceláře.

Bod C – uvědomění si problémů v marketingu a odhodlání tuto situaci řešit.

Bod N – zavedení nového produktu.

Bod B – spolupráce s jinými cestovními kancelářemi.

Bod D – zachovat cenu.

Bod O – vstup České republiky do Schengenského prostoru.

4.3.4 ANALÝZA OBCHODNÍ STRATEGIE

Na základě vlastních zjištění, lze říci, že cestovní kancelář Beryreisen neuplatňuje žádnou obchodní strategii. Majitel by sice chtěl mít co nejvíce spokojených zákazníků, ale zatím pro to moc neudělal. Současní zákazníci byli s poskytnutými službami velmi spokojeni, ale listy s termíny zájezdů jsou stále poloprázdné.

Majitel cestovní kanceláře není kvalifikován v oboru, nemá praxi ani dostatečné znalosti pro provozování cestovní kanceláře. Cestovní kancelář Beryreisen má svého odpovědného zástupce se vzděláním a praxí v cestovním ruchu, díky kterému majitel obdržel živnostenské oprávnění na provozování nejprve cestovní agentury a poté cestovní kanceláře. Největším problémem je neinformovanost potencionálních zákazníků o existenci nové cestovní kanceláře. Cestovní kancelář nemá zřízené internetové stránky se svou nabídkou služeb, což lze v dnešní době považovat za základ úspěšného podnikání.

Cestovní kancelář Beryreisen vstoupila na trh s pobytovým zájezdem do Řecka. Tento typ zájezdů do stejné či blízké lokality poskytuje mnoho cestovních kanceláří a cestovních agentur v Českých Budějovicích. Cena pobytového zájezdu do Řecka je srovnatelná s konkurencí. V dalším roce (2007) svého působení se cestovní kancelář Beryreisen snažila vyplnit mezeru na trhu a vstoupila na trh s lyžařským zájezdem na Slovensko, který se v nabídce jiných českobudějovických cestovních kanceláří a cestovních agentur vyskytuje jen ojediněle. Ale nedostatečná propagace způsobila, že tento produkt je podle slov majitele nerentabilní. V roce 2008 (druhý rok od zavedení lyžařského zájezdu do Slovenského ráje) se neprodal jediný.

Na obchodní strategii firmy je nutné ještě zapracovat, majitel by k sobě potřeboval někoho, kdo dané problematice rozumí a má praxi v provozování cestovní kanceláře. Je bezesporu nutné zřídit internetové stránky cestovní kanceláře, protože v současné době stále více lidí shání svou dovolenou právě přes internet. Považuji za důležité rozšířit nabídku služeb cestovní kanceláře, zajistit pro klienty cestovní kanceláře fakultativní výlety v místě pobytu a zavést nový produkt, o který by klienti měli zájem. Návrh fakultativních výletů na řeckém poloostrově Chalkidiki je uveden v příloze 3.

4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ

Cílem dotazníkového šetření je zjistit potřeby a přání klientů cestovní kanceláře a potencialních zákazníků, kteří představují obyvatele Českých Budějovic. Každý dotazník obsahuje 13 jednoduchých uzavřených selektivních otázek. Otázky jsou srozumitelné, jasně formulované a respondenti si vybírají vždy tu odpověď, která jim nejvíce odpovídá. Dotazník je uveden v příloze 4. Dotazníkové šetření probíhalo u 200 respondentů, kteří byli vybíráni na základě náhodného výběru vyváženým vzorkem. Na dotazník odpovědělo 100 žen a 100 mužů. Jednotliví respondenti se zařadili do 4 věkových kategorií (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 50 let a více než 51 let), přičemž v každé věkové kategorii vždy odpovídalo 25 žen a 25 mužů. Dotazníkové šetření bylo provedeno anonymně v závěru roku 2007. K vyhodnocení dotazníkového šetření jsou použity kontingenční tabulky, na základě kterých jsou vytvořeny přehledné grafy doplněné komentářem.

4.4.1 ČETNOST VYUŽÍVÁNÍ SLUŽEB CESTOVNÍ KANCELÁŘE PODLE JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍ

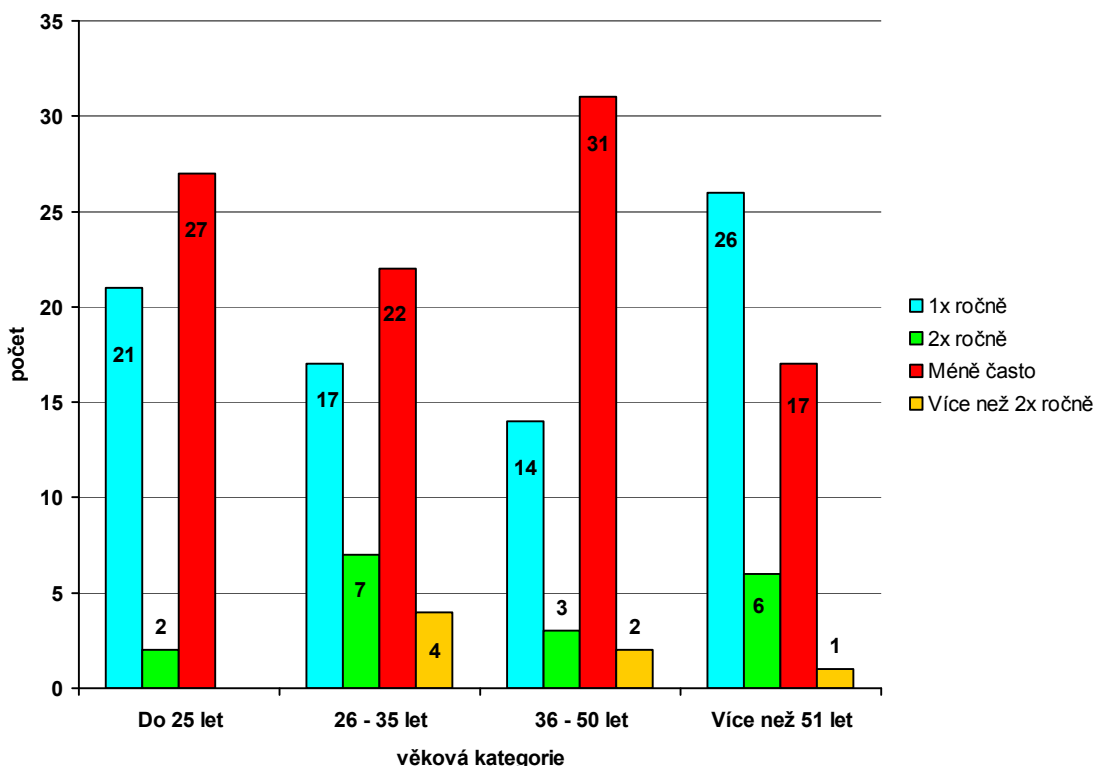
Tabulka 8: Četnost využívání služeb cestovní kanceláře (celkový počet a počty v jednotlivých věkových kategoriích)

Věk	Služby CK				Celkem
	1x ročně	2x ročně	Méně často	Více než 2x ročně	
Do 25 let	21	2	27		50
26 - 35 let	17	7	22	4	50
36 - 50 let	14	3	31	2	50
Více než 51 let	26	6	17	1	50
Celkem	78	18	97	7	200

Zdroj: autorka, 2008

Z výše uvedené tabulky 8 vyplývá, že 97 z oslovených respondentů využívá služeb méně často než 1x ročně, 78 1x ročně, 18 2x ročně a 7 respondentů více než 2x ročně. Nejlepší výsledky četnosti využívání služeb cestovní kanceláře v jednotlivých věkových kategoriích jsou okomentovány pod grafem 1.

Graf 1: Četnost využívání služeb cestovní kanceláře podle jednotlivých věkových kategorií



Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu 1 vyplývá, že ve věkové kategorii do 25 let více než polovina respondentů tzn. 27 využívá služeb cestovní kanceláře méně často než 1x za rok. Ve věkové kategorii 26 – 35 let rovněž nejvíce respondentů, tzn. 22 využívá služeb cestovní kanceláře méně často než 1x ročně. Ve věkové kategorii 36 – 50 let 31 dotázaných využívá služeb cestovní kanceláře také méně často než 1x ročně. Ve věkové kategorii více než 51 let lidé upřednostňují využití cestovní kanceláře 1x ročně, takto odpovědělo 26 z 50 oslovených respondentů.

Na základě vlastních zkušeností lze říci, že mladší věkové kategorie využívají cestovní kancelář k tomu, aby v cílové destinaci, kde tráví dovolenou, získaly potřebné kontakty na ubytovací zařízení a další cestu do již známého prostředí realizují sami. Naopak lidé starší 51 let se spíše spoléhají na cestovní kancelář, která se o vše postará a vše zařídí.

Podle Asociace českých cestovních kanceláří a agentur 46% svých zahraničních dovolených loni Češi realizovali formou koupě zájezdu u cestovní kanceláře (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

4.4.2 PREFERENCE DRUHU ZÁJEZDU V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH

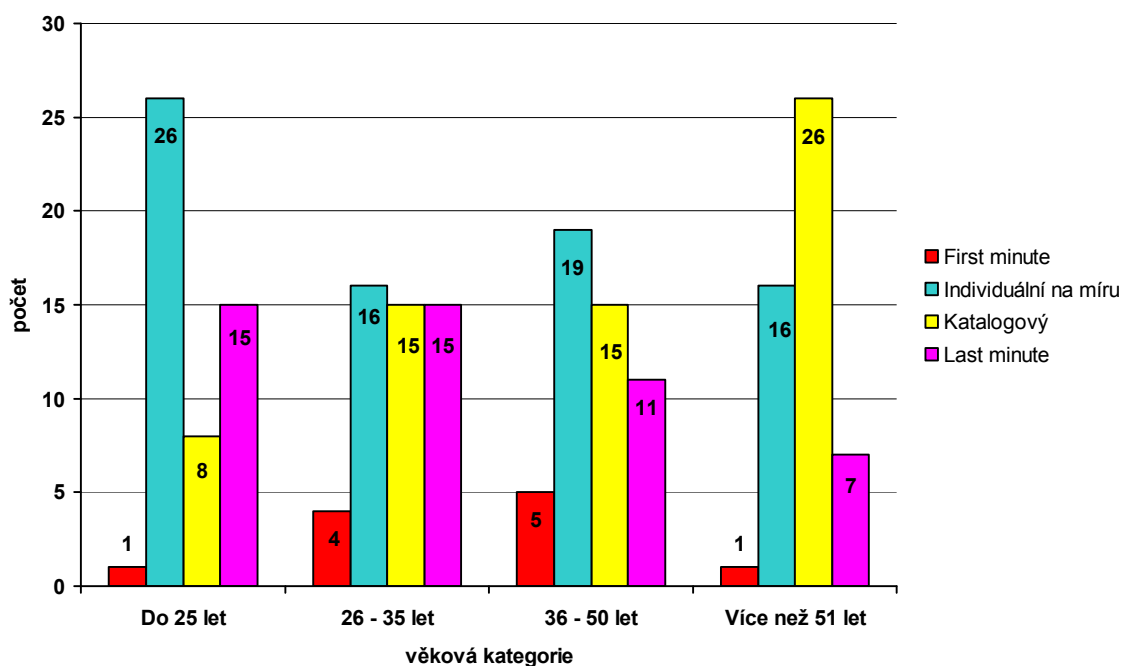
Tabulka 9: Preference druhu zájezdu (celkový počet a počty v jednotlivých věkových kategoriích)

Věk	Druh zájezdu				Celkem
	First minute	Individuální na míru	Katalogový	Last minute	
Do 25 let	1	26	8	15	50
26 – 35 let	4	16	15	15	50
36 - 50 let	5	19	15	11	50
Více než 51 let	1	16	26	7	50
Celkem	11	77	64	48	200

Zdroj: autorka, 2008

Z tabulky 9 je patrné, že nejvíce z oslovených, tzn. 77, upřednostňuje individuální zájezd na míru. Zájezdu vybranému z katalogu dává přednost 64 dotázaných. Zájezd kupovaný na poslední chvíli, tzv. last minute upřednostňuje 48 dotázaných a jen 11 respondentů volí koupi zájezdu dlouho dopředu, tzv. first minute. Nejlepší výsledky preferencí druhu zájezdu v jednotlivých věkových kategoriích jsou okomentovány pod grafem 2.

Graf 2: Preference druhu zájezdu podle jednotlivých věkových kategorií



Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu 2 vyplývá, že ve věkové kategorii do 25 let více než polovina, tzn. 26 respondentů upřednostňuje individuální zájezd na míru a 15 respondentů volí last minute. Ve věkové kategorii 26 – 35 let jsou výsledky měření poměrně vyrovnané. Individuálnímu zájezdu na míru dává přednost 16 respondentů, 15 se rozhoduje podle katalogu a dalších 15 volí last minute. Podobně je tomu tak i ve věkové kategorii 36 – 50 let. Zde 19 dotázaných upřednostňuje individuální zájezd na míru, 15 dává přednost zájezdu vybranému na základě katalogu a 11 respondentů si vybírá zájezd na poslední chvíli, tzv. last minute. Ve věkové kategorii nad 51 let 26 dotázaných nakupuje zájezd podle katalogu a 16 žádá individuální zájezd na míru.

Je logické, že nejvyhledávanějším zájezdem u mladších věkových kategoriích je právě individuální zájezd na míru, který plní veškerá přání klientů cestovní kanceláře. Mladším lidem často nevyhovují termíny, které jsou uváděny v katalogu a proto potřebují termín odjezdu změnit, individuální zájezd na míru jim to umožňuje. Nabídka individuálních zájezdů je šitá na míru přání klienta a zahrnuje kompletní přípravu a organizaci dovolené. Starší generace dává přednost výběru zájezdu z katalogu hlavně proto, že mohou vybírat zájezd v klidu domova a mohou porovnávat ceny zájezdů s cenami jiných cestovních kanceláří.

Velmi oblíbené jsou i tzv. last minute zájezdy, které jsou vyhledávány zejména kvůli nízké ceně. Sleva se pohybuje kolem 20% z katalogové ceny. Cestovní kancelář se snaží zaplnit neprodaná zbylá místa, aby nemusela platit storno poplatky za nasmlouvané kapacity. Nevýhodou last minute zájezdů je značně probraná nabídka zájezdů, která vždy nemusí vyhovovat klientům.

Podle Asociace českých cestovních kanceláří a agentur se letos formou last minute prodá v České republice zhruba 250 000 zájezdů za více než 1 miliardu korun, což je přibližně 10% z celkového počtu prodaných zájezdů. Cena last minute stoupla oproti loňskému roku zhruba o 4,47% (průměrná cena zájezdu last minute je 12 834,- Kč). Jedním z mnoha faktorů je zájem Čechů o kvalitnější ubytování (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

4.4.3 PREFERENCE TYPU ZÁJEZDU V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH

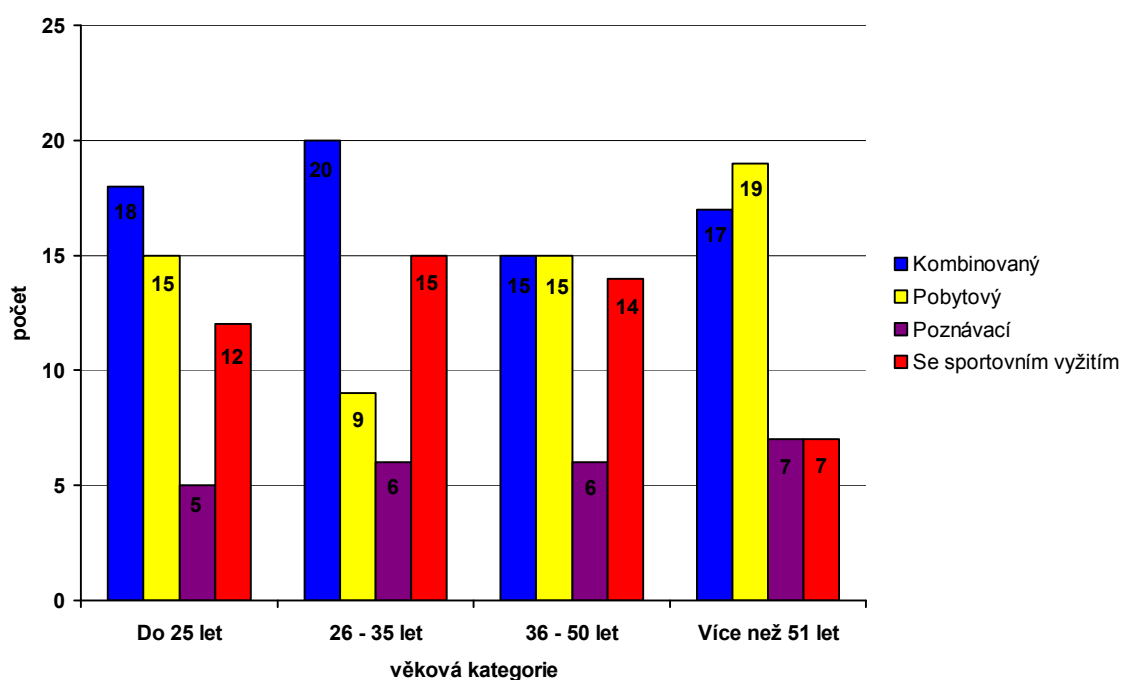
Tabulka 10: Preference typu zájezdu (celkový počet a počty v jednotlivých věkových kategoriích)

Věk	Typ zájezdu				Celkem
	Kombinovaný	Pobytový	Poznávací	Se sportovním vyžitím	
Do 25 let	18	15	5	12	50
26 - 35 let	20	9	6	15	50
36 - 50 let	15	15	6	14	50
Více než 51 let	17	19	7	7	50
Celkem	70	58	24	48	200

Zdroj: autorka, 2008

Z uvedené tabulky 10 vyplývá, že z 200 dotazovaných upřednostňuje 70 lidí kombinovaný typ zájezdu, 58 pobytový zájezd, 24 poznávací zájezd a 48 respondentů dává přednost zájezdu se sportovním vyžitím. Nejlepší výsledky oblíbenosti typu zájezdu v jednotlivých věkových kategoriích jsou okomentovány pod grafem 3.

Graf 3: Preference typu zájezdu podle jednotlivých věkových kategorií



Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu 3 je patrné, že věková kategorie do 25 let nejvíce preferuje kombinovaný typ zájezdu (18 respondentů), 15 respondentů odpovědělo, že upřednostňuje pobytový zájezd a 12 zájezd se sportovním vyžitím. Ve věkové kategorii 26 – 35 let odpovědělo 20 dotázaných, že dávají přednost kombinovanému zájezdu. V této kategorii 15 respondentů upřednostňuje zájezd se sportovním vyžitím. Ve věkové kategorii 36 – 50 let jsou výsledky poměrně vyrovnané. 15 respondentů volí kombinovaný typ zájezdu, stejný počet je pro pobytový zájezd a 14 pro zájezd se sportovním vyžitím. Ve věkové kategorii nad 51 let nejvíce respondentů, tzn. 19 upřednostňuje pobytový zájezd a 17 respondentů volí kombinovaný typ zájezdu.

Kombinovaný typ zájezdu je velmi oblíbený, protože pobytový zájezd se dá kombinovat například s poznávacím zájezdem či zájezdem se sportovním vyžitím. Podle zpravodajského portálu IDNES čím dál více Čechů chce trávit aktivní dovolenou se zajímavými sportovními aktivitami. Mohou si to dovolit jednak díky čím dál vyšším příjmům a také díky posilujícímu kurzu české koruny (<http://www.cestovani.idnes.cz/>).

4.4.4 PREFERENCE SPORTOVNÍ AKTIVITY NA DOVOLENÉ

Tabulka 11: Preference sportovní aktivity na dovolené (celkový počet a počty podle věku)

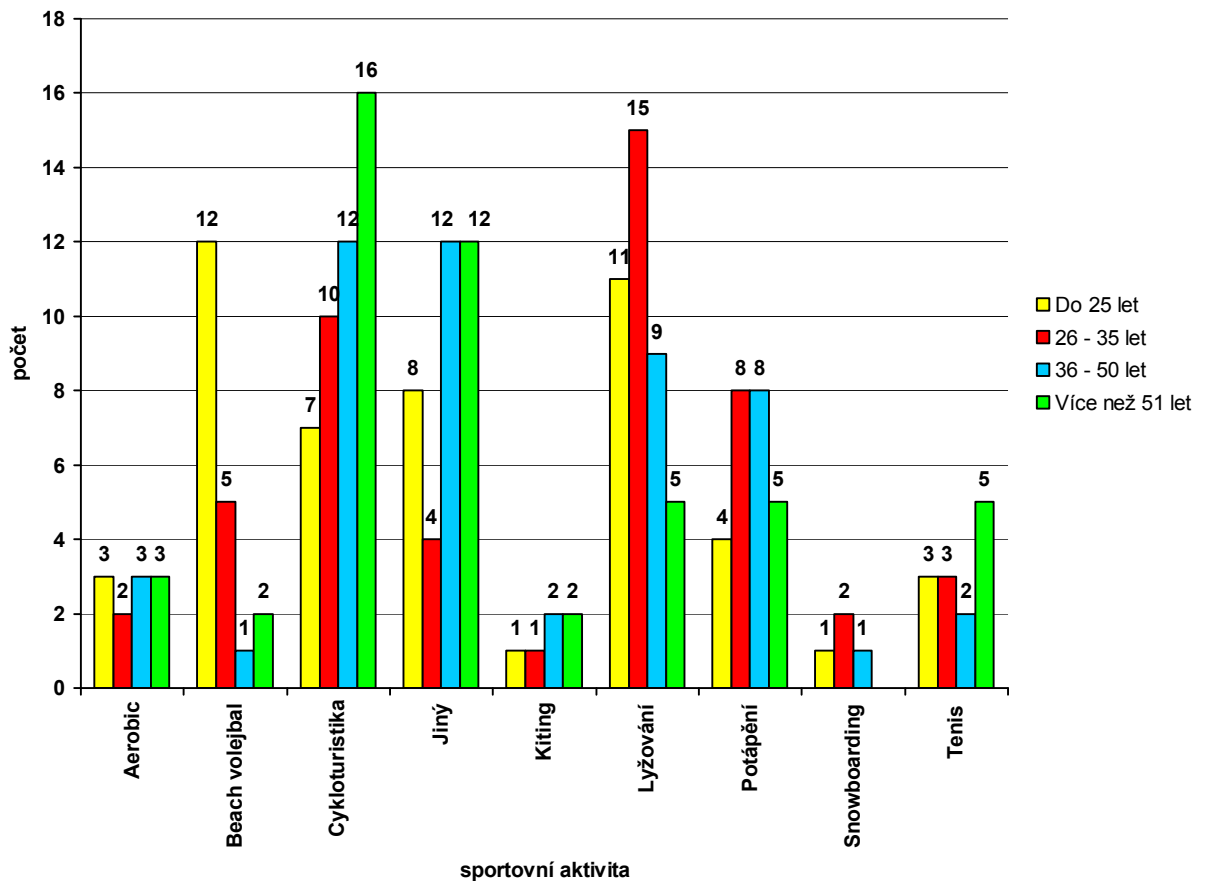
Sport	Věk				Celkem
	Do 25 let	26 - 35 let	36 - 50 let	Více než 51 let	
Aerobic	3	2	3	3	11
Beach volejbal	12	5	1	2	20
Cykloturistika	7	10	12	16	45
Jiný	8	4	12	12	36
Kiting	1	1	2	2	6
Lyžování	11	15	9	5	40
Potápění	4	8	8	5	25
Snowboarding	1	2	1	0	4
Tenis	3	3	2	5	13
Celkem	50	50	50	50	200

Zdroj: autorka, 2008

Z výše uvedené tabulky 11 je patrné, že nejoblíbenější sportovní aktivitou je cykloturistika, kterou preferuje 45 z 200 dotázaných. Na druhém místě je lyžování, které volí 40 oslovených, třetí jsou jiné sporty, které preferuje 36 respondentů. Mezi nejoblíbenější jiné sportovní

aktivity patří horská turistika, plavání, windsurfing, jachting, rafting, golf, nohejbal a tanec. 20 respondentů dává přednost beach volejbalu, 13 tenisu, 11 aerobicu (aerobic upřednostňují jen ženy), 6 kiting a 4 snowboarding. Nejlepší výsledky v oblíbenosti sportovních aktivit v jednotlivých věkových kategoriích jsou okomentovány pod grafem 4.

Graf 4: Preference sportovní aktivity na dovolené podle jednotlivých věkových kategorií



Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu 4 vyplývá, že nejoblíbenějším sportem ve věkové kategorii do 25 let je beach volejbal (12 respondentů), poté lyžování (11 respondentů). Ve věkové kategorii 26 – 35 let je nejoblíbenější lyžování, to volí 15 oslovených a 10 oslovených respondentů volí cykloturistiku. Věková kategorie 36 – 50 let nejvíce upřednostňuje cykloturistiku a jinou sportovní aktivitu (převážně horskou turistiku), tu preferuje 12 dotázaných a 9 dotázaných volí lyžování. Ve věkové kategorii nad 51 let je nejvyhledávanějším sportem cykloturistika,

tu volí 16 respondentů a 12 dotázaných je pro jinou sportovní aktivitu (převážně plavání). Graf týkající se preferencí jiných sportovních aktivit je uveden v příloze 5.

Průzkum, který provedla Asociace českých cestovních kancelářů a agentur, potvrdil, že každým rokem přibývá lidí, kteří preferují aktivní dovolenou před relaxací na plážích u moře. Mezi nejpoblárnější druhy aktivní dovolené patří golf, potápění, horská turistika, rafting, cykloturistika, jachting, windsurfing a lyžování. (<http://www.cestovani.idnes.cz/>).

4.4.5 PREFERENCE TUZEMSKÉ A ZAHRANIČNÍ DOVOLENÉ PODLE VĚKU A POHLAVÍ

Tabulka 12: Preference tuzemské a zahraniční dovolené (celkový počet a počty podle věku a pohlaví)

		Destinace		
Pohlaví	Věk	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem
Muž	Do 25 let	3	22	25
	26 – 35 let	4	21	25
	36 – 50 let	7	18	25
	Více než 51 let	7	18	25
Celkem mužů		21	79	100
Žena	Do 25 let	5	20	25
	26 - 35 let	4	21	25
	36 – 50 let	7	18	25
	Více než 51 let	7	18	25
Celkem žen		23	77	100
Celkem		44	156	200

Zdroj: autorka, 2008

Na základě uvedené tabulky 12 lze říci, že zahraniční dovolenou upřednostňuje více potencionálních zákazníků než dovolenou tuzemskou. Zahraniční dovolenou upřednostňuje 156 respondentů, dovolenou tuzemskou jen 44. Ve věkové kategorii do 25 let volí zahraniční dovolenou 42 respondentů (z toho je 22 mužů a 20 žen), pro dovolenou v tuzemsku je pouhých 8 oslovených respondentů (z toho 3 muži a 5 žen). Ve věkové kategorii 26 – 35 let jsou výsledky totožné. 42 respondentů dává přednost zahraniční dovolené před tuzemskou (z toho 21 mužů a 21 žen), tuzemskou dovolenou volí 8 respondentů (z toho 4 muži a 4 ženy). Ve věkových kategoriích 36 – 50 let a nad 51 let vzrostl téměř dvojnásobně počet oslovených, kteří dávají přednost tuzemské dovolené. V obou naposledy jmenovaných věkových kategoriích 36 respondentů preferuje zahraniční dovolenou (z toho 18 mužů a 18 žen)

před dovolenou v České republice. Tu volí 14 oslovených respondentů (z toho 7 mužů a 7 žen).

Podle Asociace českých cestovních kanceláří a agentur loni Češi strávili v zahraničí 4,5 mil. dovolených a tato agentura dále potvrzuje, že v loňském roce strávili čeští turisté v zahraničí zase o pár dnů více než předchozí rok. Dovolenou v České republice v roce 2007 strávilo 700 tis. Čechů (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

4.4.6 PREFERENCE LETNÍ A ZIMNÍ DOVOLENÉ PODLE VĚKU A POHLAVÍ

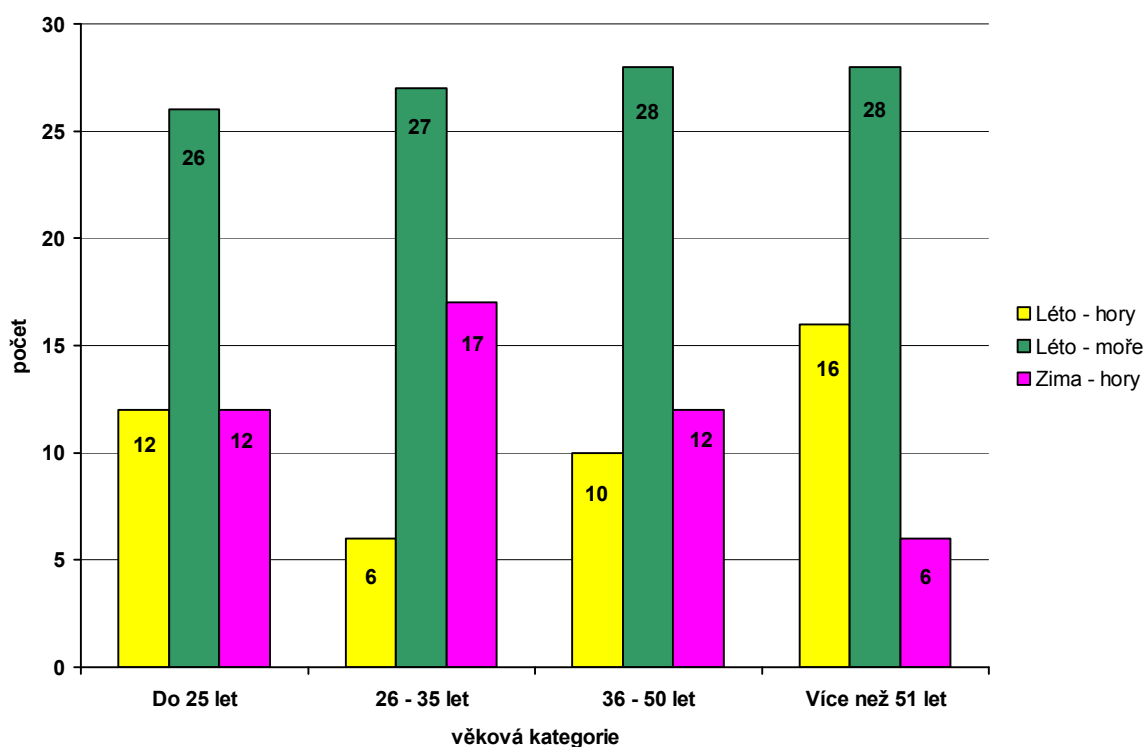
Tabulka 13: Preference letní a zimní dovolené (celkový počet a počty podle věku a pohlaví)

		Preference dovolené			
Pohlaví	Věk	Léto - hory	Léto - moře	Zima - hory	Celkem
Muž	Do 25 let	4	13	8	25
	26 - 35 let	3	13	9	25
	36 - 50 let	7	12	6	25
	Více než 51 let	7	16	2	25
Celkem mužů		21	54	25	100
Žena	Do 25 let	8	13	4	25
	26 - 35 let	3	14	8	25
	36 - 50 let	3	16	6	25
	Více než 51 let	9	12	4	25
Celkem žen		23	55	22	100
Celkem		44	109	47	200

Zdroj: autorka, 2008

Z uvedené tabulky 13 vyplývá, že letní dovolenou u moře upřednostňuje nejvíce dotázaných respondentů (109), poté 47 respondentů volí zimní dovolenou na horách a 44 oslovených dává přednost dovolené v létě na horách. Ze 100 oslovených mužů 54 upřednostňuje dovolenou v létě u moře, 25 v zimě na horách a 21 dává přednost dovolené na horách v létě. Ze 100 oslovených žen volí dovolenou v létě u moře 55, 23 je pro dovolenou v létě na horách a 22 jezdí nejraději v zimě na hory. V jednotlivých věkových kategoriích jsou výsledky pozorování podobné. Všechny věkové kategorie upřednostňují strávení své dovolené v létě u moře před dovolenou na horách v létě nebo v zimě.

Graf 5: Preference letní a zimní dovolené v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: autorka, 2008

Na základě uvedeného grafu 5 lze říci, že respondenti ve všech věkových kategoriích upřednostňují dovolenou v létě u moře před dovolenou na horách v zimě nebo na horách v létě. Hlavním důvodem, proč čeští turisté jezdí nejvíce k moři, je fakt, že Česká republika je vnitrozemským státem a moře postrádá.

4.4.7 PREFERENCE TYPU UBYTOVÁNÍ V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH

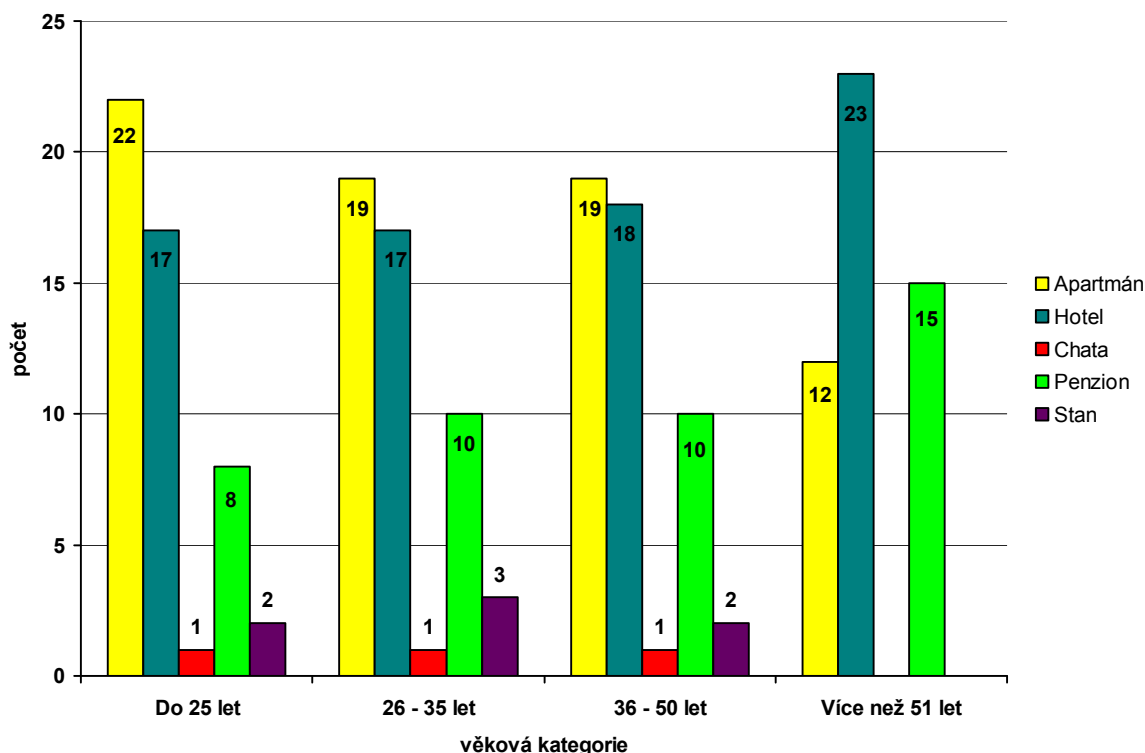
Tabulka 14: Preference typu ubytování (celkový počet a počty podle věku)

Věk	Ubytování					Celkem
	Apartment	Hotel	Chata	Penzion	Stan	
Do 25 let	22	17	1	8	2	50
26 - 35 let	19	17	1	10	3	50
36 - 50 let	19	18	1	10	2	50
Více než 51 let	12	23	0	15	0	50
Celkem	72	75	3	43	7	200

Zdroj: autorka, 2008

Na základě uvedené tabulky 14 lze říci, že z 200 respondentů nejvíce tzn. 75 preferuje ubytování v hotelu, poté 72 dotázaných dává přednost apartmánu, 43 oslovených volí ubytování v penzionu, 7 dotázaných preferuje dovolenou ve stanu a jen 3 oslovení volí jinou možnost, a to ubytování na chatě.

Graf 6: Preference typu ubytování v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu 6 vyplývá, že oslovení dávají přednost ubytování v hotelu a apartmánu před ubytováním v penzionu, na chatě či ve stanu. Ve věkové kategorii do 25 let téměř polovina dotázaných tzn. 22 preferuje strávení své dovolené v apartmánu a 17 dotázaných dává přednost hotelu. Ve věkové kategorii 26 – 35 let 19 oslovených preferuje ubytování rovněž v apartmánu a 17 respondentů volí ubytování v hotelu. Věková kategorie 36 – 50 let upřednostňuje nejvíce ubytování rovněž v apartmánu, tzn. 19 respondentů. 18 z 50 oslovených v této věkové kategorii upřednostňuje ubytování v hotelu. Ve věkové kategorii více než 51 let 23 respondentů upřednostňuje ubytování v hotelu a 15 v penzionu.

V České republice rostou průměrné příjmy obyvatelstva a kurz koruny je velmi silný. Od roku 2000 vzrostl průměrný příjem zhruba o 1/3. V roce 2000 výše průměrného příjmu činila 16 000,- Kč, v roce 2008 průměrný příjem vzrostl na 23 000,- Kč. Od roku 2005 kurz koruny velmi posílil. Typickým příkladem je euro, které za poslední 3 roky kleslo z 32,- Kč na 24,- Kč. A právě to mohou být důvody, proč si lidé mohou dovolit kvalitnější ubytování.

4.4.8 PREFERENCE UBYTOVÁNÍ U TUZEMSKÉ A ZAHRANIČNÍ DOVOLENÉ

Tabulka 15: Preference ubytování u tuzemské dovolené

Typ ubytování	Počet zájemců
Apartmán	7
Hotel	16
Penzion	16
Chata	2
Stan	3
Celkový počet	44

Zdroj: autorka, 2008

Z následující tabulky 15 je patrné, že ze 44 dotázaných, kteří upřednostňují dovolenou v České republice, 16 respondentů volí pro svou dovolenou ubytování v hotelu, stejný počet upřednostňuje penzion, 7 oslovených preferuje apartmán, 3 dotázaní volí stan a 2 respondenti preferují ubytování na chatě.

Čeští turisté, trávící dovolenou v tuzemsku, upřednostňují hotely a penziony právě proto, že tyto typy ubytování nabízí svým klientům i jiné služby. Každý hotel i penzion nabízí klientům stravování. Při ubytování v penzionu je v ceně často zahrnuta i snídaně. Můžeme se setkat s penziony, které nabízí svým klientům i polopenzi. Klienti, ubytovaní v hotelu, si mohou objednat nejčastěji polopenzi (hotely vyšší kvality nabízí i plnou penzi, s all-inclusive se v České republice zatím nesetkáme). Hotelové ubytování nabízí svým klientům i další služby, např. sportovní zařízení, relaxační služby, kadeřnictví, drobný prodej, manikúra, pedikúra apod.

Tabulka 16: Preference ubytování u zahraniční dovolené

Typ ubytování	Počet zájemců
Apartmán	65
Hotel	59
Penzion	27
Chata	1
Stan	4
Celkový počet	156

Zdroj: autorka, 2008

Z uvedené tabulky 16 je patrné, že ze 156 dotázaných, kteří upřednostňují dovolenou v zahraničí, 65 respondentů volí pro svou dovolenou ubytování v apartmánu, 59 respondentů upřednostňuje ubytování v hotelu, 27 oslovených preferuje ubytování v penzionu, 4 dotázaní volí stan a jen 1 respondent preferuje ubytování na chatě.

Na základě uvedených výsledků lze říci, že při dovolené do zahraničí čeští turisté vyhledávají nejvíce ubytování v apartmánech. Tento typ ubytování patří k nejlevnějším. V apartmánu se nachází minimálně 2 místnosti (ložnice), kuchyňka, WC a koupelna, které jsou společné, proto je apartmán vhodný zejména pro rodinnou dovolenou a pro turisty, kteří se chtějí stravovat individuálně. Oblíbené jsou i hotely, které nabízí svým klientům široké spektrum služeb. Stravování v zahraničních hotelech je často uskutečňováno formou švédských stolů. Zde je all-inclusive velmi častým a oblíbeným typem stravování.

4.4.9 PREFERENCE UBYTOVÁNÍ U LETNÍ A ZIMNÍ DOVOLENÉ

Tabulka 17: Preference ubytování u letní dovolené u moře

Typ ubytování	Počet zájemců
Apartmán	46
Hotel	44
Penzion	16
Stan	3
Celkový počet	109

Zdroj: autorka, 2008

Z uvedené tabulky 17 je patrné, že ze 109 respondentů, kteří upřednostňují letní dovolenou u moře, 46 dotázaných volí pro svou letní dovolenou u moře ubytování v apartmánu,

44 respondentů preferuje ubytování v hotelu, 16 oslovených upřednostňuje ubytování v penzionu a 3 respondenti dávají přednost ubytování ve stanu.

Při dovolené v létě u moře čeští turisté vyhledávají nejvíce ubytování v apartmánech. Tento typ ubytování, jak bylo uvedeno v kapitole 4.4.8, patří k nejlevnějším. Apartmán je vhodný pro turisty, kteří se chtějí stravovat individuálně. Hotely nabízí svým klientům kromě ubytování i jiné služby.

Tabulka 18: Preference ubytování u letní dovolené na horách

Typ ubytování	Počet zájemců
Apartmán	10
Hotel	16
Penzion	12
Chata	2
Stan	4
Celkový počet	44

Zdroj: autorka, 2008

Z uvedené tabulky 18 je patrné, že ze 44 respondentů, kteří upřednostňují letní dovolenou na horách, 16 dotázaných volí ubytování v hotelu, 12 respondentů preferuje ubytování v penzionu, 10 oslovených upřednostňuje ubytování v apartmánu, 4 respondenti dávají přednost ubytování ve stanu a 2 dotázaní volí ubytování na chatě.

Čeští turisté u letní dovolené na horách nejvíce upřednostňují hotely, které kromě ubytování zajišťují i další služby. Pro hotelové hosty bývá často připravena sauna, masáže, fitness centrum, solárium, kulečník, kuželky, dětský koutek atd. Asociace AČCKA potvrzuje, že čeští turisté vyžadují stále vyšší kvalitu ubytování. (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

Tabulka 19: Preference ubytování u zimní dovolené na horách

Typ ubytování	Počet zájemců
Apartmán	16
Hotel	15
Penzion	15
Chata	1
Celkový počet	47

Zdroj: autorka, 2008

Z uvedené tabulky 19 je patrné, že ze 47 respondentů, kteří upřednostňují zimní dovolenou na horách, 16 dotázaných volí ubytování v apartmánu, 15 respondentů preferuje ubytování v hotelu, dalších 15 oslovených upřednostňuje ubytování v penzionu a jen jediný respondent dává přednost ubytování na chatě.

4.4.10 PREFERENCE TYPU STRAVOVÁNÍ V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH

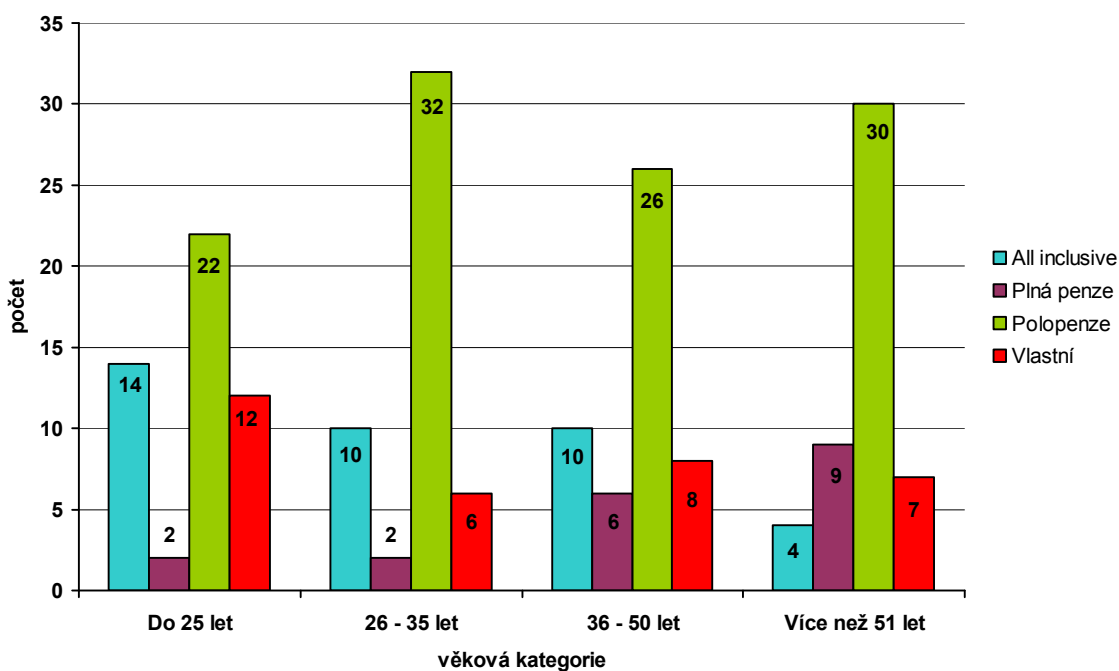
Tabulka 20: Preference typu stravování (celkový počet a počty podle věku)

Věk	Stravování				Celkem
	All- inclusive	Plná penze	Polopenze	Vlastní	
Do 25 let	14	2	22	12	50
26 - 35 let	10	2	32	6	50
36 - 50 let	10	6	26	8	50
Více než 51 let	4	9	30	7	50
Celkem	38	19	110	33	200

Zdroj: autorka, 2008

Na základě uvedené tabulky 20 lze říci, že z 200 respondentů nejvíce tzn. 110 preferuje stravování formou polopenze, poté 38 dotázaných dává přednost all-inclusive, 33 oslovených volí vlastní stravování a 19 dotázaných preferuje stravování formou plné penze.

Graf 7: Preference typu stravování v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: autorka, 2008

Na základě grafu 7 lze říci, že všechny věkové kategorie u stravování upřednostňují polopenzi. Polopenze zahrnuje 2 jídla denně, většinou snídani a večeři a to českým turistům vyhovuje, protože mohou vyzkoušet i místní speciality v nejrůznějších restauracích.

4.4.11 PREFERENCE TYPU DOPRAVY V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH

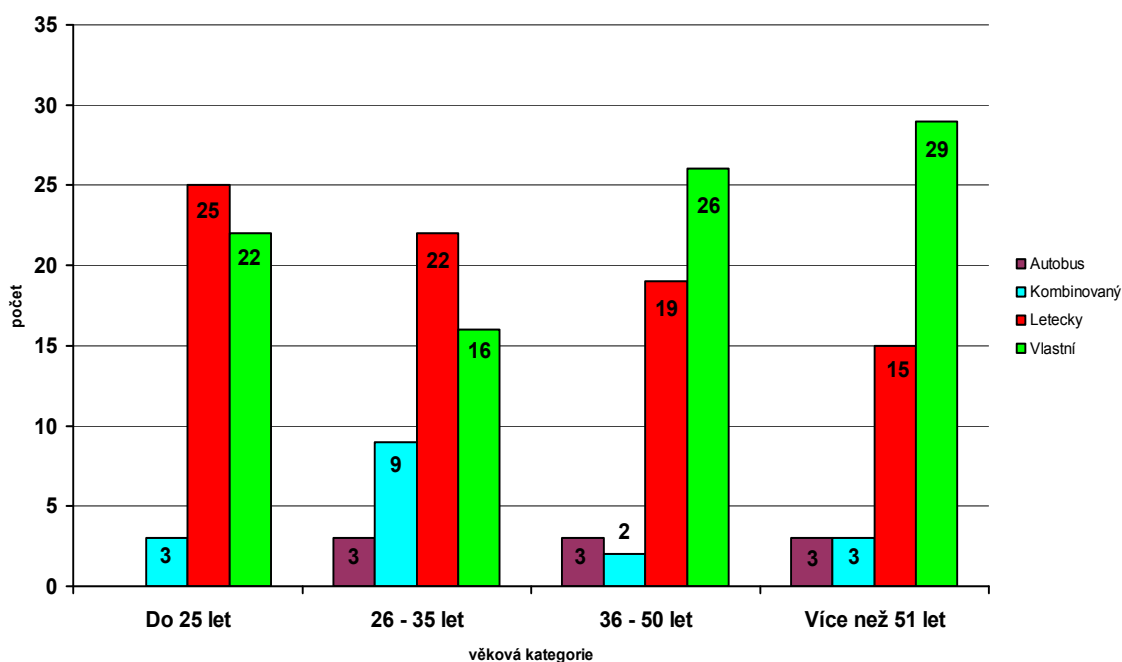
Tabulka 21: Preference typu dopravy (celkový počet a počty podle věku)

Věk	Doprava				Celkem
	Autobus	Kombinovaný	Letecky	Vlastní	
Do 25 let	0	3	25	22	50
26 - 35 let	3	9	22	16	50
36 - 50 let	3	2	19	26	50
Více než 51 let	3	3	15	29	50
Celkem	9	17	81	93	200
Celkem v %	4%	9%	40%	47%	100%

Zdroj: autorka, 2008

Z tabulky 21 vyplývá, že z 200 oslovených respondentů 47% preferuje vlastní dopravu, poté 40% volí leteckou dopravu, 9% respondentů dává přednost kombinovanému typu dopravy a nejméně tzn. 4% oslovených upřednostňuje autobusovou dopravu.

Graf 8: Preference typu dopravy v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: autorka, 2008

Na základě grafu 8 lze říci, že výsledky měření v těchto věkových kategoriích jsou téměř shodné. Nejoblíbenějšími typy dopravy je doprava vlastní a doprava letecká. Zájem o autobusovou dopravu a dopravu kombinovanou je minimální. Ve věkové kategorii do 25 let je nejoblíbenějším typem dopravy doprava letecká, kterou preferuje 25 z 50 oslovených respondentů v této kategorii. Vlastní dopravu upřednostňuje 22 dotázaných. Věková kategorie 26 – 36 let nejvíce tzn. 22 respondentů upřednostňuje také leteckou dopravu a 16 oslovených preferuje vlastní dopravu. Ve věkové kategorii 36 – 50 let je nejoblíbenějším typem dopravy doprava vlastní. Vlastní dopravu v této věkové kategorii preferuje 26 z 50 oslovených respondentů. 19 respondentů upřednostňuje leteckou dopravu. Ve věkové kategorii více než 51 let je nejoblíbenějším typem dopravy opět doprava vlastní, kterou preferuje 29 dotázaných a leteckou dopravu volí 15 respondentů.

Z uvedeného pozorování vyplývá, že nejoblíbenější dopravou pro české turisty je doprava vlastní. Hlavní výhodou je, že vlastními vozy se klienti přepraví až do cílové destinace a mají svůj vůz k dispozici po celou dobu zájezdu. Další výhodou je, že lidé si volí sami trasu, místa a délku zastávek až do cílové destinace. Tento typ dopravy má jedinou nevýhodu, a tou je časová náročnost. Velmi oblíbeným dopravním prostředkem je i letadlo. Letecká doprava zabezpečuje cestovní ruch na velké vzdálenosti. Velkou výhodou je rychlost přepravy. Podle statistik je letecká doprava nejbezpečnějším druhem dopravy. Oblíbenost vlastní a letecké dopravy potvrzuje i průzkum Asociace českých cestovních kancelářích a agentur (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

4.4.12 PREFERENCE DOPRAVY U ZAHRANIČNÍ DOVOLENÉ

Tabulka 22: Preference dopravy u zahraniční dovolené

Doprava	Počet zájemců
Letecká	76
Vlastní	62
Kombinovaná	11
Autobusová	7
Celkový počet	156

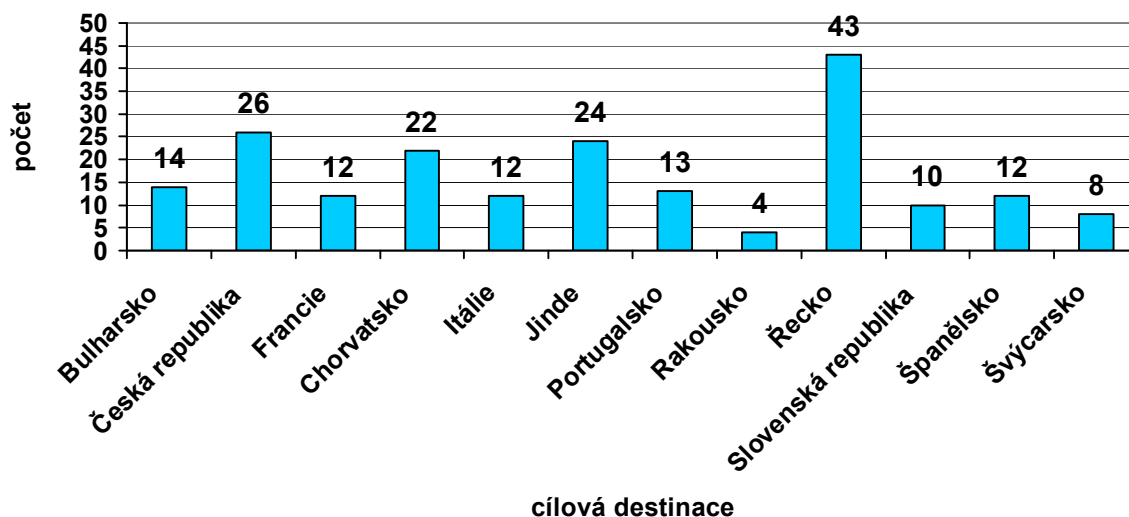
Zdroj: autorka, 2008

Na základě tabulky 22 lze říci, že 156 oslovených respondentů, kteří upřednostňují zahraniční dovolenou, 76 preferuje leteckou dopravu, 62 respondentů dává přednost dopravě vlastní,

11 dotázaných volí kombinovaný typ dopravy a jen 7 respondentů preferuje autobusovou dopravu.

4.4.13 PREFERENCE CÍLOVÉ DESTINACE

Graf 9: Preference cílové destinace



Zdroj: autorka, 2008

Z výše uvedeného grafu 9 vyplývá, že nejoblíbenější cílovou destinací je Řecko. Z 200 oslovených respondentů 43 je pro strávení letošní dovolené v Řecku. 26 oslovených chce strávit dovolenou v České republice, 24 jinde. Mezi jiné destinace, které respondenti preferují, je Turecko, Egypt, oblast Karibiku, USA, Černá Hora, Norsko, Brazílie a Tunis. Preference jiných cílových destinací jsou uvedeny v grafu v příloze 6. 22 respondentů chce strávit letošní dovolenou v Chorvatsku, 14 v Bulharsku, 13 v Portugalsku, 12 ve Francii, stejný počet ve Španělsku, dalších 12 v Itálii, 10 na Slovensku, 8 ve Švýcarsku a 4 respondenti chtějí strávit svou dovolenou v Rakousku.

Podle statistiky, kterou provedla Asociace českých cestovních kancelářů a agentur, je Řecko až na 4. místě v počtu strávených dovolených českými turisty v této destinaci v roce 2007. Na prvním místě je Chorvatsko, ale zároveň statistika uvádí, že letos je o Chorvatsko mnohem menší zájem. Asociace českých cestovních kancelářů a agentur potvrzuje pokles prodaných zájezdů do Chorvatska o 17%. Tabulka destinací, kam Češi jezdili na dovolenou v loňském roce je uvedena v příloze 7 (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

4.4.14 AKCEPTOVATELNOST CENY ZA 7-DENNÍ ZÁJEZD V JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍCH

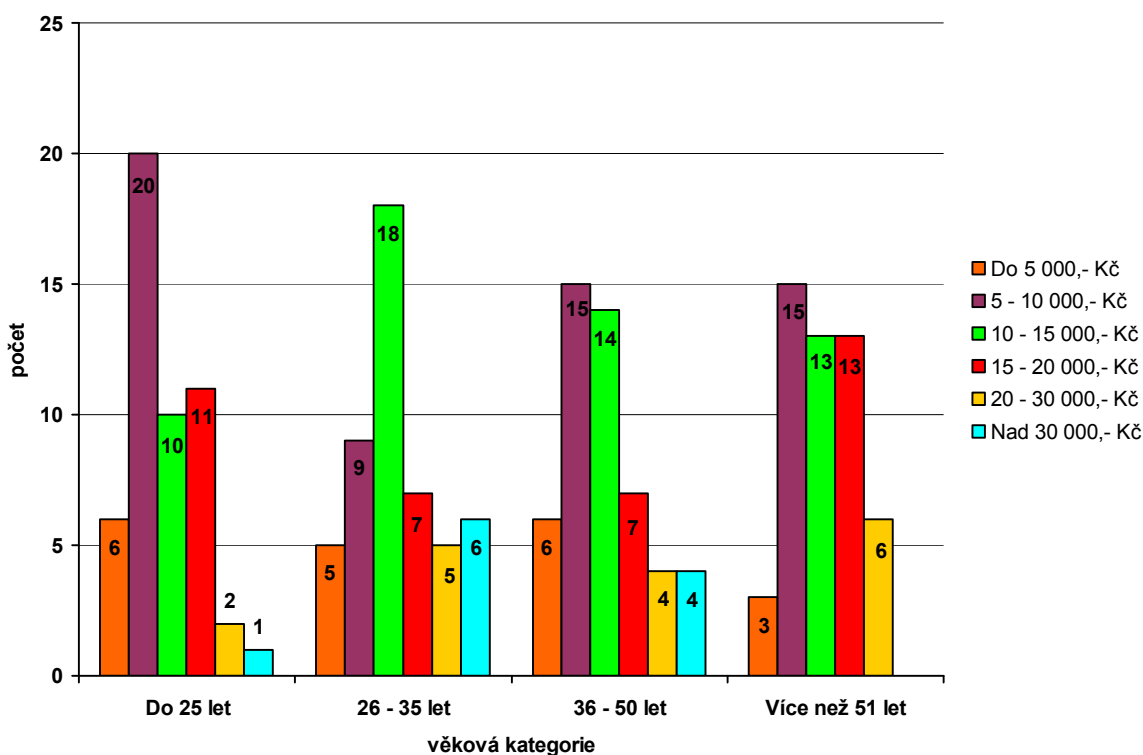
Tabulka 23: Akceptovatelnost ceny za 7-denní zájezd (celkový počet a počty podle věku)

Věk	Cena (v Kč)					
	Do 5 000	5 - 10 000	10 - 15 000	15 - 20 000	20 - 30 000	Nad 30 000
Do 25 let	6	20	10	11	2	1
26 - 35 let	5	9	18	7	5	6
36 - 50 let	6	15	14	7	4	4
Více než 51 let	3	15	13	13	6	0
Celkem	20	59	55	38	17	11

Zdroj: autorka, 2008

Z tabulky 23 vyplývá, že nejvíce respondentů tj. 59 je ochotno za svou 7-denní dovolenou zaplatit 5 – 10 000,- Kč, 55 oslovených je ochotno zaplatit cenu v rozmezí 10 – 15 000,- Kč, 38 dotázaných zaplatí částku v rozmezí 15 – 20 000,- Kč, 20 oslovených respondentů utratí za svou dovolenou částku do 5 000,- Kč, částku 20 – 30 000,- Kč zaplatí 17 oslovených a nejméně respondentů tj. 11 je ochotno zaplatit za dovolenou částku nad 30 000,- Kč.

Graf 10: Akceptovatelnost ceny za 7-denní zájezd v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: autorka, 2008

Na základě grafu 10 lze říci, že ve věkové kategorii do 25 let nejvíce tj. 20 oslovených respondentů je ochotno za svou 7-denní dovolenou zaplatit částku 5 – 10 000,- Kč. Ve věkové kategorii 26 – 35 let nejvíce tj. 18 oslovených z 50 je ochotno utratit za svou dovolenou 10 – 15 000,- Kč. Ve věkové kategorii 36 – 50 let nejvíce tj. 15 respondentů je ochotno utratit za svou dovolenou 5 – 10 000,- Kč a 14 dotázaných 10 – 15 000,- Kč. Ve věkové kategorii více než 51 let nejvíce tj. 15 respondentů akceptuje částku 5 – 10 000,- Kč, 13 oslovených je ochotno zaplatit za svou týdenní dovolenou 10 – 15 000,- Kč a dalších 13 utratí 15 – 20 000,- Kč.

Podle letošních odhadů českých cestovních kanceláří by mohla průměrná útrata za jednu českou zahraniční dovolenou přesáhnout hranici 15 000,- Kč. Loni stála zahraniční dovolená průměrně 1 člověka 14 183,- Kč, včetně nákladů v místě pobytu. U tuzemské dovolené je útrata o 20% nižší (<http://www.cestovani.idnes.cz/>).

Akceptovatelnost ceny za 7-denní zájezd u tuzemské dovolené je uvedena v příloze 8, akceptovatelnost ceny za 7-denní zájezd u zahraniční dovolené je uvedena v příloze 9.

5. DISKUSE

Z dotazníkového šetření je patrné, že mladší věkové kategorie využívají cestovní kancelář k organizaci své dovolené méně často než 1x ročně, což může být způsobeno tím, že lidé využijí cestovní kancelář k tomu, aby v cílové destinaci získali potřebné kontakty na ubytovací zařízení a další cestu do již známého prostředí realizují sami bez cestovní kanceláře. Lidé starší 51 let využívají cestovní kancelář častěji. To potvrzuje i agentura Czech Tourism, která tvrdí, že senioři cestují často, rádi a také více utrácejí. Podle šetření, které provedl hotelový řetězec Holiday Inn, tři ze čtyř párů této věkové kategorie plánují alespoň 4 krátkodobé dovolené do roka. Oproti tomu ve čtyřiceti letech uskutečňují pouze jednu cestu ročně. Mezi lety 2005 a 2007 byl zaznamenán 25% nárůst těchto cest (<http://www.cestovani.idnes.cz/>).

Nejvyhledávanějším zájezdem u mladších věkových kategoriích je individuální zájezd na míru, který plní veškerá přání klientů cestovní kanceláře. Nabídka individuálních zájezdů je oblíbená hlavně proto, že je šitá na míru přání klienta a zahrnuje kompletní přípravu a organizaci dovolené. Starší generace dává přednost výběru zájezdu z katalogu hlavně proto, že mohou vybírat zájezd v klidu domova a mohou porovnávat ceny zájezdů s cenami jiných cestovních kanceláří. Velmi oblíbené jsou i tzv. last minute zájezdy. Asociace AČCKA zmapovala prodej zájezdů last minute mezi členskými cestovními kancelářemi a agenturami v červenci 2008 a zjistila, že díky špatnému počasí u nás zaznamenaly cestovní kanceláře a agentury, mezi nimiž byly například Invia.cz, CK Fischer či Exim tours, přibližně 10% meziroční nárůst prodeje zájezdů last minute (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

Velký zájem je o kombinovaný typ zájezdu, kde se dá kombinovat pobytový zájezd s poznáním či sportovním vyžitím. Mezi nejoblíbenější sportovní aktivity podle dotazníkového šetření patří cykloturistika a lyžování. Podle zpravodajského portálu IDNES každým rokem přibývá lidí, kteří preferují aktivní dovolenou před relaxací na plážích u moře (<http://www.cestovani.idnes.cz/>).

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že lidé upřednostňují zahraniční dovolenou před dovolenou tuzemskou. To potvrzuje i asociace AČCKA, podle které v roce 2007 strávili Češi v zahraničí 4,5 mil. dovolených a dovolenou v České republice v témže roce strávilo 700 tis. českých turistů (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

Hlavním důvodem, proč čeští turisté upřednostňují dovolenou u moře, je fakt, že Česká republika je vnitrozemským státem a moře postrádá. Co se týče ubytování, mezi nejoblíbenější ubytovací zařízení patří apartmán a hotel. Podle asociace AČCKA čeští turisté vyžadují stále vyšší kvalitu ubytování (<http://www.accka.cz/aktuality/>).

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že lidé na své dovolené preferují stravování formou polopenze, která zahrnuje 2 jídla denně, většinou snídani a večeři. Polopenze jsou cenově dostupné a umožňují lidem vyzkoušet i místní speciality. Nejoblíbenějším způsobem dopravy pro české turisty je doprava vlastní, která umožňuje účastníkům zájezdu mít svůj vůz k dispozici po celou dobu dovolené. Letecká doprava je českými turisty také velmi vítána zejména pro rychlost její přepravy. Cena, kterou jsou lidé ochotni zaplatit za svou dovolenou se pohybuje v rozmezí 5 – 15 000,- Kč. Podle letošních odhadů českých cestovních kancelářích by mohla průměrná útrata za jednu českou zahraniční dovolenou přesáhnout hranici 15 000,- Kč. Loni stála zahraniční dovolená průměrně 1 člověka 14 183,- Kč včetně nákladů v místě pobytu. U tuzemské dovolené je útrata o 20% nižší (<http://www.cestovani.idnes.cz/>).

Na základě zjištěných výsledků se majitel cestovní kanceláře nechce orientovat pouze na konkrétní cílovou skupinu, ale chtěl by svou rozsáhlou nabídkou oslovit co nejvíce lidí, a proto vytvořím produkty, u kterých se dá předpokládat, že o ně bude zájem. Nové produkty vznikají na základě preferencí účastníků dotazníkového šetření.

6. VÝSLEDKY PRÁCE A NÁVRH UPLATNĚNÍ

Předmětem diplomové práce je navržení obchodní strategie pro cestovní kancelář Beryreisen, kterou by firma mohla bez problémů uplatňovat. Cestovní kancelář Beryreisen dosud žádnou obchodní strategii neuplatňovala. Se zavedením nové strategie souvisí navržení nových produktů a jejich výnosová predikce. Produkty jsou sestaveny na základě výsledků dotazníkového šetření, které je orientováno na preference potencionálních zákazníků.

6.1 NÁVRH NOVÉ OBCHODNÍ STRATEGIE

Na počátku roku 2008 cestovní kancelář zaznamenala velké plus ve svém podnikání. K 1. 1. 2008 se cestovní kancelář Beryreisen přestěhovala do České ulice č. p. 10 v centru města. Tato skutečnost znamenala zvýšení prodeje zájezdů o 25%. K 30. 6. bylo prodáno 121 zájezdů do Řecka, a to se nejvíce zájezdů prodá teprve v červenci a v srpnu. Podle majitele cestovní kanceláře klienty už nejsou pouze přátelé a známí, ale i lidé z ulice, což lze považovat za významné kritérium dalšího působení cestovní kanceláře na českém trhu. Za pronájem prostor v České ulici CK Beryreisen platí stejnou částku jako v ulici Sokolská.

Na základě vlastních zjištění cestovní kanceláři navrhuji:

1. vzít do firmy takového člověka, který má praxi v provozování cestovní kanceláře a rozumí dané problematice;
2. rozšířit nabídku služeb;
3. zachovat kvalitu poskytovaných služeb na vysoké úrovni;
4. rozšířit spolupráci s dalšími cestovními kancelářemi a agenturami;
5. zavést vhodné nástroje propagace.

Nový člověk, který má praxi v provozování cestovní kanceláře a rozumí dané problematice, může majiteli cestovní kanceláře předat cenné zkušenosti, které postrádá.

Nabídka služeb by měla být pestrá. U pobytového zájezdu do Řecka doporučuji na příští rok nasmlouvat i jiné ubytovací kapacity blíže u moře. Větší zájem bude o hotel, který se nachází přímo na pláži než o hotel, který je od moře vzdálen 350 m. Dále považuji za nutné nabídnout klientům nějaké fakultativní výlety v místě pobytu, které osloví klienty, kteří mají zájem

o kombinovaný typ zájezdu spojený s poznáním. Doporučuji přemýšlet o koupi vodního skútru. Na celém pobřeží se nenachází jediné středisko, které by nabízelo tento způsob využití volného času. Kromě jediného zájezdu by bylo dobré nabídnout klientům i jiné vlastní produkty, u kterých se dá předpokládat zájem ze strany spotřebitelů. Případná nabídka nových zájezdů je uvedena v následující kapitole 6.2. V každé destinaci je dobré nasmlouvat ubytovací kapacity v několika ubytovacích zařízeních, aby si klient mohl vybrat to ubytování, které mu nejvíce odpovídá. Kvalita poskytovaných služeb by měla zůstat na vysoké úrovni, aby byl zákazník spokojen. V momentě, kdy je klient nespokojený, odchází za konkurencí. Při zachování stejné kvality poskytovaných služeb, lze předpokládat, že se zákazník příští rok zase vrátí.

Cestovní kancelář Beryreisen spolupracuje s cestovními kancelářemi: Blue Style, Alex, INEX, Pelhřim, Exim Tours, ESO Travel, Holiday Brno. Považuji za důležité uzavřít smlouvu o spolupráci například s cestovní agenturou Invia.cz, která je největší internetovou cestovní agenturou v České republice a právě prodej přes internet je v současné době velmi oblíbený.

Je velmi důležité, aby cestovní kancelář informovala své zákazníky o službách, které nabízí. K této informovanosti se používá propagace, která v cestovní kanceláři chybí. Navrhuji vydat katalog a vytvořit internetové stránky cestovní kanceláře.

Katalog musí obsahovat kompletní nabídku produktů. Katalog je účinným nástrojem propagace, ale je velmi nákladný, což je způsobeno tím, že katalogy jsou rozdávány téměř všem potencionálním zákazníkům bez ohledu na to, jestli produkt koupí nebo ne. Katalog musí být vyroben z kvalitního papíru a fotografií. V katalogu musí být uvedeno:

- druh zájezdu (pobytový, poznávací, kombinovaný, se sportovním vyžitím, agroturistika atd.);
- informace o destinaci (místo včetně mapy a fotografií, vzdálenost k pláži, sjezdovce, kulturní a historické památky, možnost stravování, lékařská péče, ubytování včetně fotografií, možnost dopravy včetně trasy, vzdálenosti a jednoduché mapy, pojištění, informace o fakultativních výletech, charakteristika destinace – počet obyvatel, demografické podrobnosti, čím je destinace pro návštěvníka zajímavá);
- cena a všechny druhy slev.

Vytvoření internetových stránek cestovní kanceláře Beryreisen je velmi důležité, protože lidé čím dál častěji využívají k nákupu zájezdu právě internet. Internetové stránky je možné nechat vytvořit odbornou firmou nebo vlastními schopnostmi. Důležitým krokem je umístění stránky na vhodný vyhledávací portál. V České republice je nejvhodnějším portálem Seznam.cz. Internetová stránka musí obsahovat:

- katalogové informace;
- možnost objednávky zájezdu on-line (na internetové stránce by měl být uveden srozumitelný návod, jak provést on-line objednávku);
- aktuální informace o last-minute zájezdech, slevách, volných místech, mimořádných nabídkách, výhodách pro stálé klienty (tyto informace je dobré umístit na úvodní stránce);
- kontaktní adresu, telefon, fax, e-mail, otvírací dobu provozovny.

Na základě uvedených skutečností doporučuji cestovní kanceláři Beryreisen používat strategii pronikání, jelikož se jedná o nově zavedený podnik. Je nutné, aby cestovní kancelář pronikla hlouběji s nabízenými službami na trh. Vhodnými propagačními nástroji lze zlepšit informovanost zákazníků a jejich zájem o nabízené služby. S tím je samozřejmě spojeno i zvýšení prodejního obratu. Dále doporučuji rozšířit nabídku poskytovaných služeb. Prioritním cílem cestovní kanceláře by mělo být udržení stávajících zákazníků, získávání zákazníků nových a především zabezpečit spokojenost zákazníků. Aby byla cestovní kancelář konkurenceschopná, měla by se od své konkurence nějak diferencovat. Doporučuji poskytovat zákazníkům maximum možných služeb. Mezi ně patří například:

- možnost objednání si služeb prostřednictvím internetové nebo telefonické objednávky;
- možnost nákupu služeb prostřednictvím internetu;
- možnost pronájmu vodního skútru v cílové destinaci.

6.2 NOVĚ ZAVEDENÉ PRODUKTY

Na základě výsledků dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit spotřebitelské preference v oblasti cestování a po konzultaci s majitelem cestovní kanceláře, jsou navrženy dva nové produkty:

1. lyžařský zájezd do Francouzských Alp;
2. pobytový zájezd do Bulharska.

6.2.1 LYŽAŘSKÝ ZÁJEZD DO FRANCOUZSKÝCH ALP

Destinace: Francie

Lokalita: Les 3 Vallées

Termín: zima 2008/2009

Typ zájezdu: se sportovním vyžitím - lyžování

Ubytování: hotel ***

Stravování: polopenze (snídaně, večere - formou bufetu)

Počet dní: 8

Počet nocí: 6

Doprava: 9-místný tranzit CK Beryreisen (možno i vlastní doprava)

Francouzské Alpy představují největší zimní sportoviště na světě. Nekonečné alpské sjezdovky jsou k dispozici jak zdatným lyžařům, tak i začátečnickům. Tento největší lyžařský světový ráj nabízí více než 2 500 lyžařských vleků a 4 000 sjezdovek. Ve většině středisek mohou hosté lyžovat po celý týden, aniž by sjeli jedinou sjezdovku dvakrát. Francouzská střediska lze rozdělit do 4 hlavních zón: Horní Savojsko, Savojsko, Isère a Přímořské Alpy. Na tomto území se nalézá více než 400 překrásných středisek zimních sportů. Většina z nich se nachází ve vyšších nadmořských výškách, kde je zajištěn dostatek kvalitního sněhu až do pozdního jara. K mimořádným sportovním zážitkům v ledovcových oblastech patří i sportovní letadla, která vynesou malé skupinky lyžařů na ledovce, odkud se pak v doprovodu zkušeného horského vůdce sjíždí do údolí. Délka a rozmanitost takového sjezdování nemají v tomto sportu světové obdoby. Většina středisek nabízí samozřejmě různé druhy společenského i sportovního vyžití, včetně bazénů s ohřívanou vodou, krytých hal s tenisovými a squashovými kurty, ledními plochami a samozřejmě velké sítě půjčoven veškerého sportovního vybavení pro celou rodinu.

K nejznámějším lyžařským střediskům ve Francii bezesporu patří Les 3 Vallées (= Tři údolí), které jsou situovány v srdci národního parku De la Vanoise, který je jednou z nejznámějších, nejnavštěvovanějších a nejproslulejších lyžařských oblastí v celosvětovém měřítku. Mapa s Les 3 Vallées a ostatními lyžařskými středisky je uvedena v příloze 10. Tři údolí se skládají z 5 významných areálů Les Menuires, Val Thorens, Merinek, Mottaret a Courchevel rozložených ve 3 paralelních údolích. Tři údolí nabízí 261 sjezdových tratí různé náročnosti (35 černých, 114 červených, 62 modrých a 50 zelených) v celkové délce více než 600 km.

Rychlou dopravu ke svahům zajišťuje v oblasti 205 vleků a lanovek, které přepraví až 200 000 osob za hodinu. Jednou z velkých atrakcí je visutá kombinovaná lanovka na Cime de Caron (3 195 m), která naráz pojme 180 lyžařů. V této oblasti si lze také vyzkoušet jízdu na sněžných skútrech.

Právě zde by bylo dobré hledat alespoň tří hvězdičkový hotel pro klienty cestovní kanceláře. Cena ubytování v tří hvězdičkovém hotelu v sezóně 2007/2008 v této oblasti se pohybuje kolem 14 €/noc/osoba. Polopenze (snídaně, večeře) v těchto hotelech stojí přibližně 10 €/osoba. 5-denní ski pas na veškeré sjezdové tratě v Les 3 Vallées stojí 160 €/osoba. Doprava na zájezd bude uskutečňována 9 místným tranzitem (řidič + 8 osob), který vlastní cestovní kancelář. Tranzit bude řídit sám majitel, aby náklady nebyly příliš vysoké. Při velkém zájmu je k dispozici 25 místný autobus cestovní a dopravní kanceláře Pelhřim. Účastníci tohoto zájezdu mohou využít i dopravu vlastní.

Doporučená trasa je: České Budějovice – Strážný – Pasov – Mnichov – Lindau – Bregenz – Lustenau – Flims – Andermatt – Brig – Sion – Chatelard – Chamomix – Mont Blanc – Piccolo San Bernardo – Moutiers – Val Thorens – Les 3 Vallées.

Důležité je stanovit cenu zájezdu pomocí kalkulací:

1. Doprava vlastním tranzitem cestovní kanceláře

Vzdálenost České Budějovice – Les 3 Vallées a zpět	1 920 km
5% na objížďky	$1\,920 * 0,05$ 96 km
Celkem ujetých km:	2 016 km
Cena za 1 km: 8,- Kč	
Cena za ujeté km: $2\,016 * 8 = 16\,128,-$ Kč	
Pevné náklady (dálniční poplatky + poplatky za průjezd tunelem)	1 200,- Kč
Náklady na dopravu: $16\,128 + 1\,200 = 17\,328,-$ Kč	
Náklady na dopravu na 1 osobu: $17\,328 / 8 = 2\,166,-$ Kč (u vlastní dopravy se odečítá 2 100,- Kč)	

2. 5-denní ski pas

Cena 1 ski pasu: 160 €	
Kurz ČNB ke dni 18. 8. 2008: 1€ = 24,48,- Kč	
Cena ski pasu v Kč: $160 * 24,48 = 3\,917,-$ Kč	

3. Ubytování v tříhvězdičkovém hotelu
Ubytování za 1 noc/osoba: 14 €
Ubytování v Kč: $14 * 24,48 = 343,-$ Kč
Počet nocí: 6
Cena ubytování na osobu za 6 nocí: $6 * 343 = 2 058,-$ Kč
4. Stravování – polopenze
Stravování za 1 den/osoba: 10 €
Stravování v Kč: $10 * 24,48 = 245,-$ Kč
Počet stravovacích dnů: 6
Cena stravování na osobu za 6 dnů: $6 * 245 = 1 470,-$ Kč
5. Mezisoučet: $2 166 + 3 917 + 2 058 + 1 470 = 9 611,-$ Kč
6. Přirážka cestovní kanceláře: 13% $9 611 * 0,13 = 1 250,-$ Kč
7. Celková cena: $9 611 + 1 250 = 10 861,-$ Kč zaokrouhleno na 10 900,- Kč

Cena lyžařského zájezdu do Francouzských Alp (Les 3 Vallées) je 10 900,-Kč, při vlastní dopravě je cena o 2 100,- Kč nižší, čili lyžařský zájezd vlastní dopravou stojí 8 800,- Kč.

Před uvedením zájezdu na trh je nutné, mít nasmlouvané ubytovací kapacity a stravování na celou zimní sezónu 2008/2009.

O existenci nového zájezdu je nutné potencionální klienty informovat, např. prostřednictvím médií (regionální rádio, tisk, internet). Před provozovnou je nutné umístit informační stojan s aktuálními zájezdy, last minute zájezdy. Propagace lyžařského zájezdu do Francouzských Alp je uvedena v příloze 11.

6.2.2 POBYTOVÝ ZÁJEZD DO BULHARSKA

Destinace: Bulharsko

Lokalita: Slunečné pobřeží

Termín: léto 2009

Typ zájezdu: pobytový

Ubytování: hotel ****

Stravování: polopenze (snídaně, večeře - formou švédských stolů)

Počet dní: 8

Počet nocí: 7

Doprava: letecká (možno i vlastní doprava)

Bulharsko leží ve východní části Balkánského poloostrova. Na severu hraničí s Rumunskem, na západě se Srbskem a Makedonií, na jihu s Řeckem a na jihovýchodě s Tureckem. Východní hranici tvoří pobřeží Černého moře, které je dlouhé 378 km. Mapa černomořského pobřeží je uvedena v příloze 12.

Bulharsko nabízí svým návštěvníkům skvělé ubytování. Během posledních let zde vyrostly nové hotelové komplexy západního stylu, které poskytují klientům široké spektrum služeb. Bulharsko je známé svou jednoduchou, chutnou a zdravou kuchyní, nepřiliš slaným mořem a písčitými plážemi. Hlavním důvodem, proč je Bulharsko tolik oblíbené, je fakt, že je tam velmi levně.

Zájezd je situován na Slunečné pobřeží, které patří k nejznámějším bulharským letoviskům. Slunečné pobřeží se rozléhá na osm kilometrů dlouhé půlkruhové pláži, na které se nachází stovky hotelů, mnoho restaurací a kaváren, nespočet obchodů a občůdků. Zdejší pláže se mohou pochlubit prestižním oceněním - Modrou vlajkou. Ze slunečného pobřeží se bez problémů člověk dostane do nedalekého Nessebaru i vzdálenějších bulharských letovisek a měst.

Na Slunečném pobřeží by bylo dobré hledat alespoň čtyřhvězdičkový hotel pro klienty cestovní kanceláře. Cena ubytování v čtyřhvězdičkovém hotelu v létě v roce 2008 v této oblasti se pohybuje kolem 20 €/noc/osoba. Polopenze (snídaně, večeře) v těchto hotelech stojí přibližně 10 €/osoba. Pro tento zájezd je vhodné využít leteckou

dopravu hlavně kvůli značné vzdálenosti, protože trasa České Budějovice - Vídeň – Budapešť - Bělehrad - Niš - Sofie - Burgas - Slunečné pobřeží měří téměř 1 400 km. Let Praha – Burgas trvá 2 hodiny. Z Burgasu na Slunečné pobřeží se pojedje autobusem bulharské cestovní kanceláře. Bulharský autobus doveze účastníky zájezdu až do hotelu. Cesta z letiště na Slunečné pobřeží trvá asi 30 minut. Klienti cestovní kanceláře mohou tento zájezd zakoupit i bez dopravy a mohou tak využít dopravu vlastní. Účastníkům tohoto zájezdu by měly být nabízeny i fakultativní výlety v místě pobytu, které jsou uvedeny v příloze 13.

Důležité je stanovit cenu zájezdu pomocí kalkulací:

1. Doprava – letecká

Je nezbytné, aby majitel cestovní kanceláře uzavřel smlouvu s některou z mnoha leteckých společností o pronájmu části letadla. Letenky se nakupují dlouho dopředu za cenu, která je výrazně nižší. Čím větší prostor v letadle si cestovní kancelář pronajme, tím nižší bude cena letenky. Dá se předpokládat nákup asi 20 míst v letadle na každý turnus (turnusů za léto je 16).

Cena zpáteční letenky Praha – Burgas: 1 200,- Kč/osoba

Letištní a bezpečnostní taxy: 800,- Kč/osoba

Palivový příplatek: 1 000,- Kč/osoba

Celková cena letenky: 3 000,- Kč + 12% přírážka CK = 3 000 + 360 = 3 360,- Kč/osoba

Transfer z letiště do hotelu: 420,- Kč/osoba

Doprava celkem: 420 + 3 360 = 3 780,- Kč/osoba

2. Ubytování ve čtyřhvězdičkovém hotelu

Ubytování za 1 noc/osoba: 20 €

Ubytování v Kč: 20 * 24,48 = 490,- Kč

Počet nocí: 7

Cena ubytování na osobu za 7 nocí: 7* 490 = 3 430,- Kč

3. Stravování - polopenze

Stravování za 1 den/osoba: 10 €

Stravování v Kč: 10 * 24,48 = 245,- Kč

Počet stravovacích dnů: 7

Cena stravování na osobu za 7 dnů: 7 * 245 = 1 715,- Kč

4. Mezisoučet: $3\,780 + 3\,430 + 1\,715 = 8\,925,-$ Kč

5. Přírážka cestovní kanceláře: 12% $8\,925 * 0,12 = 1\,070,-$ Kč

6. Celková cena: $8\,925 + 1\,070 = 9\,995,-$ Kč zaokrouhleno na $9\,990,-$ Kč

Při vlastní dopravě bude cena snížena o $3\,000,-$ Kč nižší čili $6\,990,-$ Kč.

Před uvedením zájezdu na trh je nutné, mít nasmlouvané ubytovací kapacity a stravování na celou letní sezónu 2009.

O zavedení nového zájezdu do Bulharska je nutné potencionální zákazníky informovat, např. prostřednictvím médií (regionální rádio, tisk, internet). Před provozovnou je nutné umístit informační stojan s aktuálními zájezdy, last minute zájezdy. Propagace pobytového zájezdu do Bulharska je uvedena v příloze 14.

6.3 VÝNOSOVÁ PREDIKCE PRODUKTU

Podle majitele cestovní kanceláře se počet prodaných zájezdů v roce 2008 zvýšil oproti roku 2007 o 25%. Na konci června bylo prodáno 121 zájezdů. Tato skutečnost je dána přestěhováním cestovní kanceláře do centra města. Během července a srpna se dá očekávat prodej minimálně dalších 40 zájezdů. Po letní sezóně 2008 se počítá se zavedením nového produktu – lyžařského zájezdu do Francouzských Alp. Zájezdy budou uskutečňovány od prosince (3 turnusy do konce roku) s minimální obsazeností 6 osob na termín.

Tabulka 24: Očekávané tržby z prodeje poskytovaných služeb v roce 2008

Destinace	Předpokládaný počet zájezdů	Tržba (v Kč)/osoba	Celkové tržby (v Kč)
Francie	18	10 900	196 200
Řecko	161	8 270	1 331 470
Celkem	179	X	1 527 670

Zdroj: autorka, 2008

Odhadnout počet prodaných produktů v roce 2009 je těžké. Je možné vycházet z předpokladu, že se zvýší informovanost potencionálních zákazníků. Tím, že se cestovní kancelář dostane

do podvědomí široké veřejnosti, lze předpokládat, že se zvýší počet prodaných produktů a tím i tržeb z prodeje poskytovaných služeb.

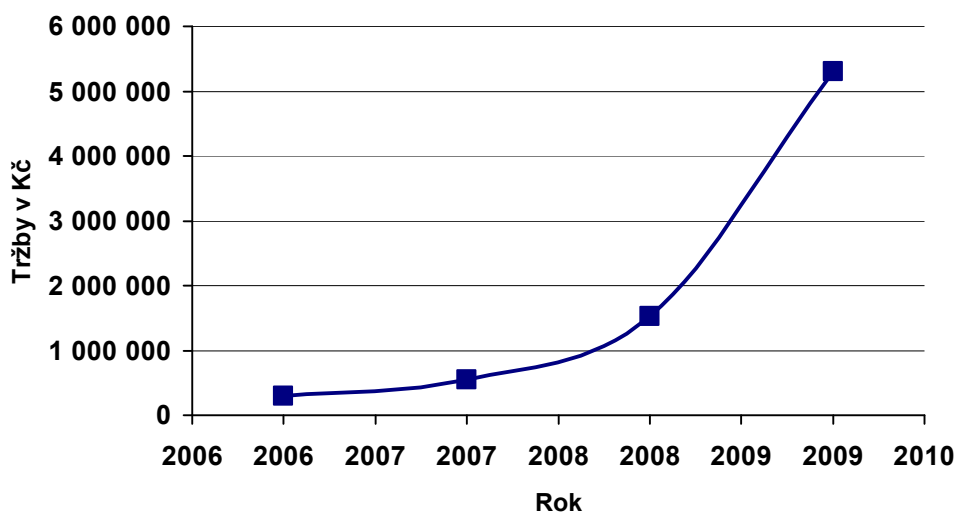
Očekává se, že v roce 2009 bude uskutečněno 10 turnusů lyžařského zájezdu, který bude obsazen minimálně na 75% (firemním tranzitem), 16 turnusů pobytového zájezdu do Bulharska (letecky), kam každý turnus pojede minimálně 20 klientů a na řecký poloostrov Chalkidiki bude uskutečněno 12 turnusů vlastní dopravou s minimálním obsazením 15 klientů na jeden termín.

Tabulka 25: Očekávané tržby z prodeje poskytovaných služeb v roce 2009

Destinace	Předpokládaný počet zájezdů	Tržba (v Kč)/osoba	Celkové tržby (v Kč)
Francie	60	10 900	654 000
Bulharsko	320	9 990	3 168 000
Řecko	180	8 270	1 488 600
Celkem	560	X	5 310 600

Zdroj: autorka, 2008

Graf 11: Vývoj očekávaných tržeb v letech 2006 – 2009



Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu 11 vyplývá, že se dá očekávat příznivý vývoj tržeb, které rostou zejména kvůli přestěhování cestovní kanceláře do centra města, větší informovanosti potenciálních

zákazníků (vydáním katalogů a zavedením internetových stránek) a rozšíření nabídky poskytovaných služeb.

Náklady pro cestovní kancelář Beryreisen za rok 2008 a 2009 zahrnují náklady na dopravu, ubytování, stravování, povinné smluvní pojištění proti úpadku cestovní kanceláře, vydání katalogů, zavedení internetových stránek a umístění na vhodný internetový portál a náklady na provoz cestovní kanceláře. Odhad výše uvedených nákladů je uveden v tabulce 26.

Tabulka 26: Odhad nákladů v roce 2008 a 2009

Nákladová položka	Náklady v Kč (2008)	Náklady v Kč (2009)
Nájemné	42 000	42 000
Doprava	271 984	1 133 280
Ubytování	616 644	1 869 080
Stravování	219 660	853 000
Povinné smluvní pojištění	45 000	45 000
Vydání katalogů	100 000	100 000
Internetové stránky	4 500	18 000
Energie	14 400	14 400
Drobné provozní náklady	5 000	10 000
Nákup 2 vodních skútrů	X	210 000
Náklady na nového pracovníka	X	180 000
Celkem	1 129 188	4 474 760

Zdroj: autorka, 2008

Podle odhadovaných výsledků by se dalo uvažovat v roce 2009 o koupi dvou vodních skútrů pro zpestření volného času účastníků zájezdu na řecký poloostrov Chalkidiki. Zároveň bude nutné zaměstnat pracovníka do cestovní kanceláře, protože majitel už nebude schopen vše zvládat sám.

Tabulka 27: Přehled předpokládaných nákladů, výnosů a zisku v roce 2008 a 2009

	Rok 2008	Rok 2009
Výnosy (v Kč)	1 527 670	5 310 600
Náklady (v Kč)	1 129 188	4 474 760
Hrubý zisk (v Kč)	398 482	835 840

Zdroj: autorka, 2008

Na základě obchodní strategie průniku na trh, která je spojena se zavedením nových produktů, vydáním katalogů a zavedením internetových stránek cestovní kanceláře, lze předpokládat, že cestovní kancelář bude podnikem ziskovým. Nezbytnou roli hraje i přemístění cestovní kanceláře do centra města s větší koncentrací lidí.

7. ZÁVĚR

Strategické řízení je v podmínkách dnešního tržního hospodářství nezbytností. K vytvoření obchodní strategie je zapotřebí co nejlépe znát prostředí, v němž firma podniká. K seznámení s tímto prostředím a všemi vlivy, které v něm působí, slouží vybrané analýzy pro ohodnocení významných činitelů. Analýza trhu je však pouze polovičním předpokladem úspěchu. Stejně kroky musí podnik učinit zejména ve vlastních řadách. Analýza podniku musí být o to preciznější, neboť jsou dostupné téměř všechny potřebné informace. Stanovení obchodní strategie tudíž zahrnuje analýzu tržní pozice organizace, stanovení cílů organizace, volbu strategie, implementaci zvolené strategie, sledování a kontrolu. Lze říci, že pro dvě stejně velké firmy, které podnikají ve stejném oboru neexistuje stejný strategický plán, neboť podmínky jsou vždy specifické. Ale postup, pomocí kterého je strategický plán stanoven, má stejné zásady.

Cílem této diplomové práce bylo stanovit novou obchodní strategii pro podnik služeb. Sledovaným subjektem byla cestovní kancelář Beryreisen v. o. s., která sídlí v Českých Budějovicích. Nová obchodní strategie pronikání byla navržena na základě analýzy trhu. Bylo provedeno dotazníkové šetření, které zkoumalo spotřebitelské preference v oblasti cestování. Na základě výsledků dotazníkového šetření byly zavedeny 2 nové produkty - lyžařský zájezd do Francouzských Alp a pobytový zájezd do Bulharska.

1.1. 2008 se cestovní kancelář Beryreisen přestěhovala do centra města. Od začátku roku do 30. 6. bylo prodáno 121 zájezdů do Řecka, což už znamená zvýšení prodeje zájezdů o 25% oproti roku 2007. Lze tedy potvrdit hypotézu, že přestěhováním cestovní kanceláře do místa s větší koncentrací lidí, dojde ke zvýšení počtu zákazníků a tudíž i ke zvýšení obrátu. Majitel potvrdil, že klienty cestovní kanceláře už nejsou jen přátelé a známí, ale i lidé z ulice.

Podle uvedených výpočtů zavedením nových produktů podle přání potencionálních zákazníků dojde ke zvýšení obrátu zkoumaného subjektu, ale je nezbytné zavést internetové stránky k prezentaci, objednávání a koupi nabízených služeb. Toto komunikační médium ovlivňuje ve velké míře potencionální zákazníky a je ekonomicky velmi výhodné, a proto jej musí firma co nejrychleji zavést.

Prioritním cílem cestovní kanceláře by mělo být udržení stávajících zákazníků, získávání zákazníků nových a především zabezpečit spokojenost všech klientů.

8. SUMMARY

The main aim of my thesis is analysis of actual business strategy of searching subject. The chosen company is travel agency Beryreisen, which is located in České Budějovice. The travel agency is specialized in selling their own products and products of other travel agencies.

By the concrete analysis of marketing, business competition and market position of travel agency is created new business strategy, which presents a new product of travel agency.

New product is created by the questionnaires made according to consumer's preferences in tourism. Information for my research I obtained from respondents from České Budějovice in November and December in 2007. I was surprised by the results of my research because people answered in a different way I thought.

Thanks to new business strategy of the market penetration I proposed two new products: Skiing in French Alps, The Tour in Bulgaria. I identified new products and I made up their prices and their introduction to the public. It is necessary to establish web sides for presentation, ordering and purchase of offering services.

The priority of travel agency should be keeping customers, to capture them and first of all to guarantee satisfaction of all clients.

I hope that my thesis will be useful not only for me but also for travel agency Beryreisen.

KEY WORDS:

business strategy, product, service, travel agency, analysis, customer

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BEDNÁŘ, F. *Management a marketing služeb*. Brno: Janáčkova akademie muzických umění, 2002. 46 s. ISBN 80-85429-70-5
2. ČERTÍK, M. a kol. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. Praha: OFF, 2001. 352 s. ISBN 80-238-6275-8
3. DIDEROT. *Všeobecná encyklopedie*. Praha: Diderot, 1999. 534 s. ISBN 80-902555-2-3
4. DOLANSKÝ, V. *Marketing*. Praha: ČVUT, 2005. 127 s. ISBN 80-01-03341-4
5. HESKATT, J. L., SASSER, W. E., HART, W. L. *Služby – cesta k úspěchu*. Prel. I. Lukačovičová, Praha: Victoria Publishing, 1993. 273 s. ISBN 80-85605-36-8
6. HESKOVÁ, M. a kol. *Marketing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 189 s. ISBN 80 – 7040 – 620 – 8
7. HORNER S., SWARBROOKE J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Prel. J. Rezek, Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80–247–0202–9
8. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0
9. KOTLER P. *Marketing, management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Prel. V. Dolanský, Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80–85605–08-2
10. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
11. KOUDELKA J. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada Publishing, 1997. 191 s. ISBN 80-7169-372-3
12. KRUTINA, V. *Ekonomika podniku: učební texty pro kombinované studium*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2004. 83 s.
13. KUNČAR, S. *Marketing pro všechny: marketing spolehlivá cesta k úspěšnému podnikání*. Krnov: Slakun, 1992. 414 s. ISBN 80-901211-0-1
14. MAJARO, S. *Základy marketingu*. Prel. S. Jurnečka, Praha: Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2
15. MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. Prel. Z. Mošna a A. Krejzová, Praha: Management Press, 1995. 227 s. ISBN 80-85603-95-0
16. ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: Idea Servis, 1999. 244 s. ISBN 80-85970–27-9

17. PARMOVÁ, D. *Řízení služeb*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2004. 93 s. ISBN 80-7040-673-9
18. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Prel. K. Kvapil, Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
19. SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1994. 256 s. ISBN 80-900015-8-0
20. TOMEK, J. *Marketing podniku*. Praha: Aleko, 1991. 115 s. ISBN 80-85341-02-6

21. *Asociace českých cestovních kanceláří a agentur*. [online]. Aktuality. [cit. 2008-16-07]. Dostupné z: <http://www.accka.cz/aktuality/>
22. *Bulharsko*. [online]. Bulharsko. evropou. [cit. 2008-20-07]. Dostupné z: <http://www.bulharsko.evropou.cz/mapa.html>
23. *Český statistický úřad*. [online]. Obyvatelstvo. [cit. 2008-17-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/obvyvatelstvo/>
24. *Idnes*. [online]. Cestování. [cit. 2008-04-08]. Dostupné z: <http://www.cestovani.idnes.cz/>
25. *OKtip*. [online]. Francie. [cit. 2008-14-08]. Dostupné z: <http://www.zima.oktip.cz/>
26. *Orbion*. [online]. Bulharsko. [cit. 2008-20-08]. Dostupné z: <http://www.bulharsko.orbion.cz/>

10. SEZNAM ZKRATEK

AČCKA	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
CK	Cestovní kancelář
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
SWOT	Analýza silných (strenghts), slabých (weakness) stránek, příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats)
WTC	Světové obchodní centrum (World Trade Center)

11. SEZNAM TABULEK

- Tabulka 1: Klienti cestovní kanceláře podle věku
- Tabulka 2: Klienti cestovní kanceláře podle pohlaví
- Tabulka 3: Klienti cestovní kanceláře podle vzdělání
- Tabulka 4: Klienti cestovní kanceláře podle výše příjmů
- Tabulka 5: Porovnání cen 10-denního pobytového zájezdu do Řecka s největšími konkurenty cestovní kanceláře Beryreisen v regionu Českých Budějovic
- Tabulka 6: Porovnání tržeb z vlastních zájezdů v letech 2006 a 2007
- Tabulka 7: Matice SWOT analýzy
- Tabulka 8: Četnost využívání služeb cestovní kanceláře (celkový počet a počty v jednotlivých věkových kategoriích)
- Tabulka 9: Preference druhu zájezdu (celkový počet a počty v jednotlivých věkových kategoriích)
- Tabulka 10: Preference typu zájezdu (celkový počet a počty v jednotlivých věkových kategoriích)
- Tabulka 11: Preference sportovní aktivity na dovolené (celkový počet a počty podle věku)
- Tabulka 12: Preference tuzemské a zahraniční dovolené (celkový počet a počty podle věku a pohlaví)
- Tabulka 13: Preference letní a zimní dovolené (celkový počet a počty podle věku a pohlaví)
- Tabulka 14: Preference typu ubytování (celkový počet a počty podle věku)
- Tabulka 15: Preference ubytování u tuzemské dovolené
- Tabulka 16: Preference ubytování u zahraniční dovolené
- Tabulka 17: Preference ubytování u letní dovolené u moře
- Tabulka 18: Preference ubytování u letní dovolené na horách
- Tabulka 19: Preference ubytování u zimní dovolené na horách
- Tabulka 20: Preference typu stravování (celkový počet a počty podle věku)
- Tabulka 21: Preference typu dopravy (celkový počet a počty podle věku)
- Tabulka 22: Preference dopravy u zahraniční dovolené
- Tabulka 23: Akceptovatelnost ceny za 7-denní zájezd (celkový počet a počty podle věku)
- Tabulka 24: Očekávané tržby z prodeje poskytovaných služeb v roce 2008
- Tabulka 25: Očekávané tržby z prodeje poskytovaných služeb v roce 2009
- Tabulka 26: Odhad nákladů v roce 2008 a 2009
- Tabulka 27: Přehled předpokládaných nákladů, výnosů a zisku v roce 2008 a 2009

12. SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1: Četnost využívání služeb cestovní kanceláře podle jednotlivých věkových kategorií
- Graf 2: Preference druhu zájezdu podle jednotlivých věkových kategorií
- Graf 3: Preference typu zájezdu podle jednotlivých věkových kategorií
- Graf 4: Preference sportovní aktivity na dovolené podle jednotlivých věkových kategorií
- Graf 5: Preference letní a zimní dovolené v jednotlivých věkových kategoriích
- Graf 6: Preference typu ubytování v jednotlivých věkových kategoriích
- Graf 7: Preference typu stravování v jednotlivých věkových kategoriích
- Graf 8: Preference typu dopravy v jednotlivých věkových kategoriích
- Graf 9: Preference cílové destinace
- Graf 10: Akceptovatelnost ceny za 7-denní zájezd v jednotlivých věkových kategoriích
- Graf 11: Vývoj očekávaných tržeb v letech 2006 – 2009

13. SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Apartmánový hotel Bohem (Řecko)
- Příloha 2: Pláž „La Corte“ (Řecko)
- Příloha 3: Návrh fakultativních výletů (Řecko - Chalkidiki)
- Příloha 4: Dotazník
- Příloha 5: Preference jiných sportovních aktivit
- Příloha 6: Preference jiných cílových destinací
- Příloha 7: Kam Češi nejvíc jezdili na dovolenou v roce 2007
- Příloha 8: Akceptovatelnost ceny za 7-denní zájezd u tuzemské dovolené
- Příloha 9: Akceptovatelnost ceny za 7-denní zájezd u zahraniční dovolené
- Příloha 10: Okolní lyžařské oblasti Les 3 Vallées
- Příloha 11: Propagace lyžařského zájezdu do Francouzských Alp
- Příloha 12: Mapa pobřeží Černého moře
- Příloha 13: Návrh fakultativních výletů (Bulharsko - Slunečné pobřeží)
- Příloha 14: Propagace pobytového zájezdu do Bulharska



Zdroj: CK Beryreisen, 2007



- **Thessaloniki (Solun)** se nachází asi 90 km od Beach Vrasny. Thessaloniki je druhým největším městem Řecka. Žije zde přes 1 000 000 obyvatel. Město se rozprostírá v severní části Řecka u pobřeží. Za pěkného počasí lze z města vidět známou horu Olymp. Mezi nejvýznamnější památky města patří Bílá věž. Jedná se o rotundu u pobřeží, která dříve tvořila opevnění města. V dnešní době se uvnitř nachází muzeum. Z jejího vrcholu je pěkný výhled do okolí. Návštěvu tohoto města lze využít jak k prohlídce města, tak pouze k nakupování. Ve městě je možné navštívit řadu památek z období byzance a archeologické muzeum, kde se nacházejí nejvýznamnější nálezy z oblasti Makedonie.



Zdroj: CK Beryreisen, 2008

- **Waterland** je akvapark, který se nachází nedaleko Soluně. Tento akvapark je určen malým i velkým milovníkům vodních atrakcí. K dispozici je několik bazénů, bazén s umělým vlnobitím, skluzavky, slunečníky, lehátka, restaurace, volejbalové hřiště a další atrakce.

- **Poloostrov Athos** je sídlem mnišského státu, který zakazuje ženám vstup na jeho území. Na tomto poloostrově se nachází mnoho tajemných pravoslavných klášterů a majestátní hora Athos. Tento výlet doporučuji lodí ze Stavrosu, který se nachází 5 km od Beach Vrasny. Loď poté kotví na severu poloostrova Athos, v přístavu Ouranopolis, kde je možné prohlédnout si město.



Zdroj: CK Beryreisen, 2008

- **Kláštéry Meteora** se nachází ve středním Řecku v Thesálské rovině. Meteora je vlastně seskupením strmých a neschůdných skal, jejichž vrcholy korunuji kláštery, poustevny a mnišské cely. Na vrcholcích skal je postaveno 24 klášterů, které se staly domovem křesťanských mnichů, kteří zde vedli poustevnický a asketický život. V současnosti je šest klášterů obývaných, a proto je stále možnost seznámit se s životem mnichů a bohatstvím, které je zde ukryto. K návštěvě klášterů je nutné mít zakryté nohy a ramena.



Zdroj: CK Beryreisen, 2008

- **Stagira** je místem, kde se narodil roku 384 př. n. l. slavný filosof a vychovatel Alexandra Makedonského - Aristoteles. Dodnes je možné obdivovat původní opevnění a zbytky města, které se rozkládalo na dvou pahorcích přímo u moře. Je odtud úchvatný výhled na jednu z nejkrásnějších pláží Chalkidiki – Olympiadu.
- **Kavala a ostrov Thasos.** Kavala je pobřežní město ležící na severu Řecka. V blízkosti města (přibližně 24 km) leží ostrov Thasos, na který z městského přístavu pravidelně vyjíždí lodě. Ve městě na rozloze 112 km² žije kolem 63000 obyvatel. Město bylo založeno v 6. století před Kristem. Dominantu města tvoří krásný byzantský hrad.

Vážený zákazníku,

Máme zde pro Vás připravený krátký dotazník, který nám zjišťuje Vaše přání ohledně dovolených. Máme zájem o Vaše názory a tento dotazník bude inspirací pro zkvalitňování našich služeb a především pro Vaši spokojenost. Tento dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro potřeby naší cestovní kanceláře. U níže uvedených otázek zaškrtněte vždy tu možnost, která Vám nejvíce odpovídá. Děkujeme za vyplnění a přejeeme příjemný den.

CK Beryreisen – Masetta, v. o. s.

1. Jste:

- Muž Žena

2. Věk:

- Do 25 let 26 – 35 let 36 – 50 let Více než 51 let

3. Jak často využíváte služeb cestovní kanceláře?

- Více než 2x ročně 2x ročně 1x ročně Méně často

4. Jakému druhu zájezdu dáváte přednost?

- Katalogový Last minute First minute Individuální na míru

5. Jaký typ zájezdu byste preferovali?

- Poznávací Pobytový Se sportovním vyžitím Kombinovaný

6. Pokud byste si vybrali zájezd se sportovním vyžitím, o jaký sport by se jednalo?

- Cykloturistika Potápění Tenis Beach volejbal Kiting
 Lyžování Snowboarding Aerobic Jiný, jaký? _____

7. Jaké zájezdy nejraději uskutečňujete?

- Tuzemské Zahraniční

8. Kdy a kde preferujete strávení své dovolené?

- V zimě na horách V létě u moře V létě na horách

9. Jaký typ ubytování byste u své dovolené nejraději preferovali?

- Hotel Penzion Apartmán Stan Jiné, jaké? _____

10. A jaký typ stravování?

- Vlastní Polopenze Plná penze All inclusive

11. Jaký typ dopravy byste využili?

- Vlastní Autobusem Letecky Kombinovaný Jiný

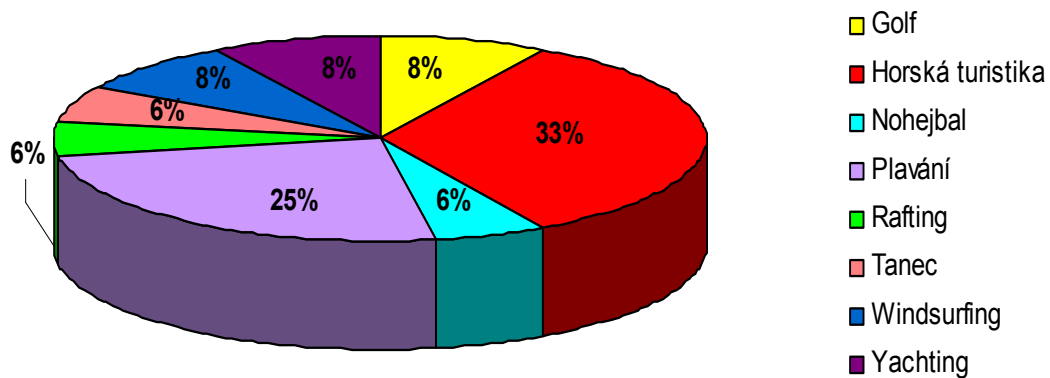
12. Kde byste chtěli strávit letošní dovolenou?

- Řecko Itálie Portugalsko Chorvatsko Bulharsko
 Slovenská republika Španělsko Česká republika Francie
 Švýcarsko Rakousko Jinde, kde? _____

13. Kolik jste ochotni zaplatit za Vaši 7-denní dovolenou?

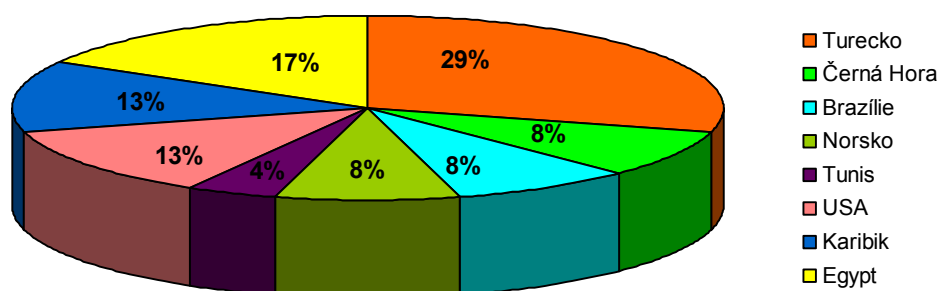
- Do 5 000,- Kč/osoba 5 000 – 10 000,- Kč/osoba
 10 000 – 15 000,- Kč/osoba 15 000 – 20 000,- Kč/osoba
 20 000 – 30 000,- Kč/osoba Nad 30 000,- Kč/osoba

Zdroj: autorka, 2007



Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu vyplývá, že z 36 dotazovaných, kteří upřednostňují jinou sportovní aktivitu, více jak třetina (33%), což je 12 respondentů volí horskou turistiku, čtvrtina (9 respondentů) upřednostňuje plavání, 8% (3 respondenti) volí jachting, windsurfing a golf a 6% (2 oslovení) upřednostňují tanec, nohejbal a rafting.



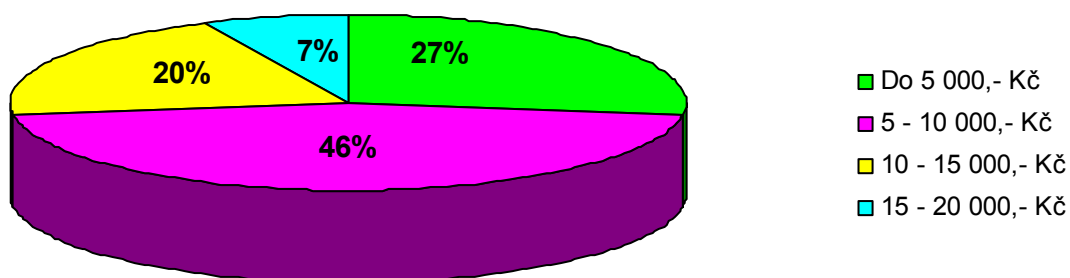
Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu vyplývá, že z 24 respondentů, kteří chtějí strávit letošní dovolenou v jiné cílové destinaci, nejvíce 29% tzn. 7 oslovených preferuje Turecko, 17% tzn. 4 respondenti chtějí strávit letošní dovolenou v Egyptě, 13% tzn. 3 oslovení upřednostňují oblast Karibiku, stejný počet je pro USA, 8% tzn. 2 respondenti preferují Norsko, stejný počet chce navštívit Brazílii, dalších 8% tzn. 2 oslovení respondenti preferují dovolenou v Černé Hoře a 4% tzn. že jen jediný respondent chce svou dovolenou strávit v Tunisu.

Pořadí	Země	Počet dovolených	Počet dovolených (v %)*
1.	Chorvatsko	765 000	17%
2.	Slovensko	720 000	16%
3.	Itálie	495 000	11%
4.	Řecko	315 000	7%
5.	Tunisko	225 000	5%
6.	Rakousko	220 000	4,9%
7.	Španělsko	210 000	4,7%
8.	Egypt	206 000	4,6%
9.	Velká Británie	190 000	4,2%
10.	Francie	180 000	4%
11.	Bulharsko	140 000	3,1%
12.	Turecko	110 000	2,4%

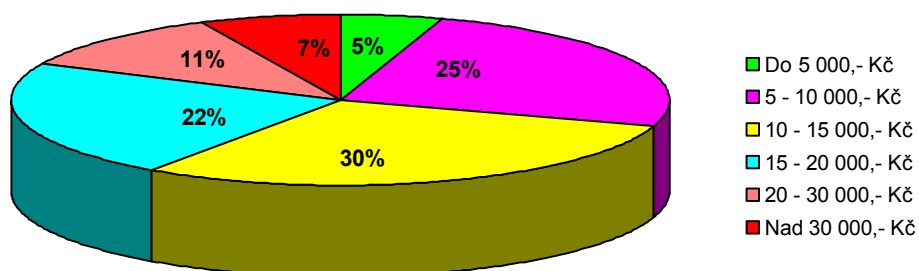
* tento počet dovolených v procentuelním vyjádření je uváděn z celkového počtu dovolených (4,5 mil.), které Češi strávili v zahraničí v roce 2007

Zdroj: AČCKA, 2008



Zdroj: autorka, 2008

Z uvedeného grafu vyplývá, že ze 44 oslovených respondentů, kteří upřednostňují strávení své dovolené v České republice, 46% tzn. 20 respondentů je ochotno utratit za svou 7-denní dovolenou částku 5 – 10 000,- Kč, 27% respondentů tzn. 12 utratí za svou dovolenou maximálně 5 000,- Kč, 20% tzn. 9 dotázaných akceptuje částku v rozmezí 10 – 15 000,- Kč, jen 7% tzn. 3 respondenti jsou ochotni utratit částku 15 – 20 000,- Kč. Žádný z těchto 44 oslovených respondentů není ochoten zaplatit za svou 7-denní dovolenou více než 20 000,- Kč.



Zdroj: autorka, 2008

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že ze 156 oslovených respondentů, kteří preferují strávení své dovolené v zahraničí, 30% tzn. 46 respondentů je ochotno utratit za svou 7-denní dovolenou částku v rozmezí 10 – 15 000,-, 25% tzn. 39 dotázaných 5 – 10 000,- Kč, 22% tzn. 35 oslovených 15 – 20 000,- Kč, 11% tzn. 17 respondentů 20 – 30 000,- Kč, 7% tzn. 11 dotázaných akceptuje cenu za dovolenou, která je vyšší než 30 000,- Kč a 5% tzn. 8 respondentů je ochotno za svou zahraniční týdenní dovolenou utratit částku do 5 000,- Kč.



Zdroj: OKtip, 2008



FRANCIE

LES 3 VALLÉES

LYŽAŘSKÝ ZÁJEZD DO FRANCOUZSKÝCH ALP

ZIMA 2008/2009

UBYTOVÁNÍ: hotel ***

STRAVOVÁNÍ: polopenze (snídaně, večeře)

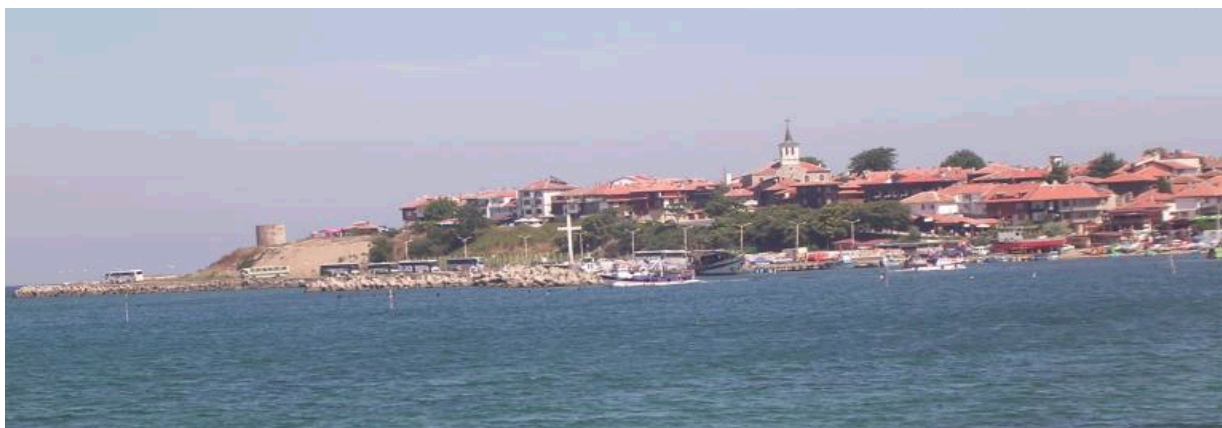
DOPRAVA: 9-místný tranzit (možno i vlastní)

10 900,- Kč

V ceně je zahrnuto: 6x ubytování v hotelu, 6x polopenze, doprava
(při vlastní dopravě sleva 2 100,- Kč), 5-denní ski pas,
povinné smluvní pojištění



- **Nessebar** leží v těsné blízkosti Slunečného pobřeží. Staré jádro města se nachází na poloostrově, který je s pevninou spojen jen úzkou šíjí. O Nessebaru se říká, že na pozadí jeho historie lze spatřit historii celého bulharského národa. Toto místo člověka okouzlí úzkými, křivými uličkami, pouliční uměleckou atmosférou a kavárnami, rybími restauracemi, starověkými hradbami a množstvím památek. Mezi skutečné skvosty patří unikátní lidová architektura, dřevěné domy s kamennou podestou, které dodávají městečku na malebnosti, stejně tak jako středověké kostely. Není proto divu, že stará část města byla prohlášena za chráněnou kulturní památku UNESCO.



Zdroj: orbion.cz, 2008

- **Bulharská vesnice.** Tento výlet nabízí netradičně strávený folklórní bulharský večer, kde je možné blíže se seznámit s bulharskými národními tradicemi, tanci a zvyklostmi v tradiční bulharské vesnici. Je možné zde ochutnat speciality bulharské kuchyně a naučit se některý z národních lidových tanců.
- **Sozopol a Ropotamo.** Tento výlet je určen pro milovníky historie a romantiky. Sozopol je malebné starobylé městečko, jehož název v překladu znamená „město vykoupení“, se vyznačuje křivolakými romantickými uličkami, plnými krámků, stánků s turistickými suvenýry, portrétujícími umělci a komedianty. Nachází se zde kamenné náměstíčko, které je považováno za samotné centrum města a mnoho dalších významných staveb. Na zpáteční cestě je naplánována hodinová projížďka po řece Ropotamo, jejíž ústí bylo prohlášeno národní přírodní rezervací.

- **Delfinárium ve Varně a skalní klášter Aladža.** Delfinárium se nachází na severním pobřeží Bulharska ve Varně, kde se představí delfíni s bohatým programem, kteří okouzlí nejen malé pozorovatele. Poté je možné navštívit jeden z nejznámějších středověkých klášterů – Aladža, jež znamená v překladu barevný a je pojmenován po vápencové skále, v níž byl zbudován.



Zdroj: Bulharsko.evropou.cz, 2008

BULHARSKO

SLUNEČNÉ POBŘEŽÍ

LÉTO 2009

UBYTOVÁNÍ: hotel ****

STRAVOVÁNÍ: polopenze (snídaně, večeře)

DOPRAVA: letecká (možno i vlastní)

9 990,- Kč

V ceně je zahrnuto: 7x ubytování v hotelu, 7x polopenze, letecká doprava včetně letištních a bezpečnostních tax a palivových příplatků, transfer z/na letiště, (při vlastní dopravě sleva 3 000,- Kč), povinné smluvní pojištění

