

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Vnější prostředí vybraného podniku a jeho hodnocení

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Zuzana Najmanová

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana NAJMANOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Vnější prostředí vybraného podniku a jeho hodnocení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Rozvoj podniku a jeho produkci výrazně ovlivňuje řada prvků a činností, které se vyskytují vně organizace a která zahrnuje široké spektrum faktorů, jež ovlivňují jeho strukturu, procesy a výkonnost. Chtějí-li manažeři úspěšně vykonávat své role, musí tyto vlivy identifikovat, analyzovat jejich vzájemné vztahy a stanovit jejich potenciální vliv na organizaci. Navíc musí manažeři řídit svoji organizace tak, aby negativní vliv vnějších faktorů eliminovali a naopak aby byl co nejlépe využit ve prospěch organizace jejich vliv pozitivní.

Cíl řešení:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace a postavení vybraného podniku na trhu prostřednictvím vybraných metod analýz vnějšího prostředí. Na základě zjištěných poznatků navržení optimální strategie pro daný podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadní pozice.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení a zhodnocení analýz vnějšího prostředí vybraného podniku (Porterův model, STEP analýza) a SWOT analýzy, 4. Navržení nejvhodnější strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řehoř
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 7. února 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 688, DIČ CZ60076668


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. února 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vnější prostředí vybraného podniku a jeho hodnocení vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 15.4.2009

.....
Zuzana Najmanová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi pomohly při psaní této bakalářské práce.

OBSAH	Strana
1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1 Strategické řízení.....	4
2.1.1 Strategie.....	4
2.1.2 Formulace strategie	5
2.1.3 Typy strategií	7
2.1.4 Výběr strategie	8
2.2 Vnější prostředí podniku.....	9
2.2.1 Segmenty vnějšího prostředí	10
2.3 Konkurenční okolí cestovního ruchu	12
2.3.1 Potenciální konkurenti	13
2.3.2 Konkurenti.....	13
2.3.3 Dodavatelé.....	13
2.3.4 Zákazníci	14
2.4 Analýza vnějšího prostředí podniku	14
2.4.1 STEP analýza	15
2.4.2 Analýza konkurence v odvětví.....	15
2.4.3 Analýza potřeb a trendů	17
2.4.3.1 Trendy trhu cestovního ruchu.....	18
2.5 SWOT analýza	18
3 METODICKÝ POSTUP.....	21
4 CHARAKTERISTIKA CK IVE-RIA TOUR s.r.o.....	22
4.1 Obecné údaje.....	22
4.2 Historie podniku.....	22
4.3 8 P	22
5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	26
5.1 STEP analýza	26
5.1.1 Sociálně-kulturní prostředí.....	26
5.1.2 Technologický faktor	28
5.1.3 Ekonomické prostředí	31

5.1.4 Politické prostředí	34
5.1.5 Ekologické prostředí	35
5.2 Analýza konkurence – Porterův model	36
5.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	37
5.2.2 Konkurenční ring	39
5.2.3 Tlak ze strany substitutů.....	42
5.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů	42
5.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů.....	42
5.3 Analýza potřeb a trendů v cestovním ruchu.....	44
5.3.1 Demografie.....	44
5.3.2 Vnímavost a vzdělání.....	45
5.3.3 Jistota a bezpečí.....	45
5.3.4 Zdraví	46
5.3.5 Udržitelný rozvoj	46
5.3.6 Aktivní dovolená.....	47
5.4. SWOT analýza	48
5.4.1 Silné stránky.....	48
5.4.2 Slabé stránky	49
5.4.3 Příležitosti	50
5.4.5 Ohrožení.....	50
6 DISKUZE	53
6.1 Shrnutí výsledků analýz	53
6.2 Návrh strategie	55
7 ZÁVĚR	59
8 SUMMARY	60
9 Seznam použité literatury	61
Seznam tabulek, obrázků	
Seznam příloh	

1 ÚVOD

Odvětví cestovního ruchu má neustále rostoucí charakter. Je to odvětví mnohostranné, které zahrnuje dopravu, ubytovací a stravovací zařízení, služby cestovních kanceláří, průvodcovské služby, turistický informační systém a mnoho dalšího. Chceme-li mít úspěšný a konkurenceschopný podnik v tomto odvětví, musíme znát jeho prostředí a vývojové trendy.

Ve své bakalářské práci se zaměřím na trh cestovních kanceláří, který je v dnešní době přesycen. S rostoucím fondem volného času a vyššími disponibilními příjmy zaznamenáváme nárůst poptávky po organizovaných zájezdech. Nabídka CK již neurčuje poptávku, nýbrž je tomu tak naopak, kdy poptávka určuje nabídku. Mnoho cestovních kanceláří nabízí stejný či podobný produkt a s přicházejícími trendy v cestovním ruchu obměňují svoje portfolio a intenzivní propagací se přetahují o své zákazníky. K úspěšnému vedení podniku je třeba znát vnější i vnitřní prostředí, ve kterém podnik působí. Do vnějšího prostředí zahrnujeme faktory společenské, ekonomické, technologické, politické a ekologické, ale také veškeré podniky působící ve stejném oboru, neboli konkurenci. Znalost konkurenčního okolí je důležitým předpokladem k dobrému postavení na trhu a k volbě vhodné strategie podniku. Hovoříme-li o strategii, není to jenom znalost konkurence, která je nutná ke správnému stanovení. Je potřeba také znát právě vnitřní prostředí podniku, určit si slabé a silné stránky a na jejich základě využít příležitostí a ohrožení vyplývající právě z nich s ohledem na vnější prostředí.

Podnikem, který v práci analyzuji, je malá cestovní kancelář IveRia-tour, s kterou jsem se již dvakrát zúčastnila zájezdu a která na první pohled vykazuje zásadní chyby v provozování cestovní kanceláře a přesto si drží stále své postavení na trhu CK v Ústí nad Labem. Navázala jsem tedy spojení s majitelkami této cestovní kanceláře a domluvila se na spolupráci s nimi. Cílem bylo zpracovat analýzy vnějšího prostředí podniku, nahlédnout do chodu jejich cestovní kanceláře a na základě zjištěných dat spolu s interními informacemi jim navrhnout strategii, která povede k odstranění stávajících chyb a tím zajistit lepší postavení na trhu.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Strategické řízení

Je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací, z nichž se vyvozují strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje [7].

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření [19]. Strategické řízení by mělo být zaměřeno zejména na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním firmy (posláním, misí firmy), jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž na dosahování souladu s prostředím, v němž firma existuje. Hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategie a kontrola jejich realizace [8].

Má-li organizace formulované poslání a stanovené cíle, ví čeho chce dosáhnout. Následujícím úkolem manažerů je určit, jakým způsobem lze dosáhnout cílů. Tento velkolepý úkol představuje stanovení strategií. Úlohou strategie v plánování je identifikace hlavních přístupů, které organizace využívá pro dosažení svých cílů [5].

2.1.1 Strategie

Strategie je určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů [10]. Zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnu udělat a současně i to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní [4].

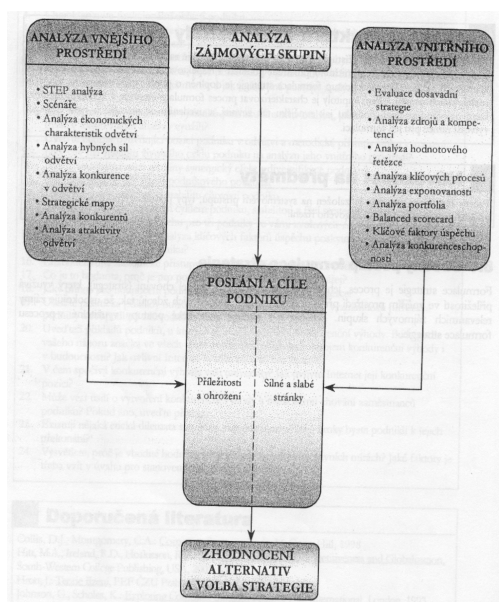
Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím - zvláště trhem a zákazníky [19].

Podnikatelská strategie je plánovací informační základnou pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení [20].

2.1.2 Formulace strategie

Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitosti ve vnějším prostředí při optimální využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin [19] (viz. obrázek 1). Proces můžeme definovat jako souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup. Tímto výstupem bude v našem případě definována strategie [7].

Obrázek 1: Proces formulace strategie



Pramen: [19]

Zpracování strategie se odvíjí od výběru poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů. Podoba strategie vychází z analýzy okolí podniku (tzv. externí analýzy) a analýzy okolí (tzn. interní analýzy). Na základě výsledků analýz jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku [4]. Největším problémem, na něj se při formulaci návrhu strategie zpravidla naráží, je provázanost návrhu s výsledky analýzy. Velmi důležitá může být SWOT analýza [8]. Na základě analýzy SWOT může firma přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období. Tato etapa strategického plánovacího procesu se nazývá formulování cílů.

Ve své podstatě jde vždy o problém přiřazení nejvhodnější strategie zadanému cíli, a to s ohledem jednak na úplnost splnění požadavků cíle, jednak na náklady, které je třeba pro dosažení těchto cílů vynaložit [1]. Procesem strategie se zabýváme proto, že definovaná strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze [7].

Postup při formulování konkurenční strategie podle Portera [16]:

A. Co se nyní v podniku děje?

- Identifikace (Jaká je současná implicitní nebo explicitní strategie?)
- Vnitřní (implikované) předpoklady (Jaké předpoklady o relativním postavení podniku, jeho přednostech a slabinách, konkurentech, trendech v odvětví jsou nutné, aby současná strategie měla smysl?)

B. Co se odehrává v prostředí?

- Analýza odvětví (Které jsou klíčové faktory konkurenčního úspěchu a důležité možnosti a rizika odvětví?)
- Analýza konkurence (Jaké jsou možnosti a limity současných i potencionálních konkurentů a jejich pravděpodobné příští kroky?)
- Analýza společenského klimatu (Které důležité vládní, sociální a politické faktory představují příznivé podmínky nebo naopak ohrožení?)
- Přednosti a slabiny (Vycházení z dané analýzy odvětví a konkurentů, jaké má podnik přednosti a slabiny v porovnání se současnými a budoucími konkurenty?)

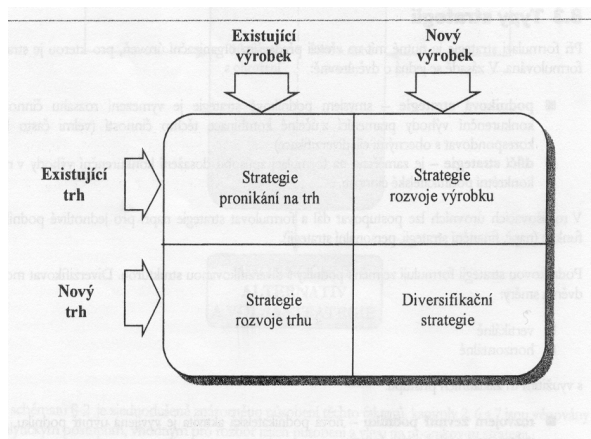
C. Co by měl podnik dělat?

- Testování předpokladů a strategie (Jak se předpoklady zahrnuté v současné strategii srovnávají s výše uvedenou analýzou B?)
- Alternativní strategie (Jaké jsou uskutečněné alternativní strategie, vycházíme-li z výše uvedené analýzy?)
- Strategická volba (Která z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení podniku vzhledem k vnějším možnostem a rizikům?)

2.1.3 Typy strategií

O systematický přehled typů strategií se poprvé pokusil v roce 1965 Igor H. Ansoff a jeho matice se 4 typy strategie se stala brzy velmi známou, přestože jde o neúplný výčet [19]. Znázornění této matice vidíme na obrázku 2. V zásadě tato matice nabízí čtyři možné strategie, založené na ponechání si nynějších produktů a působení na současných trzích nebo vývoje nových produktů a vstupu na nové trhy. [11]

Obrázek 2: Druhy strategií podle Ansoffa



Pramen: [19]

Mezi další druhy strategií řadíme tyto: progresivní integrace, zpětná integrace, horizontální integrace, proniknutí na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku, soustředná diverzifikace, smíšená diverzifikace, horizontální diverzifikace, joint venture, snížení výdajů, zbavování se majetku, likvidace a dále jsou možné různé kombinace těchto strategií. Každá strategie může mít mnoho obměn [19].

Horizontální integrace: Tuto alternativu mohou manažeři zvolit, když si přejí dosáhnout růstu [11]. Jedná se o: Získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování [19].

Proniknutí na trh: Zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejích současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí [19].

Soustředná diverzifikace: Přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku [19].

Joint venture: Dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce [19].

Ohnisko soustředění: Ohnisko soustředění: firma se zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů, a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo v jiné odlišné oblasti zájmu užšího okruhu zákazníků [12].

Tři obecné strategie podle Portera

M. Porter říká, že ve výběru konkurenční strategie mají manažeři v podstatě tři možnosti, které vidíme zobrazené na obrázku 3.

Obrázek 3: Tři obecné strategie podle Portera

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápána zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
V CELÉM ODVĚTVÍ	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH	
Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI		

Pramen: [16]

2.1.4 Výběr strategie

Je-li návrh strategie zformulován, pak by měl být před definitivním schválením posouzen vrcholovým vedením, a to zejména z následujících tří hledisek (kritérií):

1. vhodnosti (suitability) - návrh logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy.

Posouzení vhodnosti strategie by v určitém smyslu mělo znamenat i stručnou rekapitulaci strategické analýzy.

2. přijatelnosti (acceptability) - znamená, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované "stakeholders", tj. zákazníky, vlastníky, management a ostatní pracovníky firmy; a že není v konfliktu se zájmy státu, orgánů místní správy, bank.

3. uskutečnitelnosti (feasibility) - je míněno zejména ve smyslu posouzení možnosti zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie, tj. kapitálu, financí, technologií, pracovní síly a požadovanou kvalifikací, energií, surovin, materiálů, informací, know-how atd [8].

2.2 Vnější prostředí podniku

Prostředí označuje skutečnost, že naše firma existuje, podniká v určitých politických, společenských podmínkách. Že existuje nějaké obchodní a daňové právo, které musíme brát při podnikání v potaz. Můžeme pracovat s nám dostupnými technologiemi a nám dostupnými zdroji [7]. Zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy [5].

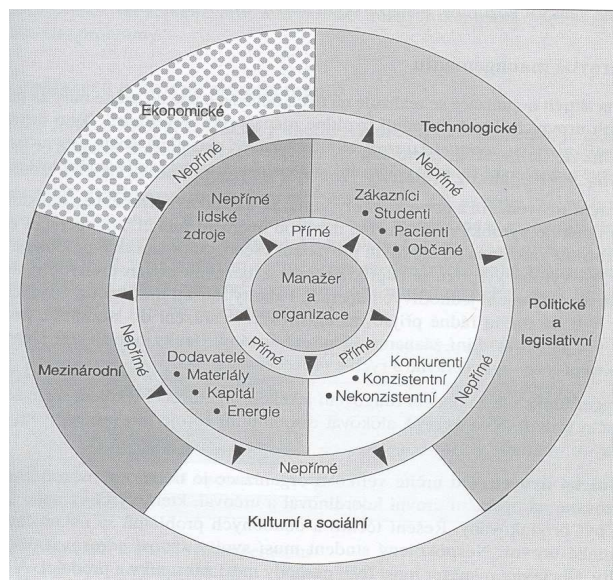
Tyto faktory, respektive vlivy, rozdělujeme na přímé (které přímo ovlivňují fungování organizace) a nepřímé (jež ovlivňují klima, ve kterém organizace operuje, a jež se mohou za určitých okolností změnit na faktory přímé) [5]. Přímé a nepřímé vlivy jsou znázorněny na obrázku 4.

Každé vnější prostředí je ovlivňováno faktory, které dělíme do čtyřech skupin:

1. společenské faktory charakterizující vnější prostředí představované legislativou, vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou, existujícími nátlakovými skupinami, apod.;
2. ekonomické faktory, mezi které je možno počítat především trend rozvoje hrubého domácího produktu, specifické tržní předpovědi, úroveň podnikatelských investic, stupeň spotřebitelských výdajů apod.;
3. sociální faktory charakterizované hierarchií hodnot a kritérií v rozhodování lidí, životním stylem, úrovní vzdělávání, mobilitou obyvatelstva, distribucí příjmů, apod.;

4. technologické faktory, které zahrnují vlastní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, míru zastarávání výrobních prostředků apod. [19]

Obrázek 4: Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace



Pramen: [5]

S rozvojem vědy, techniky, technologie, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil [17].

2.2.1 Segmenty vnějšího prostředí

I když o těchto silách budeme hovořit odděleně, musejí manažeři věnovat pozornost jejich vzájemným interakcím, které mohou být zdrojem nových významných příležitostí, ale také hrozeb [12]. Z pohledu marketingu existuje šest nekontrolovatelných faktorů: konkurence, legislativa a právní omezení, ekonomické prostředí, technologie, společenské a kulturní prostředí, a organizační cíle a zdroje [13].

Sociálně-kulturní prostředí

Sociální prostředí vytváří postoje, touhy, očekávání, stupně inteligence a vzdělávání, víru a obyčej lidí v dané sociální skupině [10].

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např. demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělávání a přístupy k práci a volného času [19].

Kotler ve své knížce marketing management zvláště popisuje sociálně-kulturní a demografické prostředí.

Sociálně kulturní prostředí

Společnost, v níž lidé vyrůstají, formuluje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě, k vesmíru [12].

Demografické prostředí

V demografickém prostředí zajímají manažery především lidé, kteří vytvářejí trhy. Manažeři se velice zajímají o velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech a zemích, o věkovou a národnostní strukturu obyvatelstva, o jeho postoje a chování a o očekávané rozvojové trendy.

Mezi významné změny v demografickém prostředí patří růst podílu starších občanů, kteří představují důležitý a specifický tržní segment [12].

Technologické prostředí

Zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např. vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty a transfer technologií [19].

V odvětví CR se velice rychle prosazuje výpočetní technika. Díky ní a nejen jí jsou letecké společnosti, cestovní kanceláře a hotely schopny poskytovat lepší služby zákazníkovi a získat mnohé další výhody [13].

Ekonomické prostředí

Zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy jsou např. trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace a nezaměstnanost [19]. Trhy i lidé potřebují kupní sílu. Disponibilní kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a na dostupnosti úvěrů. Obchodníci by měli věnovat velkou pozornost hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a měnám ve struktuře jejich výdajů [12]. V ekonomicky slabých obdobích se společnosti i jednotlivci snaží hledat náhradní služby a zboží [13]. Podle Koontze [10] ekonomický segment obsahuje: kapitál, pracovní sílu se zaměřením na její cenu a jakost, cenovou hladinu, vládní finanční a daňovou politiku a zákazníky, jakožto jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje úspěšnost podniku.

Politicko-právní prostředí

Při tvorbě strategie musí každá organizace respektovat stát a odhadovat směr, kterým se bude ubírat jeho hospodářská politika. Stát totiž přerozděluje velký podíl národního důchodu a je k tomu vybaven různými nástroji [18]. Politické a legislativní prostředí tvoří především komplex zákonů, předpisů, dále pak vládní agentury a jejich aktiva, které ovlivňuje v různé míře veškeré druhy podniků [10]. Zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např. stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika a ochrana životního prostředí [19]. Podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: ochránit firmy před nekalou konkurencí, spotřebitele před neseriózními podnikatelskými praktikami a společnost před bezuzdným obchodním chováním. Vliv legislativy roste rok od roku [12].

2.3 Konkurenční okolí CR

Makrookolí působí, jak na konkurenční okolí, tak i na podnik, který je umístěn uvnitř tohoto okolí. Konkurenční okolí může být definováno jako skupina podniků nabízející výrobky nebo služby, které se mohou navzájem substituovat [4].

2.3.1 Potenciální konkurenti

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném konkurenčním okolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Hrozba konkurenční síly potenciálních rivalů závisí na výši bariér vstupu na trh. Pojem bariér vstupu znamená, že existuje řada faktorů, které brání podniku prosadit se v daném konkurenčním okolí [4].

2.3.2 Konkurenti

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje [5]. Konkurence očekává snížení podílu na trhu, naopak firma očekává zvýšení podílu na trhu [7]. Množství a velikost konkurujících společností jsou faktory nekontrolovatelné. V oboru cestovního ruchu se konkurence rychle zvyšuje. Mnohem více než dříve přibývá ubytovacích a restauračních řetězců, leteckých společností, cestovních kanceláří, atrakcí, velkoobchodních firem cestovního ruchu, spolků a turistických svazů [13].

Morisson [13] rozděluje tři druhy konkurence v tomto oboru:

- přímá - jiné CK
- substituce služeb - např. na místo odjezdu na prázdniny by rodina mohla plavat v bazénu za domkem.
- nepřímá konkurence - ta zahrnuje všechny společnosti a neziskové organizace, které soutěží o zákaznickovy peníze (splácení hypoték, potraviny, lékařská péče)

2.3.3 Dodavatelé

Všechny organizace potřebují zdroje - kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál - aby mohly poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby [5].

Dodavateli jsou firmy, které mají k dispozici a provozují zařízení, atraktivitu, místní dopravu a další doplňkové služby v destinaci nebo mezi destinacemi. Vybavenost představují ubytovací, stravovací kapacity a doplňkové služby. Atraktivita a společenské události se člení do šesti kategorií: přírodní zdroje, klimatické podmínky, kulturní a historické předpoklady, folklor a dopravní dostupnost [13].

Dodavatelé očekávají větší odběry, platby včas a spolehlivost, na druhé straně firma očekává slevy, odklady plateb, kvalitu a rychlost [7].

2.3.4 Zákazníci

Jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje úspěšnost podniku, jsou zákazníci [10]. Zákazník očekává kvalitu, servis, rychlost, kompetentnost za rozumnou cenu, naopak firma očekává platební morálku a rozšíření počtu [7].

Jejich rozhodováním o koupi určitých produktů ovlivňuje, jaké bude mít firma příjmy a jaká bude její prosperita. Organizace se obvykle snaží identifikovat potřeby a přání zákazníků pomocí průzkumu trhu [5]. Stejně tak strategie musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy [9].

Cestovní ruch je odvětvím lidí. Je to podnikání lidí (pracovníků) poskytujících služby dalším lidem (zákazníkům) [13]. Dva typy faktorů ovlivňují chování individuálních zákazníků, osobní a mezilidské. Mezi osobní faktory patří: potřeby, přání a motivace; vnímání; poznávání; osobnost; životní styl; sebeúcta [13]. Mezi mezilidské faktory patří: kultury a subkultury, referenční skupiny, sociální skupiny, názorové vůdce, rodinu.

2.4 Analýza vnějšího prostředí podniku

Při stanovování strategie, a nejen tehdy, se setkáváme s různými analýzami. Tyto analýzy je nutné provádět proto, abychom zjistili stávající stav (jak na tom jsme), a jestli jsme schopni se zdroji, které máme k dispozici, docílit stavu požadovaného (jak na tom chceme být, čeho chceme dosáhnout) [7].

Vnější prostředí je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor - podnik. Analytickým prostředkem pro hodnocení vlivů globálního prostředí je: STEP analýza [19]. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významně ovlivňovat [8].

2.4.1 STEP analýza

Step analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? [19]

STEP analýza zahrnuje analýzu těchto faktorů: společenského, technologického, ekonomického a politického (viz. kapitola segmenty vnějšího prostředí 2.2.2).

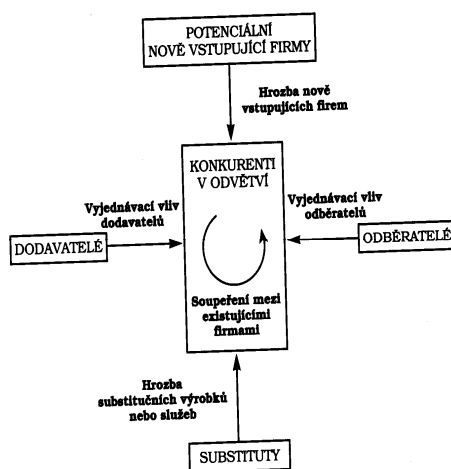
Dle Keřkovského [8] je možné tuto analýzu také nazvat SLEPT (písmeno L je zde navíc z důvodu rozdělení právního a politického faktoru na dva samostatné). U SLEPT analýzy nejdůležitější imperativem skutečnost, že má být zaměřena do budoucna - na nejvýznamnější vývojové trendy (2.2.1). Určitý vývojový trend může být pro některou organizaci příležitostí, pro jinou hrozbou [8].

2.4.2 Analýza konkurence v odvětví

Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu [17].

Cílem je zhodnotit postavení určitého podniku v jeho odvětví z následujících pěti hledisek: nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů. Toto znázorňuje Porterův model (viz. obrázek 5).

Obrázek 5: PORTERŮV MODEL



Pramen: [16]

1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Je-li snadné vstoupit do oboru, pak jakmile zisky vypadají atraktivně, budou nové firmy vstupovat. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně spadnou [3]. Hrozba vstupu nových konkurentů je nižší tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek: fixní náklady do odvětví jsou velmi vysoké, je-li obtížné napojit se na existenční distribuční kanály, jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace [9].

2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Nejzřetelnější forma konkurence vypadá takhle: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na tomtéž trhu. Rivalita může být intenzivní a na podřezání hrdla, nebo se může řídit nepsanými "pravidly": gentlemen'skými dohodami, které oboru pomáhají vyhnout se škodě, jakou může způsobit ziskům nadměrné snižování cen, reklama a propagace [3]. Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky [16].

3. Tlak ze strany substitutů

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví [16]. Jestliže se náhražka (substitut) stane přitažlivější, pokud jde o cenu, výkon, nebo obojí, pak někteří kupující budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru [3].

4. Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě - to vše na úrok ziskovosti odvětví [16].

5. Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb [16]. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů [4].

Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů. Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami. Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch [2]. Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy [11].

2.4.3 Analýza potřeb a trendů

Vnější okolí podniku se velmi výrazně mění, přesto je možné identifikovat některé trendy, které budou mít na budoucnost podnikání a na rozhodování organizací zásadní vliv [18]. Trend je charakteristický směr nebo posloupnost vývoje událostí, vyznačující se dlouhodobou tendencí [12]. Mezi obecné trendy vývoje vnějšího prostředí patří: nové technologie, nové distribuční kanály, změny v ekonomických proměnných, změny v příbuzných odvětvích s vládní regulace.

Ad. Nové technologie: Investice do technologií se ve větší či menší míře týkají všech odvětví. Rychlost, kterou technologie zastarávají, se však neustále zvyšuje a vytváří sílící tlak na udržení stávajícího zdroje konkurenční výhody podniku, na nové investice, na schopnost rychle se učit a nové technologie rychle využívat [19].

Ad. Nové distribuční kanály: Distribuční kanály jsou významnou součástí struktury každého odvětví. Vznik alternativních distribučních cest - jakou bylo například využití internetu v maloobchodním prodeji nebo distribuce filmů kabelovými televizemi - vedou ke změně chování podniků a obvykle vyžadují vysoké investice do přestavby distribučních cest, mají-li si podniky udržet konkurenceschopnost [19].

Ad. Změny v ekonomických proměnných: Nároky odborových organizací na růst mezd nekorelující s růstem produktivity práce zvyšující náklady podniků, silná koruna, recese evropských trhů a další změny ekonomických proměnných se promítají do konkurenceschopnosti podniků a vyžadují od nich reakci, projevující se ve změně chování [19].

Ad. Změny v příbuzných odvětvích: Příbuzná odvětví jsou ta, na jejichž vývoji se podílejí stejné ekonomické, technologické nebo tržní faktory a charakteristiky, např.

telefony, počítače a Internet. Inovace v jednom odvětví vyvolává změny v jiném, které mohou vést jak k jejich rozvoji tak k úpadku [19].

Ad. Vládní regulace: Politika vlády má podstatný vliv na vytváření konkurenčního prostředí a ovlivňuje konkurenceschopnost podniků [19].

K negativním trendům by jsme mohli přiřadit např. vzrůstající nestabilitu počasí. I když se to může zdát komické, strategie firem musí brát v úvahu i stále agresivnější počasí. Na celém světě dochází k různým přírodním katastrofám, které působí hospodářství postižených zemí obrovské škody [18].

Mezi 16 trendů v ekonomice, které identifikovala Faith Popcornová patří např.: jedinečnost, fantastické dobrodružství a vymaňování.

Jedinečnost – přání jednotlivců, aby byli považováni za výjimečné. Chtějí, aby jejich mimořádnost pramenila z vlastnictví něčeho nebo z osobních zážitků.

Fantastické dobrodružství – touha po citovém úniku z každodenní rutiny. Lidé ji uspokojují extrémními dovolenými a ochutnávkám exotických lahůdek. Zdá se, že na prahu nového tisíciletí bude touha lidí po dobrodružství sílit.

Vymaňování - mnoho mužů oprostít se od tradiční role chladnokrevného silného ochránce. Tento trend vystihují například reklamy, které svádějí muže do rolí laskavých dědečků s pozorných manželů [12].

Úspěšné firmy jsou v makroprostředí schopny rozpoznat neuspokojivé potřeby a nadějně trendy a efektivně na ně reagovat. Vždy existují neuspokojivé potřeby. Někteří podnikatelé a firmy dokáží vytvářet nová řešení nenaplněných potřeb. Například Club Mediterranee vznikl za účelem uspokojení potřeby dopřát si exotickou dovolenou.

Hlavním důvodem sledování vývojových trendů ke identifikace příležitostí a ohrožení [12]. Je také vhodné si všimnout, zda podnik působí v oboru, který uspokojuje materiální či nemateriální potřeby. Je známo z Maslowovy hierarchie potřeb, materiální potřeby je nutné uspokojovat, zatímco nemateriální potřeby nehrají životně důležitou roli [18].

2.4.3.1 Trendy trhu cestovního ruchu

Na dnešním trhu cestovního ruchu existují trendy, které musíme brát v úvahu:

Na straně poptávky: mění se věková struktura klientů - populace stárne a starší generace představuje lukrativní trh; mění se struktura domácností; mění se role a odpovědnost v domácnostech; mění se společenské a kulturní zvyklosti a životní styl (rostoucí důraz na zlepšení fyzického zdraví, kondice a vzhledu; větší využívání volného času a dovolených k vlastnímu sebezdokonalování; pozitivářský styl a dovolené); a rostoucí poptávka po specializovaných možnostech cestování.

Na straně nabídky: rostoucí důraz na frekventované turisty; větší pozornost potřebám zdravé výživy a udržovaná fyzická kondice; větší komfort poskytovaných služeb; a větší specializovaná nabídky služeb CR [13].

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie [19]. Koontz [10] definuje SWOT takto: Matice TOWS představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními a silnými stránkami organizace.

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnosti tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky [12]. Tato analýza může být velmi účinná, když ještě porovnáme všechny oblasti s našimi konkurenty [2]. Po dokončení analýzy SWOT jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost [11]. V jsou znázorněny 4 strategické varianty.

Obrázek 6: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O)	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
1. 2.		
Ohrožení (T)	WT strategie “VYHÝBÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)
1. 2.		

Pramen: [19]

Silnými stránkami se rozumějí ty činnosti nebo předpoklady jejich provádění, u nichž má firma vyšší úroveň než uvažovaný hlavní konkurent. Totéž platí i pro slabé stránky. Oddílných se liší jenom tím, že ocenění vůči rozhodující konkurenci vyznívá negativně [20].

3 METODICKÝ POSTUP

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnocení současné situace a postavení cestovní kanceláře IveRia-tour na trhu prostřednictvím vybraných analýz vnějšího prostředí. Na základě zjištěných poznatků navržením optimální strategie pro daný podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadní pozice.

Dílním cílem práce je zjištění současného stavu odvětví cestovního ruchu, dále potom konkurenčního okolí podniku, analýza současných potřeb a trendů v CR, které ovlivňují poptávku a v neposlední řadě identifikace silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a ohrožení.

Práce je rozdělena na několik částí, z nichž první je teoretická a zbylé jsou praktické. Teoretická část je zpracována na základě informací z odborné literatury a internetových zdrojů zaměřené na řešené téma. Jsou zde vymezeny základní pojmy týkající se strategie, vnějšího prostředí podniku, konkurenčního okolí cestovního ruchu a analýz k tomu určených.

V praktické části se nejprve zaměřím na charakteristiku vybraného podniku, jeho historii, produktové portfolio a marketingový mix, kde informace jsem získala z interních informací. Po bližší identifikaci podniku následují analýzy, které blíže popisují trh, na kterém se podnik nachází. Informace jsem zde čerpala z internetových zdrojů, vlastních zkušeností a rozhovorů s majitelkami podniku. Patří mezi ně: STEP analýza, zabývající se společenskými, technologickými, ekonomickými, politickými a ekologickými faktory, dále Porterův model hodnotící současné postavení podniku na trhu, analýza potřeb a trendů v cestovním ruchu, jejichž znalost je nutná ke stanovení budoucí strategie a jako poslední SWOT analýza, na jejíž základě se stanoví strategie s ohledem na silné, slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení.

Po shrnutí všech výsledků z analýz vnějšího prostředí použiji Fullerův trojúhelník a prostřednictvím párového srovnávání mezi sebou porovnáím jednotlivé faktory ovlivňující podnik a následně stanovím vhodnou strategii do budoucna, díky které by mělo dojít ke zlepšení stávajícího stavu a tím získání většího tržního podílu na trhu.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

4.1 Obecné údaje

Název a adresa firmy:

CK IveRia-tour s.r.o.

Mírové náměstí 208/35

400 11 Ústí nad Labem

Jména majitelek CK:

Mgr. Iveta Kováčsová, věk: 44

Riane Beránková, věk: 44

Poslání podniku: "Zajištění spokojenosti stávajících zákazníků a zaujmout svojí nabídkou potenciální zákazníky."

4.2 Historie podniku

V roce 1996 začaly dnešní majitelky CK podnikat v oboru dámské konfekce. O jejich výrobu oděvů rostl zájem, bohužel však jen v zimních obdobích, v letní sezóně odbyt vázl. Díky zkušenostem v cestovním ruchu jedné z pracovníků zkusily současné majitelky CK zorganizovat pro letní sezónu zájezd. Začaly podnikat jako sdružení fyzických osob (1997), zprvu nabízely pouze jeden zájezd do kampu pod stany, které si pronajímaly. Již první sezóna vykazovala vysokou poptávku, rozhodly se tedy následující rok pro koupi vlastního autobusu a stanů a jako svůj produkt nabízely zájezd do Chorvatska do letoviska Rabag. Díky rostoucí poptávce se rozhodly zcela opustit od výroby konfekce a roku 2000 založily cestovní kancelář IveRia-tour. Roku 2001 rozšířily svoji stávající nabídku o další letovisko Zaton a pro autokarovou dopravu pořídily další autobus. Od roku 2001 do roku 2009 měnily svoje portfolio, aby stálý zákazníci byli i nadále spokojeni s nabídkou. V současné době zprostředkovávají zájezdy do Itálie a Chorvatska. [Zdroj: interní informace z CK IveRia]

4.3 8 P

V cestovním ruchu hovoříme o tzv. 8 P, narozdíl od výrobní sféry, kde hovoříme pouze o 4 P. Řadíme sem product, price, promotion, place, people, packaging, programming a partnership.

Product

Sortiment cestovní kanceláře IveRia-tour je tvořen pobytovými a lyžařskými zájezdy do Chorvatska a Itálie. Dále také nabízí cestovní pojištění sjednané u Čsob pojišťovny a úvěr od Home Credit.

Chorvatsko: Biograd na Moru - Kemp Soline - ubytování v kompletně vybavených chatkách; Ostrov Pag - Kemp Straško - ubytování v kompletně vybavených chatkách nebo v mobilhome; možnost fakultativních výletů pro Chorvatsko: Kornati, Zadar, Krka, Paklenica.

Cena zahrnuje ubytování v chatkách, služby kempu, spotřebu vody a energií, služby delegáta CK a pojištění proti úpadku CK. Cena nezahrnuje autobusovou dopravu, lázeňské poplatky, parkovné a fakultativní výlety. Příplatky: stravování formou plné penze či polopenze.

Itálie: Lido Adriano - ubytování v residenci Belvedere v apartmánech; Kampánie - Marina di Camerota - ubytování v Villagio delle Sirene v apartmánech; možnost fakultativní výletů pro Itálii: Ravenna, Mirabilandia, San Marino, Delfinárium Rimini, Italia in Miniatura, Pompeje s Vesuvem a lodní výlet do Palinura a celého pobřeží s prohlídkou jeskyní a koupáním.

Cena zahrnuje ubytování v apartmánech, spotřebu vody a energií, služby delegáta CK, pojištění proti úpadku CK a vstup do bazénu. Cena nezahrnuje autobusovou dopravu, cestovní pojištění a fakultativní výlety. Příplatky: stravování formou plné penze či polopenze (u Villagio delle Sirene již v ceně).

Itálie - Alpy: Val di Fiemme - Aparthotel Majestic.

Cena zahrnuje: 4 noci v aparthotelu, 4 denní skipas. Cena nezahrnuje: dopravu, možnost příplatku za večeře.

Price

Cena je odvozena od kalkulace zájezdů. Konkrétní ceny zájezdů jsou uvedeny v katalogu. CK poskytuje také mnoho slev. Mezi které patří sleva věrností, first minute,

last minute, doporučení nových klientů, extra (novomanželé, senioři, studenti, oslavenci) a množstevní.

Promotion

CK propaguje svoji nabídku pomocí katalogů, které nabízí ve své kamenné pobočce a zasílá stávajícím zákazníkům. Dále potencionální zákazníky oslovuje formou letáků v hromadné městské dopravě v Ústí nad Labem, vývěsnými tabulemi v hypermarketu Tecso a svoji internetovou stránkou, sloužící pro prohlédnutí nabídky a objednávky. Celkové náklady na promotion se pohybují okolo 30 tisíc.

Place

Sídlo a zároveň jediná pobočka se nachází v centru města Ústí nad Labem na Mírovém náměstí. Díky svému lukrativnímu místu je v podvědomí většiny obyvatel Ústí nad Labem. Mimo vlastní pobočky prodává CK zájezdy na své internetové stránce. CK také poskytuje, na základě písemné smlouvy o provizním prodeji jednotlivých druhů zájezdů, licenci na prodej zájezdů. Provizní prodejci jsou rozmístěni pouze po Ústeckém kraji.

People

Jsou to všichni lidé, kteří hrají roli v procesu poskytování služby a tím ovlivňují vnímání kupujícího. Patří sem zaměstnanci, zákazníci a veřejnost.

Zaměstnanci

V cestovní kanceláři IveRia-tour pracují stálí tři zaměstnanci, včetně obou majitelek. Jelikož se obě majitelky podílí na prodeji produktů a pravidelně se svých zájezdů účastní, jsou tím v neustálém kontaktu se zákazníky a díky tomu mohou lépe reagovat na zpětnou vazbu. Preferují "rodinný přístup" k zákazníkům. Vedle stálých pracovníků jsou zde brigádníci, jejichž počet není ustálený. Jedná se zde o výpomoc při prodeji, delegáty a kuchařky. V hlavní sezóně se tento počet pohybuje kolem 20. Cestovní kancelář zabezpečuje i dopravu, pro jejíž chod zaměstnává 4 řidiče autobusů. Všichni tito zaměstnanci získávají výhody, především ve formě slevy na zájezd.

Zákazníci

Díky skvělému přístupu tvoří přibližně 60 % poptávky stálý zákazníci.

Packing and programming

Jedná se zde o sestavování balíčků služeb, dle přání zákazníka. IveRia-tour nabízí ve svých službách i služby přepravce, tudíž zákazníci mohou využít autokarovou dopravu do místa pobytu z předem určených míst.

S přibývajícím zájmem o sport se rozhodla cestovní kancelář zahrnout do svého portfolia "cvičení se Štefanem". Jedná se o pobyt v Biogradu na Moru v kempu Soline denním cvičebním programem, který zahrnuje ranní strečink, kalanetiku, vodní aerobic, atd. Jako zpestření pobytu se konají taneční a zábavné večery.

U tvorby packingu nezaváhala CK se zaměřit i na ty nejmenší a každý rok pořádá dětský letní tábor pro děti od 6 let. Tábor se koná na ostrově Pagu v kempu Straško. Pro děti je zde zajištěna strava 5 krát denně, správný pitný režim a hlavně pestrý program, který ocení zajisté každé dítě.

Partnership

CK IveRia-tour spolupracuje s různými dodavateli služeb. Patří než patří cestovní agentury, dodavatelé ubytování a další.

Spolupráce s cestovními agenturami je řešena smlouvou zprostředkování provizního prodeje. Mezi jejich zprostředkovatele patří například Paradies-tour se sídlem v Teplicích, CA Alena se sídlem v Chomutově, CA Bestburg či Porta Bohemika.

CK si dodavatele ubytování nesmlouvává s půlročním předstihem. Apartmány a pokoje jsou tedy nekontrahovány formou garance.

Mezi další spolupracující organizací patří společnost Home Credit a.s. Zákazníci si tak mohou koupit zájezd na úvěr.

5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 STEP analýza

STEP analýza se zabývá analýzou vnějšího prostředí podniku (makroprostředí), které přímo ovlivňuje chod podniku. V cestovním ruchu mluvíme o 5 segmentech. Vedle základních S, T, E a P zde nesmíme opomenout ekologický segment, typický pro cestovního ruchu. Tyto činitele ovlivňují jak nabídku i poptávku po produktech. Pro udržitelný rozvoj sledujeme jak se tyto činitele mění a jaký mají vliv na podnik.

5.1.1 Sociálně-kulturní prostředí

Toto prostředí lze rozdělit do několika faktorů. V mé práci bych se zaměřila na faktory demografické, které se týkají struktury obyvatelstva dle věku a vzdělání a na faktory odpovídající na sociální otázky, jako je např. zločinnost a zdravotní otázky.

Demografické činitele

Zahrnují vše, co se týká obyvatelstva, jejich stav, složení (věkové, rodinné, ...), hustota obyvatelstva, zdravotní stav, atd. Pro CK to představuje informace o svých potenciálních zákaznících. Každá věková kategorie představuje různě velikou poptávku po různých produktech. Podle Zdenky Petřů [15] cestují nejvíce občané mezi 30-40 rokem věku. Dle nových trendů CR nesmíme opomenout na věkovou skupinu do 29 let, která tvoří také významný podíl poptávky. Další skupinu účastníků CR tvoří lidé ve věku 40 - 59 let a dále zákazníci v důchodovém věku. Z tabulek vydané českým statistickým úřadem o počtu obyvatel (tab. 1), lehce zjistíme výši těchto potencionálních zákazníků v Ústí nad Labem. V tabulce 2 potom v celém Ústeckém kraji.

Tabulka 1: Počet obyvatel rozdělený k jednotlivým věkovým skupinám obyvatel v Ústí nad Labem k 31.12.2007 :

věk	počet obyvatel
15 - 19	7 542
20 - 29	17 209
30 - 39	20 093
40 - 59	32 810
60 - x	23 809

Pramen: www.ustinadlabem.czso.cz

Tabulka 2: Počet obyvatel rozdělený k jednotlivým věkovým skupinám obyvatel Ústeckého kraje k 31.12.2007 :

věk	počet obyvatel
15 - 19	53 266
20 - 29	120 838
30 - 39	135 383
40 - 59	231 632
60 - x	162 913

Pramen: Demografická ročenka ČR

Úroveň vzdělání

Na růst účasti na cestovním ruchu a na jeho diferenciaci zvláště silně působí růst vzdělanosti a poznání. Výsledky výzkumu ukazují, že s růstem vzdělání jednoznačně roste nejen účast na cestovním ruchu, ale její frekvence a vědomé rozložení do jednotlivých sezón v průběhu roku [14].

Tabulka 3: Vzdělání populace v Ústeckém kraji k 31.12.2007 (obyvatelstvo ve věku 15 let a více) :

Vzdělání	počet obyvatel (v tis.)
základní a bez vzdělání	174,8
střední bez maturity	270,4
střední s maturitou	215,3
vysokoškolské	37,8

Pramen: Statistická ročenka Ústeckého kraje 2008

Z tohoto zjištění vyplývá (tab. 3), že gramotnost v Ústeckém kraji není vysoká. Přibližně 64 % obyvatelstva má vzdělání bez maturity, 31 % s maturitou a pouze 5,4 %

vysokoškolské. Budeme tedy předpokládat vyšší poptávku po zájezdech rekreačních, spíše než po poznávacích.

Sociální otázky

Ve smyslu sociálních záležitostí v cestovním ruchu nás zajímají otázky týkající se zdraví a kriminality. Kriminalita může odrazovat turisty od různých destinací, které jsou jí známou. Naproti tomu je-li místo dostatečně atraktivní vede zákazníky pouze ke zvýšené opatrnosti. Druhou otázkou zde zůstává zdravotní, která může znamenat jak příležitost tak ohrožení. Ohrožením zde považujeme návštěvy zemí s vysokým výskytem různých nemocí, příležitostí potom zdravotní efekt z dovolené [6].

5.1.2 Technologický faktor

Týká se technologií, které napomáhají růstu v jednotný globální systém. Tyto technologie můžeme rozdělit na několik kategorií: provozní technologie, komunikační technologie a dopravní technologie.

Provozní technologie

Hlavní součástí provozní technologie jsou počítačové rezervační systémy a karty.

Počítačové rezervační systémy

Díky velkým globálním rozdílům se stále ve větším měřítku používají globální distribuční systémy, který působí celosvětově a spojují produkty rozsáhlé škály dodavatelů. GRS tak umožňuje využití lokálních znalostí k lepší tvorbě balíčků. Mezi nejznámější globální systémy patří SABRE, Galileo, Worldspan, Patheo, Abacus a Amadeus, na který jsem se podrobněji zaměřila. Je to multikulturní celosvětová společnost nabízející jak místní tak i globální technická a obchodní IT řešení. Nabízí lokální know how, se zastoupením na 217 trzích, mezi kterými je i Česká republika. Dále rozličné kulturní a jazykové schopnosti a ekonomiky globálního rozsahu, vývozní technologická řešení, atd. V ČR má tato společnost působnost od roku 1993 a poskytuje kompletní služby od prodeje produktů, přes technickou podporu až po školení pracovníků CK a CA. Amadeus, stejně jako další GRS poskytuje ve svých produktech

vytváření rezervací cestovních služeb (letenky, ubytování, stravování, půjčování aut,...) a následné vystavení cestovních dokladů a dále nástroje pro sjednávání pojištění cest, storna přepravních dokladů a léčebných nákladů.

Mezi další provozní technologie patří čipové karty, které rozlišujeme na platební kreditní, debetní a charge karty, které klientům umožňují bezhotovostní platby, jak při koupi produktu, tak během jeho realizace. V CR se také setkáváme s kartami, které neslouží pouze pro bezhotovostní styk. Příkladem bych zde uvedla karty sloužící v hotelu místo klíče. Největší asociace platebních karet jsou Diners Club, Visa, MasterCard, American Express, JCB ad.

Komunikační technologie

Cestovní ruch spojuje mnoho odvětví služeb, z tohoto důvodu je zde úloha komunikace mnohem důležitější než například u výrobní sféry. Díky rozvoji komunikačních systémů má CK lepší nepřímou komunikaci se zákazníky. V současné době se nejvíce využívají multimediální systémy a internet. Multimediální systémy představují prezentaci prostřednictvím webových IP kamer, prezentační techniky, dorozumívacích systémů, ale také nám nejdostupnějším CD-ROM. Díky tomuto si zákazníci mohou podrobněji prohlédnout středisko a ubytování. Především tímto problému, které mohou nastat s nespokojeností zákazníka mylnou představou o produktu. Internet, spolu s ostatními službami poskytovanými prostřednictvím počítačových sítí umožňuje obyvatelstvu přístup k informacím v celosvětovém měřítku. Zajímá nás tedy jaká je přístupnost obyvatelstva k internetu. Podle výzkumu národního informačního a poradenského střediska pro kulturu se nachází k 31.12.2007 v Ústeckém kraji 592 knihoven poskytující přístup na internet. Ve srovnání s ostatními kraji se ÚK nachází na 9 místě.

Tabulka 4: Použití osobního počítače a internetu a využívání el. nakupování v %:

kraj	Použití osobního počítače jednotlivci	Použití internetu jednotlivci	Použití internetu k elektronickému nakupování jednotlivci
Ústecký	45,3	37,4	13,4

Pramen: Statistická ročenka Ústeckého kraje 2008

Vycházíme-li z tabulky 4, přibližně polovina obyvatel v Ústeckém kraji využívá počítač, z toho téměř 4/5 využívají internet. Používání internetu k elektronickému nakupování není tak vysoké, jak by jsme předpokládali, uživatele zde tvoří pouze 13,4% obyvatel Ústeckého kraje.

Zmínila bych zde ještě mobilní telefony, které obyvatelstvo též používá k internetové komunikaci.

Dopravní technologie

Aby se doprava stala příjemnou součástí cestování, stále se zdokonalují dopravní prostředky, jejich příslušenství a služby. Díky dopravním prostředkům se zákazníci dostanou do cílového místa cestovního ruchu. Vývoj dopravní techniky přinesl zlepšení především v těchto oblastech: větší bezpečnost, rychlost, pohodlí a komfort dopravních prostředků, zlepšení pravidelnosti a zvýšení výkonnosti veřejných dopravních prostředků (železnice, automobilová a letecká doprava) [14]. V současné době jsou hlavními oblastmi inovace: rychlovlaky, vývoj větších a rychlejších letadel, navigační systém do aut, rychlejší trajekty [13]. Technologie, s kterou se setkáváme nejvíce i mimo cestovní ruch, jsou navigační systémy.

Navigační systémy

Slouží nejen v dopravě ale i při jiných činnostech cestovního ruchu jako je např. turistika. Díky nim se pro dopravce zjednodušilo plánování trasy. Každá lepší navigace též dokáže zaznamenat dopravní nehody na plánové trase, pokud by ji zaznamenala, přehodnotí na jinou cestu a tím se zabrání možnému zpoždění v kolonách. Mezi obvyklé nepříjemnosti patřilo také bloudění řidičů ve velkých městech a na nepřehledných značených silnicích. Díky navigaci se tak tímto nepříjemnostem vyhneme a zvýšíme tím pravděpodobnost včasného dosáhnutí cíle.

CK IveRia-tour využívá z komunikačních technologií internet. Vlastní internetové stránky, na kterých prezentuje své portfolio a komunikuje se svými zákazníky a dodavateli prostřednictvím emailu. Jelikož cestovní kancelář si sama zajišťuje dopravu a vlastní autobusy, využívá navigačního systému. Jiné technologie CK nevyužívá z hlediska svého malého portfolia.

5.1.3 Ekonomické prostředí

Cestovní ruch je odvětvím zahrnujícím mnoho služeb, které souvisejí s odvětvími jako je doprava, stavebnictví, kultura, maloobchod a další, vytvářející produkty které při trávení volného času využíváme. Toto odvětví v ekonomikách některých států představuje až dvou třetinový podíl na HDP. Díváme-li se na služby jako celek, lze konstatovat, že se zde jedná o odvětví s vysokou dynamikou a cestovní ruch patří k rychle rostoucím. Objem tržeb ČR se v mezinárodním obchodě řadí na třetí místo mezi hospodářskými odvětvími za obchod s ropou a automobily. Pokud hovoříme o budoucnosti, podle vize vývoje dle příjezdů mezinárodního cestovního ruchu od roku 2010 do roku 2020 stoupne tento počet v Evropě přibližně o třetinu. Vycházíme-li z tabulek vydané ČSÚ, Česká republika se cestovním ruchem podílí na hrubém domácím produktu 2,9 procenty (příloha 1).

Mezi další ukazatele, vyjadřující průběh vývoje cestovního ruchu, patří devizové příjmy a výdaje, popř. jejich saldo. Jejich vývoj ovlivňuje jak ekonomická, tak politická situace. Pohlédneme-li, jak se nám tyto příjmy a výdaje vyvíjely v posledních letech, zaznamenáme též stoupající tendenci s výkyvy v roce 2002 a v druhé polovině roku 2008 (příloha 2). Rok 2002 nesl výrazný pokles v devizových příjmech cestovního ruchu, menší potom ve výdajích, důsledkem toho byl teroristický útok z 11.9.2001 ve Spojených státech amerických na světové obchodní centrum v New Yorku. Rok 2008 přinesl výrazné změny nejen v cestovním ruchu způsobené hospodářskou krizí, která přinesla negativní dopad na všechny odvětví. Pokles příjmů i výdajů v ČR bude nést i rok následující. Lze očekávat, že dopady budou mnohem výraznější. (př. ve Středomoří pokles o 5 - 7 %). S ekonomickou krizí souvisí vývoj měnového kurzu české koruny, který přímo ovlivňuje vývoj těchto příjmů a výdajů (příloha 3).

Kurz české koruny od druhé poloviny roku 2008 stále oslabuje, to přináší menší poptávku po výjezdovém cestovním ruchem. Většina cestovních kanceláří má uzavřené smlouvy s hotely či jinými ubytovacími a stravovacími zařízeními rok dopředu. Oslabením koruny se zvyšují náklady, což vede k zdražování zájezdů. Mnohé cestovní kanceláře proto lákají své klienty ke koupi produktu již během ledna a února, před zvyšováním katalogových cen. Na druhé straně by cestovní ruch mohl zaznamenat větší

poptávku po příjezdovým cestovním ruchu. Česká republika se oslabující korunou stává finančně dostupnější destinací pro turisty z jiných států.

V souvislosti s negativními dopady finanční krize by si měli zákazníci hlídat, zda jsou pojištěny cestovní kanceláře proti úpadku. Očekává se zánik mnohých malých a středních CK.

Vývoj poptávky po produktech CR ovlivňuje také výše příjmů ekonomicky aktivního obyvatelstva a redistribuce příjmů. Mluvíme-li o výši příjmech jako o činiteli ovlivňující poptávku, nesmíme zde opomenout nezaměstnanost. Čím vyšší nezaměstnanost máme, tím menší je koupěschopná poptávka. Nezaměstnanost v Ústeckém kraji byla k 31.12.2008 se svými 10,26 % největší v republice [22].

Tabulka 5: Domácnosti podle příjmových skupin v roce 2006 v Ústeckém kraji:

(výsledky výběrového šetření "Životní podmínky 2007")

Příjmy jsou uváděny s čistým měsíčním peněžním příjmem na osobu (Kč).

v %

kraj	do 4000	4001 6000	6001 8000	8001 10 000	10 001 15 000	15 001 20 000	20 001 30 000	30 001 50 000	50 000 a více
Ústecký	7,5	11,6	18,4	27,4	23,5	7,2	3,0	0,7	0,6

Pramen: Statistická ročenka Ústeckého kaje 2008

Vycházíme-li z údajů statistického úřadu, potom průměrný čistý příjem na osobu za rok tvoří 117 652, tj. 9 9804,- Kč/měsíc. Nejvíce rodin tedy hospodaří s čistými příjmy na osobu 8001 - 10 000,- Kč. (tab. 5)

Víme-li příjem, následuje redistribuce příjmů (neboli veškeré vydání domácností). Bohužel informace týkající se kompletní redistribuce příjmů na daný kraj lze získat pouze z roku 2001, což je dle mého názoru nevyhovující s ohledem na zvyšování rostoucího životního stylu a průměrné mzdy. Zaměřím se proto na celorepubliková data z roku 2007, z kterých jsem vybrala pouze výdaje na cestovní ruch, které nás zajímají.

Tabulka 6: Výdaje domácností podle počtu pracujících členů a počtu dětí za dovolenou s kompletními službami:

průměry na osobu v Kč za rok 2007

Druh domácnosti	Rekreace tuzemská	Rekreace zahraniční
Domácnosti s pracujícími členy a bez nezaopatřených dětí	412	2 210
Domácnost s jedním pracujícím členem a jedním dítětem	353	1 677
Domácnost se dvěma pracujícími členy a jedním dítětem	616	3 134
Domácnost s jedním pracujícím členem a dvěma dětmi	483	1 242
Domácnost se dvěma pracujícími členy a dvěma dětmi	733	1 933
Domácnost se 3 a více dětmi	828	973

Pramen: CZSO, statistika rodinných účtů

Dle údajů z tabulky 6 jsou výdaje českých turistů cestujících do zahraničí vyšší než jejich výdaje při cestování v ČR. Nejvíce utratí za dovolenou domácnosti se dvěma pracujícími členy a jedním dítětem, nejméně potom domácnosti se 3 a více dětmi. Cílem do budoucna zůstává rozvoj a podpora domácího cestovního ruchu a tím zvýšení výdajů českých turistů na domácí cestovní ruch, což zvýší příjmy podnikatelského sektoru na úkor pasivního cestovního ruchu, avšak pozitivně ovlivní platební bilanci ČR.

Vzhledem k působnosti vybraného podniku IveRia-tour, se blíže zaměřím na statistiky spojené s rekreací zahraniční (přílohy 4-8). Z hlediska spotřeby výjezdového cestovního ruchu se počet návštěvníků neustále zvyšuje. Predikce poptávky po službách CK se dá podle cyklu vývoje předpokládat v roce 2009 vyšší než v roce předcházejícím. Nejvíce návštěvníci utrácejí za služby stravovací, následně za služby ubytovací. V roce 2007 celkové výdaje na zahraniční delší cesty tvořily 47% zájezd, stravování mimo zájezd 11% a ubytování mimo zájezd 10%. Rozeberu-li podrobněji zájezd, průměrný

počet přenocování je 8,7 dne a průměrné výdaje na 1 cestu jsou 17 199,- Kč. Package od CK nejvíce nakupují lidé ve věku 25-44 let a nejčastěji volí ubytování formou hotelu a podobného zařízení. Mezi nejoblíbenější destinace patří Chorvatsko, na druhém místě Slovensko a následně Itálie, které residenty ČR navštěvují nejvíce v měsících červen, červenec a srpen. Nejnižší počet návštěv jsme zaznamenali v prosinci.

5.1.4 Politické prostředí

V tomto prostředí mluvíme o politických faktorech v národním, evropském a celosvětovém měřítku.

Národní měřítko

Pokud jde o legislativní prostředí pro toto odvětví lze konstatovat, že ve 2 pol. 90 let se negativně projevila přílišná liberalizace podnikání v souvislosti s novelou zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Změna nastala s přijetím zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, která transformovala volnou živnost provozování cestovní kanceláře na dvě živnosti (koncesovaná živnost provozování cestovní kanceláře a vázaná živnost provozování cestovní agentury). Jakékoliv další změny při zařazování živností (provozování cestovní kanceláře a průvodcovská činnost) je nezbytné koordinovat mezi resorty a profesními sdruženími. Silným faktorem, který ovlivňuje odvětví cestovního ruchu je též sazba DPH, která při nesprávném nastavení působí zejména v neprospěch dalších investic v tomto oboru [34]. Důležité také je, jaké služby spadají do základní a jaké do snížené sazby. Výše základní sazby činí 19%, snížená potom 9% (od 1.1.2008). Do 9% sazby zahrnujeme například ubytovací služby, hromadná pravidelná doprava cestujících - i lanovky a kulturní, umělecké a sportovní činnosti. V budoucnosti vláda uvažuje o přeřazení části služeb ze základní sazby na sníženou. Tato překvalifikace by se dotkla například restauračních služeb, neboli služeb s vysokou přidanou hodnotou práce [27]. Podnikání v cestovním ruchu také ovlivňuje výše podpory. Zde se hovoří o finančních a nefinančních nástrojích. Mezi nefinanční nástroje, které ovlivňují podniky v cestovním ruchu patří například "Operační program Rozvoj lidských zdrojů" (OP RLZ), který zabezpečuje školení a vzdělávání pracovníků v ČR, informace v ČR,

destinační management a vytváření produktů cestovního ruchu, eventuálně marketing v cestovním ruchu. Mezi další nefinanční nástroje patří organizace veletrhů cestovního ruchu, kde asociace CzechTourism kryje částečné náklady na výstavní plochu.

Pokud podnikáme v cestovním ruchu formou poskytování služeb CK, budou nás nadále zajímat předpisy o ochraně spotřebitele, které z části ošetřuje Zákon č. 159/99 Sb. a jeho novela Zákon č. 214/2006 Sb. a všeobecně se jím zabývá Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Dle Zákona 159/99 Sb. je cestovní kancelář povinná sjednat pojištění proti úpadku.

Poslední věc, kterou bych u národního měřítka zmínila je vstup 1.1.2008 do Schengenského prostoru, díky kterému mohou občané cestovat bez pohraničních kontrol.

O Evropském měřítku hovoříme především v souvislosti s Evropskou unií, v které je Česká republika členem od 1.5.2004. Zde Evropská komise ovlivňuje cestovní ruch v členských státech mnoha způsoby, mezi které řadíme legislativu, financování projektů CR a politiku a strategii na úrovni EU. Legislativa EU ovlivnila náš cestovní ruch směrnicí Evropské komise pro organizované zájezdy (EC Package Travel Directive), jejichž cílem je zlepšit ochranu spotřebitele při organizovaných zájezdech ve všech členských zemích. Financování projektů cestovního ruchu se vztahuje především na regionální rozvoj.

Pokud by jsme vzali faktory evropského původu ovlivňující mimoevropské zákazníky a faktory mimoevropského původu ovlivňující evropské zákazníky, nacházíme se v celosvětovém měřítku. Na této úrovni operuje pouze společnost World Tourism Organisation (WTO), která shromažďuje informace z celého světa.

5.1.5 Ekologické prostředí

V CR rozlišujeme mezi fyzickým prostředím (země, voda, vzduch, fauna a flora atd.) a socio-kulturním prostředím (lidé, jejich kultura, zvyky atd.). Obě tyto prostředí jsou spolu v souvislosti s turistickým průmyslem úzce propojená (příloha 9). Cestovní ruch z globálního hlediska má na životní prostředí silný vliv. Hovoříme zde o využívání přírodních zdrojů a tím jejich čerpání, celkovém znečištění krajiny odpady, dále

o dopravě, která je nutná k navštívení destinací a neposlední řadě o celkové spotřebě energií potřebných pro chod zařízení. Vysoká spotřeba energie a zvětšování množství CO₂ má za následek oteplování atmosféry. Odvětví CR produkuje cca 5% celkových emisí. Globální oteplování ponese potom za následek zvyšování teploty na zemi, což přinese negativní dopady i na cestovní ruch. Za příklad bych zde uvedla, taní ledovců a tím zvyšování mořské hladiny, která pohltí přímořské oblasti a nadále výskyt sněhu až od 1500 m n.m. a také zkrácení zimní sezóny. Trendem se proto stává snaha o trvale udržitelný turismus, jehož charakteristikou je např. zaměstnávání místních obyvatelů a zapojení jich do plánovacího a rozhodovacího procesu, dále turismus, který se pohybuje pouze v mezích možností využití místních zdrojů (minimalizace vlivu, spotřeby energie, použití efektivního řízení odpadového hospodaření a recyklačních technologií) či turismus integrovaný do místního, regionálního či národního rozvojového plánu [25].

5.2 Analýza konkurence

Odvětví cestovního ruchu má neustále rostoucí charakter, o čemž svědčí i saldo platební bilance. Od roku 2005 zaznamenal růst jak devizových příjmů, tak výdajů. Devizové výdaje vzrostly za následující 3 roky o 25%. Jejich hodnota k 31.12.2007 tak tvořila 3 643,5 mil USD. Residenti ČR tyto výdaje za zahraniční cestovní ruch vynaloží do zájezdů ze 47%, což tvoří přibližně polovinu všech výdajů. Pro cestovní kanceláře se tak výjezdový cestovní ruch stává příležitostí. V posledních letech byl zaznamenán v ČR nárůst cestovních kanceláří. K 31.12.2005 dle Asociace českých cestovních kanceláří a agentur jich bylo 759, v roce 2008 již bylo registrováno 970. V současné době (rok 2009) má mnoho cestovních kanceláří obavy z hospodářské krize, která negativně ovlivnila cestovní ruch, což bude mít za následek zánik některých malých a středních cestovních kanceláří. Cestovní kanceláře nasmlouvaly velké množství ubytovacích kapacit za úplně jiných podmínek, než které panují na trhu nyní. Mnoho cestovních kanceláří tak bude nucena zdražovat zájezdy, což se negativně projeví v jejich poptávce. Dle ankety Asociace českých cestovních kanceláří České republiky z důvodu hospodářské krize se 12,8% obyvatel nechystá na žádnou dovolenou (Obrázek 7).

Obrázek 7: Anketa ACCKA o dovolené



Pramen: www.ackcr.cz

Cestovní kanceláře tak lákají mnohem více své potenciální zákazníky ke koupi právě jejich produktu prostřednictvím promotion, ať už prostřednictvím reklamy, podporou produktu či vztahem k samotnému zákazníkovi. V současné době většina CK používá také k zviditelnění internet.

K analýze odvětví cestovního ruchu jsem použila Porterův model, jehož součástí je ohrožení ze strany nově vstupujících firem, které pro nás znamenají hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, konkurenční ring se stávajícími konkurenty, tlak ze strany substitutů, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů. Znalost konkurenčního odvětví je základní znalostí dobrého rozvoje podniku.

5.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Cestovní kanceláře musí při vstupu do nového odvětví překonat několik překážek. Jedná se zde o udělení koncese opravňující k podnikání, kterou vydává ministerstvo pro místní rozvoj, kapitálová náročnost a s ní spojené náklady a diferenciací produktu.

Podmínky vydání koncesní listiny

Splnění všeobecných a zvláštních podmínek pro provozování živnosti stanovené zákonem a dále splnění podmínek požadovaných ministerstvem pro místní rozvoj, viz níže.

1. Cestovní kancelář je povinna sjednat pojištění proti úpadku. Mezi pojišťovny, které toto pojištění nabízejí patří UNIQA, Česká pojišťovna, Union, Generali, Europäische Reiseversicherung AG a Česká podnikatelská pojišťovna. Cestovní kancelář je povinna sjednat pojištění na pojistnou částku minimálně 30 % ročních plánovaných tržeb z prodeje zájezdů. CK IveRia-tour je pojištěna u ČPP.
2. Vypracovaný podnikatelský záměr.
3. Prohlášení, že v posledních 5 letech nebylo zrušeno živnostenské oprávnění k provozování cestovní kanceláře z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku.
4. Prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti.

Mezi zvláštní podmínky patří odborná způsobilost, která vymezuje vyšší vzdělání a odborné praxe, kde je nutné mít: vysokoškolské vzdělání v oblasti cestovního ruchu nebo vyšší odborné vzdělání v oblasti cestovního ruchu nebo střední vzdělání s maturitou v oblasti cestovního ruchu nebo vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru nebo vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru nebo střední vzdělání s maturitou a 6 let praxe v oboru nebo doklad o rekvalifikaci a 6 let praxe v oboru.

Kapitálová náročnost

Kapitálová náročnost je dána nákupem všech prostředků potřebných pro provoz cestovní kanceláře. Na jedné straně to představuje náklady na umožnění chodu cestovní kanceláře (koupě či pronájem prostorů, vybavení CK, personální náklady), na druhé straně máme náklady vztahující se k samotnému produktu. Při organizování zájezdu musíme počítat s náklady na zálohy (dopravce, ubytovací a stravovací zařízení). Důležitým nákladem zde budou hrát také výdaje na promotion, které je důležité pro nově přicházející CK na trh. CK IveRia-tour podniká dle obchodního zákoníku na základě právní formy s.r.o. Jejich povinný vklad zde činil 100.000 Kč, který obě majitelky splatili rovným dílem, tj. každá 50 000 Kč.

Diferenciace produktu

S rostoucím počtem cestovních kanceláří a nabídkou jejich produktů je pravděpodobné, že poptávka po produktech CR je z větší části vykryta. Je proto těžké přijít na současný trh s něčím novým, co by mohlo zaujmout potenciální zákazníky. Řešením by zde mohlo být dotazníkové šetření, které by zjistilo u zákazníků nedostatky v nabídce. Tento způsob by byl však velice finančně náročný. Pokud budeme nabízet podobný či stejný produkt, bude zde hrát velkou roli jeho cena a propagace.

V budoucnosti se také na českých trh cestovních kanceláří chystají vstoupit cestovní kanceláře německých společností Billa a Quelle.

5.2.2 Konkurenční ring

S rozvojem komunikační technologie stoupl počet domácností využívající internetové nakupování. Pro cestovní kanceláře se tak stávají konkurující i CK se stejným či podobným portfoliem sídlící mimo Ústí nad Labem. V mé práci bych se zaměřila pouze na analýzu cestovních kanceláří, mající v Ústí nad Labem pobočku. Pokud bychom se zajímali pouze o místo pobytu, našli bychom mnoho velkých i malých cestovních kanceláří, kteří organizují zájezdy do stejných oblastí. Budeme-li se zajímat pouze o CK nabízející produkt stejný či alespoň podobný CK IveRia-tour, rozsah konkurenčního pole se nám zmenší.

Charakteristika konkurujících cestovních kanceláří

UNITOUR

Cestovní kancelář UNITOUR byla založena v roce 1990 a již 10 let se specializuje na campingové programy ve Španělsku a Chorvatsku. Udržují si pevné postavení na trhu cestovního ruchu a ručí kvalitou svých služeb a stále se rozrůstající skupinou spokojených klientů. Pro CK IveRia-tour se stávají jedním z největších konkurentů, jejich pobočky se od sebe nacházejí pouze 5 minut pěší chůze a produktové portfolio mají hodně podobné. Poskytuje zájezdy v letní sezóně do Chorvatska a Španělska, v zimní sezóně do Itálie a Rakouska. Stejně jako IveRia-tour nabízí pro své klienty cenové zvýhodnění ve formě slev. Pokud by se jednalo o skupinový zájezd, je

zde velká výhoda a to 4 osoby zdarma při obsazenosti dalšími 45 osobami. Jako další ohrožení pro IveRii bych zde uvedla mnohem vyšší kvalitu internetových stránek. Nás budou zajímat zájezdy oslovující stejný segment zákazníků směřující do Chorvatska do Biogradu na Moru, do Itálie do Apriky, Bormia a Livigna a letní dětský tábor do Španělska.

Biograd na Moru - kemp Diana Josip - forma ubytování: stany, karavany, bungalovy. Ubytování ve stanech se pohybuje o 2 tisíce Kč levněji a v karavanech cca o 1 tisíc Kč levněji než chatové ubytování IveIra-tour. Již nyní (březen 2009) má UNITOUR vyprodané zájezdy do stanů.

Obě cestovní kanceláře pořádají dětský letní tábor. Dle mého názoru CK UNITOUR má produkt zajímavější. Obsahuje lodní výlet, přístup do bazénu a animační programy. Také nabídku lyžařských zájezdů do Itálie má mnohem větší. Nabízí více středisek s možností volby ubytování v apartmánech a zároveň termíny po celou zimní sezónu. IveRia-tour má ve své nabídce pouze 2 termíny [32].

Tomi-tour

Další ohrožující cestovní kancelář je Tomi-tour. Jejich pobočka se nachází také v těsné blízkosti (přibližně 2 minuty pěší chůze). Strategií společnosti TOMI TOUR je zajišťování ekonomicky výhodných zájezdů do všech typů ubytování. Team pracovníků zde velice pečlivě vyhledává destinace, ve kterých klienti budou mít jistotu strávení kvalitní dovolené. Díky médiím a dobré propagaci je CK Tomi-tour se svým jménem známá po celé České republice. Do jejího portfolia patří zájezdy do Chorvatska i Itálie. Nabídku do kempů v Chorvatsku mají rozmanitou. Jen v Biogradu na Moru nabízí dva kempy, Mia a Diane. Mezi další zajímavé kempy lze jmenovat, kemp Tomi na ostrově Pag, na Makarské Riviéře kemp Baško Polje a v Turajnu kemp Riva. Ubytování je většinou formou stanů, u kterých je cena stejná jako u chatek CK Iva-Ria. V bungalovech je potom cena přibližně o 40% dražší. Co se týče nabídky lyžařských zájezdů, zde je nabídka také velice rozmanitá s cenami stejnými, ale i nižšími. CK Tomi-tour poskytovala do 8.3.2009 mimořádnou slevu 33%. "Lákala" tím potenciální zákazníky ke koupi právě jejího produktu. Ohrožení pro CK IveRia-tour spočívá

především ve velkém výběru kempů, lyžařských středisek, známém jméně a dobré reklamě [31].

Janata s.r.o.

Cestovní kancelář JANATA s.r.o. působí na trhu od roku 2000. Majitelé CK zaručují svým klientům dokonalou znalost prostředí, života, kultury i jazyka, spolu s nespornými organizačními schopnostmi a domácím zázemím v dané lokalitě. Její nabídku tvoří sice také zájezdy do Chorvatska, ale do jiné destinace. CK nabízí ubytování ve stanech nebo chatkách v kempu Daniel v letovisku Ruskamen. Ceny zde mají sice srovnatelné jako CK IveRia-tour, ale ubytování v chatkách působí celkově lépe, pro lepší vybavenost. Přestože se CK Janata na první pohled může jevit jako konkurent, dle mého názoru výrazně neohrožuje CK IveRia, z důvodu malé viditelnosti, neposkytování žádných slev a velmi špatné propagaci [23].

Brouk-servis s.r.o

Menším konkurentem se stává Brouk-servis. Má sídlo v Textilní ulici v Ústí nad Labem. Jedním z jejich produktů je zájezd do Chorvatska, do chatek v kempu Loviščá ve stejnojmenné zátoce. Jako jedna z mála cestovních kanceláří nabízí ubytování v chatkách. Montované čtyřlůžkové chaty BERUŠKA v kempu Loviščá nabízejí k ubytování 8 větších chatek, které jsou vzdáleny 200 m od pláže. Kemp Loviščá, je sice jedním z nejvyhledávanějších kempů v Chorvatsku, ale ve srovnání s produkty IveRia-tour, nejsou nabídky této CK tak cenově výhodné. V hlavní sezóně zde můžeme hovořit o rozdílu v ceně až o 7 tisíc Kč. Velkou nevýhodou této CK je také nezanedbatelná skutečnost, že zatím nevešla do podvědomí obyvatel Ústí nad Labem [21].

Z větších cestovních kanceláří jsou konkurenty Firotour a Alexandria, poskytující téměř totožný zájezd do Kampánie a CK Speciál se svým lyžařským zájezdem do Val di Fiemé. Ostatní velké cestovní kanceláře organizují zájezdy do přímořských oblastí, především do hotelů či apartmánů, oslovují tím tak jiný segment zákazníků a netvoří přímou konkurenci pro CK IveRia-tour.

Největšími konkurenty se tak jeví, již zmiňované CK UNITOUR a CK Tomi-tour.

5.2.3 Tlak ze strany substitutů

V současné době je trh cestovních kanceláří nasycen. Najít produkt, který by byl "unikátní" je zcela nemožné. Vždy budou existovat substituty určitého zájezdu jakékoliv CK. Je proto důležité daný produkt zviditelnit jiným způsobem než je originalita. Jedná se zde o intenzivní reklamu, podporu prodeje a vztahy s veřejností. Vytvoření dobrého jména na trhu zde hraje velkou roli. Dalším důležitým kritériem bude kvalita. CK sice může nabízet stejný produkt, avšak ne každá ho dokáže mít stejně kvalitní. Posledním kritériem rozhodování o koupi bude správná cenová politika.

5.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Veškerá nabídka cestovních kanceláří je ovlivňována poptávkou. Vyjádřit bychom to mohli heslem: co není poptáváno, není prodáváno. Poptávka po produktech CK se mění v závislosti na ekonomické situaci (viz kapitola 5.1.3) a trendech cestovního ruchu (viz kapitola 5.3). Současným trendem obyvatel, kteří se chystají na dovolenou, je organizace dovolené členy domácnosti. Na vybrané místo se sami dopraví, přes internet, nebo na místě si domluví ubytování. Stravování si vezmou s sebou, či navštíví místní restaurační zařízení. Pro cestovní kancelář je tak úkolem, přesvědčit potenciální zákazníky o výhodnosti koupi zájezdu právě u jejich CK oproti vlastní organizaci.

Odběratelé mnou vybrané CK tvoří z větší části obyvatelé Ústí nad Labem, zbylý potom obyvatelé okolních obcí, kteří do UL buď dojíždějí za prací, nebo se o cestovní kanceláři dozvěděli z internetu či jiným způsobem.

5.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Cestovní kanceláře mají uzavřené smlouvy s dopravci, ubytovacími a stravovacími zařízeními či jinými dodavateli služeb. Ti tak tvoří pro každého svého zákazníka (v tomto případě cestovní kancelář) nabídku. Je zřejmé, že čím déle s daným dodavatelem spolupracujeme, tím výhodnější podmínky lze u něj získat. Například pokud cestovní kancelář má s ubytovacím zařízením nakontraktováno ubytování formou

allotment, může hotel upravovat termín na vyžádání. Další výhodou dlouhodobé spolupráce jsou "bonusy", kterými může být u hotelů poskytnutí jednoho pokoje zdarma. Tento bonus využívají CK k rekreaci svých zaměstnanců. Dodavatelé jako jsou dopravci mohou například poskytovat různé cenové zvýhodnění.

K analýze výše uvedených faktorů ovlivňujících intenzitu konkurence v odvětví lze využít i následující tabulku využívající hodnotících škál pro popis působení jednotlivých faktorů.

Tabulka 7: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení (od 1 – 5)					
	1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízká		*			Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné		*			Vstup je nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká		*			Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho	*				Žádné
Závislost na vstupech	Vysoká				*	Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky		*			Podřizují se
Technologická náročnost	Vysoká			*		Nízká
Míra inovací	Častá			*		Téměř žádná
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní			*		Málo kvalifikovaní

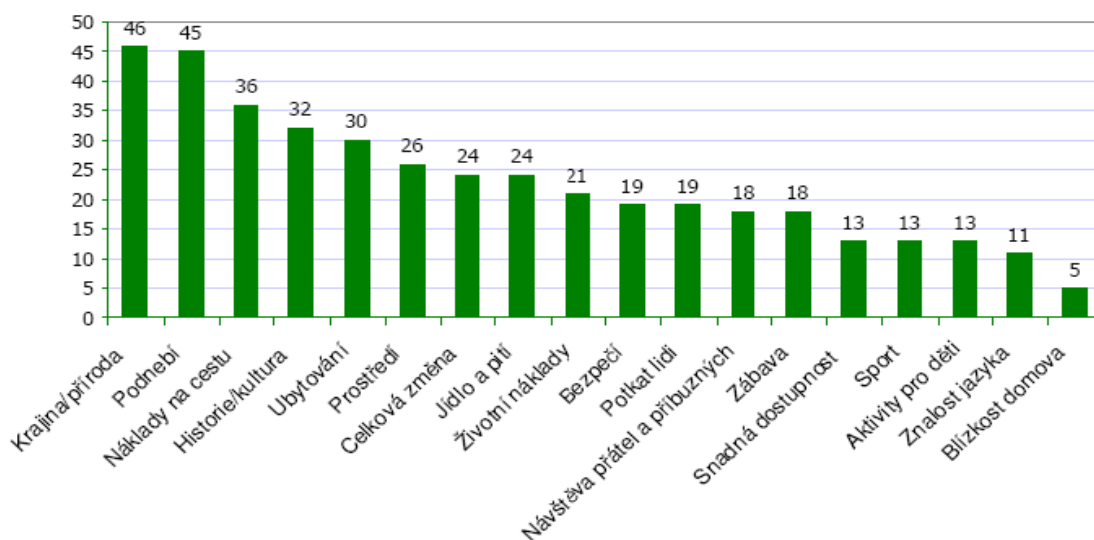
Pramen: [19]

Výsledek: Odvětví lze z hlediska uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční.

5.3 Analýza potřeb a trendů v cestovním ruchu

Cestování se stále více stává neodmyslitelnou součástí našeho života. Proto je důležité sledovat společnost, jak se mění se svými potřebami a životním stylem. Cestovní kanceláře by měly na tyto změny co nejrychleji reagovat a přizpůsobovat jim svoji nabídku. Mluvíme zde o trendech v cestovním ruchu, které přímo ovlivňují poptávku. Trendy, na které se zde zaměřím, jsou z oblasti: demografie, vzdělání, jistoty a bezpečí, zdraví, udržitelného rozvoje a aktivní dovolené. Motivaci na účasti v CR vidíme na obrázku 8, ke kterému se budu i později vracet.

Obrázek 8: Motivace k účasti na cestovním ruchu v Evropě, 1997 (v %)



Pramen: EUROBAROMETER, City Tourism and Culture - European Experience

5.3.1 Demografie

Počet lidí v různých věkových kategoriích se neustále mění. Během několika let zaznamenáme výrazný růst starších osob, kteří budou zdravější, než současný senioři. Budou také disponovat s většími disponibilními prostředky a tím poroste poptávka. Již v roce 2007 se senioři podíleli na prodeji zájezdů 12% a každým rokem toto procento stoupá [26]. Cestovní ruch seniorů klade důraz především na pohodlí, kvalitu, bezpečnost, jednoduchou dopravu a relaxačních aktivit (jako je např. tenis, golf, apod). Poptávka je spíše po mimo sezónních zájezdech, kdy už nejsou takové vysoké teploty. Jednou z výhod zákazníků ve starším věku je časová přizpůsobivost, neboť nemusejí

plánovat pracovní volno. Již nyní většina cestovních kanceláří poskytuje důchodcům slevy na zájezdy, některé dokonce až o 50%. CK IveRia-tour poskytuje osobám starším 60 let slevu 5%.

Na druhé straně jsou mladí lidé, představující tzv. mladé cestovatele. Tento sektor je nejrychleji rostoucím v rámci světového cestovního ruchu, podle UNWTO představuje cestování mladých odhadem 20 % světových mezinárodních příjezdů. Mladí lidé cestují častěji, rádi objevují nové destinace a utrácejí více než kterákoliv jiná skupina. Jejich cílem je rekreace, zábava, poznání či vzdělávání. Díky jejich pružnosti využívají nové technologie, jako je internet a rezervační systémy. Velké procento mladých lidí neovlivňuje faktor bezpečnosti a nebojí se vycestovat i do méně bezpečných oblastí. Cestování jím přináší naučení se tolerance k jiným lidem, kulturám a zájem o dění kolem, což má za následek šíření principů trvale udržitelného rozvoje a zodpovědného cestování [30].

5.3.2 Vnímavost a vzdělání

V budoucnosti se předpokládá nárůst průměrné vzdělanosti. Výsledkem tohoto trendu bude změna poptávky určitého segmentu. Lidé méně vzdělaní mají zájem spíše o zájezdy rekreační, na druhé straně lidé s vyšším vzděláním se zajímají více o kulturu, historii a umění. Důsledkem toho bude vyšší zájem o kulturní cestovní ruch, který podle nejnovějších údajů je se svými 34 % na čtvrtém místě v motivaci na účasti na cestovním ruchu. S tímto zájmem poroste poptávka po speciálních produktech a balíčcích služeb s prvky umění, kultury a historie u nás zejména do střední a východní Evropy. Z průzkumu se ukázalo, že ženy zde hrají významnější roli a z hlediska věkového již zmiňovaný starší segment [33].

5.3.3 Jistota a bezpečí

Události jako jsou teroristické útoky, regionální války, znečištěné životní prostředí neprospívající zdraví (špatná kvality vody z vodovodní sítě, v jezerech či bazénech) či jiné kritické situace ovlivní rozhodování budoucích návštěvníků dané destinace. Místa známá jednou z těchto skutečností jsou turisty navštěvována pouze v malém počtu. Ti volí za svůj cíl raději bezpečné destinace [33].

Podle motivace na účasti na cestovním ruchu tvoří bezpečnost a jistota 20% (obr. 8). V lednu roku 2002 proběhla v České republice mezinárodní konference o cestovním ruchu ČR a Střední Evropy, kde summit reagoval na celosvětovou krizi v cestovním ruchu, vyvolanou teroristickými útoky 11. září 2001. Jeho cílem bylo především představit Českou republiku a Evropu jako bezpečnou turistickou destinaci.

5.3.4 Zdraví

Význam zdraví si lidé čím dál více uvědomují. V cestovním ruchu toto uvědomění nebude až tak ovlivňovat poptávku co do objemu, avšak bude mít zcela určitě vliv na rozhodování při výběru destinace a vytváření programu během pobytu. Turisté se budou více vyhýbat oblastem, které jsou chápány jako méně zdravé. Stále více poroste potřeba po aktivní dovolené a s uvědoměním nezdravosti vysokých teplot a slunečního záření bude klesat poptávka po letních dovolených. Poroste poptávka po wellness produktech, fitness centrech a pro Českou republiku známých lázeňských pobytů, do kterých ročně zamíří přes 300 tisíc zahraničních hostů.

V souvislosti se zdravím se v cestovním ruchu setkáváme také s tzv. léčebným turismem, který představuje cesty, jejichž cíle je podstoupení léčebného či zkrášlovacího zákroku v jiné zemi, než v té, v níž je turista rezidentem. Většinou jde o různé chirurgické zákroky a léčby. Trendem v léčebném turismu je také možnost klienta vedle léčby zúčastnění různých fakultativních výletů. Známé jsou tímto například kliniky v Indii a Thajsku. Největší boom toho to typu cestování zažívají v USA, kde kvůli drahé lékařské péči vycestovávají občané USA do nemocnic v jiných státech. ČR je v tomto směru čtvrtou nejlepší destinací ve světě [29].

5.3.5 Udržitelný rozvoj

V cestovním ruchu se setkáváme s pojmem Responsible Travel, neboli zodpovědné cestování. Jedná se o ohleduplné cestování, které se snaží o co nejmenší negativní dopady na životní prostředí. Z průzkumu, který provedl vloni server Lonely Planet, vyplývá, že celkem 84 % respondentů (z celkového počtu 24 500) hodlá v budoucnu snižovat svůj vliv na životní prostředí spojený s cestováním a 31 % dotázaných tak již činí. Hotely a cestovní kanceláře bojují o tzv. zelený certifikát, kteří

zaručuje jejich ekologické chování. Podnikají tím tak šetrně vůči prostředí a na druhé straně tím lákají turisty k pobytu právě v jejich zařízení. Ekologie se tak stává určitým druhem marketingu [28].

Nejčastějšími formami udržitelného cestovního ruchu jsou venkovský cestovní ruch a ekoturistika. Hovoříme-li o venkovském cestovním ruchu, jedná se zde o pobyt v souladu s přírodou, krajinou a venkovským prostředím. Specifickou formu zde tvoří agroturistika, která je vázána na zemědělské usedlosti a farmy. V ekologické turistice se potom jedná o cestování šetrné k přírodě, životnímu prostředí a hlavně také k místním kulturám.

5.3.6 Aktivní dovolená

V této oblasti bych zmínila rozvíjející se golfovou turistiku a zážitkové programy.

Golfová turistika

Od roku 1990 do roku 2001 se růst golfové turistiky oproti běžné turistice zvýšil trojnásobně. Po roce 2001 se celková dynamika růstu cestovního ruchu snížila, ale golfová turistika pouze o polovinu oproti poklesu dynamiky celkového cestovního ruchu. V rámci vývoje po 11. září 2001 se dynamika rozvoje golfové turistiky opět zvýšila. V roce 2005 dosáhla úrovně, kterou měla před 11. zářím 2001.

V příštích letech je očekáván její globální růst. Golf se stal sportem, který je in. Dříve to byla záležitost pouze pro bohaté lidi, ale nyní je běžným módním sportem dětí. Na tento trend reagují golfové kluby po celém světě. Až bude těmto dnešním dětem třicet nebo čtyřicet let, způsobí to obrovský nárůst golfové turistiky [24]. Golfový turismus je také spojován s trendem zdraví, kde golf je součástí produktu wellness pobytů.

Zážitkové programy

Trendem u jednotlivcům v cestovním ruchu se stala potřeba po osobních zážitcích, které by byly jedinečné. Spojením aktivní dovolené, jedinečnosti a fantastického dobrodružství tak vznikají zážitkové programy, poskytované firmami specializované na zážitky, které často spolupracují s CK. Jejich nabídka je velice pestrá. Zákazníci zde

mají na výběr z programů adrenalinových, sportovních, zážitky ze vzduchu, relaxační a gurmánských. Mezi oblíbené zážitky v České republice patří let balónem či různé druhy masáží.

Mezi současné trendy cestovního ruchu patří také nákup zájezdů first a last minute. Zákazníci při koupi produktu tímto způsobem získávají výrazné slevy. Výhodou first minute je pro klienta kompletní nabídka z portfolia bez ohrožení vyprodání poptávajícího produktu, pro CK to přináší zvýšení finanční stability a zajištění obsazenosti. U last minute potom hovoříme o určitém druhu do vyprodání zájezdu.

5.4 SWOT analýza

Touto analýzou zjistíme postavení cestovní kanceláře na trhu. Určení silných a slabých stránek podniku vyžaduje znalost dané CK, ať už hlediska produktového portfolia, tak celého jejího fungování. Ze silných stránek podniku a příznivého vnějšího prostředí plynou pro daný podnik určité příležitosti, naopak slabé stránky mohou představovat pro CK ohrožení. Na základě vyhodnocení těchto čtyř stránek můžeme vybrané CK navrhnout vhodnou strategii podle SWOT matice.

Po rozhovorech s majitelkami, vlastním pozorováním a vlastními zkušenostmi jsem stanovila slabé a silné stránky cestovní kanceláře IveRia-tour. Na základě provedených analýz vnějšího prostředí jsem určila příležitosti a ohrožení.

5.4.1 Silné stránky

Silné stránky představují výhody oproti konkurenci. Mezi tyto stránky CK IveRia-tour patří:

- 1. věrnost zákazníků:* Díky rodinnému přístupu má CK přibližně 60% stálých zákazníků. IveRia-tour má tím jistotu pokrytí nabídky na následující sezónu. Spokojení zákazníci také představují "pozitivní" reklamu, šířící se mezi jejich známými.
- 2. cestovní kancelář se nachází na velmi frekventovaném místě v centru města UL:* V Ústí nad Labem se nachází mnoho cestovních kanceláří se svými pobočkami.

Ne každá CK se nachází na lukrativním místě jako právě mnou zvolená IveRia-tour. Lidé si spíše všimnou pobočky na náměstí, než-li pobočky na okraji města.

3. *nízká cena produktů*: CK IveRia-tour poskytuje zájezdy do Chorvatska do chatek, cena jejich zájezdu je proto nižší než nabídka jiných CK, kteří sice míří do stejné oblasti, avšak do vyšší úrovně ubytování. Po analýze konkurence jsem také zjistila, že mnoho CK nabízí podobné produkty do Itálie za mnohem vyšší cenu.

4. *poskytování různých druhů slev*: Stejně jako mnoho jiných CK, i mnou vybraná CK poskytuje řadu slev. (viz 4.4 price)

5. *vlastní autobusová doprava*: IveRia-tour disponuje 4 autobusy. Zajišťuje si tak vlastní autobusovou dopravu, čímž náklady sníží, protože jsou menší než-li při kontraktaci s autokarovým dopravcem.

5.4.2 Slabé stránky

Slabé stránky představují nevýhody cestovní kanceláře. Je potřeba tyto slabé stránky eliminovat či úplně odstranit. Těmito stránkami jsou:

6. *nízká odbornost pracovníků*: V CK pracují pouze stálí tři zaměstnanci, včetně obou majitelek. Vzdělání v cestovním ruchu mají pouze rekvalifikací před x lety a další neabsolvovaly. Sezónní pracovníky zde tvoří převážně studenti, bez ohledu na jejich dosažené vzdělání a jazykové dovednosti.

7. *nedostatečná úroveň propagace*: Trh cestovních kanceláří je nasycen. CK se tak "přetahují" o své zákazníky převážně reklamou a podporou prodeje. IveRia-tour dle mého názoru potencionální zákazníky spíše odrazuje. Svoje portfolio propaguje v nepřehledném a nezajímavém katalogu. Úroveň internetových stránek, na kterých také představuje své produkty, jsou velmi na nízké úrovni.

8. *malé produktové portfolio*: CK nabízí pouze 6 produktů.

9. *CK neposkytuje mimosezónní zájezdy*

10. *nereprezentativní vzhled prostorů CK*: Na koupi produktu působí řada faktorů. Jedním z nich je příjemné prostředí, v kterém má zákazník mnohem vyšší pocit kvalitnějších služeb a jejich zabezpečení.

5.4.3 Příležitosti

Příležitosti představují výhody plynoucí ze silných stránek podniku a výhod z vnějšího prostředí. Patří mezi ně například:

- 11. rozšíření nabídky*
- 12. využití lukrativního umístění CK k přilákání nových zákazníků*
- 13. v souvislosti s rokem 2009 nárůst poptávky po levnějších zájezdech*
- 14. podpora vzdělávání svých pracovníků*
- 15. pořádání jednodenních zájezdů v mimosezóně*

5.4.4 Ohrožení

Vychází ze slabých stránek podniku a nevýhod vnějšího prostředí. Zde bych uvedla:

- 16. odrazení potenciálních zákazníků nepřehledným katalogem*
- 17. téměř žádná reakce na měnící se trendy v cestovním ruchu*
- 18. nevyužívání provozních technologií*
- 19. finanční nestabilita v mimosezónním období*
- 20. cestovní kanceláře nabízející podobný produkt do více destinací*

Následně tyto faktory musíme navzájem porovnat a z hlediska významnosti posoudit, který je pro daný podnik významnější a ten zvýraznit. Tvoříme zde tzv. Fullerův trojúhelník, který se zakládá na tzv. párovém srovnávání a který nám pomůže určit váhy důležitosti faktorů. Jednotlivé faktory jsem párově srovnávala „každý s každým“. V příloze 10 jsou vyznačené tučně ty faktory, které při srovnání s jiným faktorem byly důležitější.

Po vytvoření Fullerova trojúhelníku (viz. příloha 10), sečteme počet označených jednotlivých faktorů a sestavíme tabulku, která pak ukazuje výsledky četností, pořadí preferencí a relativních četností upřednostněných faktorů. A takto získané relativní četnosti představují váhy faktorů z hlediska jejich důležitosti pro podnik. Nejvyšší procenta nám určují rozhodující vlivy stránek na podnik. Na základě těchto stránek zjistíme pomocí SWOT matice strategii.

Dle tabulky 8 nejvýznamnější faktor ze silných stránek je věrnost zákazníků, tvořící 6,81% podíl, ze slabých stránek potom nereprezentativní vzhled prostorů CK, který je zde zastoupen 8,38 %. Hovoříme-li o příležitosti, nejvyšší procentuální zastoupení zde tvoří pořádání jednodenních zájezdů v mimosezóně, naopak největším ohrožením pro CK je odrazení potenciálních zákazníků nepřehledným katalogem.

Tabulka 8: Celkový podíl významnosti jednotlivých faktorů

Faktor číslo:	Četnost:	Relativní četnost:	Celkový podíl:
1.	13	6,81	Silné stránky: 21,99
2.	7	3,66	
3.	12	6,28	
4.	2	1,05	
5.	8	4,19	
6.	11	5,76	Slabé stránky: 27,75
7.	13	6,81	
8.	4	2,09	
9.	9	4,71	
10.	16	8,38	
11.	9	4,71	Příležitosti: 27,75
12.	12	6,28	
13.	10	5,24	
14.	9	4,71	
15.	13	6,81	
16.	19	9,95	Ohrožení: 22,51
17.	8	4,19	
18.	2	1,05	
19.	10	5,24	
20.	4	2,09	
Celkem:	191	100 %	100 %

Pramen: autorka

Z vyhodnocené SWOT analýzy vyplývá, že vhodná alternativa pro podnik je „Strategie hledání“ neboli strategie MIN-MAX (viz tabulka 9). Tato strategie nám říká, že bychom měli minimalizovat slabé stránky, které jsou zde zastoupeny 27,75% při maximálním využití příležitostí, tvořící zde také 27,75% podíl.

Tabulka 9: SWOT matice

	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	Strategie HLEDÁNÍ	Strategie VYUŽITÍ
Ohrožení	Strategie VYHÝBÁNÍ	Strategie KONFRONTACE

Pramen: [19]

6 DISKUZE

6.1 Shrnutí výsledků analýz

CK IveRia-tour poskytuje zájezdy do Chorvatska do chatek a do Itálie do apartmánů. Její klientelu tvoří všechny věkové kategorie a díky rodinnému přístupu má 60 % stálých zákazníků. Údaje o stálých i potencionálních zákaznících nám vykazují sociálně-kulturní prostředí, které je součástí STEP analýzy. Nejvíce obyvatel v Ústeckém kraji je ve věkovém rozmezí 40-59 a dále potom ve věku 30-39 let, tvořící mladé rodiny. Druh poptávaného produktu samozřejmě záleží také na vzdělanosti, která je zde velice nízká, přibližně 64 % obyvatelstva má vzdělání bez maturity. IveRia z tohoto pohledu zvolila vhodný typ zájezdu, jelikož lidé s menším vzděláním budou spíše poptávat po rekreačních zájezdech než po poznávacích. Do tohoto prostředí řadíme vedle demografických ukazatelů i sociální otázky, týkající se zdraví a kriminality. Destinace, které jsou součástí portfolia vybrané CK se jeví jako zdravé a bezpečné. Chorvatsko je navíc nejnavštěvovanější destinací vyjíždějících rezidentů.

Po sociálně-kulturním prostředí následuje prostředí technologické, které se neustále vyvíjí. S rostoucí velikostí cestovní kanceláře roste i počet využívaných technologií. Mnou vybraná CK se řadí mezi ty menší, je tedy jasné, že nevyužívá například globálních rezervačních systémů, jako je Amadeus, Galileo, atd. Prezentuje však svoji nabídku na internetu, který vlastní necelých 50 % obyvatel Ústeckého kraje a tím využívá komunikační technologii. K usnadnění autokarové dopravy používá také navigaci, jako jednu s další technologií.

Vývoj poptávky po produktech nám zásadně ovlivňuje ekonomické prostředí, které v sobě zahrnuje mimo jiné ekonomickou situaci státu, výši příjmů obyvatelstva a nezaměstnanost. V současné době ovlivnila hospodářská krize negativně příjezdový i výjezdový cestovní ruch v České republice, avšak si myslím, že s ohledem na portfolio mnou vybrané cestovní kanceláře, nebude mít až tak negativní dopady na tuto cestovní kancelář. Ústecký kraj je známý jako kraj s největší nezaměstnaností a nejvíce obyvatel zde spadá do skupiny s čistým měsíčním příjmem pod 10 000 tisíc, je tedy pravděpodobné, že nejvíce obyvatel bude poptávat po levnějších zájezdech, které nabízí právě IveRia-tour.

Další prostředí ovlivňující podnik je politické, které upravuje podmínky podnikání. V České republice se řídí cestovní kanceláře zákonem 159/1999 Sb. Mluvíme-li o evropském měřítku, cestovní kanceláře ovlivnilo vydání směrnice Evropské komise pro organizované zájezdy (EC Package Travel Directive). Vedle přesných pravidel, které CK musí dodržovat, existují podpory podnikání v cestovním ruchu. Na cestovní kanceláře se vztahují nefinanční, které představují podporu ve formě vzdělávání pracovníků.

V cestovním ruchu vedle základních faktorů S T E P řadíme ještě E, neboli ekologický faktor. Cestování má negativní dopad na životní prostředí, ať již dopravou nutnou k přepravě, či využívání přírodních zdrojů, tak znečišťováním krajiny odpady. Trendem v cestovním ruchu se tak stává ekologické cestování založené na minimalizaci těchto dopadů.

Cestování začíná tvořit neodmyslitelnou součást života. Výdaje na výjezdový cestovní ruch našich rezidentů vzrostly za následující 3 roky o 25% a přibližně polovinu těchto výdajů vynaloží do zájezdů. Pro cestovní kanceláře se tak stává tento CR příležitostí. V roce 2008 již bylo registrováno 970 cestovních kanceláří, což představuje vysokou konkurenci. Znalost konkurenčního odvětví je základní znalostí dobrého rozvoje podniku. Analýzou tohoto odvětví se zabývá Porterův model.

Vstup do tohoto odvětví není náročný. Bariéry vstupu zde tvoří vydání koncesní listiny, kapitálová náročnost, která zde není zdaleka tak vysoká jako u výrobního podniku a diferenciací produktu. Konkurenční ring, na kterém působí i mnou vybraná cestovní kancelář IveRia-tour není tak ohrožující, jak by se dalo očekávat. Cestovních kanceláří, které nabízejí zájezdy do chatek do Chorvatska, není mnoho, největším konkurentem je zde CK UNITOUR a CK Tomi-tour. Se svými zájezdy do Itálie již soupeří s více kancelářemi o své zákazníky, avšak nižší ceny oproti ostatním kancelářím tvoří výhodu. Další částí Porterova modelu byl tlak ze strany substitutů, kterých je mnoho. Najít produkt, který bude nabízet pouze jedna cestovní kancelář je téměř nemožné. Je proto důležité přilákat potencionální zákazníky reklamou. V posledních částech jsem se zabírala vyjednávacími silami odběratelů a dodavatelů. Odběratelé vytvářejí velký vliv na prodejce zájezdů. Pokud zákazník není spokojen s nabídkou,

jednoduše si produkt nekoupí a dovolenou si zorganizuje sám. CK proto musí naslouchat a nabízet produkty, které jsou poptávány a dobře je prodat. U vyjednávací síly s dodavateli bych zdůraznila především dlouhodobou spolupráci, přinášející výhody pro obě strany.

Abychom správně reagovali na měnící se poptávku, je třeba znát současné trendy v cestovním ruchu. Mezi ně patří především demografický vývoj, vnímavost a vzdělání, jistoty a bezpečí, zdraví, udržitelný rozvoj a aktivní dovolená. Nesmím zde také opomenout současný trend v prodeji zájezdů formou first a last moment.

Po STEP analýze, která rozebírá prostředí z různých pohledů, analýze konkurence, díky které víme, jaké postavení na trhu má mnou vybraná cestovní kancelář IveRia-tour a analýze potřeb a trendů v cestovním ruchu, které je potřebné znát k tvorbě produktů, následuje SWOT analýza, která vychází již z předem zjištěných a interních informací.

Nejvýznamnější faktor ze silných stránek je věrnost zákazníků, ze slabých stránek potom nereprezentativní vzhled prostorů CK. Největší příležitosti zde tvoří pořádání jednodenních zájezdů v mimosezóně, naopak největším ohrožením pro CK je odrazení potenciálních zákazníků nepřehledným katalogem. Z výsledků SWOT analýzy nám vyšla „Strategie hledání“. Tato strategie nám říká, že bychom měli minimalizovat slabé stránky, které jsou zde zastoupeny 27,75% při maximálním využití příležitostí, tvořící zde také 27,75% podíl.

6.2 Návrh strategie

Zaměřuje se na minimalizaci slabých stránek podniku s využitím příležitostí, které se pro CK naskytují.

Nej slabší stránkou podniku je zde nereprezentativní vzhled prostorů CK, které neasociují představu úspěšného a stabilního podniku a tím nevyvolávají okamžitou důvěru o kvalitě produktu u zákazníků a dochází k jejich odrazení od koupě. Navrhla bych zde pestré vymalování prostorů s fotografickou výzdobou, pořízení nové sedací soupravy pro čekající zákazníky a nový koberec přispívající k vyvolání dojmu pohodlí.

Exteriér budovy, v které se nachází pobočka IveRie, bych označila také za nereprezentativní. Budova by potřebovala rekonstruovat. Toto je však bohužel finančně velice nákladné a je zde potřeba souhlas všech subjektů, nacházející se v této budově. Další významnou slabou stránkou je zde nedostatečná úroveň propagace, která zde hraje také důležitou roli při rozhodování o koupi produktu. Slabou propagací se potencionální zákazník o CK vůbec nedoví, nebo zvolí jinou cestovní kancelář, která může nabízet stejný produkt, avšak lepší propagací ho udělá zajímavějším. V první řadě by měla cestovní kancelář IveRia-tour využít svého lukrativního umístění pobočky a přilákat nové zákazníky poutajícím vývěsným štítem s názvem a logem CK, který je v současné době nevýrazný a neupoutává pozornost kolemjdoucích. S rostoucím trendem využívání internetu k výběru dovolené, je pro zákazníky velmi důležitou a rozhodující složkou při výběru cestovní kanceláře internetová prezentace, která vykazuje silné nedostatky u mnou vybrané CK. Domovská stránka je nepřehledná, nevýrazná a bez upoutávek a fotografií. K zaujetí zákazníka svou nabídkou je potřeba tyto stránky zvýraznit, lépe uspořádat nabídku a obohatit o fotografie z přímořských oblastí. Zlepšení internetových stránek je tedy nezbytným krokem. Dále musí IveRia-tour více investovat do tvorby katalogů a letáků. V dnešní době existuje mnoho reklamních agentur, které na zakázku katalog navrhnu a vytisknou potřebné množství kusů. Současné náklady na tvorbu a tisk letáků a katalogů se pohybují kolem 25 tisíc v objemu 3000 katalogů a 1000 letáků. Po spojení s nejmenovanou reklamní agenturou mi byl vytvořen návrh nového katalogu a letáku s velmi kvalitním tiskem se zachováním původních počtů kusů, celkové náklady by se zde pohybovaly okolo 35 tisíc. Je zde rozdíl 10 tisíc, což je pro cestovní kancelář únosným nákladem. Distribuci letáků bych zachovala. Propagace není jenom ale o katalozích, letácích a o vývěsném štítu, doporučila bych cestovní kanceláři také podporu prodeje. Zákazník se cítí mnohem více pečován, pokud dostane nějaký upomínkový předmět, jako je plážová taška s logem cestovní kanceláře, nafukovací balón k moři pro děti, propisky, tužky atd. Toto vše si může cestovní kancelář nechat na zakázku vyrobit také u reklamní agentury. Museli by avšak zdražit ceny zájezdů o náklady na toto spojení. Jelikož IveRia-tou nabízí zájezdy s nízkými cenami, myslím si, že takto nevýrazné zdražení by nemělo vliv na poptávku. Poslední slabou stránkou, na kterou bych se zde zaměřila, je nízká odbornost pracovníků.

V CK pracují pouze stálí tři zaměstnanci, včetně obou majitelů. Vzdělání v cestovním ruchu mají pouze rekvalifikací před x lety. Sezónní pracovníky zde tvoří převážně studenti, bez ohledu na jejich dosažené vzdělání a jazykové dovednosti. Co se týká stálých zaměstnanců, navrhla bych zde účast na vzdělávacích programech. Jako příklad bych zde uvedla vzdělávací program "Cestovní ruch pro všechny". Program je financován z Evropského sociálního fondu, zabezpečován MPSV, MMR ve spolupráci s CzechTourism. Tento program byl aktuální pro rok 2008, jelikož nejsou dostupné aktuálnější údaje o letošních programech, budeme předpokládat opětovné pořádání. Je možnost také samovzdělávání na internetových stránkách www.vzdelanivcr.cz či z odborných časopisů, jako je například COT business. Také nároky na sezónní pracovníky by měly být vyšší. Pro následující sezónu spolupracovat s průvodci a delegáty s odpovídajícími jazykovými a organizačními dovednostmi.

Pokud hovoříme o příležitostech, největší se stává pořádání jednodenních zájezdů v mimosezóně. Díky vlastní autokarové dopravě může CK IveRia-tour pokrýt mimosezónu jednodenními a poznávacími zájezdy, vycházející z trendů v cestovním ruchu. CK tak rozšíří svoje produktové portfolio, eliminuje finanční nestabilitu v mimosezóně a osloví nový segment zákazníků. Možností výběru destinace na pořádání těchto zájezdů máme mnoho. Jako návrh s ohledem na trendy v cestovním ruchu bych zde uvedla:

- Poznávací zájezdy (jednodenní): Drážďany, Berlín
- Pro seniory: Bad Schandau
- Pro rodiny s dětmi: Tropical Island u Berlína

CK nabízí 6 produktů, což ve srovnání s konkurencí je doopravdy málo. Navrhovala bych proto mimo rozšiřování nabídky jednodenními zájezdy, také postupné rozšiřování nabídky v sezóně. Toto je však otázkou strategie na více let dopředu.

SWOT analýza nám tedy určila strategii hledání. Vedle této analýzy máme ještě jiné možnosti určení strategie. Podle Ansoffa a jeho matice, by jsme volili strategii

rozvoje výrobku, která se vztahuje pro existující trh a nový produkt. Opět bych zde zdůraznila nutnou zvýšenou propagaci produktu.

Dle mého názoru cestovní kancelář IveRia-tour v současné době se řídí strategií „Ohnisko soustředění“, která se zaměřuje na jeden či více úzkých segmentů. Jejich produkty se vztahují na určitý segment zákazníků, u kterých se snaží poznat co nejlépe jejich potřeby.

7 ZÁVĚR

Podnik IveRia-tour působí na trhu cestovního ruchu od roku 2000. Cestovní kancelář má sídlo v centru města Ústí nad Labem, které je zároveň jejich jedinou pobočkou. Zaměstnává stále tři zaměstnance, včetně obou majitelek. O prodej zájezdů se jim také starají provizní prodejci, jejichž sídla jsou po Ústeckém kraji. Jejich portfolio není veliké, nabízejí pouze 6 produktů, zaměřující se na nenáročné klienty. Jde zde pouze o zájezdy pobytové do oblastí Chorvatska a Itálie.

IveRia-tour na první pohled vykazuje mnoho chyb v provozu cestovní kanceláře. Po analýzách vnějšího prostředí podniku a identifikaci slabých stránek, jsem jim navrhla několik možností zlepšení jejich stávajícího stavu. Jedná se o vzhledové vylepšení prostorů cestovní kanceláře, do kterých klienti přicházejí a kde se rozhodují o koupi produktu. Největší důraz kladu na nedostatečnou propagaci. Reklama formou nabídkových katalogů a na vlastních internetových stránkách má mnoho chyb. Proto jsem navrhla v mé práci, aby tvorbu letáků ponechali zkušenějším v tomto oboru a oslovili reklamní agenturu, která jim navrhne přehledný a poutavý katalog. Také internetové stránky jim mohou vytvořit specializované firmy. Vedle vylepšení reklamy jsem se zaměřila na podporu prodeje, kterou IveRia do současné doby vůbec neaplikovala. Svým zákazníkům by měli dávat upomínkové předměty, které vyvolávají pocit, že je o daného zákazníka pečováno a váženo. Vedle promotion se musí bezpodmínečně CK IveRia-tour zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců. Vnější prostředí, trendy v cestovním ruchu a konkurenční okolí se neustále mění a je potřeba mít o tomto procesu informace a včas a správně na něj reagovat.

CK by měla minimalizovat či úplně odstranit všechny tyto slabé stránky, které brání v růstu a lepšímu postavení na trhu a měla by se zaměřit na příležitosti. Mezi ty jsem navrhla rozšíření produktového portfolio v sezónním období a pořádání jednodenních zájezdů v mimosezóně. Tento rok bych zdůraznila pro cestovní kancelář IveRia-tour zvlášť velkou příležitostí. S ohledem na hospodářskou krizi, která nás ovlivnila, lze předpokládat zájem po levnějších zájezdech. Do cestovní kanceláře tak budou přicházet ve větší míře noví zákazníci a nyní je pouze na nich, jak se k těmto zákazníkům postaví a jakou si vytvoří u nich vizitku.

8 SUMMARY

The intention of my report was assessment of the present situation and the market position of Iveria-tour by analyzing the outer environments. Based on these findings than designing optimum strategy for the company to help to maintain and improve its position on the market. Among the analysis i used is the STEP analysis, Porter model, the trend and need analysis and the last one SWOT analysis on all of which the strategy is based on.

At first sight Iveria-tour is showing off many mistakes in the way it is run. After analyzing the outer grounds and identifying the weak points i have designed several improvements. It includes revamping the offices which aren't up to the standard. Next stage i focused on was the ineffective advertising. I suggested the actual flyers should be made by the advertisement agency which will provide various interesting designs. What needs to be done beside the promotion is the staff training. There is a human resources program they could be part of which is sponsored by the EU. The competition and trends in the travel industry are changing constantly and therefore one must react quickly and correctly. The easiest way to keep up with the latest trends is to keep track with the special magazines and the Czech tourism web pages.

Iveria should minimize or completely get rid of those points which downgrade the growth and should focus on opportunities like increasing the volume of product portfolio in the main season and offering one day trips out in the out of season time.

Key words: Travel agent, outer environments, competition, analysis, strategy

9 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P. ; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [3] BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha : Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Editeční oddělení VŠE Praha, 1997. 157s. ISBN 80-7079-713-4
- [5] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [6] HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha : Grada Publishing, 2003. 488s. ISBN 80-247-0202-9
- [7] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6
- [8] KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. Praha: C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení (teorie pro praxi)*. Praha : C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-578-X
- [10] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

- [11] KOŠŤAN, P. *Firemní strategie (plánování a realizace)*. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- [12] KOTLER, P. *Marketing, Management*. - rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [13] MORISSON, A. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2
- [14] NĚMČICKÝ, M. *Odvětví cestovního ruchu - vybrané kapitoly 1. díl*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě - obchodně podnikatelská fakulta, 1999. 278s. ISBN 80-7248-034-0
- [15] PETRŮ, Z. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. Praha : Idea Servis, 1999. 107s. ISBN 80-85970-29-5
- [16] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [17] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [18] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X
- [19] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [20] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management (teorie a praxe v informační společnosti)*. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4

Internetové zdroje

- [21] BROUK servis - cestovka [online]. [citace 20.2.2009]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.broukservis.eu/cestovka/>>
- [22] Český statistický úřad. *Nezaměstnanost v Ústeckém kraji ve 4. čtvrtletí 2008* [online]. [citace 7.2.2009]. Dostupný na World Wide Web: <http://www2.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_usteckem_kraji_ve_4_ctvrtleti_2008>
- [23] Janata s. r. o. [online]. [citace 20.2.2009]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.janatasro.cz/index.htm>>
- [24] KOPECKÁ, Helena. *CzechTourism na téma golf v rámci GO a Regiontour Brno 2007* [online]. [citace 15.2.2009]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.czechtourism.cz/?show=023667>>
- [25] MOUREK, Daniel. *Cestovní ruch a životní prostředí* [online]. [citace 16.2.2009]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.czp.cuni.cz/projekty/sdcz/moduly/3E/s01.pdf>>
- [26] SOPKA - cestování a dovolená. *Senioři cestují stále více, na prodeji zájezdů se podílejí 12 pct* [online]. [citace 15.2.2009]. Dostupný na World Wide Web: <http://reportaze.sopka.cz/redakce_bleskovka.php?idNews=948>
- [27] STÁREK, Václav. *DPH v oboru služeb* [online]. [citace 8.2.2009]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ahrcr.cz/informace-z-oboru/dph-v-oboru-sluzeb>>
- [28] ŠINDELÁŘOVÁ, Lenka. *Světové trendy v cestovním ruchu - 2 díl: Cestovat zodpovědně* [online]. [citace 15.2.2009]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.czechtourism.cz/index.php?show=055001016>>

[29] ŠINDELÁŘOVÁ, Lenka. *Světové trendy v cestovním ruchu - 3 díl: Léčebný turismus* [online]. [citace 15.2.2009]. Dostupný na World Wide Web:
<<http://www.czechtourism.cz/index.php?show=023989>>

[30] ŠINDELÁŘOVÁ, Lenka. *Světové trendy v cestovním ruchu - 7 díl: Mladí cestovatelé* [online]. [citace 15.2.2009]. Dostupný na World Wide Web:
<<http://www.czechtourism.cz/index.php?show=055001045>>

[31] Tomi-tour [online]. [citace 20.2.2009]. Dostupný na World Wide Web:
<<http://www.tomitour.com/info/>>

[32] UNITOUR [online]. [citace 20.2.2009]. Dostupný na World Wide Web:
<<http://www.unitour.cz/index.php>>

Ostatní zdroje

[33] BELEJOVÁ, Monika, *Trendy v cestovním ruchu*. Odbor analýz - listopad 2003

[34] Ministerstvo pro místní rozvoj, *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 - 2013*.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Počet obyvatel rozdělený k jednotlivým věkovým skupinám obyvatel v Ústí nad Labem k 31.12.2007	str. 27
Tabulka č. 2 Počet obyvatel rozdělený k jednotlivým věkovým skupinám obyvatel Ústeckého kraje k 31.12.2007	str. 27
Tabulka č. 3 Vzdělání populace v Ústeckém kraji k 31.12.2007 (obyvatelstvo ve věku 15 let a více)	str. 27
Tabulka č. 4 Použití osobního počítače a internetu a využívání el. nakupování v %	str. 29
Tabulka č. 5 Domácnosti podle příjmových skupin v roce 2006 v Ústeckém kraji	str. 32
Tabulka č. 6 Výdaje domácností podle počtu pracujících členů a počtu dětí za dovolenou s kompletními službami	str. 33
Tabulka č. 7 Faktory konkurence v odvětví	str. 43
Tabulka č. 8 Celkový podíl významnosti jednotlivých faktorů	str. 51
Tabulka č. 9 SWOT matice	str. 52

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Proces formulace strategie	str. 5
Obrázek č. 2 Druhy strategií podle Ansoffa	str. 7
Obrázek č. 3 Tři obecné strategie podle Portera	str. 8
Obrázek č. 4 Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace	str. 10
Obrázek č. 5 PORTERŮV MODEL	str. 15
Obrázek č. 6 SWOT matice	str. 20
Obrázek č. 7 Anketa ACCKA o dovolené	str. 37
Obrázek č. 8 Motivace k účasti na cestovním ruchu v Evropě, 1997 (v %)	str. 44

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2007
- Příloha č. 2 Devizové příjmy a výdaje z cestovního ruchu 1993 - 2007
- Příloha č. 3 Vývoj kurzu koruny k euru
- Příloha č. 4 Celkové výdaje na zahraniční delší cesty dle struktury v roce 2007
- Příloha č. 5 Všechny cesty rezidentů (1 přenocování a více) v roce 2007
- Příloha č. 6 Spotřeba výjezdového cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2007
- Příloha č. 7 Zahraniční delší cesty rezidentů dle místa pobytu v roce 2007
- Příloha č. 8 Delší cesty ve formě zájezdu s cestovní kanceláří/cestovní agenturou a výdaje na těchto zájezdech v roce 2007
- Příloha č. 9 Schéma propojenosti životního prostředí - cestovního ruchu a lidské společnosti
- Příloha č. 10 Fullerův trojúhelník
- Příloha č. 11 Logo IveRia-tour

Příloha 1: Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2007

v mil. Kč

Ukazatel	2003 ¹⁾	2004 ¹⁾	2005 ¹⁾	2006 ²⁾	2007 ³⁾
Produkce celkem (zc)	6 392 815	7 052 693	7 441 528	8 322 718	9 063 033
Mezispotřeba celkem (kc)	4 032 970	4 517 567	4 763 005	5 419 050	5 877 760
Hrubá přidaná hodnota celkem (zc)	2 359 845	2 535 126	2 678 523	2 903 668	3 185 273
Daně minus dotace	236 249	279 033	308 602	315 309	354 722
Hrubý domácí produkt	2 596 094	2 814 159	2 987 125	3 218 977	3 539 995
Produkce CR (zc)	215 365	231 581	223 865	224 387	239 275
Mezispotřeba CR (kc)	135 865	148 338	143 286	146 102	155 180
Podíl cestovního ruchu na hrubé přidané hodnotě (v %)	3,4	3,3	3,0	2,7	2,6
Hrubá přidaná hodnota cestovního ruchu (zc)	79 500	83 243	80 578	78 285	84 095
HPH CR - Charakteristická odvětví	55 553	58 611	55 169	53 176	57 844
HPH CR - Související odvětví	20 044	21 032	22 349	22 296	22 901
HPH CR - Nespecifická odvětví	3 902	3 600	3 061	2 813	3 350
HPH CR - Charakteristická odvětví (v %)	69,9	70,4	68,5	67,9	68,8
HPH CR - Související odvětví (v %)	25,2	25,3	27,7	28,5	27,2
HPH CR - Nespecifická odvětví (%)	4,9	4,3	3,8	3,6	4,0
Daně CR	8 832	16 638	16 028	17 088	17 688
HDP CR	88 332	99 882	96 607	95 374	101 783
Podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu (v %)	3,4	3,5	3,2	3,0	2,9

¹⁾ Revidovaná data

²⁾ Revidovaná semi-definitivní data

³⁾ Předběžná data

(zc) Základní ceny

(kc) Kупní ceny

Pramen: www.czso.cz, Satelitní účet cestovního ruchu České republiky. Vývoj za roky 2003 až 2007

Příloha 2: Devizové příjmy a výdaje z cestovního ruchu 1993 - 2007

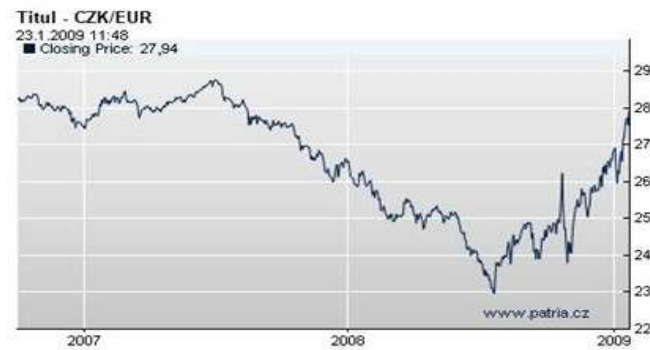
v mil.

cestovní ruch	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	1-3.q 2008
příjmy	45 437,4	64 170,3	78 301,3	110 820,0	115 700,0	124 902,0	109 142,0	115 071,0	118 133,0	96 289,2	100 310,1	107 231,8	111 839,3	124 255,2	133 772,3	99 751,4
výdaje	15 368,3	45 605,8	43 330,3	80 170,0	75 500,0	81 121,0	51 760,0	49 370,0	52 802,0	51 549,3	54 419,2	58 398,0	57 777,8	62 174,3	73 450,3	57 158,9
saldo	30 069,1	18 564,7	32 971,0	30 450,0	40 200,0	83 781,0	57 382,0	65 701,0	65 331,0	44 739,9	45 890,9	48 833,8	54 061,7	62 080,9	60 322,0	42 592,5

Zdroj: ČNB, údaje k 9.12.2008

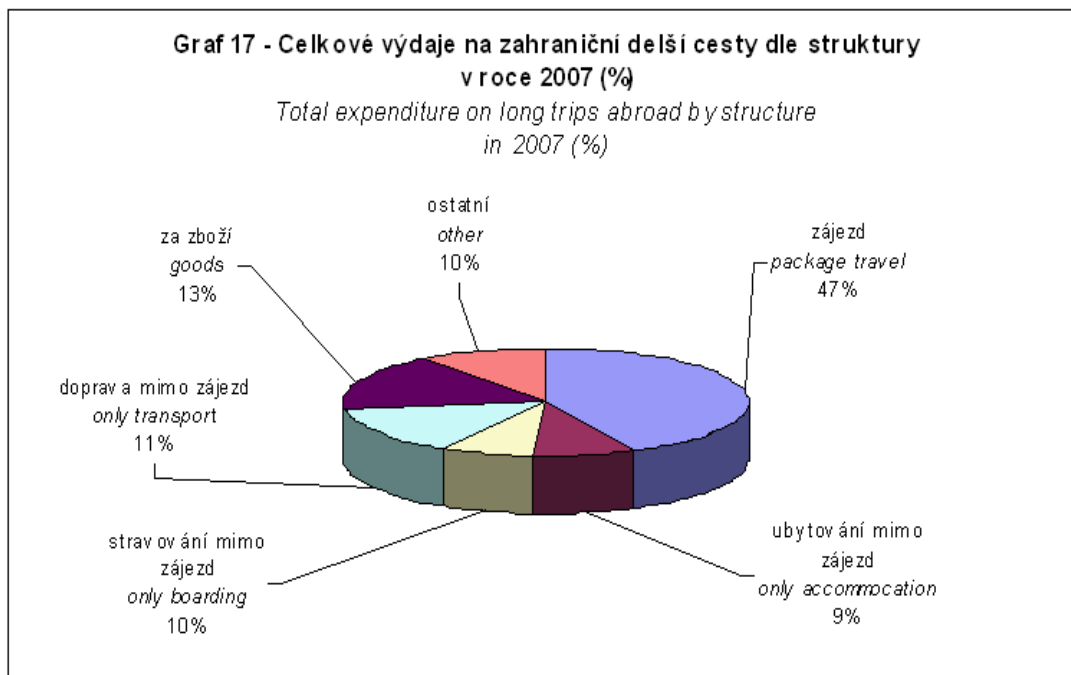
Pramen: www.cnb.cz

Příloha 3: Vývoj kurzu koruny k euru



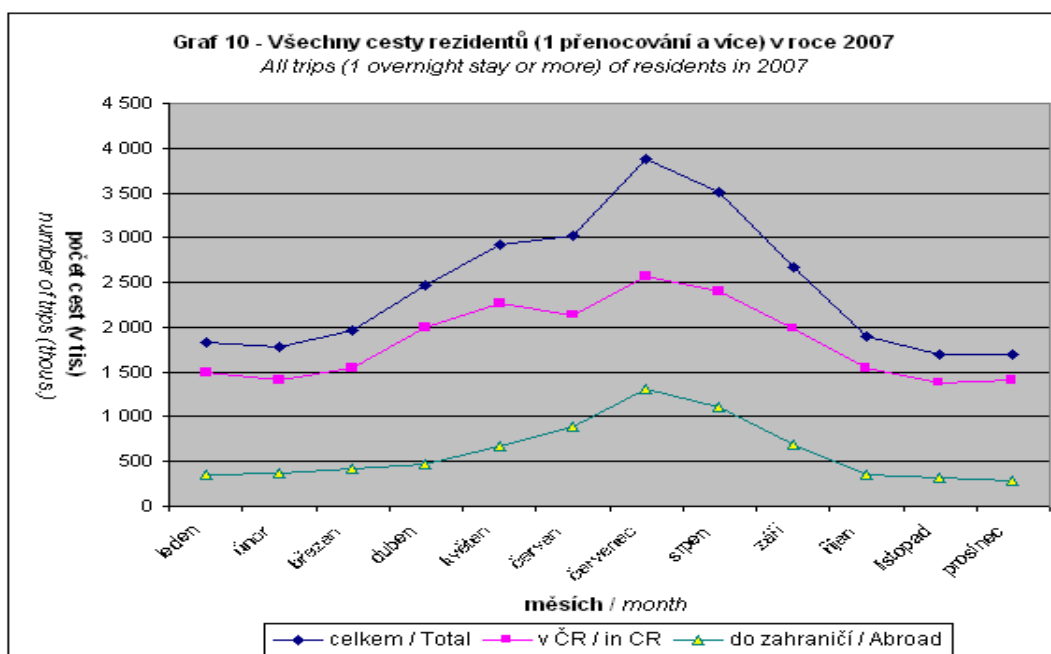
Pramen: www.patria.cz

Příloha 4: Celkové výdaje na zahraniční delší cesty dle struktury v roce 2007



Pramen: www.czso.cz, Satelitní účet cestovního ruchu České republiky. Vývoj za roky 2003 až 2007

Příloha 5: Všechny cesty rezidentů (1 přenocování a více) v roce 2007



Pramen: www.czso.cz, Satelitní účet cestovního ruchu České republiky

Příloha 6: Spotřeba výjezdového cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2007 *

v mil. Kč

Ukazatel	2003 ³⁾	2004 ³⁾	2005 ³⁾	2006 ⁴⁾	2007 ⁵⁾
Jednodenní návštěvníci	4 202	3 295	2 887	3 882	3 458
v tom podle produktu:					
Služby CK/CA ¹⁾	-	-	-	-	-
Ubytování	x	x	x	x	x
Stravování	835	655	572	766	683
Doprava ²⁾	849	665	585	792	705
Zboží	1 670	1 311	1 145	1 531	1 365
Ostatní	849	665	585	792	705
Turisté	43 195	44 133	46 650	46 558	55 262
v tom podle produktu:					
Služby CK/CA ¹⁾	2 068	1 330	2 541	1 135	2 192
Ubytování	10 710	11 523	11 680	12 481	14 351
Stravování	9 973	10 579	11 267	12 209	13 540
Doprava ²⁾	8 303	7 646	8 431	8 759	10 347
Zboží	5 552	5 578	6 117	5 784	7 097
Ostatní	6 589	7 480	6 634	6 209	7 735
Služební cesty	16 469	17 607	18 713	19 561	21 877
v tom podle produktu:					
Služby CK/CA ¹⁾	-	-	-	-	-
Ubytování	2 920	3 119	3 304	3 470	3 888
Stravování	3 785	4 024	4 285	4 498	5 040
Doprava ²⁾	3 694	3 925	4 181	4 390	4 920
Zboží	2 570	2 595	3 204	3 282	3 661
Ostatní	3 500	3 943	3 739	3 920	4 367
Návštěvníci celkem	63 867	65 035	68 250	70 001	80 597
v tom podle produktu:					
Služby CK/CA ¹⁾	2 068	1 330	2 541	1 135	2 192
Ubytování	13 630	14 642	14 984	15 951	18 239
Stravování	14 593	15 258	16 124	17 473	19 283
Doprava ²⁾	12 846	12 235	13 197	13 942	15 971
Zboží	9 792	9 481	10 465	10 578	12 124
Ostatní	10 938	12 087	10 959	10 922	12 808

* výdaje rezidentů realizované v zahraničí

¹⁾ Odpovídá maržím cestovních kanceláří, agentur či průvodců

²⁾ Včetně výdajů na pohonné hmoty

³⁾ Revidovaná data

⁴⁾ Revidovaná semi-definitivní data

⁵⁾ Předběžná data

x nelogické

Pramen: www.czso.cz, Satelitní účet cestovního ruchu České republiky. Vývoj za roky 2003 až 2007

Příloha 7: Zahraniční delší cesty rezidentů dle místa pobytu v roce 2007

	Počet cest (v tisících) <i>Number of trips (thousands)</i>	Celkový počet přenočování (v tisících) <i>Total number of overnight stays (thousands)</i>	Prům. počet přenočování na 1 cestu <i>Average number of overnight stays on 1 trip</i>	Průměrné výdaje na 1 cestu (v Kč) <i>Average expenditure on 1 trip (CZK)</i>	
Celkový počet zahraničních cest	4 625,0	41 452,6	9,2	14 183	<i>Total number of outbound trips</i>
z toho top 20:					<i>Top 20:</i>
1. Chorvatsko	801,0	6 845,5	8,5	11 172	1. Croatia
2. Slovensko	721,9	5 116,4	7,1	8 085	2. Slovakia
3. Itálie	510,0	4 183,4	8,2	12 394	3. Italy
4. Řecko	308,6	3 222,0	10,4	19 202	4. Greece
5. Tunisko	216,3	2 001,2	9,3	19 198	5. Tunisia
6. Rakousko	204,7	1 155,1	5,6	10 267	6. Austria
7. Španělsko	202,9	2 084,9	10,3	18 948	7. Spain
8. Egypt	184,6	1 845,6	10,0	23 979	8. Egypt
9. Spojené království	184,5	1 813,5	9,8	11 154	9. United Kingdom
10. Francie	184,4	1 575,3	8,5	13 235	10. France
11. Bulharsko	98,4	995,6	10,3	18 935	11. Bulgaria
12. Maďarsko	91,1	859,1	7,2	11 952	12. Hungary
13. Turecko	90,3	806,0	8,9	19 894	13. Turkey
14. Německo	75,8	1 171,8	15,5	4 886	14. Germany
15. Polsko	71,5	557,8	7,8	8 530	15. Poland
16. Ukrajina	55,7	938,2	16,8	10 352	16. Ukraine
17. Spojené státy americké	49,2	923,9	18,8	48 550	17. United States
18. Makedonie	48,8	515,8	10,6	15 700	18. Macedonia
19. Irsko	48,9	456,9	9,7	17 967	19. Ireland
20. Švýcarsko	29,4	285,5	9,0	11 453	20. Switzerland (and Liechtenstein)
v tom:					<i>including:</i>
Evropa	3 881,9	34 234,1	8,8	11 932	Europe
z toho: Evropská unie 27	2 816,4	24 054,7	8,5	11 803	EU 27
Amerika	114,5	1 903,9	16,6	44 110	America total
Asie	81,4	1 129,9	13,9	41 670	Asia total
Afrika	433,4	4 087,2	9,4	21 355	Africa total
ostatní	-	-	-	-	Other

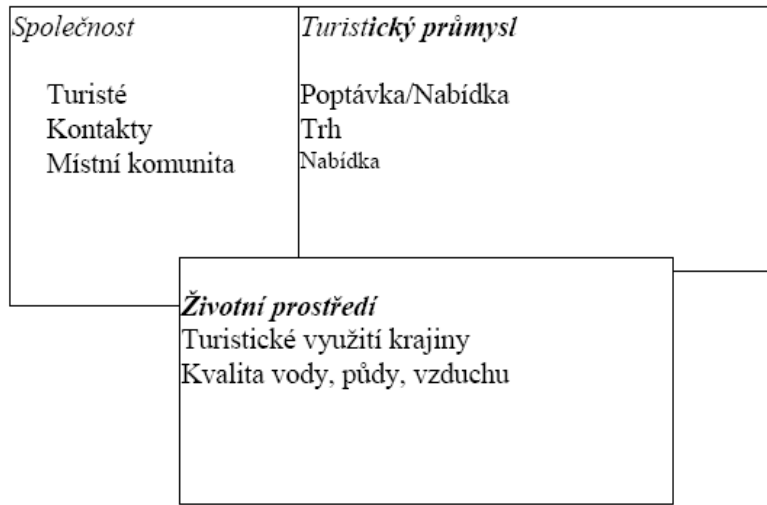
Pramen: www.czso.cz, Satelitní účet cestovního ruchu České republiky

Příloha 8: Delší cesty ve formě zájezdu s cestovní kanceláří/cestovní agenturou a výdaje na těchto zájezdech v roce 2007

	Počet cest (v tisících) <i>Trips total (thousands)</i>	Celkový počet přenocování (v tisících) <i>Overnight Stays (thousands)</i>	Průměrný počet přenocování <i>Average Overnight Stays</i>	Celkové výdaje (v mil. Kč) <i>Expenditure total (CZK mil.)</i>	Průměrné výdaje na 1 cestu (v Kč) <i>Average expenditure on 1 trip (CZK)</i>	
Celkem	2 213,4	19 177,4	8,7	38 068,8	17 199	<i>Total</i>
v tom dle délky cesty:						<i>By length of the trip:</i>
4 až 7 přenocování	959,9	5 928,5	6,2	12 387,2	12 905	<i>from 4 to 7</i>
8 až 14 přenocování	1 226,8	12 727,6	10,4	24 767,9	20 182	<i>from 8 to 14</i>
15 - 28 přenocování	26,9	521,3	19,3	913,7	33 908	<i>from 15 to 28</i>
z toho dle užití dopravy:						<i>By mode of transport:</i>
letadlo	1 184,8	11 351,9	9,7	25 904,9	22 243	<i>Plane</i>
železnice	29,8	153,0	5,2	179,3	6 058	<i>Railway</i>
autobus apod.	799,4	6 135,2	7,7	9 584,4	11 990	<i>Bus, coach</i>
motorové vozidlo	215,2	1 491,3	6,9	2 191,5	10 182	<i>Passenger car</i>
v tom dle druhu ubytování:						<i>By main type of accommodation:</i>
hotel a podobné zařízení	1 853,8	16 377,8	8,8	34 379,5	18 545	<i>Hotel and similar establishment</i>
kemp	92,3	829,9	9,0	949,9	9 207	<i>Tourist campsite</i>
ostatní hromadné ubytování	184,8	1 394,3	7,5	1 932,6	10 458	<i>Other collective accommodation</i>
ubytování v soukromí a ostatní	82,5	576,4	7,0	906,9	10 990	<i>Private accommodation and other</i>
v tom dle věku osoby:						<i>By age of person:</i>
15-24 let	426,2	3 352,0	7,9	5 889,3	13 819	<i>15-24 years</i>
25-44 let	952,1	8 555,5	9,0	17 906,9	18 808	<i>25-44 years</i>
45-64 let	744,4	6 438,6	8,6	13 159,6	17 677	<i>45-64 years</i>
65 let a více	90,7	831,3	9,2	1 113,1	12 288	<i>65 years and over</i>

Pramen: www.czso.cz, Satelitní účet cestovního ruchu České republiky

Příloha 9: Schéma propojenosti životního prostředí - cestovního ruchu a lidské společnosti



Pramen: www.cpi.cuni.cz , Daniel Mourek, Česká centrála cestovního ruchu

Příloha 10: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					

8 8 8 8 8 **8** 8 8 8 **8** 8 **8**
9 10 11 12 13 14 **15 16 17** 18 **19** 20
9 9 9 9 **9** 9 9 **9 9 9** 9
10 11 12 13 14 **15 16** 17 18 19 **20**
10 10 10 10 10 10 **10 10** 10 **10**
11 12 13 14 **15 16** 17 18 **19** 20
11 **11** 11 11 11 **11** 11 **11 11**
12 13 **14 15 16** 17 **18** 19 20
12 12 12 12 12 **12 12 12**
13 **14 15 16 17** 18 19 20
13 13 13 **13 13 13** 13
14 15 **16** 17 18 19 **20**
14 14 **14 14 14** 14
15 16 17 18 19 **20**
15 **15 15 15 15**
16 17 18 19 20
16 16 16 16
17 18 19 20
17 17 17
18 19 **20**
18 **18**
19 20
19
20

Příloha 11: Logo IveRia-tour



Pramen: www.iveria.cz