

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Inovace služeb malých cestovních agentur a jejich srovnání

Vedoucí bakalařské práce
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor
Eva Stejskalová

2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva STEJSKALOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Inovace služeb malých cestovních agentur a jejich srovnání**

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

Cíl

Cílem bakalářské práce je analýza cestovních agentur, zhodnocení současné situace na trhu a návrh inovací, které povedou k zefektivnění práce v cestovní agentuře.

Metodika

Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku, analýza současné situace v oblasti cestovních agentur a její vývoj, zhodnocení situace ve vybraných cestovních agenturách, návrh inovací ve vybraných cestovních agenturách.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza současné situace v oblasti cestovních agentur a její vývoj, 5. Zhodnocení situace ve vybraných cestovních agenturách, 6. Návrh inovací ve vybraných cestovních agenturách, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.


Rozsah grafických prací: Dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8
- BUCHAROVÁ, J., KOCOVAR, I. *Povinnosti cestovních kanceláří a cestovních agentur: cestovní smlouva: (výklad zákona)*. Praha: MAG Consulting, 2000. 63 s.
- ORIEŠKA, J., ČECH, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 1992. 135 s. ISBN 80-85970-11-2
- KIERNAN, MJ. *Inovuj, nebo nepřežiješ!: zásady strategického řízení pro 21. století*. Přeložila Škapová Hana. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5
- DRUCKER, PF. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Přeložil Medek Pavel. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2
- VLČEK, R., OBERMANNOVÁ, E. *Marketingový management inovací*. Praha: VŠE, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9
- TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Přeložila Nevrlá Eva. Brno : Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 20. února 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Inovace služeb malých cestovních agentur a jejich srovnání vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Benešově 24. 4. 2010

Eva Stejskalová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc.

Dále bych chtěla poděkovat majitelkám cestovních agentur za pomoc a připomínky při vypracování bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod	3
2 Literární přehled	4
2.1 Konkurenceschopnost	4
2.2 Inovace	5
2.2.1 Inovační proces	6
2.2.2 Hodnotová inovace	8
2.2.3 Zdroje inovačních příležitostí	8
2.2.4 Osm mýtů o inovacích	11
2.3 Management inovací	13
2.3.1 Co je management inovací	13
2.3.2 Podněty pro inovace	13
2.3.3 Řízení inovací z hlediska vnějších vazeb firmy	14
2.3.4 Řízení inovací z hlediska vnitřních vazeb firmy	14
2.3.5 Strategie odstraňování neefektivností	15
2.4 Služby	17
2.4.1 Definice služeb	17
2.4.2 Klasifikace služeb pro potřeby marketingu	19
2.4.3 Marketing mezinárodních služeb	20
2.4.4 Služby na internetu	21
2.5 Management služeb	21
2.6 Inovace ve službách	22
2.7 Cestovní kancelář versus cestovní agentura	22
3 Cíl práce a metodika	24
3.1 Cíl práce	24
3.2 Metodika	24
4 Analýza současné situace v oblasti cestovních agentur a její vývoj	27
4.1 Cestovní ruch po roce 1989	27
4.2 Vývoj v letech 2006 – 2009	28
4.3 Vývoj na poli cestovních kanceláří a cestovních agentur	35
5 Zhodnocení situace ve vybraných cestovních agenturách	36
5.1 Historie	36
5.2 Současný stav	36
5.2.1 SWOT analýza	36
5.2.2 Analýza počtu prodaných zájezdů	38
6 Návrh inovací ve vybraných cestovních agenturách	41
6.1 Inovační návrhy v Cestovní agentuře A	41
6.1.1 Reklamní stojan	41
6.1.2 Účetní program	42
6.1.3 Nabídka levných pobytů v tuzemsku	42
6.1.4 Webové stránky	43
6.1.5 Prodej vstupenek	43
6.2 Inovační návrhy v Cestovní agentuře B	44

6.2.1 Reklamní tabule	44
6.2.2 Tabulka klientů dle jednotlivých cestovních kancelář	45
7 Závěr	47
8 Summary	49
9 Přehled použité literatury	50
Seznam obrázků, tabulek a grafů	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Malé a střední podnikání je velmi důležité pro zdravé tržní prostředí a pro vývoj a zavádění nových technologií. Absorbuje podstatnou část pracovních sil uvolněných z velkých podniků a vyplňuje okrajové oblasti trhu, které nejsou pro velké podniky atraktivní. Aby byl podnik v dnešní době úspěšný a konkurenceschopný, měl by využívat nových trendů znalostí ekonomiky a vhodně pracovat s lidským potenciálem.

V současné době je inovace pojem, který je nutný pro přežití a další rozvoj podnikatelského subjektu. Jestliže chce podnik zvyšovat zisky v silném konkurenčním prostředí, měl by své výrobky a služby stále zlepšovat a vyvíjet, přicházet s něčím novým tzn., musí inovovat. Podnikatel musí být schopný vyhledávat nové příležitosti, které by mohl využít ve svůj prospěch. Musí sledovat a včas reagovat na změny ve svém okolí, ať jde o demografické změny, změny v ekonomickém prostředí, či změny v životním prostředí. Hlavní význam inovací spočívá ve zvyšování životní úrovně obyvatel, snižování nezaměstnanosti a zvyšování šance na úspěch českých firem na zahraničních trzích. V této době nelitostné konkurence na světových trzích jsou úspěšné inovace jedinou cestou k udržení trvalé prosperity podnikatelských subjektů.

Malé a střední firmy často orientují svou činnost do oblasti služeb, které tvoří významnou součást národního hospodářství. Služby jsou velmi snadno napodobitelné, a proto jsou oblastí, ve které dochází k neustálým inovacím. Důležité jsou zejména inovace věcné, které se projevují změnou výsledné služby a zpravidla přináší pozitivní změnu ve výsledcích ekonomické činnosti.

Cestovní agentury patří do oblasti služeb, využívají je klienti ke zprostředkování výběru a následné koupě dovolené. Nabídky agentur se musí neustále obměňovat tak, aby upoutávaly nové zákazníky. V cestovní agentuře je velmi důležitá práce se zákazníkem a budování vztahů do budoucna.

2 Literární přehled

2.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost vychází z identifikace a využívání konkurenčních výhod, které by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen za rovnocenné výrobky, služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které v konečném důsledku zastíní vyšší cenu.

Existují dva základní typy konkurenční výhody:

- *nízké náklady* s následnou schopností podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti a
- *diferenciace*.

Na základě těchto typů konkurenční výhody, spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, lze vymezit tři základní strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví. Jedná se o následující strategie: strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, diferenciací strategie a lokální (ohniskové) strategie, přičemž každá z těchto strategií představuje odlišnou cestu ke konkurenční výhodě.

Jsou uváděny tři možnosti, jak může podnik získat konkurenční výhodu poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi:

- *Účtováním nižší ceny*, což je typ konkurenční výhody odpovídající „výhodě nízkých nákladů“.

- Pomoci zákazníkovi při *snižování jeho ostatních nákladů*: tzn., i když je cena daného výrobku či služby vyšší než u konkurence, jeho celkové náklady budou nižší (delší životnost materiálu, rychlejší servis, atd.). Jinou možností je např. nabídka hledání dalších úspor zákazníka v jeho podnikatelském procesu.
- *Zvýšením individuální hodnoty pro zákazníka* (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005).

V konkurenční soutěži na náročných světových trzích může uspět jen ta firma, která svým zákazníkům dokáže prostřednictvím svých produktů nabídnout hodnotu, kterou nenabídne nikdo jiný. Měřítkem konkurenceschopnosti firmy na trhu je dnes proto *unikátní hodnota* jí nabízených produktů, tedy obtížně definovatelný činitel, který je schopen přilákat zákaznickou poptávku. *Orientace na zákazníka*, snaha uspokojit co nejlépe a nejrychleji jeho potřeby, přání a požadavky (dokonce také ty, které si dosud ani neuvědomuje) – to je hlavní směr cesty vedoucí ke komerčnímu úspěchu (Pitra, 1997).

2.2 Inovace

Slovo „inovace“ můžeme chápat ve významu obnovy v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě. Pod pojem inovace lze zahrnout:

- výrobu nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě,
- zavedení nového výrobního procesu do výroby,
- použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů,
- získání nového trhu,
- změny v řízení a organizaci výroby.

Zaměříme-li se na inovace jako postupy při tvorbě a zavádění nových výrobků, technologií, metod řízení a správy v podniku, *je inovace procesem provádění neustálých*

změn. Zmíněné změny přinášejí výrobci určité konkurenční výhody a pomáhají mu vylepšit si svou konkurenční pozici na trhu (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005).

Je třeba si uvědomit, že jen část inovací je spojena s novými technologiemi. Zde je uvedeno sedm příčin inovací, a to na základě jejich následujících zdrojů:

- **Neočekávaný úspěch**, neúspěch či vnější událost, které mohou být často zdrojem příležitostí. Je však potřeba, aby na takovou situaci byl podnikatel připraven, uměl provést analýzu dané situace a uměl inovaci realizovat.
- **Rozpor** může být zdrojem inovací např. v případě nesouladu s ekonomickou realitou, který se projevuje ztrátou ziskovosti a může být příležitostí pro nový podnik, nový výrobní postup, službu. Další možností může být nepochopení chování zákazníka, špatná volba strategie apod.
- **Změna výrobního systému** je zdrojem inovací v situaci, kdy dojde k přizpůsobení starého procesu novým znalostem.
- Rovněž **struktura průmyslu a trhu** může být zdrojem inovací. Hlavními indikátory změn jsou rychlý růst odvětví, nové segmenty trhů, propojování technologií či změny oborů.
- **Demografické změny** jsou pro podnikatele velkým zdrojem inovací. Ovlivňují co, v jakém množství, kdo, kde a kdy bude kupovat.
- **Změna postoje** je zdrojem inovací, pro které je velice důležité dobré načasování.
- **Inovační aktivity postavené na nových znalostech** jsou nejčastěji postaveny na vědeckých, technických či společenských poznacích a patří mezi nejrizikovější inovační aktivity (Drucker, 1993).

2.2.1 Inovační proces

Inovační proces v malém a středním podniku je rozvinutím výchozího inovačního podnětu, který se v dalších fázích musí transformovat do konkurenčních

výhod nového produktu – jeho vysoké kvality, přijatelné ceny a dobrého načasování jeho vstupu na trh.

Zdroj podnětů pro inovační proces vychází z vědeckotechnického rozvoje, který je zajišťován základním výzkumem, aplikovaným výzkumem, vývojem a transferem technologií. Charakteristika jednotlivých fází vědeckotechnického rozvoje je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 1: Fáze vědeckotechnického rozvoje

FÁZE ROZVOJE	ZÁKLADNÍ VÝZKUM	APLIKOVANÝ VÝZKUM	VÝVOJ	TRANSFER TECHNOLOGIÍ
výstup	poznatek	funkční vzorek	prototyp	průmyslová výroba
přínos	základní podněty	studie proveditelnosti	produkt pro trh	zisk z prodeje
ochrana duševního vlastnictví	velmi zřídka	často	soustavně	vypracování systému ochrany v podniku
obor	jednooborový	mezioborový	omezeno podnikem	omezeno podnikem
financování	veřejné zdroje	podílové	soukromé zdroje	soukromé zdroje
vliv trhu	žádný	žádoucí	zásadní	zásadní, možnost vzniku monopolního postavení

Zdroj: Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005

Inovační proces je uceleným procesem, který zahrnuje činnosti od výzkumu, přes aplikaci jeho výsledků až po jejich komerční využití, a proto je nutná spolupráce podniku s dalšími partnery. Nejvýznamnější partneři pro vývoj inovací jsou zákazníci, dodavatelé, ale i spolupracující univerzity, vědeckovýzkumné instituce.

Stěžejním prvkem inovačního podnikání jsou malé a střední podniky. Důvodem je jejich vysoká flexibilita, reagující na situaci na trhu, oproti velkým výrobním podnikům (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005).

2.2.2 Hodnotová inovace

Hodnotové inovace jsou takové pozitivní změny ve strukturách ekonomických subjektů, resp. změny podstaty či zdroje univerzálního pojetí hodnoty pro zákazníka, které vznikají pomocí funkčního a hodnotového přístupu, přičemž výlučně a dominantně sledují maximalizaci hodnoty pro zákazníka v tomto univerzálním pojetí se současným růstem hodnoty firmy (Vlček, 2008).

Hodnotová inovace klade stejný důraz na hodnotu jako na inovaci. Hodnota bez zřetele k inovaci má tendenci zaměřovat se na přírůstkové vytváření hodnoty, čímž se sice zvyšuje hodnota, ale nestačí to k tomu, abyste mohli v tržním prostředí zásadně vyniknout. Čistá hodnota pro zákazníka se rovná užítku, kterého se zákazníkovi dostává, od něhož se odečte cena, kterou za tento užitek musel zaplatit (Bartes, 2008).

2.2.3 Zdroje inovačních příležitostí

Změny uvnitř oboru (případně uvnitř firmy)

Změny, ke kterým dochází uvnitř oboru, potažmo uvnitř firmy, může identifikovat ve většině případů pouze odborník – profesionál. Pracovník pracující mimo tento obor může takovou změnu identifikovat pouze náhodou. Tuto skutečnost je třeba si uvědomit, neboť nám identifikace této změny charakterizuje i možnou konkurenci, která může přijít s jejím využitím na trh dříve než naše firma.

K těmto změnám patří:

Nečekané události

- Nečekaný úspěch

Pokud definujeme u firmy nečekaný úspěch, bývá to nejlepší situace, která může firmu potkat. Základní problém, který u nečekaného úspěchu existuje, je ta skutečnost, že firemní informační systémy ji vůbec nemusí o tomto úspěchu informovat. Zvláště to platí v případech, kdy tato změna nemá kvantitativní, ale kvalitativní charakter, neboť na identifikaci této situace není v drtivé většině případů firemní informační systém projektován.

- Nečekaný neúspěch

Na rozdíl od nečekaného úspěchu, o kterém se vrcholové vedení firmy nemusí vůbec dozvědět, se o nečekaném neúspěchu vedení firmy dozví vždy. V případě opravdu nečekaného neúspěchu jsou všechny přípravné i realizační práce vykonané nejen správně, ale i velmi pečlivě. Přesto se připravovaný výrobek či nabídnutá služba setká s naprostým či značným odmítnutím trhu.

Rozpory

Změna založená na rozporu je ve své podstatě nějaký nesoulad či nesrovnalost mezi tím, co existuje a tím co by mělo existovat, nebo mezi tím co existuje a tím, za co všichni existující jev považují, apod. Tyto nesrovnalosti vytváří nestabilitu, stavy napjatosti apod., které si vynucují nové inovace.

Potřeby procesu

Ve své podstatě jde o takový zdroj inovací, který zdokonaluje již existující proces, nahrazuje jeho nějaký slabý článek nebo mu tento článek dodává.

Oborové a tržní struktury

Ve vědomí pracovníků vrcholového vedení jednotlivých firem, útvarů marketingu, strategického plánování i útvarů dalších je pevně zafixována představa, že oborové a tržní struktury přetrvávají mnoho let a jsou velmi stabilní. Opak je pravdou. Ve skutečnosti jsou oborové a tržní struktury velmi křehké. Zde je třeba si zapamatovat, že pokud dojde k jejich změnám, je nutno přijít s novou strategií, neboť stávající způsob uspokojování potřeb trhu je již nedostatečný.

Změny mimo obor

Demografické faktory

Jedná se o změny počtu, věkové struktury, složení, zaměstnanosti, dosaženého vzdělání a výše příjmů obyvatelstva.

Změny v pohledu na svět

V matematice není žádný rozdíl mezi tvrzením „sklenice je poloplná“ a „sklenice je poloprázdná“. Význam těchto dvou tvrzení je však zcela rozdílný a stejně tak i důsledky z toho vyplývající. Pokud se totiž všeobecný pohled na určitý problém změní a považuje „sklenici“ za „poloprázdnou“ místo za „poloplnou“, nabízejí se velmi významné inovační příležitosti.

Nové znalosti

Inovace založené na nových znalostech jsou nejznámější. Ve většině případů jsou vždy pod pojmem úspěšné inovace myšleny právě inovace založené na nových znalostech. Tyto inovace jsou nejvíce rizikové (Bartes, 2008).

2.2.4 Osm mýtů o inovacích

Inovace vycházejí z velkých myšlenek

Ve skutečnosti je inovační nápad výsledkem konfrontace drobných a často „bláznivých“ nápadů, z nichž někdy vyjde slibná myšlenka.

Inovační strategie organizace, která tuto slibnou myšlenku dále rozvíjí – ne vždy až do fáze její účelné komercializace – je přitom výsledkem řady myšlenkových experimentů přičemž *pravděpodobnost úspěšnosti zvolené inovační strategie je přímo úměrná počtu nápadů*, které stály u její formulace.

Inovace se týkají tvorby nových produktů

Ve skutečnosti je inovace vyvolána uplatněním *nového podnikatelského modelu*, nový produkt je dílčím aspektem tohoto modelu – inovace je, jako východisko inovačního podnikání, iniciována nejenom technickým rozvojem, ale zároveň nabídkou nových produktů či služeb, ve většině (až 70 %) případů je zdrojem jeho rozvoje změna struktury vlastních nákladů organizace.

Inovačnímu řešení se nelze naučit, je výsledkem kreativních nápadů

Opak je pravdou. Lidé mohou velmi dobře vnímat inovační potřeby organizace tím, že se naučí *zpochybňovat zvyklosti* v oboru jejího podnikání *a tradiční postupy*, kterými své podnikání zabezpečuje. Většina inovačních námětů vzniká díky hledání skrytých potřeb zákazníků či objevováním příčin jejich nespokojenosti s produkty, nabízenými organizací.

Inovace jsou věcí specialistů z útvarů výzkumu a vývoje

Inovační potenciál organizace není uzamčen v jejích útvarech výzkumu a vývoje, vývoj nového produktu a další *inovační aktivity jsou a musí být záležitostí všech* jejích

pracovníků. Specialisty totiž většinou nenapadne to, co zcela přirozeně napadne člověka, který musí řešit problém, se kterým se každodenně potýká.

Inovace jsou riskantní

Každý podnikatelský záměr míří do budoucnosti a je proto spojen s nejistotou, tedy inovace také, ale *o nic víc než jiné podnikatelské záměry*. Podnikatelské riziko je úměrné výši investice do záměru (tedy i do inovačního záměru) a nejistoty komerčního úspěchu jeho výsledku – musí být vhodně rozloženo mezi několik perspektivních záměrů. Vsadit na úspěch určitého inovačního záměru proto nesmí nikdy znamenat: vsadit vše na jednu kartu.

Inovace jsou nákladné

Nejsou o nic víc nákladné než jakékoliv jiné podnikatelské záměry. V zájmu udržení nákladů na realizaci inovačního záměru v rozumné výši je nutné *dobře připravit vstup inovace na trh* a vyhnout se tak riziku ztrát z jejího komerčního neúspěchu. Proto platí zásada: Čím lepší je informační zabezpečení realizace inovačních záměrů, tím menší jsou náklady na jejich zavedení.

Úspěch inovačních aktivit je úměrný objemu investic organizace do výzkumu a vývoje

Ve skutečnosti neexistuje žádná významná korelace mezi mírou inovačních úspěchů a výší investic organizace do vlastního výzkumu a vývoje.

Úspěch inovačních aktivit organizace je v daleko větší míře podmíněn tím, *jaký objem kreativního potenciálu jejích pracovníků dokáže zapojit* do procesu realizace inovačního záměru.

Inovace je výsledkem souhry příznivých okolností

Není. Stejně jako v případě řízení kvality musí být výstupem koncepčně fungujícího systému, využívajícího všechny zdroje, kterými organizace disponuje. Inovace tudíž není výstupem určité partikulární a autonomní (souhrou příznivých okolností ovlivnitelné) funkce, je výstupem komplexního (zahrnujícího celou firmu) a na vnějších podmínkách nezávislého *systemu managementu inovačních aktivit* (Pitra, 2006).

2.3 Management inovací

2.3.1 Co je management inovací

Managementem inovací (Management of Innovation) lze zjednodušeně označovat procesy **řízení změn ve struktuře podniků, organizací a firem**. Management inovací je vlastně jednou z konkrétních forem managementu změny (Management of Change). Jde o pragmaticky orientovaný nástroj řízení především komplexních, ale i elementárních změn, resp. inovací ve struktuře podnikatelských objektů. Smyslem přípravy a realizace elementárních a komplexních inovací uvnitř podniků a firem je vznik nových či inovovaných výrobků a služeb, zvýšení produkční schopnosti firem, jejich efektivního fungování a tím i zvýšení jejich konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti v podobě růstu ziskovosti z prodané, zákazníkem požadované produkce (Vlček, Obermannová, 1995).

2.3.2 Podněty pro inovace

Všeobecně lze soudit, že podnětem pro vznik inovace je **potřeba** s požadavkem jejího uspokojení. Z tohoto zkoumání ani zdaleka nelze vyloučit prvek náhody, který nikoli v rozporu s potřebami často iniciuje vznik inovace. Naši pozornost však více

poutají promyšlené, pragmaticky pojaté a řešené inovace, jejichž vznik iniciovaly dvě základní skupiny potřeb, a to:

- potřeby zákazníků - poptávka,
- potřeby výrobců – nabídka (Vlček, Obermannová, 1995).

2.3.3 Řízení inovací z hlediska vnějších vazeb firmy

K nejdůležitějším vnějším vazbám podniku jako systému, i všech jeho subsystémů vymezených z výrobně místního a z výrobně strukturního hlediska, především patří:

- strategický plán podniku,
- tržní okolí podniku,
- ekonomické okolí podniku,
- právní okolí podniku,
- ekologie a región podniku (Vlček, Obermannová, 1995).

2.3.4 Řízení inovací z hlediska vnitřních vazeb firmy

Inovace jednoho prvku více či méně ovlivňuje vývoj všech ostatních a směr těchto vztahů se při prvním pohledu zdá být chaotický a složitý. Přesto však hlubší empirická zkoumání a detailnější teoretické analýzy naznačily existenci jisté tendence směřující k *hierarchii prvků podniku* při jejich inovaci, tedy stavu nadřazenosti a podřazenosti jedněch prvků podniku druhým. Základ této hierarchie prvků podniku spočívá v tom, že inovací změněná materiální stránka či jiný projev podstaty všech hierarchicky nadřazených prvků podniku je svojí materiální existencí limitující skutečností, rozhodnou pro změnu, resp. inovaci materiální stránky či jiného projevu podstaty hierarchicky podřazených či závislých prvků podniku.

Dominantou inovačního procesu je objektivně ten prvek podniku, který je určující, tedy dominantní pro to, jak v závislosti na něm budou muset být řešeny všechny ostatní prvky podniku. Má tedy v celém inovačním procesu firmy rozhodující úlohu (Vlček, Obermannová, 1995).

2.3.5 Strategie odstraňování neefektivností

Jak již samotné označení naznačuje, je strategie odstraňování neefektivností takový směr zdokonalování a rozvoje firmy, který se zaměřuje výlučně jen na **odstraňování vzniklých negativních jevů**. Při této strategii jsou inovační aktivity odvíjeny převážně od potřeb výrobce, tedy firmy samotné. Pro fungování firmy je tato strategie často strategií životně nutnou v okamžicích, kdy již negativní stavy nastaly, ohrožují existenci firmy, a proto je nutné tyto neefektivnosti okamžitě odstranit.

Postup při strategii odstraňování neefektivností rovněž počítá s existencí první části managementu inovací v podobě regeneračních a intenzivně organizačních inovací. Při trvalém respektování vnějších vazeb inovovaného objektu bude začátek strategie odstraňování neefektivností probíhat s využitím funkčně nákladového přístupu podle následující tabulky:

Tabulka 2: Strategie odstraňování neefektivností

ZNÁME	HLEDÁME
Existenci neefektivnosti a potřebu ji odstranit	Projev neefektivnosti
Projev v neefektivnosti	Místo neefektivnosti
Místo neefektivnosti	Příčinu neefektivnosti
Příčinu neefektivnosti	Funkce nositele příčiny neefektivnosti
Funkce nositele příčiny neefektivnosti	Efektivnější řešení nositele neefektivnosti

Zdroj: Vlček, Obermannová, 1995

Inovace zjištěného původce negativního stavu obvykle vyvolá nutnost inovovat ostatní prvky podniku. Ty se následně inovují ve známé hierarchické posloupnosti, jak o ní byla zmínka výše. Jak je z charakteristiky strategie odstraňování neefektivností patrné, prvkem podnětné inovace, čili prvkem, od kterého se bude zahajovat celý řetěz navazujících inovací ostatních prvků podniku, bude vždy ten prvek, který byl identifikován jako *nositel příčiny neefektivnosti*. V závislosti na konkrétní situaci může být původcem tohoto negativního stavu *kterýkoliv z prvků podniku*, pokud příčina neleží mimo podnik (Vlček, Obermannová, 1995).

2.3.6 Etapy přípravy a realizace komplexních inovací

Příprava, zpracování, realizace a kontrola projektů komplexních inovací je obvykle uskutečňována v následujících čtyřech základních etapách:

I. etapa – Příprava projektů komplexních inovací

Smyslem této etapy je zpracování a trvalá aktualizace inovačního programu firmy. Ten musí vyjadřovat cíle inovačních aktivit firmy a naznačovat způsoby a prostředky potřebné k jejich dosažení.

II. etapa – Projektování komplexní inovace

S přihlédnutím ke specifice objektů komplexní inovace se prakticky každý projekt inovace řeší ve dvou organicky na sebe navazujících fázích. Cílem první z nich je funkční zdokonalení objektu. Logicky na to navazuje druhá fáze s cílem nalezení optimálního dispozičního uspořádání.

III. etapa – Realizace projektu komplexní inovace

Cílem této etapy je kvalitně připravit a potom efektivně realizovat celý inovační záměr zpracovaný v inovačním projektu.

IV. etapa – Kontrola realizace projektu komplexní inovace

Cílem etapy je kontrolovat a účelně korigovat jak průběh realizace, tak stav plného využívání inovačního projektu (Vlček, Obermannová, 1995).

2.4 Služby

Malé a střední firmy velmi často orientují svoji činnost do oblasti služeb. Ze statistických údajů vyplývá, že přestože služby patří zpravidla do terciárního sektoru, tvoří významnou součást národního hospodářství mnoha zemí. A to jak procentním podílem služeb na HDP, tak i procentním podílem na zaměstnanosti. Také v České republice význam služeb rok od roku roste, stále však nedosahuje průměru států Evropské unie ani vyspělých světových zemí (Veber, Srpová a kolektiv, 2008).

2.4.1 Definice služeb

Složitost managementu služeb vyplývá už z neexistence jednotné definice pojmu „služba“. Pokud o tuto definici požádáme více lidí, zpravidla obdržíme stejný počet variant. Dokonce i Evropská unie raději vymezuje služby výčtem toho, co mezi služby nespadá. Zeptáme-li se právníka, tak se nejspíše dozvíme, že službou se rozumí provedení prací a výkonů na základě dohody mezi smluvními partnery, tedy mezi poskytovatelem a příjemcem služby. Ekonom pravděpodobně odpoví výčtem z odvětvové klasifikace ekonomických činností (CS-NACE).

Veřejné a komerční služby

Se službami se lze setkat ve veřejném i komerčním sektoru. Poskytovatelem základních služeb bývá zpravidla stát. Čím více je společnost orientována liberálně, tím více těchto základních služeb přechází na soukromý sektor. Jedná se například o projekty na bázi PPP (Public Private Partnership – partnerství veřejného a soukromého sektoru), případně zcela financované ze soukromých zdrojů.

Specifika služeb

Základním specifíkem služeb, které významně ovlivňuje jejich řízení, je jejich nehmotná povaha. Z té vyplývající další charakteristiky, jako nemožnost jejich skladování, balení a dopravy, určování hodnoty pomocí kvality, obtížná standardizace apod. Další klíčovou vlastností služeb je jejich neoddělitelnost od osob, které je poskytují.

Služby a start podnikání

Služby bývají obvykle snazší pro zahájení podnikání. Tento fakt podporuje několik důvodů:

- služby bývají kapitálově méně náročné,
- neexistují nebo jsou nižší bariéry vstupu do odvětví (zejména legislativní),
- bývá obvykle snazší nalézt odpovídající lidské zdroje (není však pravidlem),
- služby bývají všeobecně méně náročné na komplikované organizační struktury a technologie (Veber, Srpová a kolektiv, 2008).

2.4.2 Klasifikace služeb pro potřeby marketingu

Organizace poskytující služby zpravidla potřebují pro optimální plánování procesů a zejména pro efektivní využití nástrojů marketingového mixu znát ještě odpovědi na další otázky charakterizující službu, a to:

- Jaký je způsob distribuce služby: jde služba za zákazníkem (cateringové služby) nebo zákazník přichází za službou (služby CK, CA, restaurační a ubytovací služby, dopravní aj.)?
- Jaký je charakter poptávky po službě: fluktuace poptávky, sezónnost, špičky?
- Jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem: vysoký, střední nebo nízký kontakt?
- Do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům individuálních zákazníků?

Lidé, ale i podniky posuzují služby podle jejich průběhu. Hodnotí:

- první setkání se službou,
- vlastní proces poskytování služby,
- závěrečný dojem z poskytnuté služby.

Služby jsou velmi snadno napodobitelné, a proto jsou *služby oblastí, ve které dochází k neustálým inovacím*.

Ve službách je důležitá strategická předvídatost. Vedoucí firmy průkopnických služeb nepřemýšlejí o svém obchodě stejným způsobem jako jejich konkurenti. Důležité jsou pro ně zejména vize, výsledky, jichž má být dosaženo ve prospěch zákazníka. Ve službách je potřebné se zabývat činnostmi, které směřují k budování loajality zákazníka.

Ve službách věnujeme pozornost:

- diferenciaci nabídky služeb,
- inovacím,
- úrovni kvality služeb,
- distribučním cestám,
- cenové politice,
- marketingové komunikaci.

Nejdůležitější současné proměny ve sféře služeb:

- privatizace,
- nové technologie,
- vytváření řetězců a franchisingových sítí,
- internacionalizace a globalizace služeb,
- zvyšování produktivity,
- zlepšování kvality,
- pronikání velkých výrobců do oblasti služeb,
- tlaky veřejných a neziskových organizací na získání nových finančních zdrojů,
- získávání kvalifikovaných manažerů, schopných neustále inovovat,
- průnik marketingu (Jakubíková, 2009).

2.4.3 Marketing mezinárodních služeb

Cestovní ruch se přirozenou cestou rozšířil na mezinárodní pole. V čele šly americké hotely a aerolinie, které se během ekonomické expanze po druhé světové válce rychle rozšiřovaly po Evropě a Dálném východě. Brzy následovaly společnosti s kreditními kartami – American Express se rychle rozšířil po celém světě a teprve

nedávno ho dohnali Visa a MasterCard. Rychle rostoucí mezinárodní trhy nabízejí nové příležitosti, ale i bariéry vstupu.

Provozovatelé zařízení, kteří přicházejí do styku se zahraničními zákazníky nebo podnikají či operují na zahraničních trzích, by měli mít alespoň základní znalosti mezinárodního marketingu (Jakubíková, 2009).

2.4.4 Služby na internetu

Jakýkoliv obchodovatelný artikl, tedy i služby v oblasti cestovního ruchu, může být předmětem obchodu na internetu. Internetové stránky zábavních, sportovních, kulturních a jiných středisek, dopravců, cestovních kanceláří i agentur, turistických informačních center aj. ovládají velkou část mezipodnikového i spotřebního odvětví cestovního ruchu. Na internetu jsou poskytovány nejen informace, ale také na něm probíhají mezi spotřebiteli dražby o cenu, kterou jsou ochotni zaplatit za pobyty v nejrůznějších zařízeních, za letenky i lodní lístky a další produkty cestovního ruchu (Jakubíková, 2009).

2.5 Management služeb

V managementu služeb malých a středních firem se zpravidla nesetkáme se všemi třemi základními stupni managementu. Zejména role středního a liniového managementu zde může být významně potlačena nebo zde tyto stupně nemusí existovat vůbec. Je to dáno především tím, že ve službách je častěji než ve výrobě osoba manažera firmy shodná s jejím vlastníkem. Tento fakt často přispívá k nižší profesionalitě řízení a významně ovlivňuje efektivitu podnikání a návratnost investic. Proto všeobecně platí, že pokud to organizační struktura a okolnosti dovolí, je pro vlastníka firmy výhodnější přestat firmu aktivně řídit a na své dosavadní místo dosadit kvalitního manažera. Takové rozhodnutí bývá pro majitele velmi komplikované a nelze

se divit, že mnoho vlastníků k takové rozhodnutí nepřistoupí nikdy. Pravdou je, že riziko takové operace není zanedbatelné, často zde však hrají roli i jiné důvody, zejména osobní (Jakubíková, 2009).

2.6 Inovace ve službách

V managementu služeb jsou důležité inovace. Na důležitosti nabývají zejména inovace věcné, které se projevují změnou výsledné služby (a jejího chápání spotřebitelem) a zpravidla přináší pozitivní změnu ve výsledcích ekonomické činnosti. Zde existuje jasná kauzalita: abychom mohli inovovat službu, musíme inovovat i postupy její produkce. Například pokud má firma působící v oblasti ICT nabízet nové technologie, musí inovovat i znalosti svých zaměstnanců, jejich vybavení odpovídajícím softwarem a hardwarem apod. (Veber, Srpová a kolektiv, 2008).

2.7 Cestovní kancelář versus cestovní agentura

Zákon č. 159/1999 Sb. upravuje některé podmínky podnikání v oblasti cestovního ruchu. Všechny subjekty, které dosud v této oblasti podnikají, jsou nositeli živnostenského oprávnění k ohlašovací živnosti volné. S účinností od 1. 10. 2000 zákon zavádí dvě nové živnosti: ohlašovací **živnost vázanou – provozování cestovní agentury** a koncesovanou živnost – provozování cestovní kanceláře.

Jak cestovní kancelář, tak cestovní agentura mohou nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu. Na základě individuální objednávky mohou vytvářet a prodávat jejich kombinace. Jak cestovní kancelář, tak cestovní agentura mohou zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu nebo pro jiné fyzické či právnické osoby (dopravci, pořadatelé sportovních nebo kulturních akcí). Jak cestovní kancelář, tak cestovní agentura mohou prodávat věci související s cestovním ruchem (např. vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné

průvodce, upomínkové předměty). Jak cestovní kancelář, tak cestovní agentura mohou organizovat kombinace služeb cestovního ruchu, které splňují kritéria stanovená zákonem. Takovéto kombinace mohou prodávat jiné cestovní kanceláři za účelem dalšího podnikání. Takto vytvořené zájezdy pak prodává zákazníkům tato cestovní kancelář. Až dosud jsou oprávnění obou činností shodná. Jediný rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že **prodávat zájezdy zákazníkům mohou pouze cestovní kanceláře**.

Podle § 1 odst. 3 zákona mohou prodávat zájezdy jen cestovní kanceláře a zprostředkovávat prodej zájezdu mohou jak cestovní kanceláře, tak cestovní agentury. Podle § 9 písm. b) zákona nesmí cestovní kancelář zprostředkovávat prodej zájezdu pro subjekt, který není cestovní kanceláří. Podle § 3 odst. 2 zákona nesmí cestovní agentura zprostředkovat prodej zájezdu pro subjekt, který není cestovní kanceláří. Partnerem zákazníka při prodeji zájezdu vždy musí být cestovní kancelář, nikoliv cestovní agentura. I v případě, že cestovní agentura zprostředkovává prodej zájezdu, musí být cestovní smlouva uzavřena vždy jménem cestovní kanceláře, pro kterou je prodej zprostředkován, nikoliv jménem cestovní agentury (Bucharová, Kocová, 2000).

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh inovací, které povedou k zefektivnění práce v cestovní agentuře a zvýšení konkurenceschopnosti agentury na trhu.

Vedlejším cílem je analýza vývoje cestovního ruchu v České republice od roku 1989 do přítomnosti, a současně analýza a zhodnocení současné situace na trhu ve vybraných cestovních agenturách.

3.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři hlavní části:

Literární přehled

Prvním nezbytným krokem před začátkem psaní bakalářské práce bylo nastudování odborné literatury se zaměřením na danou problematiku a vypracování literárního přehledu. V literárním přehledu jsou vymezeny pojmy konkurenceschopnost, inovace a služba. Dále se práce zabývá managementem inovací a služeb a inovacemi ve službách. Důležité bylo také popsat rozdíly mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou.

Analýza současné situace v oblasti cestovních agentur a její vývoj

V praktické části byl nejprve analyzován cestovní ruch po roce 1989 a jeho vývoj do současnosti. Vývoj v letech 2006 – 2009 v České republice vychází z dat Českého statistického úřadu. Jedná se o počty hostů v hromadných ubytovacích

zařízení (HUZ) v Čechách a počty přenocování hostů v HUZ. Jednotlivé roky jsou zobrazeny v tabulkách, kde červeně je značen pokles a zeleně růst.

Zhodnocení situace ve vybraných cestovních agenturách

Při zhodnocení situace ve vybraných cestovních agenturách byla použita metoda rozhovorů a komparace obou cestovních agentur. Nejprve byla stručně shrnuta historie cestovních agentur. Dále se práce zabývá současným stavem agentur, k zhodnocení situace byla využita SWOT analýza a analýza počtu prodaných zájezdů.

Návrh inovací ve vybraných cestovních agenturách

Inovační návrhy by měly vést k zefektivnění a zjednodušení práce v cestovní agentuře a zároveň ke zvýšení konkurenceschopnosti agentury na trhu.

Použité metody

Rozhovor

Získávání informací od majitelek agentur probíhalo prostřednictvím strukturovaných rozhovorů. Otázky se týkaly založení cestovních agentur, informací o množství prodaných zájezdů a silných a slabých stránek jejich podnikání.

SWOT analýza

K posouzení současné situace v agenturách byla využita SWOT analýza, základní metoda pro posouzení silných a slabých stránek firem a příležitostí a ohrožení.

Komparace

V práci byly hodnoceny dvě cestovní agentury, z toho vyplývá potřeba srovnávání, hledání shod, podobností a rozdílů mezi Cestovní agenturou A a Cestovní agenturou B.

Výběr agentur

Pro bakalářskou práci byly vybrány dvě cestovní agentury z Benešova u Prahy. V obou agenturách pracují jejich majitelky jako jediní zaměstnanci. Majitelky agentur si nepřály, aby byly jejich firmy konkrétně jmenovány, proto jsou dále v textu označovány jako Cestovní agentura A a Cestovní agentura B. Důležitým kritériem pro výběr těchto agentur byla ochota majitelek poskytnout data týkající se prováděných analýz.

4 Analýza současné situace v oblasti cestovních agentur a její vývoj

4.1 Cestovní ruch po roce 1989

Po roce 1989 zaznamenal cestovní ruch v České republice progresivní vývoj. Zatímco před tímto rokem přijížděli do Československa turisté především ze zemí tehdejšího východního bloku, po revoluci v roce 1989 nastala změna související s otevřením hranic vůči západnímu světu. Zahraniční turisté považovali Českou republiku, především Prahu, za novou a velmi zajímavou destinaci. Cestovní ruch českých občanů zažívá rovněž proměny. Krátce po otevření hranic prudce vzrostly výjezdy občanů České republiky do zahraničí. Charakteristická byla poptávka po krátkých, většinou jednodenních, cestách za nákupy, a také po zájezdech zejména do středomořských států. Nejnavštěvovanějšími zeměmi byly Chorvatsko, Slovensko, Itálie, Řecko, Španělsko a Francie.

První polovina 90. let byla charakteristická vysokým tempem růstu zahraničního cestovního ruchu. Výjezdy českých občanů dosáhly maxima v roce 1996. Čechy velmi lákalo podívat se za nově otevřené hranice a orientovali se především na země západní Evropy. V důsledku zhoršující se ekonomické situace dochází v následujících letech k poklesu výjezdů do zahraničí. Tento trend pokračuje i po roce 2000, Češi přesouvají své preference zpět k domácímu cestovnímu ruchu a v rámci zahraničního cestovního ruchu převládají cesty zejména do sousedních zemí.

V novém tisíciletí je Česká republika vnímána jako bezpečná a osvědčená destinace, která má turistům stále co nabídnout. Po roce 2000 počet zahraničních turistů v Čechách stále stoupá. Výraznější propad nastal v roce 2002, kdy byly hlavním důvodem nezájmu turistů ničivé povodně. V mezinárodním cestovním ruchu byl snížený zájem o cestování zejména na delší vzdálenosti ovlivněn teroristickými útoky z 11. září 2001, válečným konfliktem v Iráku a epidemií SARS. Rok 2003 je předzvěstí opětovného obnovení dynamiky cestovního ruchu. Podle statistik návštěvnosti

přicestovalo do České republiky v letech 2004 – 2008 přes 6 miliónů zahraničních turistů ročně. V roce 2004 Česká republika vstoupila do Evropské unie, tehdy byl zaznamenán nejvyšší nárůst příjezdů zahraničních turistů (téměř 19%). V absolutních číslech byl nejúspěšnější rok 2007 (více než 6,7 milionů příjezdů). Ovšem v nedávné době se na vývoji turismu podepsala ekonomická krize. Analýzy vývoje cestovního ruchu v roce 2009 potvrzují, že sektor cestovního ruchu se stal jedním z nejintenzivněji postižených úseků ekonomik ve světě i v České republice.

4.2 Vývoj v letech 2006 – 2009

Rok 2006 (tabulka 3)

V 1. čtvrtletí přijelo do hromadných ubytovacích zařízení (HUZ je zařízení s minimálně pěti pokoji nebo deseti lůžky, sloužícími pro účely cestovního ruchu.) celkem 2,4 milionů hostů, což bylo meziročně o 5,5 % více. Počet zahraničních hostů klesl o 0,3 % a počet domácích stoupl o 11,4 %.

Do hromadných ubytovacích zařízení přijelo ve 2. čtvrtletí celkem 3,4 milionů hostů, což bylo meziročně o 7,0 % více. Počet zahraničních hostů vzrostl o 7,1 % zejména z důvodu posunu Velikonoc na duben, počet domácích rekreatantů se rovněž zvýšil, a to o 6,9 %.

Do hromadných ubytovacích zařízení přijelo ve 3. čtvrtletí celkem 4,7 milionu hostů, což bylo meziročně o 6,4 % více. Počet zahraničních hostů vzrostl o 4,3 %, domácích o 8,3 %.

Do hromadných ubytovacích zařízení přijelo ve 4. čtvrtletí 2006 meziročně o 1,1 % více hostů než ve stejném období roku 2005. Počet zahraničních hostů byl vyšší o 0,6 %, domácích o 1,8 %.

Rok 2006 byl pro turistiku relativně příznivý, nejvyšší nárůst zaznamenaly pětihvězdičkové a čtyřhvězdičkové hotely. Chladný srpen se podepsal na poklesu počtu příjezdů i přenocování v kempech.

Tabulka 3: Vývoj počtu ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) v roce 2006

Růst/ pokles	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
HUZ (v mil.)	2,4	3,4	4,7	2,5
Meziroční pohyb v HUZ	5,5 %	7 %	6,4 %	1,1 %
Zahraníční hosté v HUZ	0,3 %	7,1 %	4,3 %	0,6 %
Domácí hosté v HUZ	11,4 %	6,9 %	8,3 %	1,8 %

Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů ČSÚ

Rok 2007 (tabulka 4)

V 1. čtvrtletí přijelo do hromadných ubytovacích zařízení 2,3 milionu hostů, tj. o 1,9 % více než ve stejném období předchozího roku. Počet zahraničních hostů byl vyšší o 7,9 %, počet domácích naopak klesl o 3,8 %. Nejvíce klesl počet hostů v oblastech orientovaných na zimní sporty.

Ve 2. čtvrtletí se ubytovalo v hromadných ubytovacích zařízeních 3,4 milionu hostů, tj. o 2,3 % více než ve stejném období předchozího roku, z toho zahraničních bylo o 1,5 % a domácích o 3,3 % více.

Ve 3. čtvrtletí se ubytovalo v hromadných ubytovacích zařízeních celkem 4,6 milionu hostů, tj. o 0,2 % méně než ve stejném období předchozího roku, ale ve srovnání s předchozími letními obdobími se jednalo o druhý nejvyšší počet ubytovaných hostů v posledních osmi letech. Obdobně jako v jiných letech došlo ve 3. čtvrtletí k úbytku zahraničních i domácích turistů, což činilo shodně úbytek o 0,2 %.

Ve 4. čtvrtletí se ubytovalo v hromadných ubytovacích zařízeních celkem 2,7 milionu hostů, tj. o 8,5 % více než ve stejném období předchozího roku. Jako

obvykle ve čtvrtém čtvrtletí počet zahraničních turistů (1,5 mil.) převýšil počet domácích turistů (1,2 mil.). Také přírůstek oproti stejnému období předchozího roku byl vyšší u nerezidentů (9,6 %) než u rezidentů (7,1 %).

Počty příjezdů hostů za celý rok 2007 vzrostly meziročně o 1,9 %, počty přenocování naopak o 1,5 % klesly. Rok 2007 byl pro cestovní ruch tedy relativně příznivý, výrazný pokles byl zaznamenán v chatových osadách a turistických ubytovnách a kempech.

Tabulka 4: Vývoj počtu ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) v roce 2007

Růst/ pokles	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
HUZ (v mil.)	2,3	3,4	4,6	2,7
Meziroční pohyb v HUZ (v %)	1,9 %	2,3 %	0,2 %	8,5 %
Zahraníční hosté v HUZ (v %)	7,9 %	1,5 %	0,2 %	9,6 %
Domácí hosté v HUZ (v %)	3,8 %	3,3 %	0,2 %	7,1 %

Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů ČSÚ

Rok 2008 (tabulka 5)

Do hromadných ubytovacích zařízení přijelo v 1. čtvrtletí celkem 2,6 milionu hostů, což bylo o 10,5 % více než ve stejném období předchozího roku. Vývoj návštěvnosti byl ovlivněn přesunem Velikonoc na březen a lepšími sněhovými podmínkami oproti předchozímu roku. Zahraničních i domácích turistů přijelo shodně 1,3 milionu, tj. o 8,5 %, resp. o 12,6 %.

Ve 2. čtvrtletí se v hromadných ubytovacích zařízeních ubytovalo 3,4 milionu turistů, což bylo meziročně o 0,1 % méně. Zahraničních hostů přijelo 1,8 milionu, domácích 1,6 milionu, tj. o 0,3 % více, resp. o 0,6 % méně.

Ve 3. čtvrtletí se v hromadných ubytovacích zařízeních ubytovalo celkem 4,4 milionu hostů, což bylo meziročně o 3,3 % méně. Zahraničních a domácích hostů přijelo shodně 2,2 milionu, tj. o 0,4 % více, resp. o 0,6 % méně.

Ve 4. čtvrtletí přijelo do sledovaných zařízení 2,6 milionu hostů, což bylo proti stejnému čtvrtletí roku 2007 o 5,4 % méně. Zahraničních hostů se ubytovalo 1,4 milionu (o 6,3 % méně) a domácích 1,2 milionu (o 4,2 % méně).

V roce 2008 zaznamenal cestovní ruch pokles zájmu o ubytování v hromadných ubytovacích zařízeních. Výrazně klesl počet přenocování v kempech (o 13,6 %), v penzionech (14 %), chatových osadách a turistických ubytovnách (o 12,1 %). V chatových osadách a turistických ubytovnách byl počet přenocování nejnižší od roku 2000, pro kempy byl horší pouze povodňový rok 2002.

Tabulka 5: Vývoj počtu ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) v roce 2008

Růst/ pokles	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
HUZ (v mil.)	2,6	3,4	4,4	2,6
Meziroční pohyb v HUZ (v %)	10,5 %	0,1 %	3,3 %	5,4 %
Zahraniční hosté v HUZ (v %)	8,5 %	0,3 %	0,4 %	6,3 %
Domácí hosté v HUZ (v %)	12,6 %	0,6 %	0,6 %	4,2 %

Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů ČSÚ

Rok 2009 (tabulka 6)

Do sledovaných zařízení přijelo v 1. čtvrtletí celkem 2,3 milionu hostů, což bylo meziročně o 8,4 % méně. Počet nerezidentů klesl o 17,1 % a počet rezidentů byl o 1 % vyšší. Pokles příjezdů zahraničních hostů byl kromě jiného ovlivněn pravděpodobně tím, že Velikonoce připadly až na duben. Naopak mírný nárůst domácích rekreantů zřejmě ovlivnily dobré sněhové podmínky na horách.

Přestože na letošní 2. čtvrtletí připadly na rozdíl od roku 2008 Velikonoce, pokračoval pokles počtu hostů i jejich přenocování. Do hromadných ubytovacích

zařízení přijelo celkem 3,1 milionu hostů, což bylo o 8,6 % méně než v předchozím roce. Nerezidentů se ubytovalo 1,7 milionu, tj. o 8,7 % méně a rezidentů 1,4 milionu, tj. o 8,5 % méně.

Hostů přijelo do hromadných ubytovacích zařízení ve 3. čtvrtletí 4,3 milionu, tj. o 1,7 % méně než ve stejném období minulého roku, v tom zahraničních hostů přijelo méně o 6,6 % a domácích více o 3 %. Pěti a zejména čtyřhvězdičkové hotely vykázaly vůbec nejvyšší počet hostů ve sledovaném období od roku 2000, do penzionů jich naopak v tomto časovém horizontu přijelo nejméně. Domácí klientela se začala vracet k levnějšímu ubytování v kempech a v chatových osadách a turistických ubytovnách.

Hostů přijelo do hromadných ubytovacích zařízení ve 4. čtvrtletí 2,4 milionu, tj. o 6 % méně než ve stejném období minulého roku, v tom zahraničních hostů přijelo méně o 3,5 % a domácích o 9,1 %.

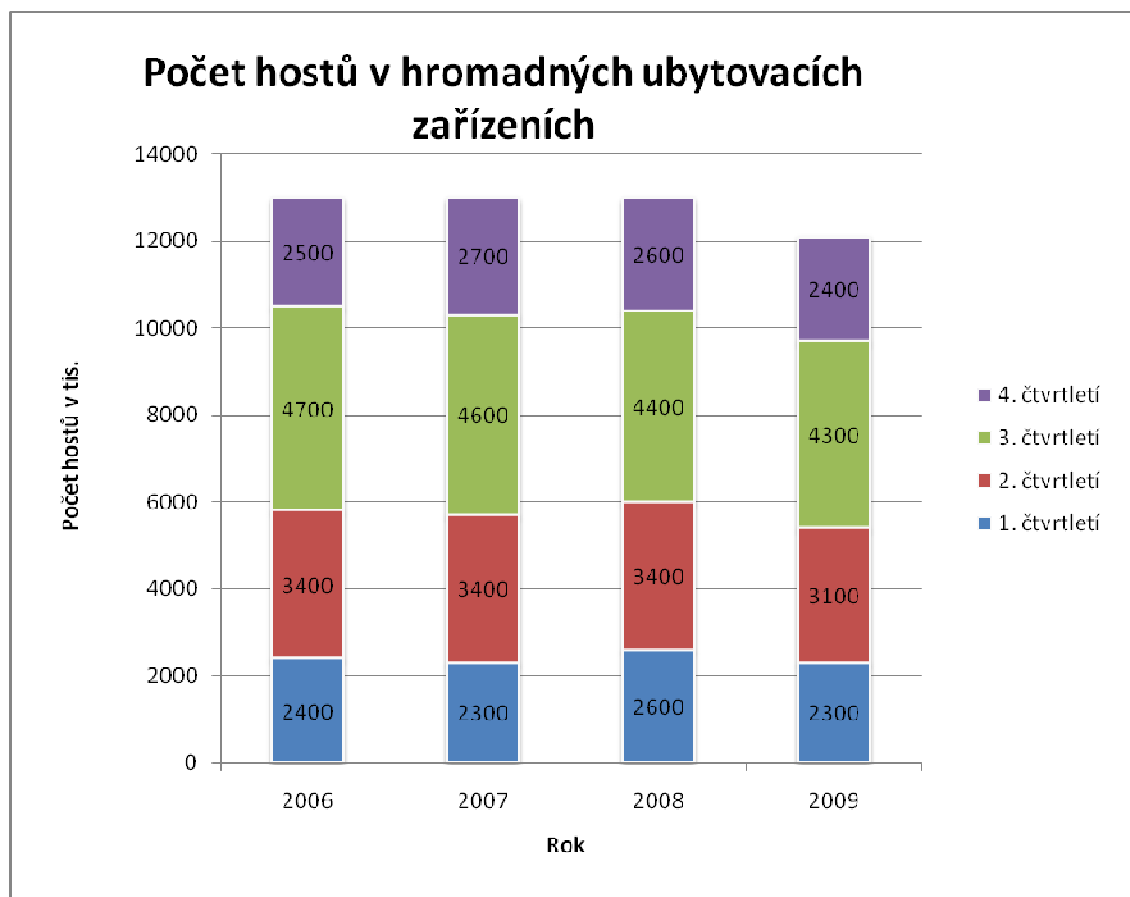
Tabulka 6: Vývoj počtu ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) v roce 2009

Růst/ pokles	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
HUZ (v mil.)	2,3	3,1	4,3	2,4
Meziroční pohyb v HUZ (v %)	8,4 %	8,6 %	1,7 %	6 %
Zahraníční hosté v HUZ (v %)	17,1 %	8,7 %	6,6 %	3,5 %
Domácí hosté v HUZ (v %)	1 %	8,5 %	3 %	9,1 %

Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů ČSÚ

Pro názornost jsou data o vývoji počtu ubytovaných v HUZ z let 2006 – 2009 shrnuty v grafu 1.

Graf 1: Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR

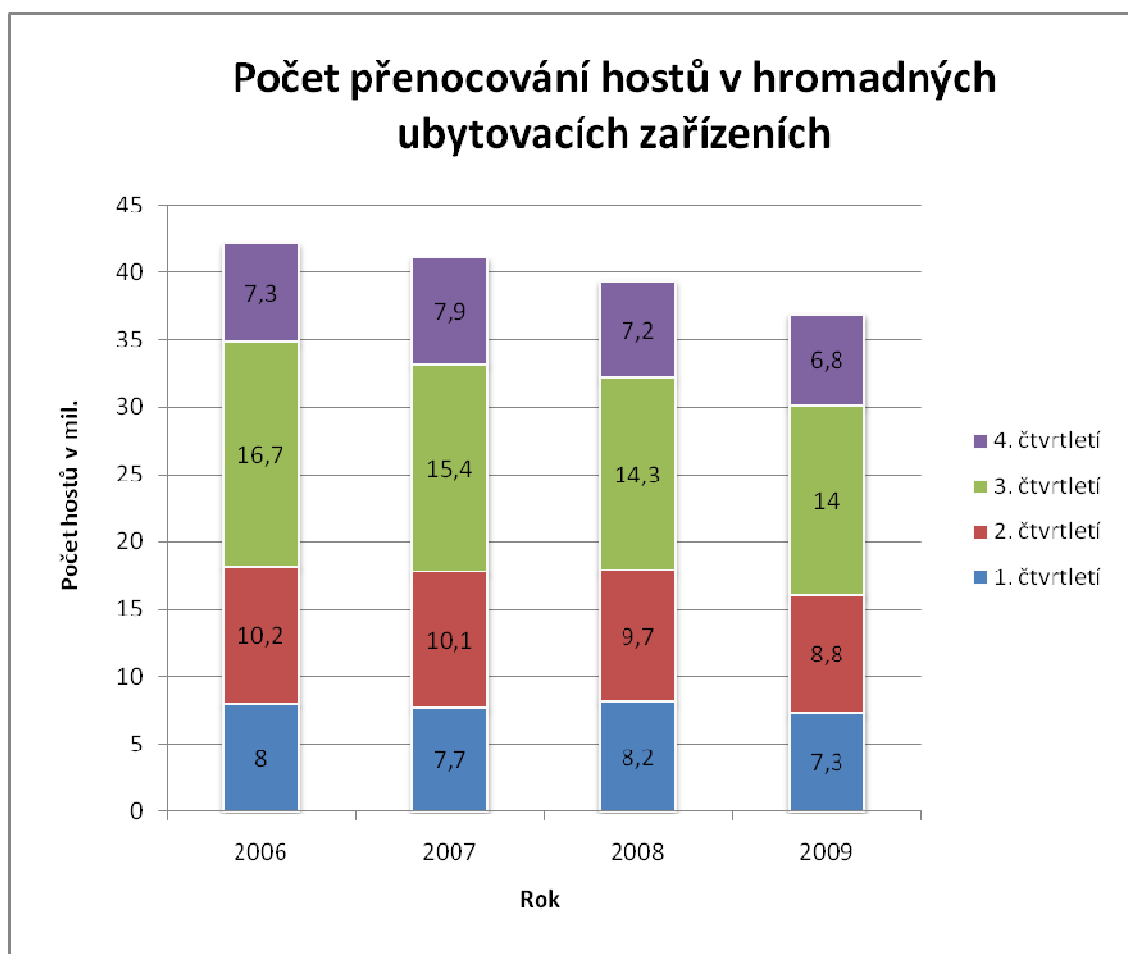


Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů ČSÚ

Z grafu 1 lze vyčíst, že v letech 2006 – 2008 nedošlo k žádným podstatným výkyvům v počtu ubytovaných hostů v hromadných ubytovacích zařízeních. Až v roce 2009 se počet hostů v HUZ snížil o 900 000.

Oproti tomu v následujícím grafu vidíme, že počet přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních klesá mnohem rychleji.

Graf 2: Počet přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR



Zdroj: autorka, zpracováno dle údajů ČSÚ

Rok 2006 byl pro cestovní ruch relativně příznivý. Počet přenocování se oproti roku 2005 zvýšil o 2,8 %. V roce 2007 nastává mírný pokles o 1,5 %, kde vysoký pokles byl zaznamenán u domácích turistů 5,3 % a naopak počet přenocování zahraničních turistů stoupl o 2,6 %. V letech 2008 a 2009 je už pokles počtu přenocování vlivem ekonomické krize mnohem strmější.

4.3 Vývoj na poli cestovních kanceláří a cestovních agentur

Do roku 1989 působilo v Československu 10 cestovních kanceláří, ale krátce po revoluci jich vzniklo velké množství, což bylo umožněno jednoduchými legislativními podmínkami a nízkými náklady. Typické bylo pořádání jednodenních zájezdů do zahraničí na nákupy, které nevyžadovaly náročné organizační zajištění.

Od roku 1991 je účinný Živnostenský zákon, podle kterého se činnost cestovních kanceláří stala živností koncesovanou. To vedlo spolu s poklesem poptávky po krátkodobých zájezdech k ukončení činnosti mnoha cestovních kanceláří.

Novela Živnostenského zákona z roku 1995 upravila činnost cestovních kanceláří na živnost volnou, čímž došlo k minimalizaci podmínek pro její provozování. To vedlo v opětovný nárůst počtu cestovních kanceláří a převis nabídky nad poptávkou, což vyústilo v krach i velkých cestovních kanceláří.

V říjnu roku 2000 nabyl účinnosti Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Tento zákon znamenal zásadní proměnu v oblasti činnosti cestovních kanceláří – zejména jde o rozdělení na cestovní kanceláře a cestovní agentury. Provozování cestovní kanceláře se stalo opět živností koncesovanou.

5 Zhodnocení situace ve vybraných cestovních agenturách

5.1 Historie

Cestovní agentura A

Cestovní agentura A byla založena v listopadu 1999 bývalou zaměstnankyní Cestovní kanceláře Čedok. Cestovní agentura A přebírá zavedenou kancelář po CK Čedok, která se tohoto místa vzdala v souvislosti se změnou majitele a zeštíhlováním společnosti.

Cestovní agentura B

Cestovní agentura B vznikla v roce 2000, kdy nabytí účinnosti Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Před tímto datem byla zavedena jako Cestovní kancelář B, která vznikla už 1. 6. 1993.

5.2 Současný stav

5.2.1 SWOT analýza

Tabulka 7: SWOT analýza ve vybraných agenturách

	CESTOVNÍ AGENTURA A	CESTOVNÍ AGENTURA B
<i>Silné stránky</i>	<ul style="list-style-type: none">• dobrá pověst u zákazníků• zavedená pozice na trhu	<ul style="list-style-type: none">• zavedená pozice na trhu• organizace zájezdů do divadel

<i>Slabé stránky</i>	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná reklama 	<ul style="list-style-type: none"> • poloha cestovní agentury • časté stěhování agentury
<i>Příležitosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • rozšířit nabídku služeb a uspokojit tak další potřeby zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení reklamy
<i>Ohrožení</i>	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence ze strany dalších cestovních agentur • pokles prodejů v důsledku ekonomické krize 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence ze strany nových cestovních agentur • vliv ekonomické krize

Zdroj: autorka

Konkurenční výhodou cestovní agentury A je její zavedená pozice na trhu. Zákazníci mohou pořizovat dovolenou v této provozovně již přes 30 let. Oproti tomu cestovní agentura B se za dobu provozu třikrát stěhovala a nyní sídlí v prvním patře obchodní pasáže, což není právě výhodné.

Silnou stránkou agentury B je organizování zájezdů do divadel a prodej lístků na koncerty. Agentura B zavedla prodej lístků na kulturní a společenské akce jako první v okolí.

Slabou stránkou obou cestovních agentur je reklama. Ani jedna neinzeruje v místních novinách. Když nejdete přímo do agentury A a pouze procházíte kolem jejího vchodu, nic Vás nenutí zastavit se u nabídky.

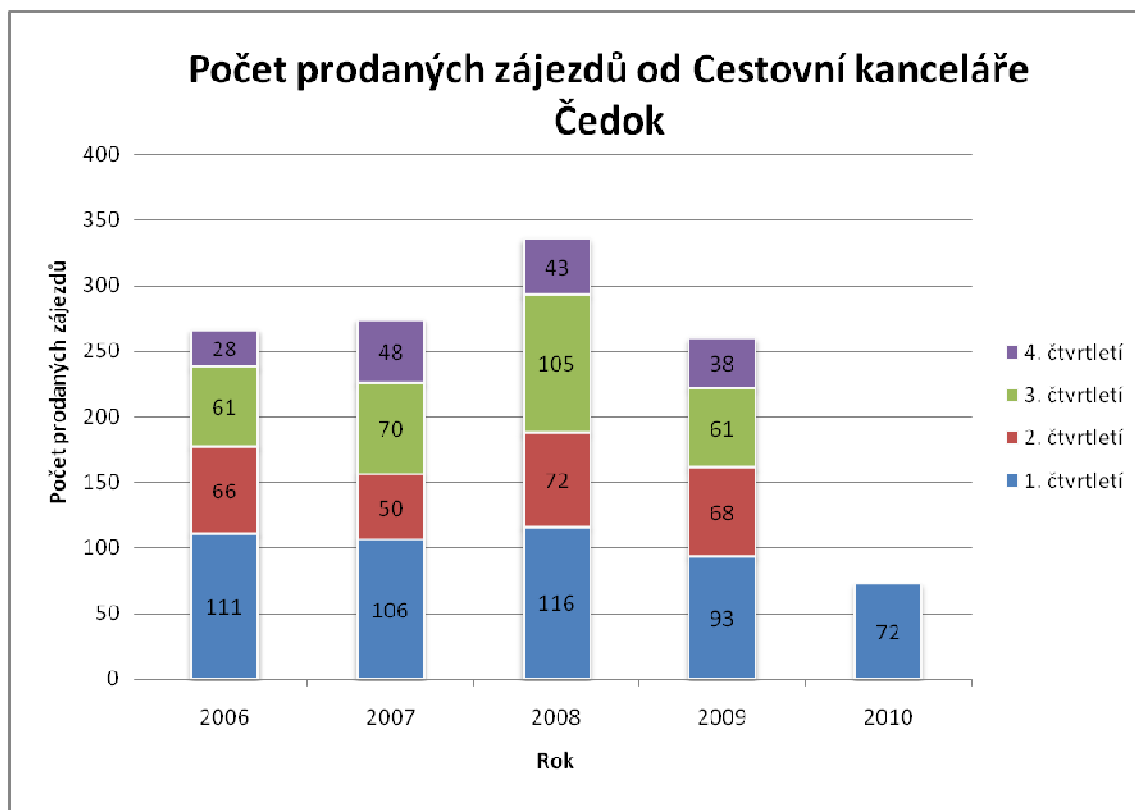
Ohrožením obou zavedených agentur jsou nově vzniklé cestovní agentury, kterých je v okolí nejméně 30. V poslední době také používání internetu, kde si lidé mohou snadno vybrat zájezd z pohodlí domova a bez provizí vyplácených cestovním agenturám.

5.2.2 Analýza počtu prodaných zájezdů

Analýza počtu prodaných zájezdů v cestovní agentuře A se týká pouze zájezdů od Cestovní kanceláře Čedok. Agentura dále prodává zájezdy od 25 cestovních kanceláří v největší míře od Cestovní kanceláře Vítkovice Tours, Cestovní kanceláře Fischer, Cestovní kanceláře Mile, Cestovní kanceláře Firo tour, Cestovní kanceláře Mayer & Crocus a Cestovní kanceláře Intertrans.

Graf 3 znázorňuje počet prodaných zájezdů od Cestovní kanceláře Čedok v letech 2006 až po 1. čtvrtletí roku 2010. Z grafu lze vyčíst, že v sledovaném období byl neúspěšnější rok 2008 s 336 prodanými zájezdy. V roce 2009 činí meziroční pokles prodeje 22,62 %. Rok 2010 by měl být podle prognóz nejhorší, odpovídá tomu i počet prodaných zájezdů za 1. čtvrtletí, který klesl oproti roku 2009 o 22,58 % (proti úspěšnému roku 2008 dokonce o 37,33 %).

Graf 3: Počet prodaných zájezdů od Cestovní kanceláře Čedok v letech 2006 - 2010

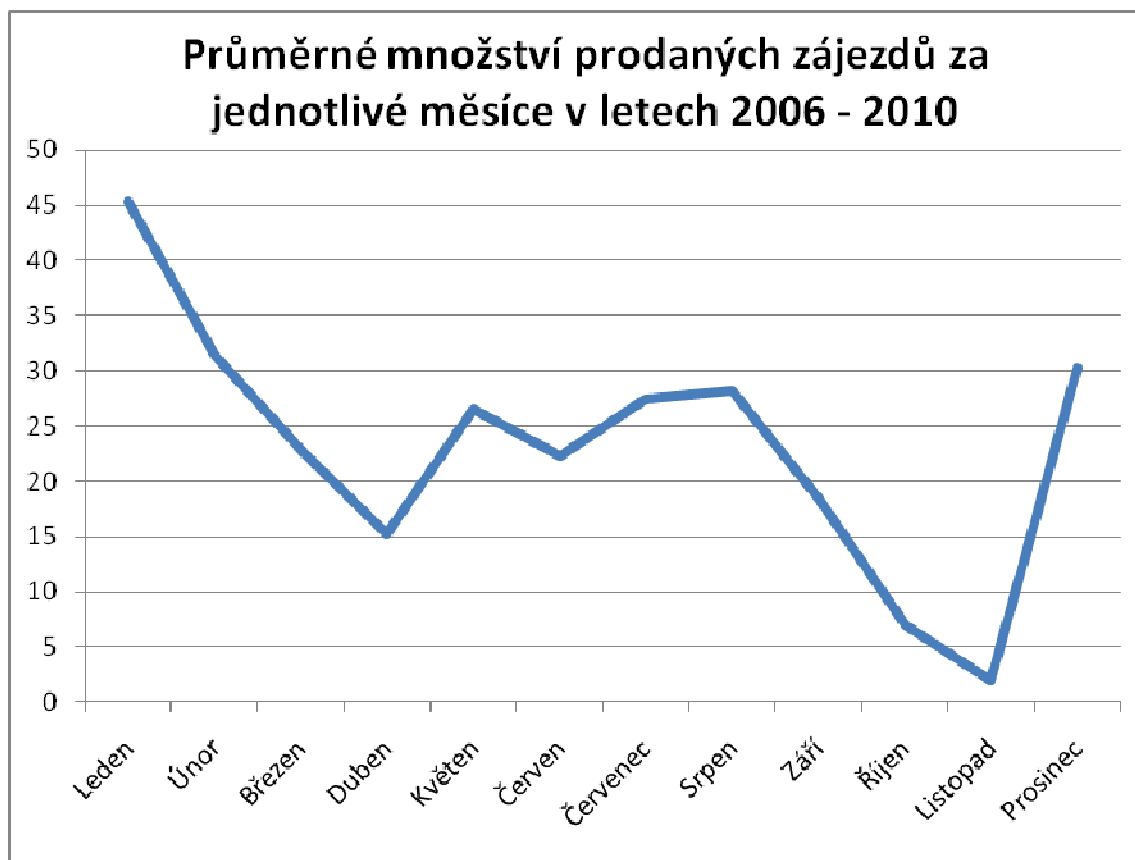


Zdroj: autorka

Graf 4 znázorňuje průměrné množství prodaných zájezdů za jednotlivé měsíce v období od roku 2006 až do března 2010.

V lednu dosahují prodeje nejvyšších hodnot za celý rok, následuje strmý pokles, který trvá až do dubna. Během měsíce května se prodeje zvyšují, v období od června až do srpna křivka stagnuje mezi 23 až 28 prodanými zájezdy. S nástupem podzimu prodeje strmě klesají a absolutního minima dosahují v listopadu. V prosinci nastává oživení, dramatický nárůst předznamenává maximální lednové prodeje.

Graf 4: Průměrné množství prodaných zájezdů za jednotlivé měsíce v letech 2006 - 2010



Zdroj: autorka

Počty prodaných zájezdů za období od roku 2006 až do 1. čtvrtletí roku 2010 jsou zobrazeny po jednotlivých měsících v příloze.

6 Návrh inovací ve vybraných cestovních agenturách

6.1 Inovační návrhy v Cestovní agentuře A

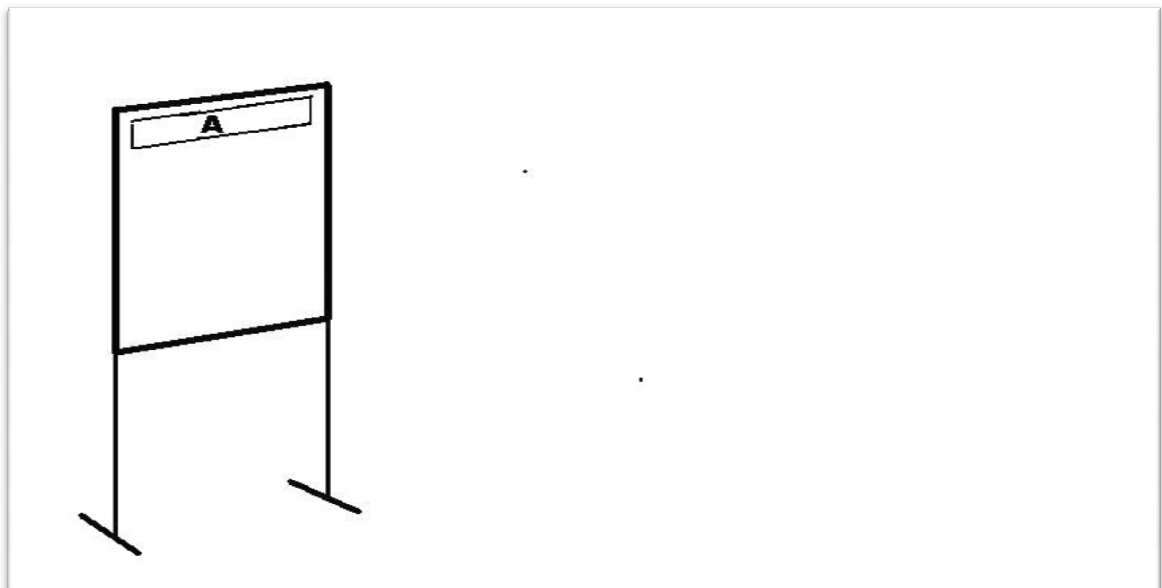
6.1.1 Reklamní stojan

Cestovní agentura A provozuje svou činnost na stejném místě už od roku 1999. Já si přesto myslím, že mnoho kolemjdoucích o agentuře neví. Proto navrhuji vytvoření reklamního stojanu, který bude umístěn před vchodem do agentury.

Reklamní stojan bude mít za úkol upoutat pozornost potenciálních zákazníků a přivést je do agentury.

Návrh reklamního stojanu

Obrázek 1: Reklamní stojan



Zdroj: autorka

V horní části stojanu bude výrazný nápis s názvem Cestovní agentury A. Zákazníky by měly upoutat například last minute zájezdy za výhodné ceny nebo jiné cenové „bomby“. Odhadovaná cena 2000,- Kč.

6.1.2 Účetní program

Majitelka Cestovní agentury A doposud zpracovává účetnictví ručně, a proto bylo navrženo používání účetního programu, který by zrychlil a usnadnil práci. Zvolila jsem účetní program POHODA, se kterým jsem se setkala při vyučování na Jihočeské univerzitě. Tento software lze díky přehlednému a intuitivnímu ovládání doporučit i začátečníkům viz příloha.

Ekonomický a informační systém Pohoda je komplexní účetní a ekonomický software, který ve své verzi Pohoda Mini umožňuje zpracovávat daňovou evidenci a fakturaci pro jednu firmu. Varianta Mini je určena pro drobné podnikání. Obsahuje:

- daňovou evidenci (peněžní deník, pokladnu, banku, přiznání k DPH, podklady pro daň z příjmu),
- fakturaci (vydané a přijaté faktury, zálohové faktury, příkazy k úhradě),
- adresář (správa obchodních kontaktů, komunikační funkce, organizace dokumentů),
- editor tiskových sestav.

Cena 2376,- Kč.

6.1.3 Nabídka levných pobytů v tuzemsku

Ekonomická krize naplno zasáhne Čechy až letos, potvrzují to i banky, které cítí slábnoucí zájem o půjčky na spotřebu. To se projeví hlavně na množství a lokalitě kupovaných zájezdů. Prodeje dovolených podle některých odhadů klesnou až o čtvrtinu.

Zatím je největší poptávka po levnějších pobytech na 7 nocí. Mnozí letošní zájezd k moři z rodinného programu úplně vyškrtnou, protože zahraniční dovolená patří mezi zbytečné výdaje. Přesto lidé budou cítit potřebu někam vyrazit. Proto se očekává posílení domácího cestovního ruchu.

Navrhuji se v nabídce zájezdů zaměřit na levnější pobyty v Čechách a na Slovensku a na rozšíření nabídky aktivně trávených dovolených pro mladé (in-line brusle, kola, rafty).

6.1.4 Webové stránky

Webové stránky jsou v současné době běžným zdrojem informací o firmě a nabízených produktech či službách.

V současné době je velmi obtížné nalézt na internetu kontakt na Cestovní agenturu A. Navrhuji jednoduché webové stránky, kde bude uveden název, adresa, pevná linka, číslo na mobilní telefon a e-mail. V levém horním rohu bude logo a v pravém se budou promítat fotografie z různých koutů světa. Cena od 94,- Kč/měsíc za doménu + 240,- Kč za webhosting.

6.1.5 Prodej vstupenek

Další možností jak rozšířit poskytované služby, okruh zákazníků a zvýšit příjmy je prodej vstupenek na kulturní a sportovní akce.

Navrhuji využívání prodejních a rezervačních systémů Ticketportál a Ticketpro. Pro práci se systémy je třeba pouze připojení k internetu a laserová černobílá tiskárna. Společnosti uvedou kontakty na Cestovní agenturu A na svých stránkách v sekci prodejní místa.

6.2 Inovační návrhy v Cestovní agentuře B

6.2.1 Reklamní tabule

Cestovní agentura B je znevýhodněna svou polohou ve druhém patře a tím, že se v posledních letech třikrát stěhovala. B vlastní reklamní tabuli na frekventovaném místě v centru města. Jak je vidět na obrázku 1 reklamní tabule na sebe nijak neupozorňuje, dokonce tam není uveden název ani aktuální adresa agentury.

Obrázek 2: Reklamní tabule



Zdroj: autorka

Obrázek 3: Návrh reklamní tabule



Zdroj: autorka

nové cestovní kanceláře, postačí pouze pojmenovat další list a zkopírovat tabulku. Práce se tak stává mnohem přehlednější a rychlejší.

7 Závěr

Po roce 1989 nastal v cestovním ruchu progresivní vývoj, charakteristická byla poptávka po jednodenních cestách na nákupy, a také po zájezdech zejména do středomořských států. Když v roce 2004 Česká republika vstoupila do Evropské unie, byl zaznamenán nejvyšší nárůst příjezdů zahraničních turistů. Ovšem v nedávné době se na vývoji turismu podepsala ekonomická krize. Analýzy vývoje cestovního ruchu v roce 2009 potvrzují, že sektor cestovního ruchu se stal jedním z nejintenzivněji postižených úseků ekonomik v České republice i ve světě. Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních se v Čechách snížil o 900 tis. oproti roku 2008.

Ke zhodnocení současné situace v Cestovní agentuře A a v Cestovní agentuře B byla použita SWOT analýza. Silnou stránkou obou agentur je dobrá pověst u zákazníků spolu se zavedenou pozicí na trhu. Mezi slabé stránky obou agentur patří nedostatečná reklama a dále u Cestovní agentury B poloha a časté stěhování agentury. Z analýzy vyplývá, že je třeba se zaměřit na zlepšení reklamy a rozšíření služeb. Analýza počtu prodaných zájezdů se týká pouze Cestovní agentury A, protože Cestovní agentura B neposkytla potřebná data. Ve sledovaném období od roku 2006 až po 1. čtvrtletí roku 2010 byl nejúspěšnější rok 2008, v roce 2009 činil meziroční pokles prodeje 22 % a za 1. čtvrtletí roku 2010 poklesly prodeje o dalších 23 %. Dále se práce zabývá průměrným množstvím prodaných zájezdů za jednotlivé měsíce v letech 2006 – 2010. Z dat vyplývá, že v lednu dosahují prodeje nejvyšších hodnot za celý rok, pak následuje strmý pokles, který trvá až do dubna. Během měsíce května se prodeje zvyšují, v období od června až do srpna křivka stagnuje. S nástupem podzimu prodeje strmě klesají a absolutního minima dosahují v listopadu. V prosinci nastává oživení, dramatický nárůst předznamenává maximální lednové prodeje.

Hlavním cílem práce byl návrh inovací v agenturách. Slabou stránkou obou agentur je nedostatečná reklama, proto byl do Cestovní agentury A navržen reklamní stojan, který bude umístěn před vchod do agentury a jednoduché webové stránky.

Cestovní agentura B vlastní reklamní tabuli v centru města, ale není tam uvedena ani aktuální adresa agentury, proto navrhuji, aby v tabuli byl viditelně napsán název agentury a nabídky zájezdů se měnily alespoň jednou za týden. Pod nabídkami by mohl být barevný papírový podklad, který by upoutal kolemjdoucí. Dalším cílem bylo navrhnout inovace vedoucí ke zjednodušení práce v cestovní agentuře. Majitelka Cestovní agentury A doposud zpracovává účetnictví ručně, a proto jí navrhuji používání účetního programu, který by zrychlil a usnadnil práci. Cestovní agentura B si najímá účetní, ale stále zpracovává všechny informace o klientech, zájezdech, placení záloh a doplatcích ručně a zakládá do velkého množství pořadačů. Situace je řešena navržením jednoduché tabulky v Excelu, kde určitý list patří určené cestovní kanceláři. Na jednom listu jsou všechny informace přehledně seřazeny a v případě potřeby je lze jednoduše sečíst. Používáním této tabulky se ušetří mnoho času s hledáním v pořadačích. V Cestovní agentuře A bylo dále navrženo využívání prodejních a rezervačních systémů Ticketportál a Ticketpro. Na nový reklamní stojan se budou moci vylepit plakáty na koncerty a festivaly, to do agentury přivede úplně nové zákazníky, kteří si tu později koupí například i dovolenou. Letos se očekává, že lidé budou na dovolené šetřit. Proto je navrženo zaměřit se v nabídce na levnější pobyty v Čechách a na Slovensku a na rozšíření nabídky aktivně trávených dovolených pro mladé.

Náklady na tyto inovace jsou v Cestovní agentuře A necelých 6000,- Kč a v Cestovní agentuře B by upravení pozadí reklamní tabule stálo 200,- Kč. Tento nepoměr nákladů souvisí s tím, že v agentuře B je navržena tabulka v Excelu, která není nákladná, protože jakékoli další změny by byly pro agenturu moc velkým finančním zatížením.

Závěrem je možno, že tyto cestovní agentury mají budoucnost. I v této době nákupů přes internet se najdou lidé, kteří nedůvěřují platbám přes internet. Mnoho starších lidí nemá k internetu přístup. Proto přijdou do cestovní agentury, nechají si poradit a sledovat daný zájezd, kdy je nejlevnější a na poslední chvíli ho koupí. Mnoho lidí si kupuje zájezdy na léto už v prosinci nebo lednu, kdy je jejich cena nižší.

8 Summary

The main aim of this bachelor thesis was the project of innovations leading to more effective work in the travel agency and to an enhancement of competitiveness of the agency on the market. The secondary objective was to analyze the development of tourism in the Czech Republic from 1989 to the present time, simultaneously to perform an analysis and evaluation of the current market situation in selected travel agencies.

The first necessary step before writing the thesis was studying professional literature and creating literary development report, which defined terms such as competitiveness, innovation and service. The thesis deals with the management of innovation and service and innovation in services. Describing the differences between travel agencies and tour operators was an important part.

In the bachelor thesis two travel agencies from Benešov were analysed. The owners of both agencies are only employees in their businesses. The owners of the agencies do not wish to publish the company names.

In the practical part the travel movement since 1989 and its development into the present was analyzed. In the assessment of the situation in selected travel agencies interview and comparison of these two travel agencies were used. First, the history of travel agencies was briefly summarized. Then the work deals with the agencies current state. SWOT analysis and analysis of the number of sold tours were used to assess the situation. The main aim of this work was the project of agencies' innovations. In the Travel Agency A an advertising display was designed, it uses the accounting program, offering cheap stays in the Czech Republic, websites, and ticket sales through Ticketportal and Ticketpro systems. The Travel Agency B proposed to change banners and table in Excel, which simplifies the work of the agency.

9 Přehled použité literatury

BARTES, F. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2008. 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3

BUCHAROVÁ, J., KOCOVARÁ, I. *Povinnosti cestovních kanceláří a cestovních agentur: cestovní smlouva: (výklad zákona)*. Praha: MAG Consulting, 2000. 63 s.

DRUCKER, PF. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Přeložil Medek Pavel. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2

JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8

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

KIERNAN, MJ. *Inovuj, nebo nepřežiješ!: zásady strategického řízení pro 21. století*. Přeložila Škapová Hana. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5

NĚMČANSKÝ, Milan. *Odvětví cestovního ruchu: vybrané kapitoly. II. díl*. Karviná: Slezská univerzita (Opava). Obchodně podnikatelská fakulta (Karviná), 1999. 535 s. ISBN 80-7248-034-0

ORIEŠKA, J., ČECH, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 1992. 135 s. ISBN 80-85970-11-2

PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4

PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Přeložila Nevrlá Eva. Brno : Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7

VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOLEKTIV *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6

VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-7261-164-5

VLČEK, R., OBERMANNOVÁ, E. *Marketingový management inovací*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9

Webové stránky

www.businessinfo.cz

www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cestovni_ruch

www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy

www.stormware.cz/pohoda/

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Reklamní stojan	41
Obrázek 2: Reklamní tabule	44
Obrázek 3: Návrh reklamní tabule	44
Obrázek 4: Tabulka klientů dle jednotlivých kanceláří	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Fáze vědeckotechnického rozvoje	7
Tabulka 2: Strategie odstraňování neefektivnosti	15
Tabulka 3: Vývoj počtu ubytovaných v HUZ v roce 2006	29
Tabulka 4: Vývoj počtu ubytovaných v HUZ v roce 2007	30
Tabulka 5: Vývoj počtu ubytovaných v HUZ v roce 2008	31
Tabulka 6: Vývoj počtu ubytovaných v HUZ v roce 2009	32
Tabulka 7: SWOT analýza ve vybraných agenturách	36

Seznam grafů

Graf 1: Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR	33
Graf 2: Počet přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR	34
Graf 3: Počet prodaných zájezdů od Cestovní kanceláře Čedok v letech 2006 – 2010	39
Graf 4: Průměrné množství prodaných zájezdů za jednotlivé měsíce v letech 2006 – 2010	40

Seznam příloh

Příloha 1: Počty prodaných zájezdů za rok 2006

Příloha 2: Počty prodaných zájezdů za rok 2007

Příloha 3: Počty prodaných zájezdů za rok 2008

Příloha 4: Počty prodaných zájezdů za rok 2009

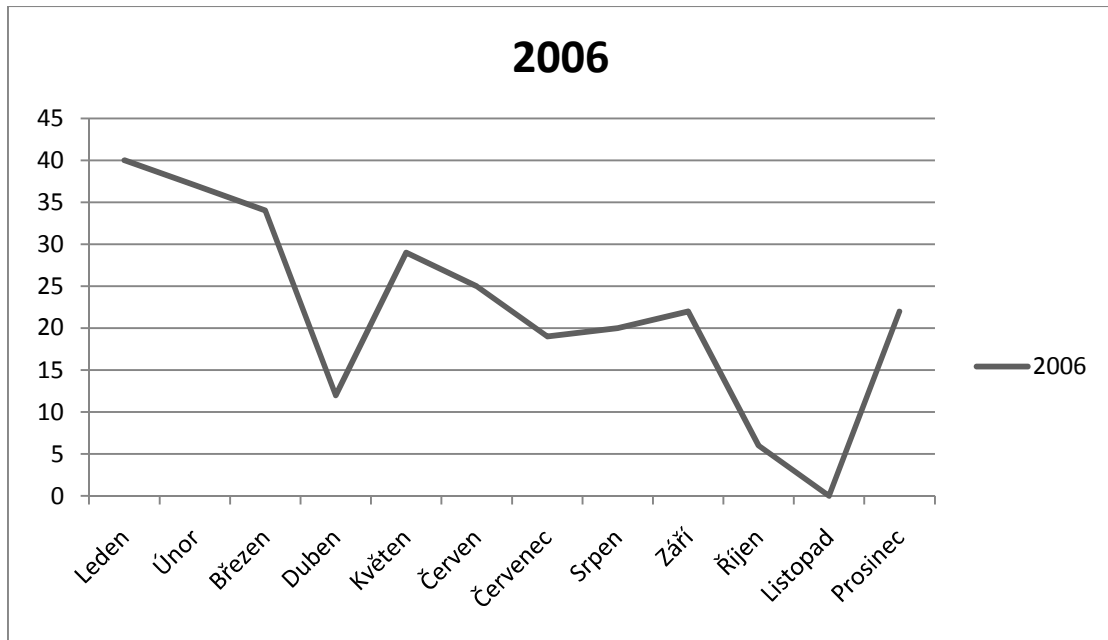
Příloha 5: Počty prodaných zájezdů za 1. čtvrtletí roku 2010

Příloha 6: Ekonomický a informační systém Pohoda

Přílohy

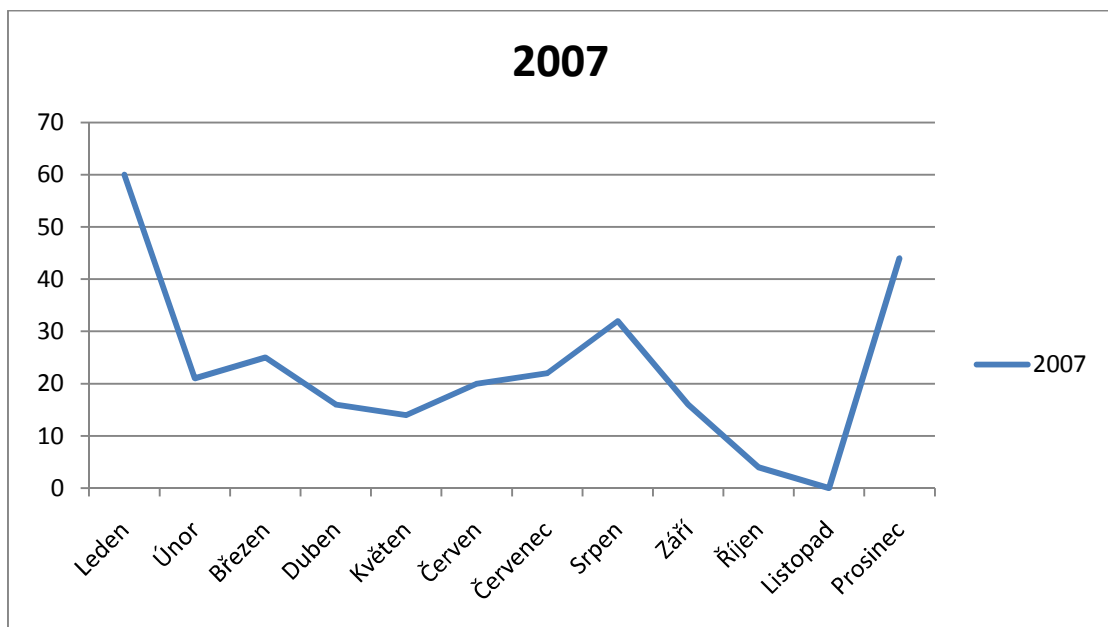
Počty prodaných zájezdů od Cestovní kanceláře Čedok

Příloha 1: Počty prodaných zájezdů za rok 2006



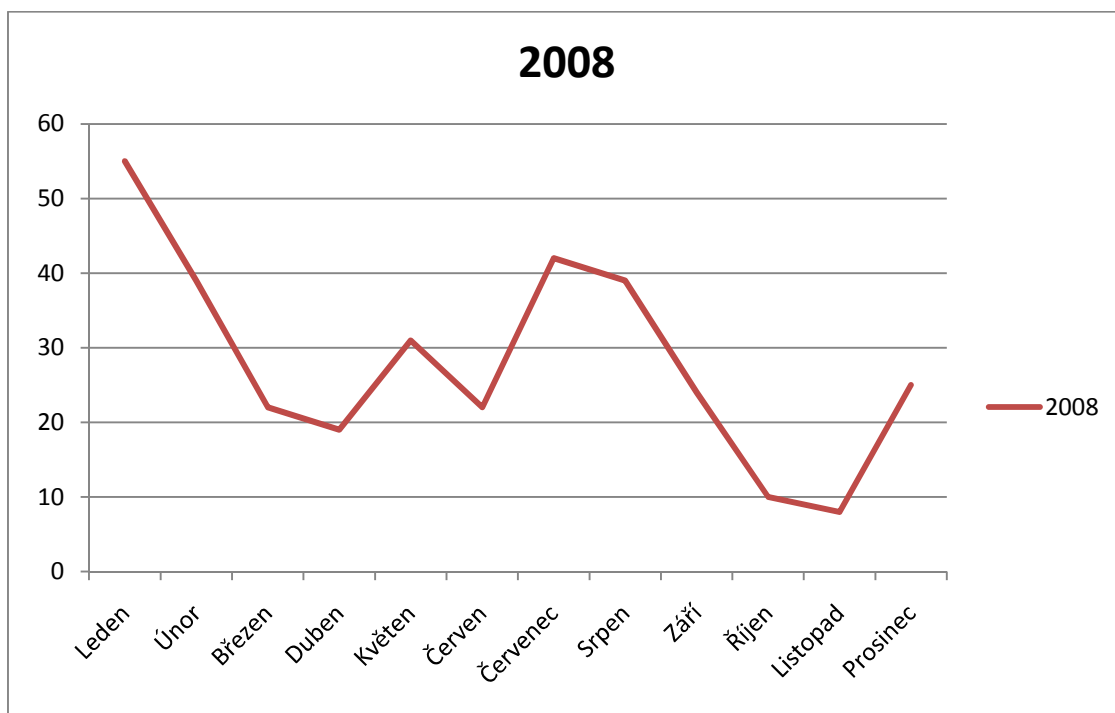
Zdroj: autorka

Příloha 2: Počty prodaných zájezdů za rok 2007



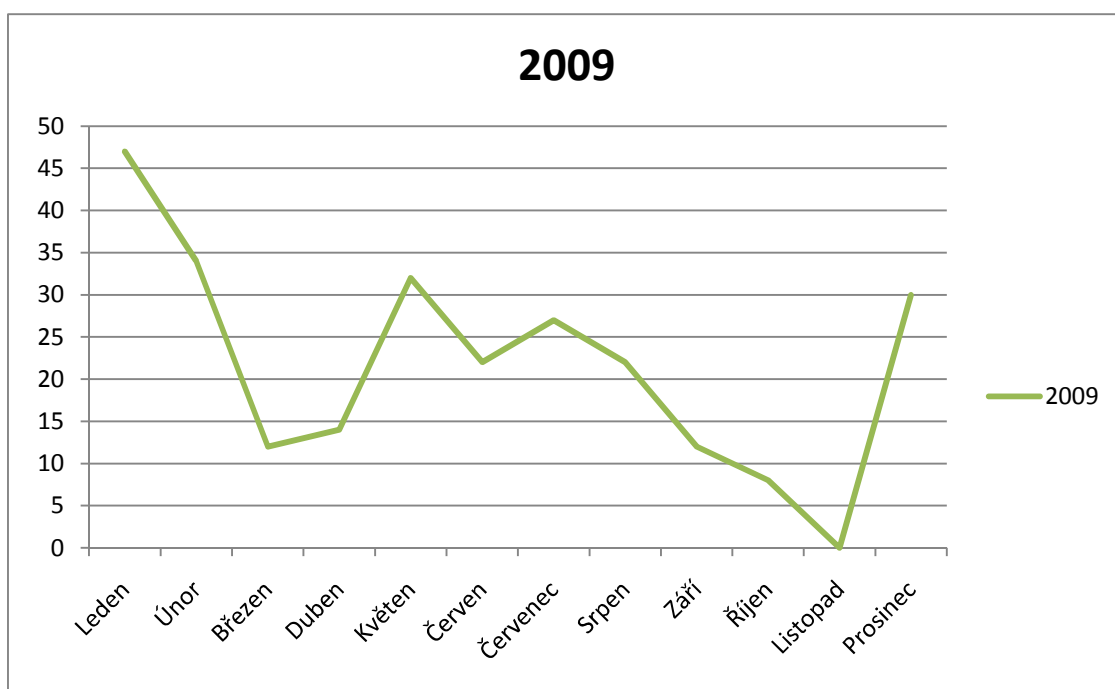
Zdroj: autorka

Příloha 3: Počty prodaných zájezdů za rok 2008



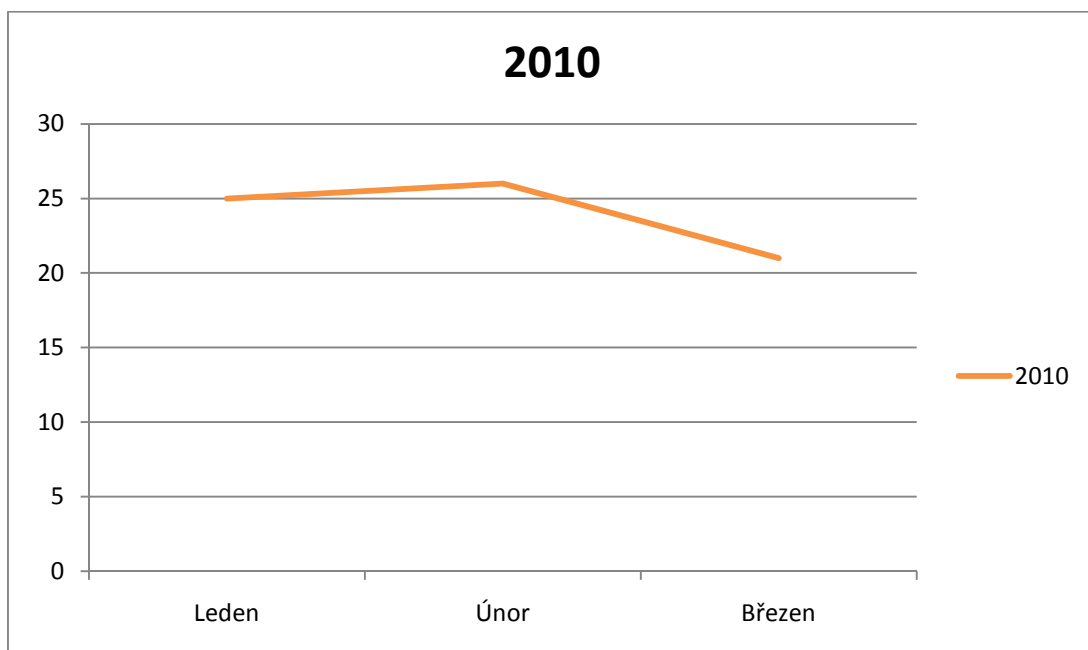
Zdroj: autorka

Příloha 4: Počty prodaných zájezdů za rok 2009



Zdroj: autorka

Příloha 5: Počty prodaných zájezdů za 1. čtvrtletí roku 2010



Zdroj: autorka

Příloha 6: Ekonomický a informační systém Pohoda

Faktura

Typ: Faktura, Datum vyotavení: 11.02.2007, Datum zd.plnění: 11.02.2007, Datum os.případu: 11.02.2007, Datum splatnosti: 02.03.2007, Předkontace: 2Fv, Členění DPH (2): UD

Číslo: 270100002

Var.sym.: 270100002

Pár.sym.:

Text: Fakturujeme Vám zboží dle Vaší objednávky.

Částka	+%	DPH	Celkem
39729,38	19	7550,62	47 280,00
0,00	5	0,00	0,00
0,00	0		47 280,00

Odběratel

Titma: Vladimír Šimek - JIPO, Jméno: Vladimír Šimek, Ulice: Zahradní 8, Obec: 588 32 Břetice, IČ/DIČ: 321-7412039632

Číslo obj.: , Dat.obj.: , Ceny: Prodejní

Foma: příkazem, Účet: KB, Konst.sym.: 0308, Středisko: , Činnost: SLUŽBY, Zakázka:

X	Číslo	Datum	Splatno	Zd.plnění	Firma	Celkem	K likvidaci
1	260100007	30.06.06	14.07.06	30.06.06	Jiří Batula	2 901,00	2 901,00
2	270100001	30.01.07	13.02.07	30.01.07	INTEAK spol. s r. o.	42 326,00	0,00
3	270100002	11.02.07	02.03.07	11.02.07	Vladimír Šimek - JIPO	47 280,00	0,00
4	270200001	18.02.07	03.03.07	18.02.07	Jiří Batula	2 901,00	2 901,00
5	270100003	20.02.07	11.03.07	20.02.07	Argo, a. s.	14 498,00	14 498,00

(3/15) Pro získání nápovědy stiskněte F1. Novák s.r.o. 2007 CNT Příznání DPH

Zdroj: www.stormware.cz, 2010