



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



KALKULOVÁNÍ CENY PRODUKTŮ VYBRANÉHO PODNIKU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Lucie Pokorná**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Pokorná**

Osobní číslo: **E12000136**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Kalkulování ceny produktů vybraného podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

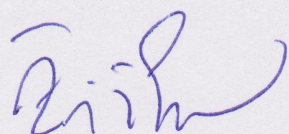
Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů a formulace tezí.
2. Deskripce a zhodnocení současné situace vybraného podniku.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Vlastní návrh řešení - stanovení nové kalkulace podniku.
5. Vyhodnocení tezí a formulace závěrů.

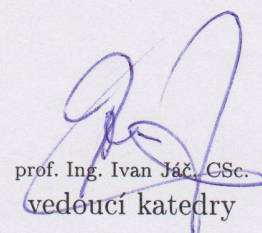
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

GÚČIK, M. Cestovný ruch: politika a ekonómia. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2011. ISBN 978-808-9090-983.
GÚČIK, M. Cestovný ruch: úvod do štúdia. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010. ISBN 978-808-9090-808.
GÚČIK, M. Manažment cestovného ruchu. 2. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010. ISBN 978-808-9090-679.
GÚČIK, M. Marketing cestovného ruchu. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2011. ISBN 978-808-9090-853.
HRADECKÝ, M. a M. KONEČNÝ. Kalkulace pro podnikatele. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003. ISBN 80-717-5119-7.
JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
SYSEL, J. Cestovní kancelář, cestovní agentura a informační středisko v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. ISBN 978-808-6578-750.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).
Interní materiály cestovní agentury Česká pohoda s.r.o..

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: JUDr. Jan Mazánek
Společník a jednatel cestovní agentury Česká pohoda, s.r.o.
Datum zadání diplomové práce: 31. října 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce si klade za cíl provést analýzu cestovní agentury Česká pohoda s.r.o., seznámit s její kalkulací ceny a zároveň navrhnout změny nejen v kalkulaci, ale také v dalších činnostech firmy, které by mohly vést ke zvýšení její ziskovosti. Autorka v teoretické části nejprve charakterizuje obecnou kalkulaci, její techniky a poté se věnuje problematice nákladů a ceny. Další část textu seznamuje s možnými strategickými analýzami firem, přibližuje podnikání v cestovním ruchu a popisuje nepoužívané formy obchodních společností v tomto odvětví. Praktická část diplomové práce je věnována charakteristice cestovní agentury Česká pohoda, která je následně zhodnocena pomocí strategických analýz. Následuje ukázka kalkulace produktu cestovní agentury a navrhované změny v kalkulaci i v jiných činnostech této firmy. Potenciální úspěšnost navrhovaných změn je ověřena pomocí dotazníkového šetření u klientů České pohody.

Klíčová slova

Kalkulace

Náklady

Cena

Porterův model 5 sil

SWOT analýza

Marketingový výzkum

Cestovní ruch

Cestovní kancelář

Cestovní agentura

Česká pohoda

Annotation

Calculating product prices of a selected company

The diploma thesis aims to perform analysis of travel agency Česká pohoda s.r.o. The diploma thesis also aims to familiarize the reader with the way in which the travel agency calculates prices of its services and the goal of the thesis is also to suggest changes in the price calculation process as well as in the other areas that could lead to the higher profitability. In the theoretical part of the thesis are firstly described issues of price calculations and price calculation methods in general afterwards are described the issues of costs and prices. Within the next part of the diploma thesis is the reader familiarized with business strategy analysis and business in tourism industry as well as with the types of commonly used business entities in this industry. The practical part of the thesis is dedicated to the characteristic of the travel agency Česká pohoda. The travel agency is subsequently evaluated by strategic analysis. Within the practical part of the thesis is also contained an example of the product's price calculation of this company as well as there are mentioned suggested changes in this calculation as well as suggested changes in other activities performed by the company. Potential success of the suggested changes was verified by questionnaire survey at the clients of the travel agency Česká pohoda.

Key Words

Calculation

Costs

Price

Porter's five forces model

SWOT analysis

Marketing research

Tourism

Travel agency

Česká pohoda

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk, značek a symbolů	12
Úvod	13
1 Kalkulace.....	15
1.1 Kalkulační vzorec	16
1.2 Metody kalkulace.....	18
1.2.1 Kalkulace dělením	18
1.2.2 Kalkulace přírážková.....	19
1.2.3 Kalkulace ve sdružené výrobě.....	20
2 Náklady	21
2.1 Druhové členění nákladů	21
2.2 Účelové členění nákladů	22
2.2.1 Odpovědnostní členění nákladů	22
2.2.2 Kalkulační členění nákladů	22
2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů	23
3 Cena.....	24
3.1 Funkce ceny	24
3.2 Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů	25
3.2.1 Externí faktory.....	25
3.2.2 Interní faktory ovlivňující cenu	27
3.3 Metody tvorby cen	28
3.3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen	28
3.3.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen.....	29
3.3.3 Stanovení ceny podle konkurence	29

4	Strategická analýza firem	30
4.1	Porterův model 5 sil	30
4.2	SWOT analýza	31
5	Marketingový mix	32
6	Marketingový výzkum	33
6.1.1	Dotazování	34
6.1.2	Pozorování	36
6.1.3	Experiment	37
7	Cestovní ruch	38
7.1	Formy cestovního ruchu	39
7.2	Druhy cestovního ruchu	42
8	Legislativní úprava podnikání v cestovním ruchu	44
8.1	Živnostenský zákon	44
8.2	Formy podnikání v oblasti provozování CK a CA	47
8.2.1	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	47
8.2.2	Akciová společnost (a.s.)	48
9	Podniky cestovního ruchu	49
9.1	Cestovní kancelář	49
9.1.1	Charakteristika a klasifikace zájezdu a pobytu	50
9.1.2	Funkce cestovních kanceláří	52
9.1.3	Propagace cestovních kanceláří	52
9.1.4	Kalkulace služeb CK	55
9.2	Cestovní agentura	56
9.2.1	Klasifikace cestovních agentur	57
9.2.2	Základní povinnosti cestovních agentur	57
10	Charakteristika a historie CA Česká pohoda	58

10.1	Porterův model pěti sil aplikovaný na CA Česká pohoda	60
10.2	SWOT analýza CA Česká pohoda.....	61
10.3	Marketingový mix CA Česká pohoda	62
10.4	Definování problému	65
10.5	Stanovení kalkulace nákladů.....	65
10.6	Návrhy na změny a inovace v podniku Česká pohoda	69
10.7	Marketingový výzkum	72
Závěr		82
Citace		83
Bibliografie		85
Seznam příloh		87

Seznam obrázků

Obr. 1: Pohlaví respondentů	73
Obr. 2: Věk respondentů.....	74
Obr. 3: Vzdělání respondentů	74
Obr. 4: Získání povědomosti o CA.....	75
Obr. 5: Spokojenost respondentů s CA	75
Obr. 6: Četnost využití služeb CA.....	76
Obr. 7: Spokojenost respondentů v následujících kategoriích	77
Obr. 8: Preference ubytovacího zařízení	78
Obr. 9: Preference stravování	78
Obr. 10: Zájem o zahraniční destinace	79
Obr. 11: Preferované zahraniční země	80
Obr. 12: Motivace věrnostním programem	80
Obr. 13: Ovlivňující faktory při výběru CK/CA.....	81

Seznam tabulek

Tab. 1: Stanovení tvorby ceny pobytu pro 1 osobu na týden v Krkonoších v Kč.....	65
Tab. 2: Provozní náklady cestovní agentury (leden-červen) v Kč za rok 2014.....	66
Tab. 3: Provozní náklady cestovní agentury (červenec-prosinec) v Kč za rok 2014	67
Tab. 4: Rozbor kalkulace v porovnání s účtovanou marží	68
Tab. 5: Stanovení tvorby ceny pobytu pro 1 osobu na týden se zvýšenou marží.....	69

Seznam zkratek, značek a symbolů

a. s.	akciová společnost
CA	cestovní agentura
CK	cestovní kancelář
CR	cestovní ruch
ČR	Česká republika
HDP	hrubý domácí produkt
IATA	International Air Transport Association mezinárodní organizace leteckých dopravců
ISBN	International Standard Book Number mezinárodní standardní číslo knihy
Kč	Koruna česká
Sb.	Sbírka zákonů
SEO	Search Engine Optimization optimalizace pro vyhledávání na internetu
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation Světová organizace cestovního ruchu
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
4 P	Product, Price, Place and Promotion produkt, cena, distribuce a komunikační politika
5 F	five forces pět konkurenčních sil
7 P	Product, Price, Place, Promotion People, Processes, Planning produkt, cena, distribuce, komunikační politika, lidé, procesy, plánování
§	paragraf
%	procento

Úvod

Kalkulace ceny produktů by měla být pro firmy důležitou součástí jejich procesů. Podniky by měly klást velký důraz na analýzu a kontrolu svých nákladů a snažit se o jejich minimalizaci. Pomocí nákladů mohou firmy stanovit cenu svých produktů. Do kalkulace by měly být zahrnuty všechny její náklady, aby firma mohla na základě nich stanovit správnou cenu pro své produkty. Téměř každá firma se snaží o co nejvyšší zisk, a proto by měla najít způsob správného vykalkulování svých produktů.

Diplomová práce je zaměřená na kalkulaci v oblasti cestovního ruchu. V tomto oboru neexistuje žádná všeobecná metoda, jak cenu produktu správně stanovit. Stanovení ceny je v kompetenci každé firmy a ta se musí snažit ji vykalkulovat takovým způsobem, který bude výhodný pro ni i pro její zákazníky.

Cílem diplomové práce je provést analýzu cestovní agentury Česká pohoda, uvést způsob její kalkulace ceny a navrhnout změny nejen v kalkulaci, ale i v dalším jejím fungování, a to se záměrem navýšení zisku této firmy. Česká pohoda má finanční problémy a to zejména v oblasti vyplácení mezd. Autorka diplomové práce v závěru navrhne změny, které by mohly cestovní agentuře pomoci a zvýšit její ziskovost.

Diplomová práce se nejprve v teoretické části zabývá charakteristikou kalkulace, zobrazením jejích metod, kategorizací nákladů a cenou. Poté jsou přiblíženy strategické analýzy podniku, jako Porterův model 5 sil a SWOT analýza. V další části autorka popisuje marketingový mix a marketingový výzkum, které budou v následujících kapitolách prakticky aplikovány. V posledních teoretických částech je podrobněji rozebrán cestovní ruch a firmy, které v něm působí, jako jsou cestovní kancelář a cestovní agentura.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na cestovní agenturu Česká pohoda. Nejprve je tato firma charakterizována, a poté je provedena její analýza v různých oblastech. Další důležitou částí diplomové práce je stanovení ceny produktu cestovní agentury a následně autorkou navržená změna v kalkulaci produktu České pohody. V závěrečné části jsou navrhované další změny, které by v cestovní agentuře měly nastat, aby se zlepšila její

finanční situace. Potenciální úspěšnost navrhovaných změn je následně potvrzena klienty cestovní agentury v provedeném dotazníkovém šetření.

1 Kalkulace

Kalkulace je metoda, při které se kalkulují náklady, marže, zisk, cena nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci či službu.

Kalkulaci lze také považovat za nástroj řízení nákladů. Firma, která sestavuje kalkulace, může dosáhnout efektivnějšího vynakládání nákladů a také jejich snížení. Základem kalkulace je rozvržení nákladů na kalkulační jednici. [1] Pojem kalkulační jednice lze definovat jako jednotku výkonu vymezenou množstvím nebo časem, kdy za výkon se považuje výrobek, práce či služba. Kalkulační jednice je stanovena počtem kusů, délkou, hmotností apod. [2 s. 54]

Z pohledu Controllingu má pojem kalkulace širší pojetí. Firmy se snaží hledat příčiny a místa vzniku nákladů. Také jsou součástí variantních kalkulačních členění výnosy, které jsou kategorizované na tržby z hlavního předmětu podnikání a ostatní tržby. Standardní je souběžně využívat několika kalkulačních členění, které budou důležité pro včasné a správné rozhodování. [1]

1.1 Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec lze definovat jako seskupení kalkulačních položek. Firma si ho stanoví tak, aby měla zabezpečenou srovnatelnost a stálost kalkulací v různých časových obdobích. [2 s. 54]

V mnoha podnicích je používán tzv. všeobecný kalkulační vzorec: [2 s. 56]

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie

Vlastní náklady výroby

5. Správní a zásobovací režie

Vlastní náklady výkonu

6. Odbytová režie

Úplné vlastní náklady výkonu

7. Kalkulovaný zisk

Prodejní cena bez DPH

8. DPH

Prodejní cena s daní

9. Marže

Prodejní cena pro konečného spotřebitele

Podrobnější výčet položek všeobecného kalkulačního vzorce vypadá následovně:

Do přímého materiálu lze zahrnout veškeré suroviny, základní materiál, pomocný či ostatní materiál a výrobní obaly. K této položce patří také polotovary, které při výrobě přecházejí do výrobku a tvoří jeho podstatu.

V položce přímých mezd se objevují základní mzdy a sociální náklady, příplatky a doplatky ke mzdám, prémie i odměny výrobních dělníků, pracovníků mezioperační kontroly a mzdy technickohospodářských pracovníků, pokud přímo souvisí s kalkulovanými výkony.

K ostatním přímým nákladům se započítávají náklady na energie a paliva určené k technologickým účelům a sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance z přímých mezd. Dále tato položka může obsahovat platby za patenty a licence, náklady na přípravu a záběh výroby, náklady na technický rozvoj daného výrobku a plánované ztráty ze zmetků a vadných výrobků.

Výrobní režie obsahuje nákladové položky, které souvisí s řízením výrobního procesu a obsluhou výroby, jenž nelze zjišťovat přímo na kalkulační jednotce. Jedná se především o odpisy dlouhodobého majetku používaného ve výrobě, spotřebu energie, páru, vodu, čisticí prostředky, opravy, režijní mzdy ve výrobě.

Do položky správní režie se započítávají náklady na řízení a správu celopodnikového charakteru. Zahrnuty zde jsou nepřímé náklady, které souvisí s řízením firmy, jako například odpisy, opravy a údržba správních budov i budov všeobecně výrobního charakteru, platy řídicích pracovníků, přepravné, cestovné, náklady na režijní palivo a energii, věcné výdaje související se závodním stravováním, výdaje na zdravotnické, školské zařízení, náklady na technický rozvoj celopodnikového významu a pojištění. Do zásobovací režie se zařazují náklady související se skladováním a manipulací surovin, materiálů a obalů. [1]

Položka odbytová režie zahrnuje náklady na skladování, manipulaci a expedici hotových výrobků, dopravné a další režijní náklady související s realizací výrobků, práce a služeb, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici.

Kalkulační vzorec obsahuje dvě základní skupiny nákladů a to přímé a nepřímé. Přímé náklady lze přímo stanovit na kalkulační jednici a zahrnují přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady. Zatímco náklady nepřímé nelze přímo stanovit na kalkulační jednici, neboť tyto náklady vznikají v případě výroby více druhů výrobků a patří do nich například odpisy strojů. [1] Podrobnější výčet nákladů bude uveden v dalších kapitolách.

1.2 Metody kalkulace

Kalkulační metody lze definovat jako postupy, jimiž firma může vypočítat náklady na kalkulační jednici. Kalkulačních metod je velké množství a několik z nich bude přiblíženo v následující části textu.

1.2.1 Kalkulace dělením

Kalkulace dělením se člení na 3 další kalkulační metody, a to prostou kalkulaci dělením, kalkulaci dělením s poměrovými čísly a stupňovitou kalkulaci dělením.

Prostá kalkulace dělením se využívá v případech, kdy se vyrábí naprosto stejnorodé produkty. Používá se tedy hlavně v činnostech s hromadnou výrobou, např. výroba energie nebo těžba dřeva. Náklady na jednotku produkce se zjistí přímo, a to vydělením celkových nákladů celkovou produkcí. [2 s. 59]

Kalkulace dělením s poměrovými čísly se používá ve firmách, kde se vyrábí několik druhů stejnorodých výrobků, které mají stejný technologický postup, ale liší se navzájem, např. velikostí, hmotností, pracností či jakostí. V tomto případě se vytvářejí rovnocenné kalkulační jednice uměle, a to pomocí poměrových čísel. [2 s. 59] Poměrová čísla se volí podle poměru spotřeby času na výrobu, hmotnosti, přímých mezd, velkoobchodní ceny výrobku nebo podle více ukazatelů. [3 s. 44] Jeden z produktů se zvolí jako základní výrobek, většinou se jedná o výrobek, který je nejdůležitější z nějakého vybraného hlediska a na tento výrobek se podle zvolené vlastnosti přepočítají všechny ostatní

výrobky. Celkové režijní náklady se poté vydělí počtem přepočítaných kalkulačních jednic a tyto zjištěné náklady na průměrnou kalkulační jednici se roznásobí právě zvolenými poměrovými čísly. [2 s. 59]

Stupňovitá kalkulace dělením je metoda, která má uplatnění zejména ve stupňovité neboli fázové výrobě. Jedná se o výrobu, kdy výrobek prochází několika výrobními stupni neboli fázemi. Poté se sestavuje kalkulace pro jednotlivé výrobní stupně, kdy se měří objem produkce a zjišťují náklady zvlášť pro každý výrobní stupeň. V daném výrobním stupni se mohou kalkulovat buď náklady, které v něm přímo vznikají, nebo veškeré náklady, tedy náklady včetně společných nákladů, především materiálu, který je postupně zpracováván. Tato metoda se používá zejména v chemické výrobě a lze se s ní setkat i pod pojmem „rozvrhová metoda“. Neboť na kalkulační jednici nelze většinou stanovit podíl společných nákladů prostým dělením, je tato kalkulace označována jako kombinace kalkulace dělením s přírážkovou kalkulací.

Stupňovitá kalkulace se člení na postupnou a průběžnou. *Postupná kalkulace* kalkuluje celkové náklady každého výrobního stupně, které poté přecházejí jako materiálové náklady do dalšího stupně. Problémem této metody je, že v kalkulaci konečného výrobku jsou veškeré náklady předešlých výrobních stupňů kumulovány v jedné položce, což znamená, že struktura nákladů je poměrně zkreslena. *Zatímco průběžná kalkulace* tento nedostatek odstraňuje a zachovává členění nákladů podle původních kalkulačních položek. [3 s. 42]

1.2.2 Kalkulace přírážková

Používá se pro kalkulování režijních nákladů při výrobě různorodých výrobků, zejména v sériové a hromadné výrobě. [3 s. 48]

Při počítání přímých nákladů se postupuje podle technickohospodářských norem nebo podle skutečných údajů z účetnictví. Režijní náklady se zjišťují pomocí zvolené základny a zúčtovací přírážky či sazby jako přírážka k přímým nákladům. Rozvrhová základna musí být určena tak, aby jí nepřímé náklady byly přímo úměrné. Dalším požadavkem na rozvrhovou základnu je, že musí být dlouhodobě stálá a její výše snadno zjistitelná. Mezi nejpoužívanější peněžní rozvrhové základny lze zařadit přímé mzdy či přímý materiál.

V případě naturální rozvrhové základny firmy často využívají normohodiny na zhotovení výrobku, hmotnosti výrobku atd. [2 s. 61]

Přirážka je stanovena procentem nebo sazbou. Procento se určí jako podíl režijních nákladů na nákladový druh zvolený za peněžní rozvrhovou základnu. Sazba se vypočte jako podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny. [3 s. 48]

1.2.3 Kalkulace ve sdružené výrobě

Sdružená výroba se vyznačuje tím, že ve výrobě vzniká z jednoho technologického postupu několik druhů výrobků. Jako příklad lze uvést výrobu plynu z uhlí, kdy kromě plynu vzniká také koks, dehet, čpavek a benzol. Tyto vzniklé sdružené náklady se musí rozdělit na jednotlivé výrobky a k tomu se používají dvě metody kalkulace, a to zůstatkové nebo rozčítací.

Zůstatková metoda kalkulace neboli odečítací se používá v případech, kdy lze jeden výrobek považovat za hlavní a další výrobky za vedlejší. Příkladem může být například cukrovar, kde je hlavním výrobkem cukr a vedlejšími výrobky jsou melasa a řepné řízky. Zůstatková metoda se kalkuluje tak, že se od celkových nákladů za dané období odečtou vedlejší výrobky oceněné prodejními cenami a zůstatek se považuje za náklady hlavního výrobku. Výhodou této metody je její jednoduchost a naopak nevýhodou je nemožnost kontrolovat náklady vedlejších výrobků.

Rozčítací metoda se používá pokud nelze sdružené výrobky rozdělit na hlavní a vedlejší, jako tomu je například v mlýnech u různých druhů mouky. Celkové náklady se poté rozvrhují na jednotlivé výrobky podle:

- poměrových čísel vypočtených z množství získaných výrobků,
- množství suroviny vstupující do jednotlivých výrobků,
- poměru technických vlastností či cen jednotlivých výrobků. [3 s. 49-50]

2 Náklady

Náklad lze definovat jako peněžní částku, kterou firma vynakládá z důvodu získání výnosů. Náklady představují spotřebu výrobních činitelů, které jsou nutné pro vytvoření výkonů a odrážejí se ve snižování vlastního kapitálu. [4 s. 74] Aby mohly být náklady účinně řízeny je potřeba je rozčlenit podle různých kritérií.

2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů lze charakterizovat jako druhy nákladů, které byly firmou vynaloženy na konkrétní účely.

Základní nákladové druhy jsou následující:

- Materiálové náklady,
- odpisy dlouhodobého majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků,
- spotřeba a použití externích prací a služeb,
- finanční náklady. [2 s. 12]

Uvedené nákladové druhy mají jisté společné znaky. Jedná se o náklady prvotní, časově nerozlišené a externí. Tyto náklady mají význam zejména pro podnik jako celek ve vztahu k dodavatelům. [4 s. 74]

- **Prvotní náklady** vznikají hned při svém vstupu do podniku,
- **Externí náklady** vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb jiných subjektů.

Následně tyto náklady lze rozdělit do třech skupin podle charakteru daného nákladu, a to na provozní, finanční a mimořádné. **Provozní náklady** jsou ty, které přímo souvisejí s běžným provozem firmy, např. spotřeba materiálu, spotřeba energie či mzdové náklady. **Finanční náklady** lze definovat jako náklady, které souvisejí s finančními operacemi firmy a jako příklad lze uvést úhrady úroku či kurzové ztráty. **Mimořádné náklady** jsou pro firmu náklady, které jsou vzhledem k její běžné činnosti výjimečné či nahodilé. Lze do nich zahrnout například škody, jako jsou živelné katastrofy apod.

2.2 Účelové členění nákladů

Cílem účelového členění nákladů je rozdělit celkové náklady podle účelu, na jaký byly vynaloženy. Může mít podobu odpovědnostního nebo kalkulačního členění.

2.2.1 Odpovědnostní členění nákladů

Odpovědnostní členění třídí náklady podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik. Základem je vztah nákladů ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru. Toto členění má význam zejména ve vnitropodnikovém řízení na úrovni nižších útvarů a cílem je zjistit, zda se náklady spoří nebo překračují. [4 s. 75]

2.2.2 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění klasifikuje náklady podle výkonu, na který jsou vynaloženy. Toto členění většinou probíhá v několika úrovních a nejčastěji se začíná členěním na náklady výrobní a nevýrobní. Poté se náklady dále rozdělují ještě podle jednotlivých druhů činností, procesů nebo operací. V praxi stanovení těchto nákladů vychází z technickohospodářských norem. Aby se náklady daly přiřadit k jednotlivým výkonům je potřeba je rozdělit do dvou základních skupin, a to na přímé a nepřímé.

Přímé náklady jsou náklady, které se dají přímo přiřadit ke konkrétnímu druhu výkonu. Vynakládají se pouze na produkci tohoto daného výrobku a žádným způsobem nesouvisí s produkcí jiného výrobku ani s jiným podnikovým procesem. Při vydělení celkové hodnoty těchto nákladů množstvím vytvořených výrobků vzniknou přímé jednicové náklady.

Nepřímé náklady neboli také často nazývané režijní náklady se neváží pouze k jednomu druhu výkonu. Tyto náklady jsou vynakládány na výrobu více druhů produktů nebo jsou využity na chod celého podniku. V této skupině nákladů jsou zařazeny téměř všechny nákladové položky kromě spotřeby materiálu a přímých mezd. Aby byly zjištěny celkové jednicové náklady na produkci, je potřeba tyto nepřímé náklady rozvrhnout mezi všechny výrobky. A poté u kalkulace jednoho výrobku je přičten k přímým jednicovým nákladům i tento díl nákladů nepřímých. [4 s. 75-76]

2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

Toto členění klasifikuje náklady podle závislosti na změnách objemu prováděných výkonů. V tomto případě lze náklady členit na fixní a variabilní.

Fixní náklady se nemění v závislosti na objemu produkce, proto je lze také nazvat jako náklady nezávislé. V určitém intervalu velikosti produkce zůstávají konstantní a na změny v objemu produkce nereagují. Jedná se například o náklady, jako jsou odpisy dlouhodobého majetku, úroky či mzdy administrativním pracovníkům. V krátkém období není možné tyto náklady upravovat v závislosti na kolísání velikosti produkce, protože například nelze průběžně kupovat a prodávat části budov a strojů. Fixní náklady tedy omezují výrobní kapacitu v krátkém období. Pouze v dlouhém období lze fixní náklady měnit a to skokově. V dlouhém období je firma schopna dokoupit další stroje či vystavit novou halu a tato změna představuje navýšení výrobní kapacity podniku.

Variabilní náklady se mění v závislosti na objemu produkce. Lze sem zařadit například spotřebu materiálu, přímé mzdy výrobních dělníků nebo spotřebu energií. Variabilní náklady se podle jejich průběhu v závislosti na růstu velikosti produkce dělí na proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální.

Proporcionální neboli lineární *náklady* rostou stejně rychle jako objem produkce. Jejich podíl na jednotku produkce je konstantní. Jako příklad lze uvést náklady na základní materiál. *Nadproporcionální* neboli progresivní *náklady* rostou rychleji než objem produkce, jedná se například o náklady na přesčasové mzdy. *Podproporcionální* neboli degresivní *náklady* rostou pomaleji než objem produkce, příkladem jsou náklady na opravy dlouhodobého majetku. [4 s. 78-79]

3 Cena

Cenu lze definovat jako peněžní částku, kterou hradí kupující prodávajícímu za poskytnuté zboží, výrobek či službu. Vyjadřuje hodnotu produktu a jedná se o jediný prvek marketingového mixu, který firmě přináší finanční prostředky. Pro výrobce je stanovení ceny klíčovým rozhodnutím, které ovlivňuje ziskovost podniku.

Kupující na cenu výrobku mohou nahlížet odlišně. Jedna skupina zákazníků může vnímat vysokou cenu negativně a naopak druhou skupinu může vysoká cena přilákat. Toto platí i u ceny zřetelně nižší než je obvyklé. Jisté kupující výrazně nižší cena odrazuje a na jiné zase může působit velmi přitažlivě. Někteří kupující totiž vidí ve vysoké ceně kvalitu zboží, a proto je vysoká cena u výrobku či služby pro ně lákadlem. Druhou skupinu zase naopak přitahuje cena nízká, protože pro ně bývá nejdůležitější úspora jejich financí nebo nevěří mínění, že vysoká cena se rovná vysoké kvalitě daného produktu.

3.1 Funkce ceny

Informační funkce – cena informuje prodávajícího i kupujícího o potřebách, zvyklostech, módě atd.

Alokační funkce – cena vypovídá o změnách a proporcích nabídky a poptávky, což ovlivňuje objem výroby.

Stimulační funkce – cena podporuje efektivnost využívání zdrojů, nutí výrobce prodávat za stejnou cenu jako ostatní a to vede ke snižování nákladů za účelem dosažení vyššího zisku.

Omezovací funkce – pouze ten, kdo je schopný cenu uhradit, může získat danou produkci.

Distribuční funkce – cena je nástrojem distribuce důchodů. [2 s. 72]

3.2 Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů

Na stanovení cen produktů má vliv mnoho externích a interních faktorů, které jsou více rozebrány v následujícím textu.

3.2.1 Externí faktory

Externí faktory jsou takové faktory, které působí na stanovení cen firmou zvenčí.

a) Struktura trhu

Druh trhu má vliv na volnost výrobce při tvorbě ceny produktu.

V dokonalé konkurenci existuje mnoho kupujících a mnoho prodávajících. Produkty jsou totožné a prodávají se tudíž za stejnou cenu. Proávající v těchto podmínkách není schopen cenu ovlivnit.

V monopolistické konkurenci se vyskytuje také mnoho kupujících a prodávajících. Produkty již jsou mírně diferenciované a to například v kvalitě provedení, ve stylu provedení či v poskytnutí doplňkových služeb, za které jsou kupující ochotni si připlatit. Výrobce již má větší možnost cenu produktu ovlivňovat, nemůže však vytvořit cenu o mnoho vyšší než mají konkurenti, protože jeho produkty by pouze s malou diferenciací v takové situaci neobstály.

V oligopolistické konkurenci, kde je jen několik prodávajících, má firma vysokou volnost při rozhodování o tvorbě ceny svých produktů. Musí však brát v úvahu svou konkurenci, neboť v této struktuře trhu bude její konkurence senzitivně reagovat na její cenovou tvorbu.

Monopol je situace, kdy je na trhu pouze jedna firma, která nabízí daný produkt. V tomto případě se prodávající může sám rozhodnout, na jakou výši cenu stanoví. Cenu tedy může vytvořit tak, aby mu přinesla maximální zisk s přihlédnutím na koupěschopnost kupujících. Tato struktura trhu je ale většinou regulována státem prostřednictvím státních opatření.

b) Nabídka

Firma stanovuje cenu také v závislosti na nabídce daného produktu. Pokud je výrobek či služba snadno nahraditelná či existuje velká nabídka těchto produktů, firma cenu stanoví na podobné hranici jako její konkurence. Pokud je nabídka daného produktu na trhu omezená, tedy produkt se nabízí v omezeném množství či jen výjimečně, firma může stanovit cenu vyšší než v případě velké nabídky daného produktu na trhu.

c) Poptávka

Prodávající si musí stanovit, kdo je jeho zákazník a jaké jsou jeho potřeby a preference. Zda je pro jeho zákazníky důležitější cena nebo kvalita výrobku či doplňkové služby k produktu a podle toho se prodávající musí rozhodovat při stanovení ceny produktu.

d) Zákazník

Zákazníci porovnávají cenu daného produktu s podobnými produkty u konkurenčních firem. Cenová strategie firmy může tedy ovlivnit i bezprostřední konkurenci.

e) Konkurence

V současné době se všechny firmy potýkají s konkurencí, a to přímou či nepřímou. Mezi *přímou konkurencí* lze zařadit firmy, které vyrábějí stejné nebo velmi podobné výrobky či poskytují identické služby. *Nepřímými konkurenty* jsou podniky, které poskytují takové produkty, které se mohou substituovat. Produkty nejsou identické, ale lze je vzájemně nahrazovat.

Konkurenci lze také klasifikovat na cenovou a necenovou. U *cenové konkurence* je nástrojem konkurenčního boje cena. Firmy se snaží prostřednictvím nízkých cen nalákat co největší počet zákazníků. *Necenová konkurence* je boj mezi firmami jinými prostředky, než je cena. Lze sem zařadit kvalitu výrobku, diferenciaci, design, image, způsob dodání produktu, rozšíření služeb spotřebitelům apod. [5 s. 274-277]

Cena musí být stanovena přiměřeně pro danou firmu. Příliš vysoká cena přiláká na trh další firmy, je zde tedy pravděpodobnost zvýšení konkurence. Naopak příliš nízká cena konkurenci odradí či ji úplně zničí. Tuto strategii si ale může dovolit pouze velká firma, která dlouhodobě prosperuje. [5 s. 274-277]

3.2.2 Interní faktory ovlivňující cenu

Interní faktory jsou takové faktory, které působí na stanovení cen firmou zevnitř.

a) Marketingové cíle

Jeden z marketingových cílů může být *cíl přežití*. V tomto případě firma stanovila cenu produktu pod úroveň celkových nákladů, nejnižší cena je tedy v krátkém období na úrovni průměrných variabilních nákladů. Tento cíl je pouze krátkodobého charakteru, firma nemůže dlouhodobě prodávat své výrobky pod úrovní celkových nákladů, jedná se o dočasné řešení.

Dalším častým cílem firmy je *maximalizace zisku*. Firma zvolí takovou cenu, která maximalizuje běžný zisk a také zaručuje nejrychlejší návratnost investic.

Maximalizace tržního podílu je dalším obvyklým cílem firem. Záměrem je zabezpečit firmě dominantní postavení na trhu s cílem odradit konkurenci. Ukázkou je to, když podnik uvádí na trh nový produkt s nízkou zaváděcí cenou.

Firma také může usilovat o *vůdcovství v kvalitě*. Jde tu zejména o zdůraznění jedinečnosti, výjimečnosti či originality produktu. Firma stanovuje vysokou cenu výrobku či služby, neboť potřebuje pokrýt náklady na výzkum a vývoj daného produktu.

Mezi další časté cíle firem lze zahrnout například zabránění nebo ztížení vstupu konkurence na trh, zvýšení přitažlivosti firmy nebo stabilizace trhu. [5 s. 277-278]

b) Míra centralizace či decentralizace v rozhodování o cenách

V malých firmách je rozhodování o cenách v režii vrcholového managementu, ve větších firmách se touto problematikou zabývají manažeři divizí či výrobních řad. Pokud stanovení ceny představuje rozhodující prvek marketingového mixu, zabývá se jím cenové oddělení ve spolupráci s manažery prodeje, výroby, financí a účetnictví.

c) Marketingový mix

Stanovení ceny musí být koordinováno s rozhodováním o ostatních nástrojích marketingového mixu, tedy s produktem, propagací a distribucí.

d) Diferenciace produktů

Stanovení ceny je poměrně často ovlivněno výší nákladů. Firmy se snaží stanovit takovou cenu, která pokryje náklady na vývoj, výrobu, distribuci, prodej produktu, marketing a také odměny za úsilí a riziko. Náklady tvoří z hlediska ceny její spodní hranici. [5 s. 277-278]

3.3 Metody tvorby cen

Úroveň ceny musí být stanovena na takové úrovni, která zapříčiní zisk firmy, ale také se musí brát u stanovení výše ceny zřetel na to, aby byl kupující ochoten ji za daný produkt ještě zaplatit. V současné době existuje mnoho metod pro stanovení cen, autorka diplomové práce v následujícím textu uvede a přiblíží některé z nich.

3.3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

V této kategorii je nejjednodušší metodou tvorby cen **stanovení ceny přírážkou**, u kterého se k nákladům připočte určitá přírážka neboli marže. Nevýhodou u této metody lze konstatovat fakt, že se ignoruje poptávka a ceny konkurence, což v důsledku pravděpodobně nepovede ke stanovení optimální ceny. I přesto tato metoda je u firem velmi populární, a to zejména díky tomu, že zjištění nákladů je pro ně mnohem jednodušší než zjištění poptávky. Velké množství firem se také domnívá, že je tato metoda spravedlivější pro kupujícího i prodávajícího, neboť pokud se z nějakého důvodu zvýší poptávka, cena produktu zůstane stejná a zákazník nebude muset platit vyšší částku.

Druhou metodou v této kategorii tvorby cen je **analýza bodu zvratu** nebo její varianta nazývaná **stanovení ceny pomocí cílové rentability**. Firma se snaží stanovit takovou cenu, při které příjmy převyšují náklady, nebo cenu, při které dosahuje stanovené míry cílové rentability. Nevýhodou bývá vyšší stanovení ceny, což vede k nižší poptávce a firma nemusí nalézt odbyt ani pro menší množství výrobků.

Metoda stanovení ceny přírážkou a metoda analýzy bodu zvratu mohou pomoci firmě určit minimální cenu, která pokryje náklady a zisk. V potaz ale neberou vůbec vztah mezi cenou a poptávkou. Při použití těchto metod firma až dodatečně zohledňuje vliv ceny na prodej a musí se tedy poté rozhodnout, zda bude při této ceně dosaženo požadovaného zisku či plánovaného odbytu. [6 s. 497-499]

3.3.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen

V současné době mnoho firem začíná stanovovat své ceny na základě vnímané hodnoty. Tato metoda je založena na vnímání hodnoty kupujícími. Stanovení ceny je tedy nedílnou součástí při navrhování marketingového mixu. Firma nejprve zanalyzuje potřeby zákazníků a poté podle toho, jak hodnotu daného produktu vnímají, stanoví cílovou cenu výrobku. Podniky, které využívají tuto metodu, musí také zjistit, jakou hodnotu zákazníci vnímají u konkurenčních produktů. Tyto výzkumy se provádějí například formou experimentu nebo dotazováním. Cílem této metody je nalézt správnou kombinaci kvality služeb za výhodnou cenu. [6 s. 500-501]

3.3.3 Stanovení ceny podle konkurence

U této metody firma určuje své ceny produktů převážně podle cen, které má její konkurence. Stanovení ceny na základě svých nákladů či poptávce v této metodě není prioritní. Podnik nemusí stanovit stejné ceny jako má konkurence, ale naopak také nižší ceny či dokonce vyšší. Rozhodující je v tomto případě charakter trhu a velikost dané firmy. V oligopolní struktuře, kde se jedná o produkty jako je papír či hnojiva, firma většinou volí stejné ceny jako má konkurence. Tato metoda je u firem oblíbená v případech, kdy jde obtížně změřit cenovou elasticitu poptávky. [6 s. 504-505]

4 Strategická analýza firem

Firma, která chce být na trhu úspěšná, musí analyzovat své trhy a prostředí, kterým je obklopena. Je to důležité zejména pro nalezení obchodních příležitostí či vyhnutí se hrozbám, které na trhu mohou nastat.

4.1 Porterův model 5 sil

Porterův model 5 sil je analýza, která zkoumá odvětví firmy a jeho rizika. Autorem je Michael E. Porter, jak je již z názvu zřejmé. U tohoto modelu se lze také setkat se zkratkou „5F“, neboli 5 konkurenčních sil (Five Forces), do kterých patří:

- Hrozba nových vstupů do odvětví,
- Soupeření mezi stávajícími firmami,
- Dohadovací schopnost kupujících,
- Hrozba substituce,
- Dohadovací schopnost dodavatelů.

Téměř každá firma se potýká s hrozbou vstupu nových konkurentů na její trhy. Pokud je dané odvětví ziskové a nejsou tam žádné vstupní bariéry nebo je snadné je překonat, musí se očekávat vstup nových firem na daný trh. Vstupní bariéry lze rozdělit do dvou kategorií, finančních a nefinančních. Příkladem finančních bariér mohou být vysoké počáteční náklady k nákupu potřebných technologií a do nefinančních bariér spadá například zavedení značky.

Konkurence mezi stávajícími firmami na trhu je důsledkem snahy každé firmy si vylepšit svou pozici. Pokud je konkurence na trhu malá, můžou si podniky stanovit vyšší ceny, pokud je naopak velká, dochází ke snižování cen produktů a snaží se vytlačit ostatní konkurenty.

Hrozbou pro firmu se mohou stát i její zákazníci a to v případech, kdy mají možnost tlačit ceny produktů dolů a požadovat vysokou kvalitu. Síla hrozby kupujících záleží na mnoha podmínkách, např. existenci substitutů, objemu nákupu kupujících, na cenové citlivosti poptávky.

Hrozba substitutů je pro firmy velmi častým problémem. V současné době není moc výrobků, které by neměly zastoupení v jiném blízkém produktu. U snadno zastupitelných výrobků musí podnik stanovit nižší cenu a v důsledku toho bude také jeho výsledný zisk nízký.

Ze strany dodavatelů firmám hrozí navyšování jejich cen či snižování kvality produktů, které firmě poskytují. Dodavatelé si mohou klást podmínky, například pokud jsou náklady na přechod k jinému dodavateli vysoké či je velmi malé množství dodavatelů daných produktů. [7 s. 47-49]

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza patří k nejpoužívanějším a nejznámějším analýzám firemního prostředí. Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen slov: „Strengths“ (silné stránky), „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby). Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku, její potenciální hrozby a příležitosti. Pomocí této analýzy lze také zjistit, zda je firma schopna se vyrovnat se změnami, které mohou v prostředí podniku nastat.

Při provádění SWOT analýzy se doporučuje nejprve zanalyzovat příležitosti a hrozby firmy. Příležitosti a hrozby patří do vnějšího prostředí podniku, které lze ještě rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí lze zahrnout faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, zatímco do mikroprostředí náleží zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost.

Poté lze provést analýzu silných a slabých stránek podniku, a v tomto případě se jedná o analýzu vnitřního prostředí firmy. Do této oblasti náleží například cíle firmy, její systémy, procedury, zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura a kvalita managementu.

Mezi silné stránky podniku spadají skutečnosti, které přinášejí výhody firmě i zákazníkům. Naopak do slabých stránek lze zahrnout vše, co firma nedělá správně, nebo to, v čem je firma oproti ostatním firmám pozadu. Do příležitostí firmy spadá vše, co může zvýšit její poptávku, zlepšit její image a přinést jí úspěch. Hrozby jsou ty skutečnosti, které naopak mohou poptávku snížit či zapříčinit firmě neúspěch v nějaké její oblasti či oblastech.

Určit silné a slabé stránky podniku lze pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Výchozí základnou pro vyjádření určitého stavu může být klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4 P (produkt, cena, místo, marketingová komunikace), nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků. S použitím různých výzkumných technik jako je například dotazování, brainstorming či diskuse, jsou vybrána kritéria. Jednotlivým kritériím je poté přidělena váha a dále jsou vyhodnocovaná pomocí škálování. Nejčastěji je škála v rozmezí od -10 až do +10, a v případech, kdy je kritérium ohodnoceno nulou, tak se nezahrnuje ani mezi slabé, ani mezi silné stránky podniku. [5 s. 129]

I přesto, že SWOT analýza patří k nejoblíbenějším a nejpoužívanějším analýzám firemního prostředí, najdou se nevýhody, které jsou s touto analýzou spojené. Příkladem lze uvést skutečnost, že SWOT analýza je velmi statická a subjektivní. [5 s. 131]

5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, který firmě umožňuje upravit nabídku podle přání cílových zákazníků. Marketingový mix se skládá nejčastěji ze 4 prvků, označují se jako 4 P, které zahrnují produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Place) a komunikační politiku (Promotion).

Produktem jsou chápány výrobky i služby s nimi spojené, které jsou firmou nabízeny cílovým zákazníkům. Cena představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit,

aby daný výrobek získal. Pod distribuci spadají veškeré aktivity, které zajišťují fyzickou dostupnost výrobků pro cílové zákazníky. Posledním pojmem je komunikační politika, která představuje veškeré aktivity související se seznámením zákazníka s daným produktem, příkladem lze uvést reklamu. [6 s. 105-107]

Marketingový mix lze dále ještě rozšířit například o 3 prvky, a to: lidé (People), procesy (Processes) a plánování (Planning). Tento marketingový mix nazývaný jako 7 P se používá zejména u služeb.

6 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je pro firmu důležitý zejména z hlediska zjištění potřeb jejich zákazníků. Jeho prostřednictvím firma získá informace, které ji mohou pomoci rozpoznat a reagovat na potenciální příležitosti a hrozby na trhu.

Marketingový výzkum je proces, který se skládá z pěti částí:

1. Definování problému a cílů výzkumu,
2. Sestavení plánu výzkumu,
3. Shromáždění informací,
4. Analýza informací,
5. Prezentace výsledků. [8 s. 20]

Mezi techniky marketingového výzkumu patří dotazování, pozorování a experiment. Jejich následné přiblížení je rozvedeno v dalším textu.

6.1.1 Dotazování

K nejrozšířenějším postupům patří dotazování. Provádí se pomocí nástrojů, jako je dotazník či záznamový arch, a vhodně zvoleného kontaktu s dotazovaným. Kontakt může být přímý, bezprostřední (pomocí dotazníku) nebo zprostředkovaný tazatelem (ústní dotazování).

Písemný kontakt je realizován pomocí dotazníků nebo ankety. *Dotazník* musí být správně sestavený, jinak může nastat zkreslení a výsledky nebudou odpovídat potřebám a cílům výzkumu. Správně sestavený dotazník vyhovuje účelově technickým a psychologickým požadavkům. Pojem „účelově technický“ znamená sestavení a formulování otázek takovým způsobem, kdy respondent může, co nejpřesněji odpovídat na otázky, které firmu zajímají. Splněním psychologického požadavku firma vytvořila takové podmínky a prostředí, které napomáhá k tomu, aby se otázky zdály respondentovi snadné a on na ně odpovídal stručně a pravdivě.

Dotazník musí splňovat mnoho požadavků, mezi které lze zahrnout celkový dojem, formulaci otázek, typologii otázek a manipulaci s dotazníkem.

Dotazník musí mít poutavou grafickou úpravu, aby zaujal již na první pohled. Důležitý je formát dotazníku, úprava první stránky, barva a kvalita papíru. Pokud respondenta dotazník hned na začátku nezaujme, je zde malá pravděpodobnost, že ho vyplní. Dotazník by také neměl být příliš obsáhlý, neboť to může být příčinou odmítnutí respondentů o jeho vyplnění. Na začátku dotazníku se objevuje úvodní text, který by měl vzbudit zájem dotázaného. Měl by zdůraznit smysl dotazníku a motivovat respondenta k vyplnění.

Otázky v dotazníku musí být jednoznačné a srozumitelné. Výzkumníci se snaží formulovat takové otázky, aby byly co nejvíce validní. Validní otázku lze definovat jako otázku, která se ptá skutečně na to, na co potřebuje výzkumník odpověď.

Otázky v dotazníku mohou být otevřené, uzavřené nebo polootevřené. *Otevřené otázky* neposkytují respondentovi žádné možné odpovědi. Dotazovaný se může k dané otázce vyjádřit zcela volně svými slovy, což je největší výhoda těchto typů otázek. Naopak

nevýhodou bývá náročné zpracování. *Uzavřené otázky* mají již předpřipravené odpovědi, ze kterých si respondent musí vybrat. Výhodou je rychlé zodpovězení respondentů na otázky a také i následné zpracování výsledků z těchto dotazníků. Mezi nevýhody patří, že si dotazovaný musí vybrat z uvedených odpovědí, které dotazovaný nemusí považovat za nejvhodnější. Tento problém řeší otázky *polootevřené*, u kterých si respondent může vybrat, jak z nabízených odpovědí, tak má možnost se u zpravidla jedné otevřené odpovědi vyjádřit vlastními slovy.

Uzavřené otázky lze dělit na dichotomické, výběrové, výčtové a polytomické s uvedením pořadí alternativ. Přičemž *dichotomické* používají pouze dvě možnosti, a to ano a ne. U těchto typů otázek je velkou výhodou jejich snadná zpracovatelnost. *Výběrové* otázky jsou takové, u kterých si respondent může vybrat pouze jednu z uvedených variant. Zatímco *výčtové* otázky umožňují respondentovi vybrat více variant odpovědí u jedné otázky. Nevýhodou této varianty je její obtížnost při zpracování. *Polytomické otázky s uvedením pořadí alternativ* jsou většinou oblíbené pro respondenty, neboť jim umožňují určovat pořadí.

Další nástroj pro měření názorů je škálování, které se považuje za nejvhodnější. Respondentovi je nabídnuta stupnice s hodnotami a on na ní přiřazuje tu, která je pro něj vhodná u daného zkoumaného kritéria. Výhodou je zde snadná zpracovatelnost a nevýhodou naopak může být chybějící značka v seznamu, kterou dotazovaný respondent preferuje. [8 s. 32-39]

Ankety jsou vhodné pro seznámení s firmou či výrobkem a oslovení veřejnosti. Anketu tvoří několik málo otázek na určité téma, které mohou být publikovány v tisku nebo rozdávány při nákupu výrobků. Problémem těchto anket je jejich návratnost, v důsledku toho se zákazníkům slibují různé možné odměny, pokud vyplněnou anketu odevzdají. Anketu většinou navrací lidé, kteří již jsou v důchodu nebo na mateřské dovolené, pracující lidé zřídka anketu vyplní a odevzdají. Firma by tedy na výsledcích ankety neměla stavět rozhodovací a plánovací činnost. [8 s. 43]

Osobní rozhovor probíhá buď jako interview anebo skupinový rozhovor. *Interview* je standardizovaný rozhovor tazatele pouze s jedním respondentem. Výzkumník zformuluje otázky a případné možnosti odpovědí a tazatel je poté přerývá dotazovanému. Tato metoda je velmi časově i finančně náročná. Tazatel musí být důkladně proškolen a až poté může oslovovat respondenty. Také je zde menší dosah než například u dotazníku, kde lze za nízké náklady oslovit mnoho lidí. Naopak zase je u této techniky výhodou, že víme, kdo přesně na dotazy odpovídal a pokud respondent nebude rozumět některé z otázek, tazatel mu je může vysvětlit. [8 s. 43]

Skupinový rozhovor probíhá většinou v počtu 6 až 10 lidí, kteří odpovídají tazateli na jeho otázky. Trvá většinou několik hodin a je prováděn formou diskuse, která je zaznamenávána pomocí písemných poznámek nebo elektronickou nahrávkou. Tazatel musí být objektivní a také velmi znalý v probírané problematice. Tato technika je prováděna dříve než dojde k výzkumu širokého rozsahu anebo naopak v závěrečné fázi výzkumu, kdy je potřeba si ještě některé poznatky více zanalyzovat.

Telefonické dotazování je operativní technika, jejíž výhodou je především rychlost a cena. Respondent je v anonymitě a může tedy tazateli poskytnout upřímnější a otevřenější odpovědi na otázky jím kladené. Telefonické dotazování musí být stručnější a kratší, než je tomu u osobního rozhovoru, v důsledku tedy nemůže být tato technika použita pro otázky, které potřebují obsáhlejší odpovědi. [8 s. 46]

6.1.2 Pozorování

Pozorování je technika získávající primární informace, kterou provádí vyškolení pozorovatelé. Probíhá bez aktivní účasti pozorovaného, kdy pozorovatel jen sleduje reakce a způsoby chování lidí a zaznamenává je.

Lze rozlišovat pozorování standardizované a nestandardizované. U *nestandardizovaného pozorování* je stanoven pouze cíl pozorování a pozorovatel jinak může rozhodovat sám o jeho celém průběhu. Přičemž u *standardizovaného pozorování* jsou přesně určené jevy, které se mají pozorovat a jsou dány kategorie, do kterých se budou pozorované skutečnosti zařazovat. Je tedy stanoven jak způsob pozorování, tak i záznamu a chování pozorovatele.

Pozorování může probíhat zjevně nebo skrytě. U zjevného pozorování jsou si lidé vědomi toho, že jsou pozorováni. Skryté pozorování se provádí v případech, kdy by zjevná přítomnost pozorovatele mohla narušit průběh pozorované skutečnosti.

Důležitý je u této techniky zejména systematický záznam pozorování. Pozorovatel musí zaznamenat skutečné chování a jednání lidí osobně či pomocí elektronických přístrojů a toto velké množství jevů utřídit a vybrat reprezentativní vzorek chování. [8 s. 47]

6.1.3 Experiment

Experimentální metody zkoumají vliv jednoho jevu na druhý, a to v nově vytvořené situaci. Výzkumník usiluje o zachycení reakcí na novou situaci a hledá vysvětlení tohoto chování. Experimenty lze roztrždit do dvou skupin, a to na laboratorní a terénní. Laboratorní se uskutečňují ve zvlášť organizovaném prostředí, tedy v prostředí uměle vytvořeném. Naopak terénní experimenty se uskutečňují v přirozeném prostředí, tedy v takovém prostředí, které je běžné pro zkoumaný jev. [8 s. 48]

7 Cestovní ruch

Cestovní ruch patří celosvětově mezi nejvýznamnější hospodářská odvětví. Ovlivňuje rovněž i mnoho jiných odvětví, mezi které lze zařadit například dopravu, stavebnictví či potravinářství. Cestovní ruch tedy nabízí mnoho pracovních příležitostí, jak ve svém odvětví, tak i v dalších, a v důsledku toho ho lze řadit k největším zaměstnavatelům na světě. Cestovní ruch je také velkým přínosem pro ekonomiku rozvinutých států, jelikož se významně podílí na tvorbě HDP. V dnešní době je cestovní ruch neodmyslitelnou součástí životního stylu lidí a jejich potřeb.

Cestovní ruch se začal výrazně vyvíjet ve 20. století a stal se součástí života obyvatel ve vyspělých státech. Nejstarší známé práce o cestovním ruchu pocházejí již ze začátku 20. století. Cestovním ruchem se během jeho vývoje zabývalo již mnoho odborníků, a z tohoto důvodu existuje v současné době mnoho definic tohoto odvětví.

Organizace UNWTO (United Nations World Tourism Organisation), tedy Světová organizace cestovního ruchu, definuje cestovní ruch jako: *„činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném městě.“* [9 s. 18]

Marian Gúčík ve své knize cestovního ruchu zase stanovuje, že k základním znakům cestovního ruchu patří: [10 s. 17]

- cestování a dočasný pobyt osob mimo město jejich trvalého bydliště,
- cestování za účelem uspokojení specifických potřeb,
- cestování obvykle ve volném čase nebo sem lze zařadit také pracovní cesty v pracovním čase,
- cestováním je možno získat užitek a ten se považuje za cíl cestovního ruchu.

Každý autor tedy na definování pojmu „cestovní ruch“ nahlíží trochu jinak, ale ve své podstatě to jsou definice, které jsou z převážné části totožné. Z ekonomického hlediska jde v cestovním ruchu o formu spotřeby, pro kterou je charakteristické, že se jím uspokojují

specifické potřeby, jako je například odpočinek, poznávání, kulturní a sportovní využití, zdraví, společenská komunikace, rozptýlení a zábava.

7.1 Formy cestovního ruchu

Formy cestovního ruchu můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na základní formy cestovního ruchu, které odpovídají širším potřebám účastníků a na specifické formy cestovního ruchu, které uspokojují specifické požadavky jeho účastníků. [9 s. 19-20]

Do základních forem cestovního ruchu patří:

- **Rekreační forma cestovního ruchu** – jedná se o odpočinkovou formu, která přispívá k regeneraci a reprodukci fyzických a duševních sil člověka,
- **Kulturně-poznávací forma cestovního ruchu** – účastníci tohoto cestovního ruchu mají zájem poznávat historii, kulturu, tradice a zvyky různých zemí a národů,
- **Lázeňsko-léčebná forma cestovního ruchu** – je orientovaná na léčbu, prevenci, relaxaci a celkovou obnovu fyzických a duševních sil člověka,
- **Sportovně-rekreační forma cestovního ruchu** – tato forma je vhodná pro účastníky, kteří svou dovolenou rádi tráví formou aktivního odpočinku, tedy například lyžováním či cykloturistikou; v rámci této formy cestovního ruchu sem můžeme také zařadit organizování pasivní účasti na sportovních akcích. [9 s. 20]

Do specifických forem cestovního ruchu můžeme zařadit například:

- **Cestovní ruch dětí a mládeže (juniorská turistika)**

Má tři tržní segmenty:

- **Děti pod deset let** – zcela kontrolováni rodiči; většinou se jedná o hotely specializované na pobyt rodičů s dětmi, které nabízí spoustu zábavných aktivit pro tyto děti a rovněž i jejich celodenní hlídání,
- **Děti a mládež ve věku 10 - 19 let** – jistá míra vlastního rozhodování; lze sem zařadit školní výlety, lyžařské výcviky či letní tábory; jsou zde preferovány služby nižšího standardu, jemuž odpovídá i nižší cena,
- **Mladí lidé 20-29 let** – zpravidla již rozhodují sami a jsou většinou již finančně nezávislí; typické jsou zejména „batůžkářské“ individuální

zájezdy, au pair pobyty či práce na farmách; nižší standard služeb se rovná nižší ceně a to například za ubytování, jelikož mladí lidé dávají spíše přednost ubytování v hostelech či na ubytovnách.

- **Cestovní ruch seniorů** – tato forma cestovního ruchu v budoucnu poroste rychlým tempem, a to z důvodu stárnutí populace a prodlužující se délky aktivního života.

Má tři tržní segmenty:

- **Mladší senioři (50-64 let)** – mají dobrou fyzickou kondici a většinou jsou ještě pracovně aktivní a tím pádem i finančně nezávislí; cestují převážně individuálně; preferují služby vysoké kvality a hlavně pohodlí,
 - **Starší senioři (65-70 let)** – lidé, kteří už jsou v důchodovém věku a mají dostatek volného času; spíše skupinové cestování; požadavek vysokého standardu služeb,
 - **Veteráni (nad 70 let)** – lidé ve věku, kdy již často musí bojovat s nějakým handicapem, proto cestují zejména ve skupinách, kde jsou součástí programu asistenční služby a služby lékaře; vyžadování zvláštní péče a pohodlí při dopravě i ubytování; cestování většinou mimo hlavní sezónu.
- **Cestovní ruch osob s handicapem** – v současné době se mnoho cestovních agentur a kanceláří také snaží uspokojit potřeby handicapovaných lidí; důležité je přizpůsobit dle typu handicapu dopravu, vybavení ubytovacích a stravovacích zařízení či ovládání výtahů.
 - **Kongresový a incentivní cestovní ruch** – lze sem řadit návštěvy akcí, jež mají odborný cíl, jako jsou například konference, kongresy či semináře; incentivní cestovní ruch je možno nazvat jako motivační či pobídkový cestovní ruch, organizují ho firmy pro své zaměstnance; je to velmi důležitá forma cestovního ruchu, a to zejména z toho hlediska, že účastníci kongresového cestovního ruchu utrácejí zpravidla více peněz než ostatní turisté.

- **Venkovský cestovní ruch** – jedná se zejména o pobyt ve venkovském prostředí, kde je člověk v kontaktu s přírodou; lze sem zahrnout agroturistiku (pobyt na fungujících farmách), ekoagroturistiku (pobyt na ekologicky hospodařící farmě); tuto formu cestovního ruchu využívají především lidé z velkých měst, kteří se chtějí oprostit od negativních vlivů civilizace a mají pozitivní přístup k venkovu.
- **Gurmánský cestovní ruch** – jedná se o poznávání kultury cizích zemí prostřednictvím jídel a nápojů, které jsou součástí jejich kulturního dědictví; patří sem návštěvy festivalů jídla a pití, vinobraní, hody, hostiny na hradech a zámcích či putování po vybraných restauracích.
- **Městský cestovní ruch** – návštěvy velkých měst a metropolí, nejčastěji je tato forma spojena s jinou formou cestovního ruchu, a to například s kulturní či kongresovou; většinou se jedná o letecký zájezd na prodloužený víkend.
- **Dobrodružný cestovní ruch** – forma cestovního ruchu spjatá s aktivní účastí turistů na dobrodružných aktivitách, mezi které patří především adrenalinové sporty jako horolezectví, paragliding, parašutismus či potápění; jde tady především o získání neobvyklých zážitků, o změnu prostředí a zažití něčeho nebezpečného a neobvyklého; musí zahrnovat dokonalé organizační a technické zabezpečení, včetně speciálního pojištění pro účastníky, jelikož tato forma cestovního ruchu představuje i značná rizika.
- **Náboženský cestovní ruch** - patří sem návštěvy poutních míst, míst církevních slavností či bohoslužby; cílem je posílení víry věřících; důležité je respektovat náboženské, kulturní a společenské zvyklosti účastníků a podle toho se také musí odvíjet například stravování těchto účastníků.
- **Nákupní cestovní ruch** – jedná se především o zájezdy a cesty za účelem nákupů; v dnešní době velmi oblíbená forma cestovního ruchu; nákupy jsou prováděny většinou v nákupních městech, jako je Londýn, Paříž, New York či Dubaj; jde spíše

o krátkodobější výlety; pro přilákání turistů se také v mnoha zemích pořádají nákupní festivaly. [9 s. 186-203]

7.2 Druhy cestovního ruchu

Cestovní ruch můžeme rozdělovat podle následujících hledisek:

1. Podle místa čerpání služeb:

- **domácí** – účastníci tohoto cestovního ruchu cestují pouze na území země, ve které trvale žijí,
- **zahraniční** – účastníci tohoto druhu cestovního ruchu cestují do jiné země, než ve které trvale žijí; patří sem:
 - **aktivní cestovní ruch (incoming)** – souhrn aktivit spojených s příjezdem občanů ze zahraničí do dané země,
 - **pasivní cestovní ruch (outcoming)** - souhrn aktivit spojených s výjezdem občanů dané země do zahraničí.
- **tranzitní** - souhrn aktivit spojených s občany ze zahraničí, kteří pouze přes území daného státu přejíždějí do jiného cílového státu, většinou je tento druh cestovního ruchu bez přenocování.

2. Podle místa převažující realizace služeb cestovního ruchu:

- **Vnitřní cestovní ruch** – lze sem zařadit domácí cestovní ruch, tedy cestování po zemi, ve které účastníci trvale žijí a aktivní příjezdový ruch, tedy cesty a pobyt cizinců v dané zemi,
- **Národní cestovní ruch** – patří sem domácí cestovní ruch a pasivní výjezdový ruch (cestování lidí do cizí země),
- **Mezinárodní cestovní ruch** – zahrnuje veškerý cestovní ruch, u kterého dochází k překročení hranice daného státu (aktivní příjezdový a pasivní výjezdový ruch).

3. Podle způsobu financování:

- **Volný cestovní ruch** – účastník si hradí svou cestu v plném rozsahu, jeho účast není ničím podmíněna,
- **Vázaný cestovní ruch** – účastník hradí pouze část nákladů, zbytek nákladů může hradit například zaměstnavatel či pojišťovna, jeho účast je „vázána“ na splnění

určité podmínky jako například členství v organizaci či být pacientem v lázeňském cestovním ruchu.

4. Podle délky pobytu:

- **Krátkodobý** – pobyt účastníka je maximálně tři přenocování,
- **Dlouhodobý** – pobyt účastníka je delší než tři přenocování.

5. Podle způsobu účasti:

- **Organizovaný** – účastníkovi všechny potřebné činnosti s cestováním připraví cestovní kancelář nebo jiný zprostředkovatel,
- **Neorganizovaný** – účastník si cestu i pobyt organizuje sám bez pomoci cestovní kanceláře či jiných zprostředkovatelů.

6. Podle počtu účastníků:

- **Individuální** – účastník se cestovního ruchu účastní pouze s rodinou či úplně sám,
- **Kolektivní** – účastní se více osob; mívá podobu skupinového či masového cestovního ruchu.

7. Podle ročního období:

- **Sezónní** – sem patří letní sezóna a zimní sezóna, v tomto období jsou služby cestovního ruchu prodávány za maximální ceny,
- **Mimosezónní** – v tomto období cestuje méně účastníků a z tohoto důvodu je často menší nabídka služeb cestovního ruchu, a tudíž jsou tyto služby za nižší ceny než v sezóně.

8. Podle vlivu na životní a sociokulturní prostředí:

- **Tvrdý** – patří sem zejména klasický masový turismus, kde je hlavním měřítkem zisk a to bez ohledu na environmentální, sociální a kulturní prostředí dané destinace,
- **Měkký** – tento druh cestovního ruchu se snaží dosáhnout vyrovnaného stavu mezi přínosy a dopady na životní prostředí a také na prostředí sociální a kulturní dané

destinace, ve které cestovní ruch probíhá; v současné době se cestovní ruch věnuje i společenské odpovědnosti a udržitelnosti. [9 s. 20-22]

Cílem cestovního ruchu je uspokojování potřeb a přání cílových skupin zákazníků. Rozhodující přitom jsou skupiny zákazníků a jejich možnosti získání produktu. Cestovní ruch a jeho organizační jednotky plní sociální cíle své existence a tak zároveň naplňují národohospodářský zájem. Pokud se přitom dosahují přiměřené výnosy, uspokojují se zájmy podniků a jejich zaměstnanců. [11 s. 9]

8 Legislativní úprava podnikání v cestovním ruchu

Činnost cestovních kanceláří a agentur upravuje celá řada zákonů, mezi které například patří:

- Živnostenský zákon,
- Zákon o obchodních korporacích,
- Občanský zákoník,
- Zákon o cenách,
- Zákon o dani z přidané hodnoty,
- Zákon o ochraně spotřebitele,
- Zákon o ochraně osobních údajů,
- Zákon o volném pohybu služeb,
- Zákoník práce,
- Zákon o účetnictví.

8.1 Živnostenský zákon

Primárním zákonem pro činnost cestovních kanceláří a agentur je zákon o živnostenském podnikání, který upravuje podmínky pro toto podnikání a vytyčuje, co se tímto podnikáním rozumí a také co se za živnostenské podnikání již nepovažuje.

Živnost je soustavná činnost, která je provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. [12]

Provozovat živnost jsou oprávněny fyzické nebo právnické osoby, které splňují podmínky stanovené živnostenským zákonem. Podmínky pro získání živnostenského oprávnění jsou všeobecné a zvláštní. Všeobecné podmínky musí být splněny vždy a u všech druhů živností a zvláštní podmínky musí být splněny pouze u některých specifických druhů živností. Zvláštní podmínky se týkají většiny živností řemeslných, vázaných či koncesovaných.

Všeobecné podmínky pro provozování živnosti jsou:

- Plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti,
- Bezúhonnost.

Zvláštní podmínky pro provozování živnosti jsou:

- **Odborná způsobilost** – jedná se především o kvalifikační předpoklady pro výkon příslušné živnosti, tedy o odborné vzdělání a praxi v oboru; potvrzením je doklad o dosaženém vzdělání či doklad o délce praxe v daném oboru,
- **Jiná způsobilost** – tedy jiná než odborná způsobilost se vyskytuje téměř minimálně a je potřeba především pro specifické obory u koncesovaných živností; jde například o finanční způsobilost pro některé druhy dopravy.

Pokud podnikatel nesplňuje odbornou způsobilost, může si stanovit odpovědného zástupce. **Odpovědným zástupcem** je fyzická osoba, která splňuje všeobecné podmínky i odbornou způsobilost. Je s podnikatelem ve smluvním stavu a nesmí vykonávat funkce odpovědného zástupce pro více než 4 podnikatele. Pro splnění jiné způsobilosti, ale odpovědného zástupce nahradit nelze, tyto požadavky musí splňovat podnikatel sám.

Druhy živností:

- 1) **Ohlašovací** – vznikají na základě ohlášení.
 - a) **Živnosti řemeslné** – podnikatel musí splnit všeobecné podmínky a ve většině případů i prokázat odbornou způsobilost,
 - b) **Živnosti vázané** – pro provozování této živnosti je nutné splnit všeobecné podmínky a prokázat odbornou způsobilost,

- c) **Živnosti volné** – podnikatel nepotřebuje žádnou odbornou způsobilost; spadá sem například provozování cestovní agentury.
- 2) **Koncesované** – smějí být provozovány na základě koncese; podnikatel musí splnit podmínky všeobecné i zvláštní; patří sem například provozování cestovní kanceláře.

Ministerstvo pro místní rozvoj připojuje své stanovisko k žádosti o koncesi na provozování cestovní kanceláře. K žádosti o koncesi musí být přiřazeny dokumenty:

- smlouva s pojišťovnou o pojištění pro případ úpadku cestovní kanceláře,
- podnikatelský záměr,
- prohlášení, že nedošlo ke zrušení živnostenského oprávnění k provozu cestovní kanceláře nebo cestovní agentury v posledních pěti letech z důvodu porušení povinností,
- prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti.

K vydání koncese cestovní kanceláři je nutné prokázat odbornou způsobilost, a to dosažením:

- vysokoškolského vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch,
- vyššího odborného vzdělání v oboru zaměřeném na cestovní ruch,
- středoškolského vzdělání s maturitní zkouškou v oboru zaměřeném na cestovní ruch,
- jakéhokoliv vysokoškolského vzdělání a 1 rok praxe v oboru,
- jakéhokoliv vyššího odborného vzdělání a 3 roky praxe v oboru,
- jakéhokoliv středního vzdělání a 6 let praxe v oboru,
- osvědčení o rekvalifikaci vydané akreditovaným zařízením,
- dokladu o dílčí kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře dle zvláštního předpisu zákona 179/2006 Sb. a 2 roky praxe v oboru. [12]

Živnost nesmí provozovat fyzická nebo právnická osoba:

- pokud byl na její majetek vyhlášen konkurz,
- po dobu 3 let od právní moci rozhodnutí o zamítnutí insolventního návrhu, jelikož majetek dlužníka nebude postačovat k úhradě nákladů insolventního řízení,
- pokud bylo zrušeno živnostenské oprávnění.

Dále nemůže živnost provozovat fyzická osoba, které byl soudem nebo správním orgánem uložen trest nebo sankce zákazu činnosti v oboru nebo příbuzném oboru. [12]

8.2 Formy podnikání v oblasti provozování CK a CA

Pro provoz cestovních kanceláří a agentur je možné si vybrat kteroukoli formu podnikání a to od osoby samostatně výdělečně činné až po obchodní společnost či družstvo. Nejpoužívanější forma podnikání při provozování cestovní agentury je v České republice podnikání jako osoba samostatně výdělečně činná a společnost s ručením omezeným. U cestovních kanceláří je nejběžnější forma také společnost s ručením omezeným a dále pak je velmi častá akciová společnost, která je příhodná zejména pro velké cestovní kanceláře.

8.2.1 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Společnost s ručením omezeným je jedna z nejrozšířenějších forem podnikání v České republice. I přesto, že tato obchodní společnost vykazuje některé znaky osobní společnosti, je řazena ke kapitálovým společnostem. Společnost je upravena v Zákonu o obchodních korporacích.

Společnost může založit jeden společník a i za jiným než podnikatelským účelem. Minimální základní kapitál této společnosti je 1 Kč. Za dluhy společnosti ručí společníci solidárně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti (§ 132/1 ZOK). Nejvyšší orgán společnosti je valná hromada. Ta schvaluje stanovy společnosti, rozhoduje o změnách ve společenské smlouvě, jmenuje, odvolává a odměňuje jednatele a členy dozorčí rady. Valná hromada se musí sejít minimálně jednou za rok.

Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé. Platí pro ně zákaz konkurence, což znamená, že žádný z jednatelů nesmí podnikat ve stejném nebo podobném oboru, pokud to ve společenské smlouvě není uvedeno jinak.

Posledním orgánem společnosti, který je dobrovolný, je dozorčí rada. Ta kontroluje a dohlíží na činnost jednatelů, přezkoumává účetní závěrku atd. Dozorčí rada je volena valnou hromadou a vztahuje se na ní také zákaz konkurence jako tomu je u jednatelů. [13]

8.2.2 Akciová společnost (a.s.)

Je také kapitálová obchodní společnost, kterou upravuje Zákon o obchodních korporacích. Akcie je cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka. Majitelé akcií mají právo na podíl ze zisku společnosti, tedy na dividendy.

Akciová společnost ručí za závazky celým svým majetkem, ale akcionáři za závazky společnosti neručí vůbec. Akciovou společnost může založit jedna právnická nebo fyzická osoba. Základní kapitál této společnosti je 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.

V dualistické struktuře je nejvyšším orgánem společnosti valná hromada, která se skládá z jednotlivých akcionářů společnosti. Musí se scházet opět minimálně jednou do roka. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí činnost společnosti, rozhoduje o všech záležitostech a jedná jménem společnosti. Tyto členy volí a odvolává valná hromada a platí pro ně zákaz konkurence a ve funkčním období mohou setrvat maximálně 5 let. Posledním orgánem této společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Je také oprávněna nahlížet do všech dokladů a zápisů týkajících se společnosti. Členy dozorčí rady také jmenuje a odvolává valná hromada. Členové dozorčí rady mohou svou funkci vykonávat maximálně po dobu 5 let. Pokud se bude jednat o monistickou strukturu, tak orgány akciové společnosti budou valná hromada, správní rada a statutární ředitel. [13]

9 Podniky cestovního ruchu

Jedná se o podniky, které poskytují služby typické pro cestovní ruch a jejich výkony jsou v převažující míře určeny zákazníkům cestovního ruchu.

Patří sem firmy, které svou realizací služeb přímo uspokojují potřeby a poptávku účastníků cestovního ruchu, jako jsou například hotely, penziony či lázeňské podniky. Dále sem lze zařadit podniky, které tyto služby zprostředkovávají, jako jsou cestovní kanceláře či cestovní agentury. [14 s. 23-24]

9.1 Cestovní kancelář

Cestovní kancelář je elementární provozní jednotka cestovního ruchu. Zabývá se zprostředkováním, organizováním a zabezpečováním služeb, které s cestovním ruchem souvisejí. Provozovatel cestovní kanceláře vykonává svou činnost na základě živnostenského oprávnění s předmětem podnikání „provozování cestovní kanceláře“. V případě cestovní kanceláře jde o živnost koncesovanou, proto osoba, která chce provozovat cestovní kancelář, musí splňovat nejen všeobecné podmínky, ale také zákonem stanovenou odbornou způsobilost a požádat živnostenský úřad o vydání koncese. Podle toho, jak je cestovní kancelář definována v České republice, můžeme konstatovat, že odpovídá světově uznávanému označení „tour operator“. Cestovní kancelář je díky své koncesní listině oprávněna vykonávat i činnosti cestovní agentury. Cílem cestovní kanceláře je uspokojení spotřebitelské poptávky a vytvářet komerční zisk.

Jednou z povinností cestovní kanceláře je sjednání pojištění záruky pro případ úpadku. Toto pojištění si cestovní kancelář musí sjednat povinně ze zákona. Díky tomuto pojištění mají zákazníci cestovní kanceláře jistotu, že v případě úpadku této firmy jim pojišťovna zařídí a zaplatí návrat zpět do České republiky. Dále jim také pojišťovna uhradí potřebné ubytování a stravování po dobu, než se účastníci budou moci vrátit domů. Klienti cestovní kanceláře mají také jistotou navrácení peněz za služby, které si zaplatili, ale nebyly jim poskytnuty.

Cestovní kancelář je tedy oprávněna:

- organizovat, nabízet a prodávat zájezdy a pobyty,
- nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu,
- poskytovat informační a poradenské služby,
- nabízet a prodávat průvodcovské služby a animace,
- zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu,
- prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty. [15]

9.1.1 Charakteristika a klasifikace zájezdu a pobytu

Jak bylo již zmíněno výše, hlavní činností cestovní kanceláře je organizování a prodej zájezdů či pobytů.

Pobyt je charakterizován jako ubytování účastníků cestovního ruchu na jednom pobytovém místě, kam se účastníci dopraví společně či individuálně. [16 s. 65]

Zájezd představuje předem sestavenou kombinaci alespoň dvou služeb. Za službu můžeme považovat buď dopravu, ubytování nebo jinou službu související s cestovním ruchem, která tvoří významnou část zájezdu či jejichž cena tvoří alespoň 20 % celkové ceny zájezdu. Mezi takové služby se zařazují například služby průvodce nebo skipas při lyžařském zájezdu, je-li prodávána nebo nabízena k prodeji za soubornou cenu a je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo zahrnuje ubytování přes noc. [17]

Zájezdy můžeme rozlišovat podle několika hledisek:

1) z geografického:

- a) domácí** – na území daného státu,
- b) zahraniční** – mimo území daného státu.

2) podle způsobu přípravy zájezdu:

- a) standardní** – zájezdy připravované předem pro anonymního zákazníka; uvedené v katalogu s již stanovenou trasou, programem, termínem a cenou,

- b) forfaitové** – zájezdy připravované na objednávku pro konkrétního zákazníka, který si sám stanoví program, termín, trasu i maximální cenu, kterou je ochoten za daný zájezd zaplatit.

3) podle způsobu dopravy:

a) zajištěná doprava:

- autokarová – pro okružní a poznávací zájezdy,
- letecká - pravidelné linky či charterové lety,
- vlaková – používaná pro zájezdy s větší vzdáleností a s delším pobytem,
- lodní – cesty přes oceány, moře a průplavy,
- kombinovaná – například spojení autokarové a lodní dopravy.

- b) bez zajištěné dopravy:** vlastním dopravním prostředkem (nejpoužívanějším je automobil).

4) podle ročního období:

- a) zájezdy v letní sezoně,**
- b) zájezdy v zimní sezoně,**
- c) zájezdy mimo sezonu.**

5) podle délky trvání:

- a) krátkodobé** – do 3 dnů,
- b) dlouhodobé** - nad 3 dny.

6) podle zaměření:

- a) poznávací,**
- b) pobytové,**
- c) tematicky zaměřené** – sportovní, animační, s jazykovou výukou, rekreační či kulturní,
- d) pro různé demografické skupiny** – pro seniory, mládež, novomanžele, školní zájezdy. [16 s. 66]

9.1.2 Funkce cestovních kanceláří

Mezi funkce cestovních kanceláří patří:

- 1) **Transformační** – soubor nabízených služeb, které se vhodnou formou vzájemně prolínají a doplňují,
- 2) **Překlenování prostoru a času** – tato funkce souvisí s prostorovým a časovým odlišením nabídky a poptávky,
- 3) **Zkoumání spotřebitelské poptávky (marketing)** – výsledky průzkumu trhu se zohlední v nabídce služeb na další období,
- 4) **Kontaktní** – plní funkci mezičlánku mezi dodavateli a odběrateli,
- 5) **Informační** – navazování kontaktů s dodavateli a odběrateli služeb,
- 6) **Realizační** – činnost vyplývá z obchodní činnosti cestovní kanceláře,
- 7) **Výchovná (tematická)** - rozšiřování znalostí a dovedností,
- 8) **Ekonomická** – v rozvinutých zemích přispívají CK k tvorbě HDP. [18 s. 10]

9.1.3 Propagace cestovních kanceláří

Cestovní kanceláře pracují s nástroji marketingové komunikace a jejich činnosti jsou zaměřeny na dvě cílové skupiny, a to na konečné zákazníky (spotřebitele) a na cestovní agentury (zprostředkovatele). Cestovní kancelář by měla své služby mít na vysoké úrovni a splňovat vše, co slibuje a to zejména z důvodu, že spokojený zákazník firmě přivede další zákazníky.

Cestovní kanceláře, aby oslovily své potenciální spotřebitele a zprostředkovatele, používají tyto nástroje:

Prezentace na internetu

V dnešní době se prezentace na internetu považuje za základní nástroj informací o firmě a jejím produktu. Na svých stránkách může cestovní kancelář představit sebe i své pracovníky a zejména tedy i své nabízené produkty. Zákazníci zde mohou najít fotografie a popis destinací či nabízeného ubytování a někdy i zkušenosti lidí s touto cestovní kanceláří a jejími službami. Nejedná se o nákladnou formu propagace a z tohoto důvodu tento nástroj v současnosti využívá snad každá cestovní kancelář.

Inzerce v denících a časopisech

Tato forma propagace oslovuje plošně velké množství zákazníků. Jedná se však o velmi nákladný nástroj komunikace a díky tomu je používána zvláště u větších cestovních kanceláří.

Mailing

Cílovou skupinou u této propagace jsou většinou zprostředkovatelé, tedy cestovní agentury. Jedná se o velmi efektivní nástroj podpory prodeje pro přesně stanovené cílové skupiny. Nejčastěji předává obchodním partnerům zprávu o novém produktu či o nové výhodné ceně.

Výstavy a veletrhy

Jedná se o intenzivní komunikaci na určitém místě, kde si určité strany vyměňují informace. Cestovní kancelář se na veletrhu představuje a nabízí své nové produkty. Cílovou skupinou této formy komunikace jsou zejména cestovní agentury.

Prostorová propagace

Do této formy propagace spadají billboardy a plakáty, které oslovují široké spektrum zákazníků v určitém místě nebo oblasti. Tento druh podpory prodeje přináší stručné a jednoduché informace a měl by být zpracován v zajímavé a poutavé grafické podobě. Cílovými zákazníky jsou koneční spotřebitelé.

Semináře, prezentace, workshopy

Cílovou skupinou jsou především cestovní agentury. V současnosti je toto velmi oblíbená forma podpory prodeje. Je zde předem známý okruh obchodních partnerů a novinářů, kterým jsou prezentovány připravené informace o produktech. U této formy je využívána audiotechnika a přítomní jsou obdarováni malými suvenýry. Součástí této akce bývá i menší pohoštění.

Studijní cesty

Tyto cesty jsou určeny především cestovním agenturám, které jsou pozvané cestovní kanceláři na konkrétní zájezd nebo cestu, kterou má cestovní kancelář ve své nabídce. Program cesty je většinou upravován podle zájmů organizátora a součástí cesty bývá i prezentace služeb, které jsou nabízené v rámci daného zájezdu. Zprostředkovatelé tedy mají možnost osobně poznat dodavatelské společnosti a díky tomu pak konkrétně vědí, co svým zákazníkům mohou nabídnout.

Soutěže

Zde jsou cílovou skupinou zákazníci, kteří jsou osloveni prostřednictvím nějaké soutěže, a tím jsou motivováni k akci, ze které mohou něco získat. Tato forma velmi nápadně informuje zákazníky o cestovní kanceláři a jejím produktu.

Slevy

Tento nástroj podpory je využíván velmi často. Jedná se především o velmi známé „last minute“ – tedy prodej zájezdu na poslední chvíli a tudíž s velkou slevou. Tento prodej zájezdu vstupuje na trh v případě, že zájezd není ještě těsně před odletem plně obsazen. Cestovní kanceláře přicházejí s touto nabídkou, jelikož se snaží eliminovat potenciální finanční ztráty.

Sponzoring

Marketingová komunikace založená na principu služby a protislužby. Cestovní kancelář poskytne někomu finanční částku nebo věcné prostředky a díky ní pak bude vyzdvíženo jméno cestovní kanceláře jako sponzora na nějaké významné akci.

Mezi další oblíbené formy propagace cestovních kanceláří můžeme zařadit také:

Televizní reklamy

Toto reklamní médium má široký dosah a považuje se za jedno z nejmocnějších. Je vhodné pro tvorbu image a značky cestovní kanceláře. Tento druh propagace používají spíše velké cestovní kanceláře, které mají své pobočky po celé České republice. Nevýhodou této reklamy je její vysoká finanční náročnost.

Rozhlasové reklamy

Formu této reklamy mohou zvolit i menší cestovní kanceláře, a to především z důvodu možnosti selekce a segmentace posluchačů. Jsou zde nižší náklady na reklamu, než je tomu třeba u reklam v televizi.

Katalog

Je nejpoužívanější propagační nástroj cestovních kanceláří. V katalogu můžeme najít veškeré potřebné informace o cestovní kanceláři a o jejích nabízených službách a produktech. Jsou zde uvedeny možné destinace k navštívení, animační a jiné činnosti, které lze na daných místech vykonávat a především jsou zde vypsané možné termíny a ceny k jednotlivým nabízeným produktům. [19 s. 27-30]

9.1.4 Kalkulace služeb CK

Metody kalkulace ceny produktu v cestovní kanceláři se liší v závislosti na typu produktu, objemu obchodu a směru obchodu. V každém případě musí být do kalkulace zahrnuto stanovení výše ceny, platební a stornovací podmínky, výše provize či marže a podmínky fakturace.

U kalkulace v cestovní kanceláři se lze nejčastěji setkat s kalkulací předběžnou a kalkulací výslednou. Předběžná kalkulace se provádí před samotným uskutečněním zájezdu a výsledná kalkulace po uskutečnění daného zájezdu. Poté lze tyto dvě kalkulace porovnat a zjistit v jakých položkách se od sebe liší. Firma na základě porovnání zjistí úsporu či překročení nákladů podle jednotlivých kalkulačních položek. V případě překročení nákladů firma zanalyzuje, proč se tak stalo a u příští předběžné kalkulace bude počítat s dalšími nepředvídatelnými změnami anebo se může pokusit o snížení nákladů u daných položek, které překračují ty plánované.

Nejčastější členění nákladů u zájezdů cestovních kanceláří je na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou takové náklady, které se nemění s počtem účastníků zájezdu, například doprava, průvodce, kurzové riziko. Velikost variabilních nákladů je závislá na počtu účastníků zájezdu. Lze do nich zařadit stravování, ubytování, vstupné, pojištění apod.

U kalkulace dopravních služeb je potřeba počítat s určitými situacemi. Jednou z nich je riziko neobsazení kapacity, které může být maximálně 20 % objednané kapacity. Dále je potřeba zahrnout do kalkulace platební a stornovací podmínky dodavatele. U každého druhu dopravy, která je součástí daného zájezdu, počítat s různými typy poplatků, jako jsou letištní taxy či palivové příplatky u letecké dopravy. U vodní dopravy zahrnout kalkulaci poplatků za vjezd do přístavu a u dopravy autokarové započítat parkovné, silniční poplatky, benzin, náklady na pobyt řidiče apod. Také se musí započítat čekací doba, která je většinou vykalkulovaná ve čtvrthodinách, doba na odpočinek řidičů atd. [20 s. 144-145]

9.2 Cestovní agentura

Cestovní agentura svou činnost vykonává na základě živnostenského oprávnění s předmětem podnikání „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ – obor činnosti „provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu“. Tato živnost patří mezi živnosti ohlašovací volné, tudíž stačí provozovateli cestovní agentury splnit pouze všeobecné podmínky pro podnikání v tomto oboru a to tedy plnou svéprávnost a bezúhonnost. Živnost je třeba ohlásit na živnostenském úřadu. Cestovní agentura se od cestovní kanceláře liší zejména tím, že cestovní agentura nemůže organizovat, nabízet nebo prodávat zájezdy. Může prodej zájezdu pouze zprostředkovávat od jiné cestovní kanceláře. Smlouva o zájezdu je tedy uzavřena jménem cestovní kanceláře a ne jménem cestovní agentury. Dále také není povinna uzavírat pojištění proti úpadku jako tomu je u cestovní kanceláře. Cestovní agentura nenakupuje zboží na vlastní účet a do zásoby, ale je odměňována poskytovatelem služeb formou provize za zprostředkování služby nebo zprostředkovatelským poplatkem.

Cestovní agentura je oprávněna:

- nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu,
- organizovat kombinace služeb cestovního ruchu a nabízet je a prodávat jiné cestovní kanceláři za účelem jejího dalšího podnikání,
- zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu, případně pro jiné osoby (dopravce, pořadatele kulturních, společenských a sportovních akcí apod.),

- zprostředkovávat prodej zájezdu pro jinou cestovní kancelář prostřednictvím Smlouvy o zájezdu,
- prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty. [20 s. 27]

9.2.1 Klasifikace cestovních agentur

Cestovní agentury se dělí podle velikosti a specializace na čtyři základní kategorie:

- 1) **Velké cestovní agentury** – zajišťují celé spektrum služeb, které jsou uvedeny výše; často mají kvalifikaci IATA (International Air Transport Association = mezinárodní organizace leteckých dopravců), což jim dovoluje přímý prodej letenek a dále mohou také tyto cestovní agentury prodávat jízdenky lodní a železniční,
- 2) **Klasické cestovní agentury** – nabízí pouze některé výše uvedené služby,
- 3) **Zprostředkovatelské cestovní agentury** – zaměřují se pouze na prodej zájezdů cestovních kanceláří,
- 4) **Specializované cestovní agentury** – zabývají se pouze prodejem jednoho druhu zájezdu nebo pouze prodejem produktů jedné cestovní kanceláře. [21 s. 28]

9.2.2 Základní povinnosti cestovních agentur

Cestovní agentura musí mít svou provozovnu i veškeré své propagační i jiné materiály označeny slovy „cestovní agentura“, pokud toto označení není již součástí obchodního jména společnosti. Cestovní agentura má za povinnost informovat, pro kterou cestovní kancelář zprostředkovává prodej zájezdu a uvést to ve všech svých materiálech, které jsou poskytnuty jejím zákazníkům. Dále by také měla svým klientům předložit před uzavřením smlouvy doklad o pojištění cestovní kanceláře proti úpadku. Rovněž je nucena informovat Ministerstvo pro místní rozvoj, pokud zprostředkovala zájezd pro cestovní kancelář, která sídlí v zahraničí. Také pokud si zákazník zažádá opis oprávnění k provozování cestovní kanceláře, která má své sídlo za hranicemi ČR, musí mu být předložen. [16 s. 61]

10 Charakteristika a historie CA Česká pohoda

Cestovní agentura Česká pohoda, se sídlem na Praze 4 v ulici Petržilova 17, byla založena již v roce 1997 a to jako společnost s ručením omezeným. Založili ji dva společníci, a to JUDr. Jan Mazánek se svým 80% podílem a paní Lucie Ryntová s 20% podílem na základním kapitálu. Jan Mazánek vystupuje také jako jednatel této společnosti. Základní kapitál této společnosti v době jejího založení činil 100 000 Kč. V současné době společnost zaměstnává 3 zaměstnance na hlavní pracovní poměr a jednu účetní na částečný pracovní úvazek.

První záměr o založení cestovní agentury Česká pohoda vznikl již v roce 1995. Společnost byla založena s vizí „vrátit klid a pohodu k dovoleným“. V té době se totiž začala výrazně projevovat masová turistika a firma měla za cíl poskytovat k dovoleným taková místa, kde klienti zase načerpají sílu a energii, tedy někde v přírodě, kde nebudou nikým a ničím rušeni. Z vize firmy byl také odvozen název této společnosti, tedy Česká pohoda.

V následujících dvou letech sám jednatel společnosti osobně procestoval celou Českou republiku a hledal přesně takové chaty, chalupy a penziony, které by odpovídaly vizi společnosti. Tedy lokality v klidných oblastech, s památkami a přírodou. Takovýchto oblastí a objektů našel v České republice mnoho a poté již mohl zahájit podnikání v tomto oboru. Po sepsání smluv s majiteli vybraných objektů, začala společnost prodávat své služby. V době začátků společnosti, byla její konkurence téměř nulová, protože tato cestovní agentura byla v České republice jediná svého druhu.

V prvních třech letech svého působení byla cestovní agentura spojena i s kavárnou v centru Prahy u Václavského náměstí, ve které bylo klientům nabízeno mnoho druhů kvalitní kávy včetně služeb cestovní agentury. O několik let později byla firma z finančních důvodů nucena se přestěhovat z centra Prahy na méně lukrativní místo, a to do malého obchodního domu na Praze 4, kde sídlila v jeho 1. patře. Cestovní agentura se již nezabývala provozováním kavárny, ale starala se jen o zprostředkování pobytů pro své klienty. V roce 2012 se Česká pohoda přestěhovala znovu. V tomto případě byla hlavním důvodem skutečnost, že s klienty již většinu objednávek a plateb vyřizuje společnost online. Jejich sídlo je teď na trvalé adrese jednatele společnosti, a to také z důvodů finančních.

Cestovní agentura nabízí tuzemské pobyty jak v letní a zimní sezóně, tak i mimo sezónu. Česká pohoda nenabízí k pronájmu pouze chaty a chalupy, ale také zprostředkovává pobyt v malých hotelech a penzionech. Klienti si mohou vybrat jako místo pobytu vesnici, město, sportovní středisko, hory či pobyt na samotě nebo například u vody. Pobyty jsou zaměřené také tematicky. Cestovní agentura pronajímá lokality, které jsou vhodné pro klienty se zálibou v rybaření. Aktivnější cestovatelé si mohou vybrat pobyt blízko sjezdovky. Klientům jsou také nabízeny pobyty s bazénem či koupáním v jeho blízkosti. Turisté, kteří se zajímají o ekologii apod., mají možnost se účastnit pobytu na farmě či na chalupě s koňmi. Pro pasivnější cestovatele Česká pohoda nabízí pobyt spojený s ochutnávkami vín a destilátů, které jsou nedílnou součástí Moravy.

Cestovní agentura zprostředkovává také pobyty pro větší skupiny účastníků, jako jsou například školy v přírodě. Nabízí mnoho oblastí k pobytu v celé České republice, lze sem zařadit: Beskydy, Broumovsko, České Švýcarsko, Český ráj, Jeseníky, Jizerské hory, Kokořínsko, Krkonoše, Krušné hory, Lužické hory, Máchův kraj, Novohradské hory, Orlické hory, Šumavu a Vysočinu.

Lokalitu si klient může vybrat také na základě toho, jaká forma stravování mu vyhovuje. V mnoha případech stravování zajistit u pobytu nelze. Účastník si již při výběru pobytu může zaškrtnout, zda si přeje pouze snídani, polopenzi, plnou penzi nebo zda chce, aby na chatě byl prostor pro vlastní vaření. Do mnoha pronajatých lokalit je také možnost pro klienta, vzít si svého psa.

Agentura stále hledá nové objekty, které by mohla nabízet na svých internetových stránkách k pronajmutí. Nabídnout svůj objekt může kdokoli tím, že zavolá do cestovní agentury a domluví se osobně, zda by objekt byl vhodný či nikoliv. Druhou možností, jak může někdo nabídnout svůj objekt je ta, že na internetových stránkách České pohody ve formuláři vyplní: lokalitu, provizi, možnost stravování, koupání a dalších aktivit. Pokud je objekt vhodný, tak cestovní agentura sepíše smlouvu s daným vlastníkem objektu a poté ho umístí na svých internetových stránkách k ostatním nabízeným objektům.

10.1 Porterův model pěti sil aplikovaný na CA Česká pohoda

Pomocí Porterova modelu 5 sil je analyzováno odvětví CA Česká pohoda a rizika s ním spojená. Použitý model se zabývá stávající konkurencí, potenciální konkurencí, dodavateli, kupujícími a substituty. Analýzou těchto prvků u CA Česká pohoda se zabývá následující text.

- **Nově vstupující firmy na trh**

Každá nová firma, která vstoupí na trh, v sobě nese riziko pro stávající firmu, a to ve formě možnosti ztráty stávajících i potenciálních zákazníků. V současné době, kdy mnoho cestovních agentur a kanceláří krachuje, a kdy je také v Praze stále velké množství cestovních agentur, tak je málo pravděpodobné, že by hrozilo nějaké ohrožení ze strany nově vstupujících, a to zejména z důvodu, že nové firmy by v tomto případě velmi obtížně hledaly své zákazníky, když trh je v tomto oboru téměř přesycen.

- **Dodavatelé**

V současné době jsou dodavateli této cestovní agentury všichni majitelé chat a chalup, kteří s touto společností spolupracují. Dodavatelů cestovní agentury je několik desítek, pro větší přehlednost textu proto nebudou jednotliví dodavatelé konkrétně uváděni. Dodavatelé mohou být hrozbou pro tuto společnost a v mnoha případech i jsou, a to zejména z důvodu, že majitelé chat a chalup se domlouvají na dalším pronájmu přímo se zákazníky cestovní agentury bez jejího vědomí. Majitel chaty dostane za pronájem vyšší částku a zákazník naopak hradí částku nižší, bez zprostředkování cestovní agenturou. Česká pohoda z tohoto důvodu přichází o většinu zákazníků.

- **Hrozba substituce služeb**

Služby cestovní agentury lze substituovat službami jiných cestovních agentur a cestovních kanceláří, příkladem lze uvést zájezdy do zahraničních i českých destinací. Z užšího hlediska České pohody lze jako hrozbu uvést vynechání cestovní agentury jako zprostředkovatele a dohodnutí se na pobytu přímo s majitelem chat a chalup, jak již bylo zmíněno u faktoru dodavatelé.

- **Zákazníci**

Mezi nejčastější zákazníky cestovní agentury Česká pohoda patří rodiny s dětmi, dále potom páry středního věku, které si potřebují odpočinout z rušných měst, nejčastěji jsou to lidé z Prahy. Většinou jsou to velmi zaměstnaní lidé, kteří nemají čas si chaty a chalupy po Čechách hledat sami.

- **Stávající konkurence**

Konkurence v oblasti cestovního ruchu, konkrétně tedy konkurence u cestovních agentur je velmi vysoká. Jen v oblasti Prahy existují desítky jiných cestovních agentur zaměřujících se na pronájem chat a chalup po celé České republice. Hrozba konkurence je tedy poměrně velká, a proto by měla cestovní agentura zkusit inovovat své služby, aby měla náskok před konkurencí.

10.2 SWOT analýza CA Česká pohoda

Prostřednictvím analýzy SWOT jsou zhodnoceny vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují úspěšnost CA Česká pohoda. V následujícím textu jsou uvedeny silné a slabé stránky cestovní agentury a také její příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- internetové stránky - vždy se objeví mezi prvními,
- ověřené lokality chalup,
- snaha vyhovět požadavkům klienta,
- nezávislost na cizích zdrojích financování – společnost má velkou výhodu, že vše financuje z vlastních zdrojů a tím jí odpadají například náklady v podobě úroků,
- rychlost, flexibilita – po obdržení objednávky se pracovníci snaží objednávku vyřídit v co nejkratším časovém horizontu, zaměstnanci se dokáží přizpůsobit požadavkům zákazníka i aktuálně se měnícím okolním podmínkám,
- kvalita poskytovaných služeb.

Slabé stránky

- nedostatečná propagace,
- nízké povědomí veřejnosti,
- umístění sídla cestovní agentury,
- závislost výdělku na objemu prodaných produktů,
- sezónní výkyvy v počtu prodaných produktů.

Příležitosti

- možnost zaměření na jiný segment zákazníků,
- možnost získání nových dodavatelů,
- možnost vstoupit na nové trhy,
- možnost zavedení doplňkových služeb.

Hrozby

- konkurence,
- nízká koupěschopnost lidí,
- pokles počtu klientů,
- změna legislativních zákonů.

10.3 Marketingový mix CA Česká pohoda

Definováním marketingového mixu CA Česká pohoda je důležité k tomu, aby firma mohla usilovat o dosažení svých cílů. V tomto případě bude definováno 7 marketingových nástrojů této cestovní agentury. Ve zkratce můžeme tyto nástroje označit pojmem 7 P, do kterého se tedy řadí produkt, cena, místo, propagace, lidské zdroje, procesy a plánování.

- **Produkt (Product)**

Mezi služby a produkty, které cestovní agentura Česká pohoda nabízí, patří zprostředkování ubytování v chatách a chalupách, které si zákazník může pronajmout jak celé, tak například i pouze jeho část či pokoj. Ubytování cestovní agentura může zařídit také v rodinných penzionech, apartmánech, na farmách či statcích po celé České republice.

- **Cena (Price)**

Cestovní agentura Česká pohoda má dva způsoby stanovení konečné ceny pro zákazníka. První způsob je takový, že konečná cena pro zákazníka je již stanovená obchodním partnerem. Jejich obchodní partner, tedy majitel nějakého objektu, již má stanovenou takovou cenu, v níž už jsou promítnuté i prodejní náklady, pak tedy agentuře poskytne provizi z každého prodaného pobytu 20 % z celkové ceny pronájmu. Druhý způsob je takový, že majitel daného objektu ve své ceně za pobyt nemá promítnuté prodejní náklady. Pak tedy obchodní partner sdělí agentuře, jakou bude chtít peněžní částku za pronájem své chaty a Česká pohoda si pak ještě přičte marži ve výši 20 % z celkové ceny a pak s touto přírůžkou prodá pobyt zákazníkovi.

- **Místo (Place)**

Cestovní agentura Česká pohoda sídlí na Praze 4. Agentura je v současné době součástí soukromého bytu jednatele společnosti. Zákazníci tuto kancelář téměř vůbec nevyužívají, protože vše funguje zejména po internetu. V dnešní době je ale také mnoho lidí, kteří internetovým službám příliš nevěří, a proto raději zajdou do agentury osobně. Umístění a označení cestovní agentury není příliš strategické, pokud kancelář člověk přímo nehledá, ani si nevšimne, že tu nějaká cestovní agentura sídlí. Česká pohoda by měla zřídit ukazatel či reklamní desku, kterou by nikdo nepřehlédl a každý by si všiml, že zde sídlí cestovní agentura. V kanceláři cestovní agentury Česká pohoda může zákazník zastihnout zaměstnance tohoto podniku každý všední den od 10 do 16 hodin.

- **Propagace (Promotion)**

Propagace cestovní agentury je celkem mizivá. Za poslední rok uveřejnila reklamu pouze jednou, a to ve Zlatých stránkách. Agentura se spoléhá pouze na SEO (search engine optimization), což je optimalizace pro vyhledávání na internetu. Tento systém funguje spolehlivě ve chvíli, kdy zákazníci hledají to, co tato agentura nabízí. Například, když si zákazník zadá do vyhledávače svůj dotaz, tak mu vyhledávač okamžitě zobrazí na předních místech stránku této agentury přesně s tím, co zákazník právě hledá. Tímto způsobem se majitel cestovní agentury snaží vytvářet internetové stránky, aby se vždy ve vyhledávacích objevovaly jeho stránky na předních místech. Toto lze ale provádět pouze na stránkách jako je www.seznam.cz nebo www.centrum.cz. Bohužel na nejpoužívanějším vyhledávači,

tedy vyhledávači www.google.com, tento mechanismus nefunguje. Tento nástroj pro zviditelnění je podle České pohody neúčinnější formou. Podle agentury je toto mnohem lepší než například reklama v časopisech, kterou zkoušeli dříve, a která byla nákladná a výsledky neměla téměř žádné.

- **Lidské zdroje (People)**

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují činnost firem. Česká pohoda je ve své podstatě rodinná firma, která zaměstnává 4 pracovníky. Zaměstnanci cestovní agentury pracují ve společnosti už od jejích začátků. Na profesionalitu a vstřícnost k zákazníkovi je zde kladen velký důraz. Personál cestovní agentury si je plně vědom, že pro zákazníka je jejich přístup velmi důležitý a snaží se tedy se zákazníkem komunikovat tak, aby byl o všem informován a byly plně uspokojeny jeho potřeby. Žádný ze zaměstnanců sice nemá vzdělání v oblasti cestovního ruchu, ale všichni se snaží průběžně navštěvovat různé rekvalifikační kurzy apod.

- **Procesy (Processes)**

V CA Česká pohoda lze identifikovat 2 skupiny procesů, a to hlavní a podpůrné. Mezi hlavní procesy lze zařadit zajištění dodavatelů a vytvoření nabídky pro zákazníka. Agentura se musí dohodnout s dodavateli na podmínkách vzájemné spolupráce a na základě toho může poté vytvořit svou nabídku. Zatímco do podpůrných procesů patří administrativa, řízení financí, provoz kanceláře, lidské zdroje, reklamace a neshody.

- **Plánování (Planning)**

Plánování v CA Česká pohoda je velmi omezené. Zabývá se nanejvýš plánováním nabízených služeb na další sezónu. Bylo by určitě potřeba plánovat minimálně v oblasti marketingu, aby firma získala větší povědomí u zákazníků a tím je přilákala. Další důležité plány by se měly ubírat směrem k nabízeným službám, kdy by CA měla naplánovat rozšíření nabízených služeb, aby si udržela a přilákala nové klienty.

10.4 Definování problému

Cestovní agentura Česká pohoda se potýká s několika problémy. Jedním z nich jsou nedostatečné tržby této firmy. Jednatel České pohody je ve společnosti zároveň i zaměstnancem, ale mzdu si pro sebe již několik měsíců z finančních důvodů nemůže dovolit. Mzdu vyplácí pouze svým 3 zaměstnancům. Výše platu zaměstnanců se také měsíc od měsíce mění podle výdělku firmy.

Dalším problémem této cestovní agentury je, že musí stále oslovovat nové zákazníky. Firma nemá žádné stále zákazníky, a to z důvodu, že téměř všichni klienti se na své dovolené dohodnou přímo s majitelem dané chaty či chalupy na příští návštěvě a další dovolenou už si sjednají pouze s pronajímatelem chaty, bez zprostředkování cestovní agenturou.

10.5 Stanovení kalkulace nákladů

Cestovní agentura má velmi snadnou kalkulaci svých nabízených produktů. Přesnou částku za ubytování a stravu obdrží od svého dodavatele a k této částce jen připočte marži ve výši 20 % z celkové ceny od dodavatele. Tvorba ceny pobytu pro 1 osobu na 1 týden je přibližena v následující tabulce 1.

Tab. 1: Stanovení tvorby ceny pobytu pro 1 osobu na týden
v Krkonoších v Kč

Stanovení ceny pobytu	
Náklady	
Ubytování	7 500,00
Stravování (plná penze)	1 540,00
Náklady celkem	9 040,00
Marže 20 % z celkových nákladů	1 808,00
Cena pobytu na chatě	10 848,00

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny provozní náklady cestovní agentury Česká pohoda za rok 2014.

Tab. 2: Provozní náklady cestovní agentury (leden-červen) v Kč za rok 2014

Náklady	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Nájemné	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Služby spojené s nájmem	5 900,00	5 900,00	5 900,00	5 900,00	5 900,00	5 900,00
Telefonní poplatky a internet	5 209,00	6 524,00	9 300,00	5 260,00	7 600,00	7 600,43
Ostatní služby (vzdělávací kurzy, opravy majetku)	4 000,00	3 500,00	8 000,00	6 500,00	8 000,00	4 500,00
Mzdy	50 577,00	50 117,00	50 278,00	50 544,00	50 608,00	50 500,00
Sociální pojištění	12 645,00	12 530,00	12 570,00	12 636,00	12 652,00	12 625,00
Zdravotní pojištění	4 552,00	4 510,00	4 526,00	4 549,00	4 555,00	4 545,00
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	600,00	600,00	600,00	600,00	1 600,00	1 600,00
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	2 720,00	2 720,00	2 386,00	2 386,00	2 386,00	2 386,00
Základní pojištění odpovědnosti z mezd	637,00	0,00	0,00	635,00	0,00	0,00
Pojištění podnikových rizik	4 081,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Poplatky bance	1 500,00	1 100,00	968,00	1 097,00	1 097,00	1 890,00
Kancelářské potřeby	500,00	50,00	100,00	2 000,00	5 000,00	180,00
Inzerce a reklama	2 400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CELKEM NÁKLADY	110 321,00	102 551,00	109 628,00	107 107,00	112 798,00	105 126,43

Zdroj: Česká pohoda 2014, vlastní zpracování

Tab. 3: Provozní náklady cestovní agentury (červenec-prosinec) v Kč za rok 2014

Náklady	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Nájemné	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Služby spojené s nájmem	5 900,00	5 900,00	5 900,00	5 900,00	5 900,00	5 900,00
Telefonní poplatky a internet	5 200,00	4 900,00	4 000,00	5 165,00	3 549,71	4 985,00
Ostatní služby (vzdělávací kurzy, opravy majetku)	6 500,00	7 000,00	2 000,00	12 000,00	4 999,00	6 000,00
Mzdy	51 402,00	50 754,00	50 500,00	50 788,00	51 402,00	51 402,00
Sociální pojištění	12 851,00	12 687,00	12 625,00	12 697,00	12 851,00	12 851,00
Zdravotní pojištění	4 627,00	4 566,00	4 545,00	4 571,00	4 627,00	4 627,00
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	2 386,00	2 386,00	2 386,00	2 386,00	2 386,00	2 386,00
Základní pojištění odpovědnosti z mezd	637,00	0,00	0,00	642,00	0,00	0,00
Pojištění podnikových rizik	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Poplatky bance	1 456,00	950,00	650,00	815,00	963,00	1 000,00
Kancelářské potřeby	3 854,00	385,00	1 680,00	1 500,00	250,00	740,00
Inzerce a reklama	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CELKEM NÁKLADY	109 813,00	104 528,00	99 286,00	111 464,00	101 927,71	106 491,00

Zdroj: Česká pohoda 2014, vlastní zpracování

Autorka diplomové práce v tabulce 4 sestavila kalkulaci nákladů na pobyt. Tuto kalkulaci je potřeba porovnat s účtovanou marží v tabulce 1, aby se zjistilo, zda marže cestovní agentury pokrývá její provozní náklady.

Následná kalkulace vychází z provozních nákladů roku 2014, které jsou uvedené v tabulce 2 a 3. Služeb České pohody v roce 2014 využilo přibližně 1 337 klientů, a z tohoto počtu se vychází při výpočtech v tabulce 4, kde jsou stanovené provozní náklady na 1 klienta.

Tab. 4: Rozbor kalkulace v porovnání s účtovanou marží

Přímé náklady	
Ubytování	7 500,00
Stravování (plná penze)	1 540,00
Přímé náklady celkem	9 040,00
Nepřímé náklady	
Nájemné	134,63
Služby spojené s nájmem	52,95
Telefonní poplatky a internet	46,14
Ostatní služby (vzdělávací kurzy, opravy majetku)	54,60
Mzdy	455,40
Sociální pojištění	113,85
Zdravotní pojištění	40,99
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	11,37
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	21,91
Základní pojištění odpovědnosti z mezd	1,91
Pojištění podnikových rizik	3,05
Poplatky bance	10,09
Kancelářské potřeby	12,15
Inzerce a reklama	1,80
Nepřímé náklady celkem	233,73
Nepřímé náklady celkem	1 194,56
Náklady celkem	10 234,56

Zdroj: vlastní zpracování

Prvními položkami kalkulačního vzorce jsou přímé náklady na pobyt, které zahrnují ubytování a stravu. Poté jsou k těmto nákladům připočteny náklady na provoz cestovní agentury, do kterých lze zařadit například mzdy, nájem, telefonní poplatky apod. Nepřímé náklady jsou v hodnotě 1 194,56 Kč, z čehož vyplývá, že stanovená marže České pohody, která je v tomto případě u tohoto typu pobytu ve výši 1 808 Kč (viz tabulka 1), plně pokrývá provozní náklady. Uvedený zisk však nepokrývá další náklady společnosti, jako je např. mzda jednatele společnosti. A z tohoto důvodu jsou v následující kapitole navržena opatření na zlepšení.

10.6 Návrhy na změny a inovace v podniku Česká pohoda

Na základě provedené analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku autorka doporučuje pro vyřešení definovaných problémů konkrétní návrhy, které jsou blíže specifikované v následujícím textu.

Zvýšení marže o 5 %

Jedna z nejdůležitějších změn, co by měla v cestovní agentuře Česká pohoda nastat je navýšení její provize. Navýšení přírážky pouze o 5 % nebude razantní změna pro zákazníka a toto zvýšení by mohlo pomoci agentuře po finanční stránce a to tak, že by se tržby mohly zvýšit alespoň na takovou výši, aby se zaplatily mzdy všem zaměstnancům. Toto by měla být prvotní změna a později by se mělo přistoupit k dalším změnám, aby agentura opět vykazovala vyšší zisk.

Proveditelnost této změny nebude nikterak časově zdlouhavá, bude stačit změnit ceníky na internetových stránkách, což bude otázka jednoho maximálně dvou dnů. Náklady na tuto inovaci nebudou žádné, neboť změna bude provedena zaměstnanci firmy během jejich pracovní doby. U této změny je riziko, že cena pro zákazníka bude již poměrně vysoká a on nebude ochoten si u cestovní agentury pobyt objednat.

V následující tabulce 5 je uvedena kalkulace stejného pobytu na chatě, jako v předešlé kapitole v tabulce 1, s tím rozdílem, že zde je již výpočet se zvýšenou marží o 5 %.

Tab. 5: Stanovení tvorby ceny pobytu pro 1 osobu na týden se zvýšenou marží

Stanovení ceny pobytu	
Náklady	
Ubytování	7 500,00
Stravování (plná penze)	1 540,00
Náklady celkem	9 040,00
Marže 25 % z celkových nákladů	2 260,00
Cena pobytu na chatě	11 300,00

Zdroj: vlastní zpracování

Spolupráce s cestovními kancelářemi

Cestovní agentura Česká pohoda by měla začít spolupracovat s cestovními kancelářemi. V dnešní době většina lidí jezdí na dovolenou k moři za teplem nebo za nějakou exotikou do zahraničí, a to jak v letní, tak i v zimní sezóně. Sice jsou tyto dovolené prováděné masově, takže proti vizi společnosti, ale z celkem závažným finančních problémů, kterými společnost v poslední době prochází, by se strategie i vize společnosti měla výrazně pozměnit. Ve většině cestovních agentur je příjem z provizí od cestovních kanceláří většina jejích příjmů. Tyto příjmy by cestovní agentuře Česká pohoda mohly výrazně pomoci v jejím dalším působení.

Proveditelnost této změny je z časového hlediska náročnější, ale ne natolik, aby se nedala uskutečnit. Náklady na tuto změnu nebudou vysoké, bude se jednat o minimální náklady za telefon, neboť v dnešní době se většina těchto obchodních záležitostí řeší prostřednictvím internetu. Jiné náklady zde pro cestovní agenturu vznikat nebudou. Tato změna s sebou nenese téměř žádná rizika, protože i kdyby si žádný zákazník neobjednal přes tuto cestovní agenturu zájezd, tak Česká pohoda o nic nepříjde, právě naopak, touto změnou může agentura jen získat.

Zprostředkovávání pronájmu chat/chalup v zahraničí

Dalším návrhem na vylepšení finanční stránky podniku může být rozšíření nabídky pronájmů chat a chalup na zahraniční trhy. Je mnoho lidí, kteří raději než u moře se spoustou dalších lidí stráví poklidnou dovolenou téměř na samotě v nějaké klidné zátocě či v apartmánech, kde je nebude obtěžovat žádný ruch velkoměsta či masivní příjezd turistů do obrovských hotelů s celodenním rušným programem v podobě animací. Tento návrh by nebyl nikterak proti vizi společnosti a byla by to dovolená plná klidu a pohodlí v nějaké zahraniční destinaci plné přírodních památek a uklidňující přírody.

Proveditelnost této změny by byla poněkud obtížnější, než změny předešlé. Domluvit se a najít v zahraničí přesně takové objekty, které by Česká pohoda mohla zařadit do své nabídky, by bylo finančně mnohem náročnější. Časová obtížnost by se dala počítat na týdny či měsíce, ale celkový dopad, který by to mělo na společnost, by byl určitě pozitivní pro budoucí finanční stránku podniku.

Nabízení objektů i zahraničním turistům (webové stránky v cizím jazyce)

Vzhledem k jazykovému vybavení zaměstnanců České pohody, by také agentura mohla zprostředkovávat pobyty na českém venkově pro zahraniční turisty. Do České republiky jezdí mnoho turistů z ciziny, zejména Němců. Jezdí především na české hory a v těchto oblastech má tato cestovní agentura mnoho lákavých nabídek pro celé rodiny s dětmi i pro starší turisty, co si chtějí užít pohodovou dovolenou procházkami po českých památkách a české krajině.

Proveditelnost této změny by byla velmi snadná, protože by vlastně spočívala jen v tom, že své internetové stránky Česká pohoda upraví do cizího jazyka, hlavně tedy do německého a anglického. Vytvoření těchto stránek by trvalo maximálně týden, tato změna je z hlediska času uskutečnitelná ve velmi brzké době. Náklady na tuto změnu nemusí být téměř žádné. Rizika zde téměř nehrozí, snad jen opět nezájem turistů, ale toto riziko tu bude vždy a u všeho, tak by nemělo firmu nijak omezovat v rozhodování o změnách, které nejsou finančně nákladné.

Zavedení věrnostního programu

Zavedení věrnostního programu by mohlo přilákat mnoho klientů k další objednávce a firma by se touto cestou mohla zbavit problému, kdy jí zákazníci po prvním nákupu opustí, neboť se již domluví s majiteli chalup osobně. Cestovní agentura by každému zákazníkovi zavedla elektronickou kartu, na které by se zobrazovaly jeho pobyty u této cestovní agentury. Každý zákazník by například získal u pátého pobytu 50% slevu a za 9 pobytů zprostředkovaných touto agenturou by získal víkendový pobyt na chatě či chalupě zdarma pro celou rodinu. Firmě by se tato změna po finanční stránce vyplatila, neboť kdyby si agentura vybudovala stálé zákazníky a ještě se každou chvíli přidávali noví, mohla by se rozrůst a zaměstnat zase více zaměstnanců, jako tomu bylo na jejích začátcích.

Účetnictví provádět formou outsourcingu

Česká pohoda by neměla zaměstnávat svou účetní v zaměstnaneckém poměru. Výhodnější by pro společnost bylo, kdyby účetní pracovala pro firmu externě. Pracovala by na živnostenský list a svou činnost by si nechala u firmy pouze fakturovat. Společnosti by tím ubyly náklady, které jsou se zaměstnanci spojené, jako je například sociální a zdravotní pojištění apod.

Zvýšení propagace firmy

Česká pohoda by měla zvýšit propagaci své společnosti, aby se o ní dozvědělo mnoho lidí a získala tak více klientů, kteří by jí přinesli vyšší tržby. Autorka diplomové práce by navrhovala například účast na různých exhibicích, výstavách a veletrzích. Prospěšný by pro společnost byl např. „Veletrh pro plnohodnotný aktivní život“ zaměřený na seniory, které lze zahrnout mezi její cílové zákazníky. V České republice se koná mnoho dalších výstav a veletrhů, kde se cestovní agentura může zviditelnit a přilákat další potenciální klienty.

Zavedení exkluzivních smluv s dodavateli

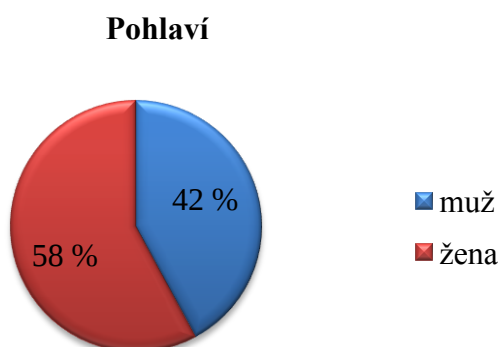
Česká pohoda by také měla sepsat výhradní smlouvy se svými dodavateli o tom, že majitelé chat/chalup nesmí poskytovat ubytování klientům, kteří daný objekt poprvé navštívili prostřednictvím cestovní agentury. Při porušení smlouvy bude dodavatel sankciován a České pohodě bude náležet jistá dohodnutá finanční částka. Toto řešení by pro cestovní agenturu mohlo být velmi užitečné, protože díky tomu nebude cestovní agentura přicházet o své klienty, a pokud by se i tak stalo, získala by Česká pohoda alespoň finanční náhradu od dodavatele, který by porušením dohody musel zaplatit cestovní agentuře dohodnutou sankci.

10.7 Marketingový výzkum

Autorka použila techniku dotazování k tomu, aby si ověřila, zda by u klientů měly úspěch některé její navrhované změny pro CA Česká pohoda. Pomocí písemného dotazníku zjišťovala spokojenost zákazníků se službami cestovní agentury a zároveň jejich zájem o potenciální nové služby, které by mohla Česká pohoda v budoucnosti poskytovat.

Dotazník, který je přílohou této práce, byl rozeslán elektronickou poštou 50ti klientům CA Česká pohoda. Z těchto dotázaných odpovědělo 38 respondentů a jejich odpovědi byly následně zanalyzovány a zpracovány do grafů.

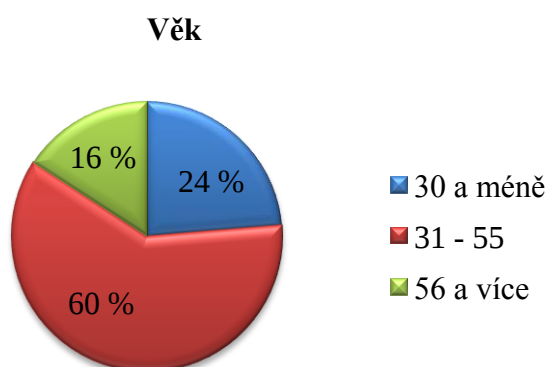
Na začátku dotazníku jsou uvedené nejprve identifikační údaje o zkoumaných klientech CA Česká pohoda. Zjišťují se informace o pohlaví, věku a vzdělání respondentů. Z celkového počtu 38 respondentů bylo 42 % mužů a 58 % žen, jak je vidět na obrázku 1.



Obr. 1: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

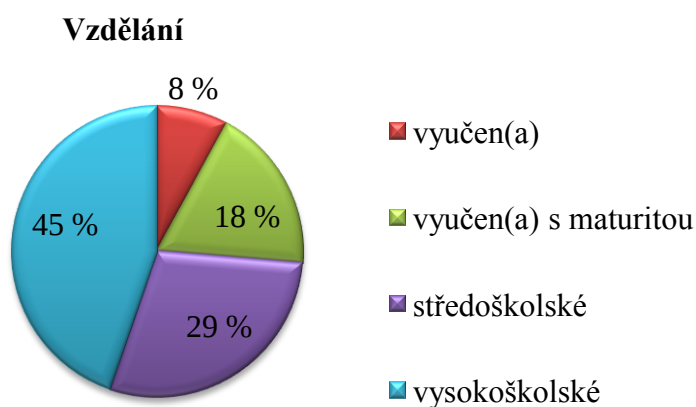
Další identifikační otázkou v dotazníku byl věk. Ve věkové struktuře převážejí klienti s věkem v rozmezí 31 - 55 let a jejich podíl je přímo 60 % ze všech respondentů. Z toho lze vyvodit, že většina zákazníků České pohody je v produktivním věku. Menší podíl mají klienti, jejichž věk se pohybuje do 30 let a to ve výši 24 % z dotázaných. Nejmenší podíl je u zákazníků nad 56 let, kterých se účastnilo dotazování přesně 16 %. Graficky lze znázornit věkovou strukturu klientů na obrázku 2.



Obr. 2: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

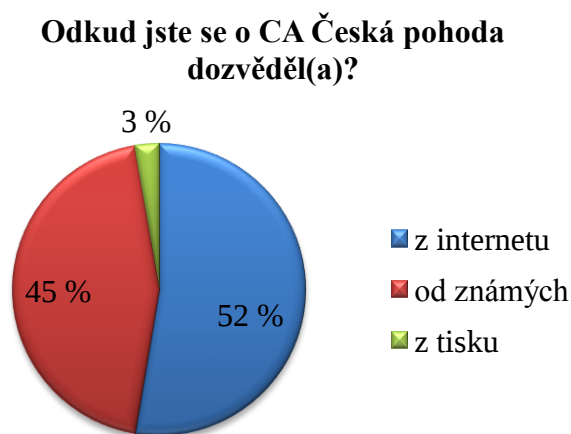
V otázce o vzdělání bylo z dotazování zjištěno, že největší podíl účastníků ankety má vysokoškolské vzdělání, přímo se jedná o 45 % z dotázaných. Menší podíl mají lidé se středoškolským vzděláním a to 29 %. Nejmenší část tvoří klienti s vyučným listem, jde o pouhých 8 % z dotázaných respondentů, jak lze vidět na obrázku 3 v grafické úpravě.



Obr. 3: Vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

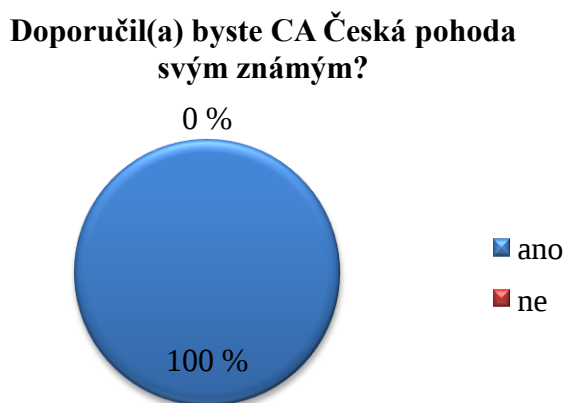
Z průzkumu vyplynulo, že 52 % dotázaných se o CA Česká pohoda dozvědělo z internetu a dalších 45 % od svých známých. Na obrázku 4 lze spatřit, že pouze 3 % účastníků dotazníku se o CA dozvědělo z tisku. Marketingová komunikace České pohody je velmi omezená, proto je zde velmi malé procento klientů, které se o agentuře dozvěděli z tisku.



Obr. 4: Získání povědomosti o CA

Zdroj: vlastní zpracování

Dobrou vizitkou pro CA Česká pohoda je, že všichni její klienti, kteří se účastnili dotazníkového šetření, by doporučili tuto firmu svým známým, jak se lze přesvědčit na obrázku 5. Cestovní agentura se snaží být ke svým zákazníkům velmi vstřícná a nápomocná a na výsledcích tohoto průzkumu je to znát.

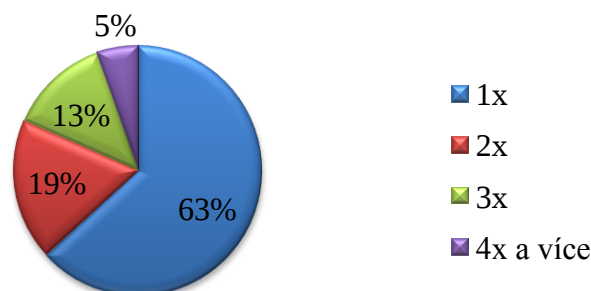


Obr. 5: Spokojenost respondentů s CA

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 6 je zaznamenán jeden z problémů cestovní agentury. Lze vidět, že většina z dotázaných spolupracovala s agenturou pouze 1krát, jedná se přímo o celých 63 % z dotázaných respondentů. Pouhých 19 % využilo služeb cestovní agentury 2krát. Věrných klientů je zde pouhý zlomek a to ve výši 5 % ze všech účastníků ankety.

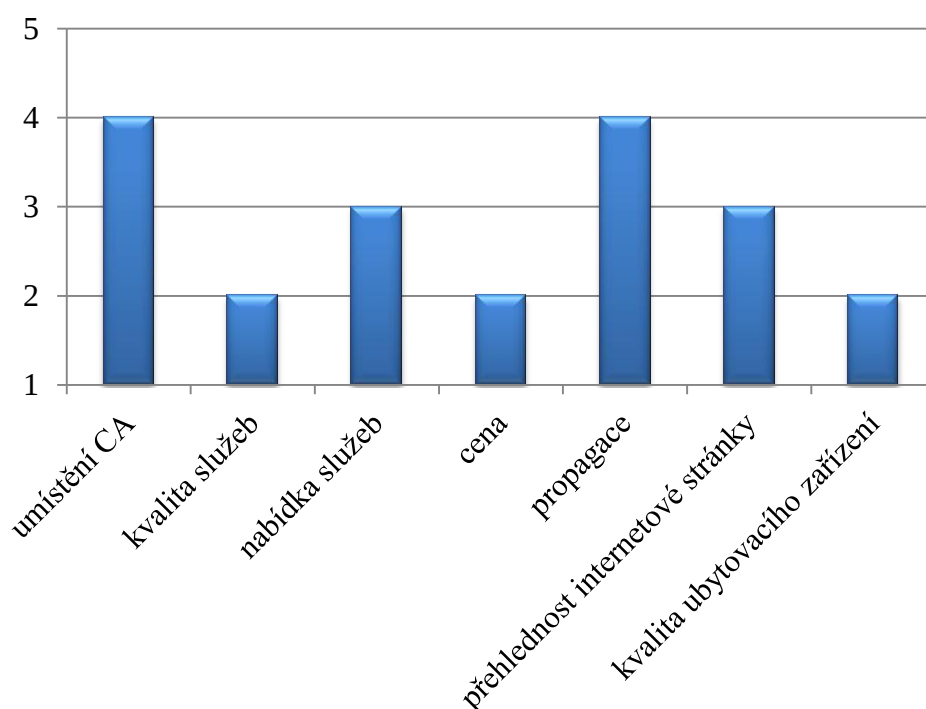
**Kolikrát jste již využil(a) služeb
CA Česká pohoda?**



Obr. 6: Četnost využití služeb CA

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 7 je graficky znázorněna spokojenost klientů v následujících kategoriích: umístění CA, kvalita služeb, nabídka služeb, cena, propagace, internetové stránky a kvalita ubytovacího zařízení. Respondenti hodnotili tyto kategorie na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená výborně a 5 představuje nedostatečně. Nejhorší dopadlo umístění cestovní agentury, které bylo průměrně ohodnoceno na stupnici číslem 4. Se stejným výsledkem byla zaznamenána i propagace firmy. O stupeň lépe dopadla nabídka služeb České pohody a její internetové stránky. Nejlépe z daných kategorií respondenti ohodnotili kvalitu služeb, cenu a kvalitu ubytovacího zařízení, a to známkou 2. Z obrázku 7 také vyplývá, že žádná kategorie nebyla ohodnocena stupněm výborně, je zde tedy zřejmé, že cestovní agentura by měla své služby vylepšit.



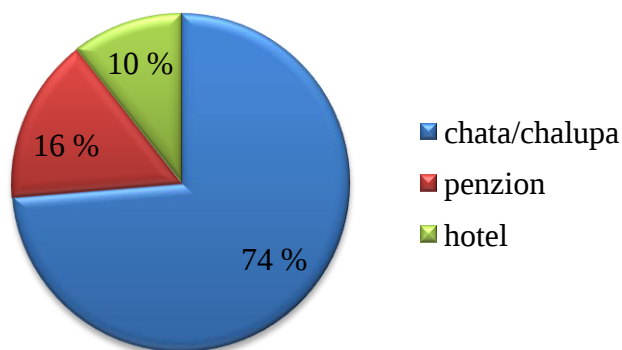
Obr. 7: Spokojenost respondentů v následujících kategoriích

(1 = výborně, 5 = nedostatečně)

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „Jaké ubytovací zařízení preferujete?“ odpovědělo 74 % dotázaných klientů chatu/chalupu. Z obrázku 8 lze vyčíst, že poměrně malá část respondentů se přiklání k penzionu, jedná se o 16 % dotázaných. Nejmenší zájem účastníků ankety měl hotel s pouhými 10 %.

Jaké ubytovací zařízení preferujete?

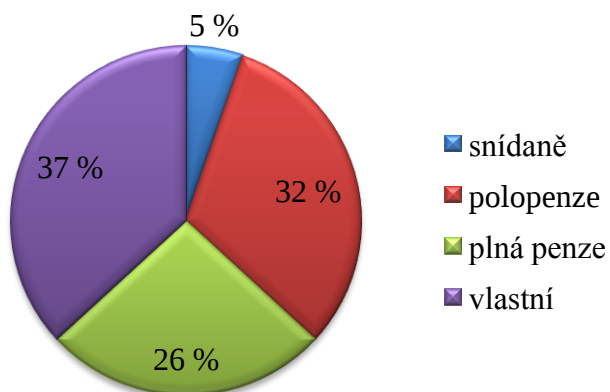


Obr. 8: Preference ubytovacího zařízení

Zdroj: vlastní zpracování

Stravování je často zejména na chatách a chalupách omezené, proto si klienti musí zajistit stravování sami. Na obrázku 9 lze vidět, že 37 % z dotázaných respondentů upřednostňuje vlastní stravování. Poměrně stejná část klientů vyžaduje polopenzi nebo plnou penzi. Jedná se zhruba o podíl 30 % u každého tohoto typu stravování. Nejméně oblíbené je stravování pouze formou snídaní, která má nejmenší podíl a to ve výši 5 %.

Jaké preferujete stravování?

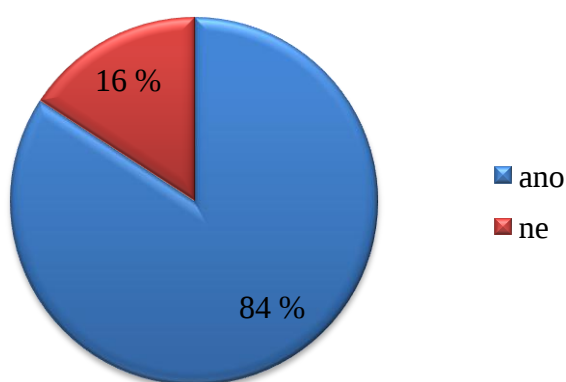


Obr. 9: Preference stravování

Zdroj: vlastní zpracování

Cestovní agentura by mohla nabízet k pronájmu i chaty a chalupy v zahraničí. Další otázkou tedy pro respondenty bylo, zda by o tuto službu měli zájem. Jak lze spatřit na obrázku 10, tak převážná většina z dotázaných by o tuto změnu zájem měla. Jedná se přímo o 84 % ze všech dotázaných účastníků ankety. Pouze 16 % z respondentů by tuto změnu neuvítalo. Česká pohoda tedy má mnoho klientů, kteří by rádi vycestovali na chaty do zahraničí.

**Měl(a) byste zájem o pronájem objektů
i v zahraničních destinacích?**

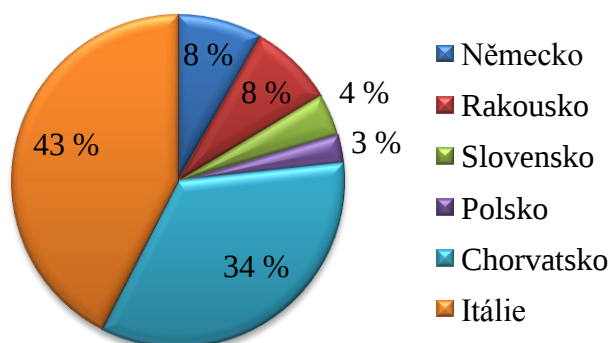


Obr. 10: Zájem o zahraniční destinace

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří by uvítali pronájem chat a chalup v zahraničí si mohli v dotazníku vybrat, jaké země by pro ně byly pro pobyt zajímavé. Na výběr byly zejména okolní státy a další oblíbené destinace, do kterých se dá dopravit vlastním dopravním prostředkem. Největší zájem byl o Itálii, která získala 43% podíl, a v těsném závěsu se objevovalo Chorvatsko. Několika málo procentní podíly pak získaly země jako Německo, Rakousko, Slovensko a Polsko, jak je ilustrováno na obrázku 11.

Jakou zemi byste volil(a) při výběru dovolené v zahraničí?

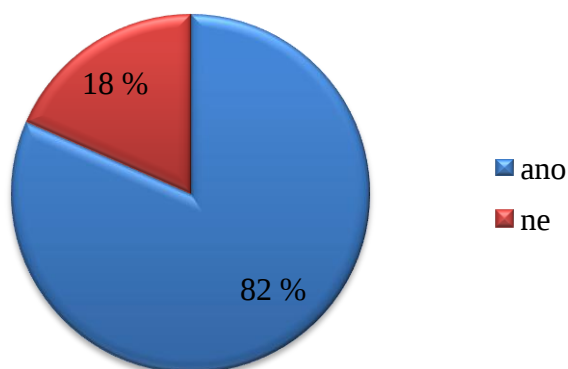


Obr. 11: Preferované zahraniční země

Zdroj: vlastní zpracování

Neboť se CA potýká s problémem nízkého počtu věrných klientů, bylo by potřeba je nalákat nějakým propracovaným věrnostním programem, který by obsahoval různé slevy po určitém počtu koupených pobytů. V dotazníku 82 % respondentů odpovědělo, že by mělo o tento věrnostní program zájem a pouhých 18 % účastníků ankety by věrnostní program k další koupi nemotivoval, jak je vidět na obrázku 12.

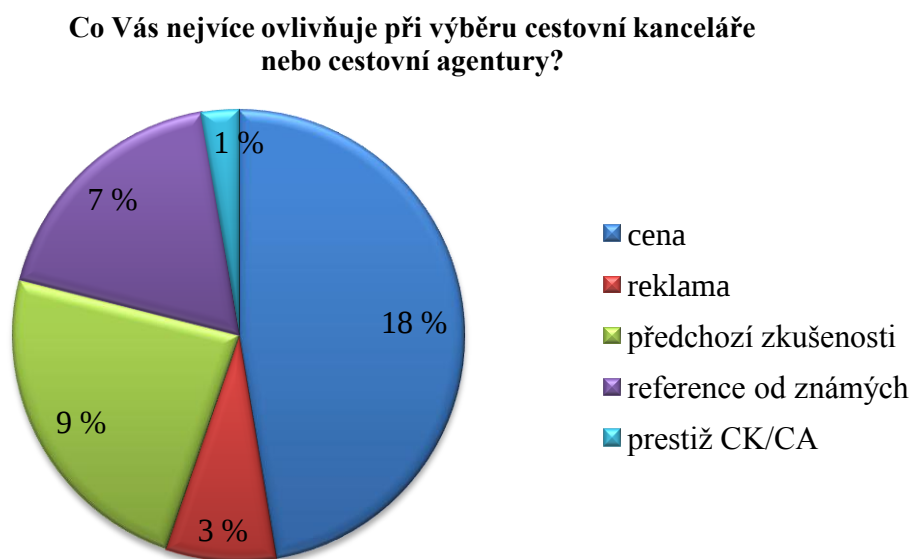
Motivoval by Vás k další koupi pobytu věrnostní program, který by pro věrné klienty nabízel mnoho slevových pobytů?



Obr. 12: Motivace věrnostním programem

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou bylo, co klienty nejvíce ovlivňuje při výběru cestovní kanceláře či cestovní agentury. Z celkového počtu dotázaných odpovědělo 18 % respondentů, že největší motivací je pro ně cena. Hned za ní následují předchozí zkušenosti a reference od známých, které mají dohromady necelých 20 % z počtu dotázaných. Podle výzkumu nejméně klienty ovlivňuje reklama a prestiž dané CK či CA.



Obr. 13: Ovlivňující faktory při výběru CK/CA

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina klientů by měla o autorkou navrhované změny zájem. Klienti by byli rádi, kdyby Česká pohoda rozšířila svou nabídku služeb a to například o pobyty v zahraničí. Z výzkumu také vyplývá, že cena produktu CA je pro klienty velmi přijatelná, proto jistě klienti zvládnou mírný růst ceny pobytů, jak by z navrhované kalkulace produktu vyplynulo. Česká pohoda by také rozhodně měla více investovat do své propagace, aby se o ní dozvědělo více lidí, protože z výsledků dotazníku vyplynulo, že většina klientů se o CA dozvěděla od známých či z internetu. Poslední změnou, kterou by klienti uvítali, je zavedení věrnostního programu, při kterém by věrní klienti získali při zakoupení několika pobytů slevu.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo seznámit se s kalkulací produktu ve společnosti Česká pohoda s.r.o., zanalyzovat její situaci na trhu a následně navrhnout změny, které by mohly vést ke zvýšení jejího obrátu, a tím i výše dosaženého zisku.

K dosažení cíle práce bylo potřeba prozkoumat témata v oblasti kalkulace, nákladů a tvorby ceny. Další důležitou teoretickou částí, která poté byla aplikována v části praktické, byla strategická analýza firem, marketingový výzkum a v neposlední řadě problematika cestovního ruchu. V této části se vyskytuje podrobnější popis cestovní kanceláře a cestovní agentury, která patří mezi základní prvek této práce.

Praktická část je věnována historii a charakteristice společnosti Česká pohoda s.r.o. a posléze je na ni použita Porterova analýza 5 sil, která rozebírá možné hrozby cestovní agentury. Další analýzou aplikovanou na Českou pohodu je analýza SWOT, ze které lze odhalit silné a slabé stránky společnosti, s jejími potenciálními hrozbami a příležitostmi. Poslední element, který charakterizuje služby společnosti je marketingový mix, jehož zásluhou jsou definovány základní prvky této firmy. Veškeré tyto výsledky analýz byly nadále použity ke stanovení návrhů na zlepšení pozice cestovní agentury na trhu.

V další části je uvedeno stanovení ceny pobytu pro 1 osobu na jeden týden v Krkonoších. Autorka diplomové práce zjišťuje, zda stanovená marže České pohody je dostačující pro pokrytí jejích provozních nákladů. Marže, kterou si cestovní agentura stanovila, sice pokrývá její provozní náklady z roku 2014, ale není dostatečná pro její další potřebné výdaje, jako je například mzda majitele společnosti. Z tohoto důvodu byly na základě strategických analýz navrženy změny v České pohodě, které by jí mohly zvýšit zisk.

Většina navrhovaných změn byla následně zapracována do dotazníku pro klienty cestovní agentury, kteří prostřednictvím odpovědí na dané otázky, mohli vyjádřit svůj názor na potenciální změny v České pohodě. Pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna náklonnost klientů cestovní agentury k navrhovaným změnám. Česká pohoda by tedy měla do svých poskytovaných služeb zařadit navrhované změny, aby se mohla zlepšit její ekonomická situace.

Citace

- [1] Business info: Oficiální portál pro podnikání a export. DANA STRACHOTOVÁ. [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kalkulace-nastroj-hodnotoveho-rizeni-2878.html>
- [2] DYNTAROVÁ, Věra a Lubomír POUŠEK. *Náklady, kalkulace a ceny*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, s. 12-72. ISBN 978-80-01-04215-1.
- [3] KOTĚŠOVCOVÁ, Jana a Martina JANOUŠKOVÁ. *Manažerské účetnictví v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2007, s. 42-50. ISBN 978-80-86754-92-5.
- [4] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 74-79. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 129-278. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 105-505. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [7] STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 3. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007, s. 47-49. ISBN 978-80-7372-197-8.
- [8] FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 20-48. ISBN 80-247-0385-8.
- [9] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 18-203. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [10] GÚČIK, Marian. *Cestovní ruch: úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010, s. 17. ISBN 978-808-9090-808.
- [11] GÚČIK, Marian. *Manažment cestovného ruchu*. 2. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010, s. 9. ISBN 978-808-9090-679.
- [12] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Businesscenter.cz. [online]. 1991 [vid. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>
- [13] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Businesscenter.cz. [online]. 2012 [vid. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- [14] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 23-24. ISBN 978-80-247-4209-0.

- [15] iPodnikatel.cz - portál pro začínající podnikatele: *Cestovní kancelář a cestovní agentura není to samé. Ne, pokud ji chcete provozovat.* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/cestovni-kancelar-a-cestovni-agentura-neni-to-same-ne-pokud-ji-chcete-provozovat.html>
- [16] SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 61-66. ISBN 978-802-4434-384.
- [17] Zákon č. 214/2006 Sb., který novelizuje zákon č. 159/99 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, s účinností od 1. 8. 2006.
- [18] Technika služeb cestovního ruchu. In: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava : 1849-1999 [online]. 1. vyd. Ostrava: Studio En Face, 1999 [vid. 2013-05-14]. s. 10. ISBN 80-902564-1-4. Dostupné z: <http://igdm.vsb.cz/igdm/materialy/TSCR.pdf>
- [19] SYSEL, Jiří. *Cestovní kancelář, cestovní agentura a informační středisko v cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008, s. 27-30. ISBN 978-808-6578-750.
- [20] PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 27-145. ISBN 978-80-247-3751-5.
- [21] VLČKOVÁ, Zuzana. *Analýza marketingové strategie vybrané cestovní kanceláře nebo cestovní agentury*. Jihlava, 2009. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická v Jihlavě. Vedoucí práce Stanislava Pachrová, s. 28.

Bibliografie

ČECHOVÁ, Alena. 2006. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

ČERVOVÁ, Lenka. 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita, 189 s. ISBN 978-80-7494-013-2.

FIBÍROVÁ, Jana. 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

CHROMÝ, Jan. 2010. *Marketing a média v hotelnictví a cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha: Verbum, 128 s. Komunikace a média. ISBN 978-80-904415-3-8.

CHROMÝ, Jan. 2010. *Trendy komunikace v cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha: Verbum, 115 s. Komunikace a média. ISBN 978-80-904415-4-5.

KRÁL, Bohumil. 2006. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 622 s. ISBN 80-726-1141-0.

KOTÍKOVÁ, Halina. 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

LANG, Helmut. 2005. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 216 s. ISBN 80-717-9419-8.

OGEROVÁ, Brigitte. 1998. *Řízení nákladů*. 1.vyd. Praha: HZ Editio, 155 s. ISBN 80-860-0924-6.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

PALATKOVÁ, Monika. 2011. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava. *Specifické formy cestovního ruchu*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013, 84 s. ISBN 978-80-7372-927-1.

TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. 2009. *Marketing inovací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xviii, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

GÚČIK, Marian. *Cestovný ruch: politika a ekonómia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2011. ISBN 978-808-9090-983.

GÚČIK, Marian. Marketing cestovného ruchu. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2011. ISBN 978-808-9090-853.

HRADECKÝ, Mojmír. 2011. *Kalkulace pro podnikatele: politika a ekonomia*. V nakl. Prospektrum 1. vyd. Praha: Prospektrum, 188 s. Knižnica cestovného ruchu, 20. ISBN 80-717-5119-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2010. *Podniková ekonomika: politika a ekonomia*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice, 20. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav., et al. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Interní materiály cestovní agentury Česká pohoda s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník (4 strany).....	88
-------------------------------------	----

Příloha A: Dotazník

Vážená paní/Vážený pane,

v rámci své diplomové práce provádím průzkum spokojenosti se službami cestovní agentury Česká pohoda se sídlem na Praze 4. Dotazník je anonymní a jeho vyplněním můžete přispět ke zlepšení služeb této cestovní agentury. Vámi vybranou alternativu prosím zakřížkujte. Děkuji Vám za Vaši ochotu.

Bc. Pokorná Lucie

Studentka Technické Univerzity v Liberci

6. dubna 2015

1. Pohlaví:

☐ muž

☐ žena

2. Kolik Vám je let?

☐ 30 a méně

☐ 31 – 55

☐ 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ základní

☐ vyučen(a)

☐ vyučen(a) s maturitou

☐ středoškolské

☐ vysokoškolské

☐ doktorské

4. Odkud jste se o CA „Česká pohoda“ dozvěděl(a)?

☐ z internetu

☐ od známých

☐ z tisku

☐ jiné

5. Doporučil(a) byste CA „Česká pohoda“ svým známým?

☐ ano

☐ ne, protože.....

6. Kolikrát jste již využil(a) služeb CA „Česká pohoda“?

☐ 1x

☐ 2x

☐ 3x

☐ 4x a více

7. Ohodnoťte CA „Česká pohoda“ v následujících kritériích:

(1 = výborně, 5 = nedostatečně)

Umístění CA

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Kvalita služeb CA

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Nabídka služeb CA

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Cena

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Propagace

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Přehlednost internetové stránky

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kvalita ubytovacího zařízení

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Jaké ubytovací zařízení preferujete?

☐ chata/chalupa

☐ penzion

☐ hotel

9. Jaké preferujete stravování?

☐ snídane

☐ polopenze

☐ plná penze

☐ vlastní

10. Měl(a) byste zájem o pronájem objektů i v zahraničních destinacích?

☐ ano

☐ ne

11. Jakou zemi byste volil(a) při výběru dovolené v zahraničí?

☐ Německo

☐ Rakousko

☐ Slovensko

☐ Polsko

☐ Chorvatsko

☐ Itálie

☐ jiná

12. Motivoval by Vás k další koupi pobytu věrnostní program, který by pro věrné klienty nabízel mnoho slevových pobytů?

☐ ano

☐ ne

13. Co Vás nejvíce ovlivňuje při výběru cestovní kanceláře nebo cestovní agentury?

☐ cena

☐ reklama

☐ předchozí zkušenosti

☐ reference od známých

☐ prestiž CK/CA

☐ jiné