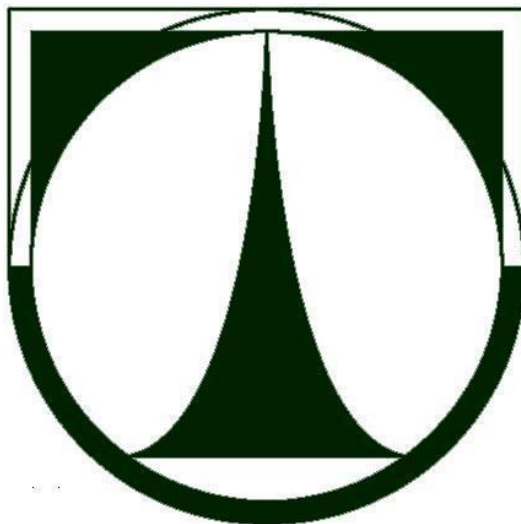


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. Daniela Linhartová, DiS.**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku a prognóza jeho vývoje**

### **Competitiveness analysis of the selected enterprise and prognosis of its development**

DP – EF – KPE – 2012 - 46

Bc. Daniela Linhartová, DiS.

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Bedřich Dobeš, Bella tour, cestovní agentura

Počet stran: 90

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 4. 5. 2012

## **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 vedoucí diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2012

Daniela Linhartová

## **Anotace**

Diplomová práce na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku a prognóza jeho vývoje“ se zabývá legislativními, ekonomickými, marketingovými a účetními aspekty provozování cestovních agentur a cestovních kanceláří. Práce je strukturována do dvou samostatných částí. Nejprve jsou stručně definovány činnosti a legislativní požadavky kladené na cestovní kanceláře a agentury. Ve druhé části textu je představen konkrétní ekonomický subjekt působící v oboru provozování cestovní agentury. Je zde proveden rozbor hospodaření firmy v minulých letech a analýza konkurenceschopnosti daného subjektu při jeho opětovném vstupu na trh. V závěrečné části jsou navrženy další možnosti a varianty jeho úspěšného působení v letech budoucích.

## **Klíčová slova**

cestovní agentura, cestovní kancelář, subjekt cestovního ruchu, provizní prodej, analýza konkurenceschopnosti

## **Annotation**

The thesis theme „Competitiveness analysis of the selected enterprise and prognosis of its development“ deals with legislative, economic, market and accounting aspects regarding business of travel agencies. The thesis is divided into two parts. Firstly are defined activities and legislative requirements related to the branch of travel agencies. In the second part, the real business unit is introduced. Following the analysis of its previous sales activities, accounts and presented the competitiveness analysis of its repeated market accession. The final part includes the list of possibilities and recommendations of its future development.

## **Key words**

travel agency, tourism unit, commission sale, competitiveness analysis

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>8</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam zkratk a symbolů</b> .....	<b>13</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Legislativní úprava podnikání</b> .....	<b>17</b>
1.1 Všeobecná legislativní úprava .....	17
1.2 Legislativní úprava podnikání v cestovním ruchu .....	18
1.3 Subjekty řízení cestovního ruchu.....	20
1.3.1 <i>Globální a mezinárodní subjekty řízení</i> .....	21
1.3.2 <i>Národní subjekty řízení</i> .....	22
1.4 Terminologie k tématu.....	23
<b>2 Charakteristika vybraného oboru podnikání a jeho tržního prostředí</b> .....	<b>26</b>
2.1 Cestovní kancelář.....	26
2.1.1 <i>Koncese k provozování cestovní kanceláře</i> .....	27
2.1.2 <i>Pojištění záruky (kauce) v důsledku úpadku cestovní kanceláře</i> .....	28
2.1.3 <i>Členění cestovních kanceláří</i> .....	29
2.2 Cestovní agentura .....	30
2.3 Tržní prostředí cestovní kanceláře a cestovní agentury .....	31
2.3.1 <i>Prodávající</i> .....	31
2.3.2 <i>Zprostředkovatel</i> .....	32
2.3.3 <i>Zákazník</i> .....	34
<b>3 Analýza podnikání vybraného podniku</b> .....	<b>35</b>
3.1 Představení podniku.....	37

3.1.1	<i>Zahájení podnikání CA JIZERKA</i> .....	38
3.2	Analýza prodeje v letech 2004 – 2006.....	42
3.3	Hospodaření CA JIZERKA v letech 2004 – 2006.....	49
<b>4</b>	<b>Efektivnost hospodaření a SWOT analýza</b> .....	<b>51</b>
4.1	Podnikatelský plán.....	51
4.1.1	<i>SWOT analýza</i> .....	55
4.1.2	<i>Marketingový plán</i> .....	58
4.1.3	<i>Operativní plán</i> .....	59
4.1.4	<i>Finanční plán</i> .....	61
4.2	Zhodnocení konkurenceschopnosti a efektivnosti .....	64
<b>5</b>	<b>Problémy ovlivňující efektivnost konkrétního podniku</b> .....	<b>66</b>
5.1	Krachy cestovních kanceláří .....	67
5.2	Útok německých cestovních kanceláří na český trh .....	68
5.3	Hrozba paragrafu 2515 občanského zákoníku .....	70
5.4	Novela živnostenského zákona č. 214/2006 Sb. ....	71
5.5	Novela živnostenského zákona č. 130/2008 Sb. ....	72
5.6	Růst ceny ropy a kurzové výkyvy.....	72
5.7	Demonstrace, bombové atentáty a válečné nepokoje .....	73
5.8	Živelné katastrofy .....	74
<b>6</b>	<b>Návrh a doporučení dalšího působení podniku</b> .....	<b>75</b>
6.1	„Consierge“ .....	75
6.2	Internetová cestovní agentura .....	77
6.3	Franchising.....	78
6.4	Přechod z formy OSVČ na právnickou osobu.....	80
6.5	Dotace a granty .....	81
6.6	Incoming .....	83

6.7 Transformace z cestovní agentury na cestovní kancelář.....	84
<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>87</b>
Citace .....	87
Bibliografie .....	89
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>90</b>



## Seznam obrázků

Obr. 1: Vývoj počtu cestovních kanceláří v České republice.....	30
Obr. 2: Schéma forem prodeje v cestovním ruchu .....	33
Obr. 3: Celkové rozložení klientských segmentů CA JIZERKA .....	43
Obr. 4: Vývoj prodeje zájezdů podle typu dopravy v letech 2004 – 2006.....	44
Obr. 5: Celkový přehled prodeje zájezdů CA JIZERKA podle typu dopravy .....	45
Obr. 6: Celkový přehled prodeje zájezdů podle destinací (v %).....	46
Obr. 7: Vývoj prodeje zájezdů podle ceny poukazu klienta CA JIZERKA .....	48

## Seznam tabulek

Tab. 1: Kategorizace malého a středního podnikání .....	17
Tab. 2: Pojišťovny nabízející produkt "Pojištění záruky v důsledku úpadku CK" .....	28
Tab. 3: Přehled smluvních cestovních kanceláří v letech 2004 – 2006.....	41
Tab. 4: Počet uzavřených cestovních smluv v letech 2004 – 2006 .....	42
Tab. 5: Počet klientů, kteří vycestovali s CA JIZERKA v letech 2004 – 2006 .....	42
Tab. 6: Segmentace klientů dle cestovních smluv uzavřených v letech 2004 – 2006.....	43
Tab. 7: Celkové rozložení klientských segmentů CA JIZERKA (v %) .....	43
Tab. 8: Přehled prodeje zájezdů podle typu dopravy v letech 2004 – 2006.....	44
Tab. 9: Celkový prodej zájezdů podle typu dopravy (v %).....	44
Tab. 10: Přehled prodeje zájezdů podle destinací v letech 2004 – 2006.....	45
Tab. 11: Celkový prodej zájezdů podle destinací (v %).....	46
Tab. 12: Prodej zájezdů podle touroperátorů v letech 2004 – 2006 .....	47
Tab. 13: Průměrná cena poukazu klienta CA JIZERKA v letech 2004 – 2006 .....	48
Tab. 14: Účetní výkazy o hospodaření CA JIZERKA v letech 2004 – 2006.....	50
Tab. 15: Počet aktuálně působících cestovních kanceláří/agentur k 31. 12. 2011 .....	54
Tab. 16: Silné a slabé stránky CA JIZERKA .....	56
Tab. 17: Matice příležitostí pro CA JIZERKA.....	58
Tab. 18: Matice hrozeb pro CA JIZERKA.....	58
Tab. 19: Výdaje spojené se zahájením podnikatelské činnosti (v Kč) .....	62
Tab. 20: Plánovaný rozpočet CA JIZERKA na rok 2013 (v Kč) .....	63
Tab. 21: Bilance cestovního ruchu ČR v letech 2003 – 2010 (v mil. USD) .....	66
Tab. 22: Podíl cestovního ruchu ČR na HDP v letech 2003 – 2010 (v %) .....	66
Tab. 23: Zkrachovalé CK v období od 1. 1. 1997 do 31. 12. 2011 .....	67
Tab. 24: Zhodnocení možnosti působení jako „consierge“ .....	77
Tab. 25: Zhodnocení možnosti působení jako „internetová cestovní agentura“ .....	78
Tab. 26: Zhodnocení možnosti působení jako „franchisant“ .....	79
Tab. 27: Zhodnocení možnosti působení jako „s. r. o.“ .....	81
Tab. 28: Zhodnocení možnosti získání dotace .....	82
Tab. 29: Zhodnocení možnosti působení jako „incomingová cestovní agentura“ .....	83
Tab. 30: Zhodnocení možnosti působení jako "cestovní kancelář".....	84

## Seznam zkratek a symbolů

ACK ČR	Asociace cestovních kanceláří České republiky
AČCKA	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
ADSL	Asymmetrical Digital Subscriber Line (technologie vysokorychlostního připojení k internetu)
a.s.	akciová společnost
CA	cestovní agentura
CK	cestovní kancelář
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DIČ	daňové identifikační číslo ekonomického subjektu
DPH	daň z přidané hodnoty
ECTAA	European Travel Agents' and Tour Operators' Association (Evropská asociace cestovních kanceláří a agentur)
edit.	editovaný/editovaná
ETC	European Travel Commission (Evropská komise cestovního ruchu)
EU	Evropská unie
ev.	evidentně, eventuálně
FO	fyzická osoba
FÚ	finanční úřad
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	identifikační číslo ekonomického subjektu
IUOTO	International Union of Official Travel Organisations (Mezinárodní svaz oficiálních organizací cestovního ruchu)
KB	Komerční banka

mil.	milión
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
OSSZ	okresní správa sociálního zabezpečení
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PO	právnícká osoba
poj.	pojištění
ROH	Revoluční odborové hnutí
SME	Small and Medium-sized Enterprises (malé a střední podniky)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (analýza silných a slabých stránek)
tzv.	takzvaný/takzvaná
UFTAA	Universal Federation of Travel Agents Associations (Všeobecná federace sdružení cestovních kanceláří)
UNWTO	United Nation World Tourism Organisation (Organizace spojených národů na podporu cestovního ruchu)
vč.	včetně
WATA	World Association of Travel Agencies (Světové sdružení cestovních kanceláří)
WTTC	World Travel and Tourism Council (Světová rada cestovního ruchu a cestování)
€	Euro
§	paragraf
%	procento
>	větší
≥	větší nebo rovno

# Úvod

Průmysl cestovního ruchu dnes patří k významným odvětvím národního hospodářství. Nezanedbatelnou měrou se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu a přispívá ke zvyšování zaměstnanosti dané země. Rozvoj cestovního ruchu stimuluje investice, zvyšuje vzdělanost a životní standard obyvatelstva, podporuje rozvoj malého a středního podnikání a pozitivně ovlivňuje další ekonomické a sociální aspekty společenského blahobytu.

Cestovní kanceláře a cestovní agentury patří mezi hlavní podnikatelské subjekty cestovního ruchu. Především ty, které reprezentují aktivní cestovní ruch, významně přispívají ke zvyšování hrubého domácího produktu. Prodej, ev. zprostředkování prodeje zájezdů a pobytů, tvoří největší část jejich zisku a spolu s dalšími službami financuje provoz a zajišťuje jejich životaschopnost.

Hlavní motiv, který vedl autorku k řešení problematiky cestovních agentur jako obsahu této práce, spočívá v osobním zainterесování a situaci, ve které se autorka momentálně nachází. Aktuálně stojí před rozhodnutím, zda se znovu vydat na nejistou podnikatelskou dráhu, či zvolit pohodlí zaměstnaneckého poměru.

Cílem této diplomové práce je přinést ucelený pohled na podnikání v oborech provozování cestovní kanceláře a cestovní agentury, s důrazem na všeobecně méně diskutované a uváděné cestovní agentury. Dalším cílem je snaha připravit, prostřednictvím rešerše, teoretický rámec popisující podnikání v daném oboru a následně v praktické části uvést konkrétní případovou studii. Základní snahou je nalezení odpovědi na otázku, zda se jmenovaný subjekt jeví jako konkurenceschopný a zda má reálnou šanci přežít na současném trhu. Naopak cílem není nalezení konkrétní odpovědi na otázku, jakým směrem by se firma, pokud se pro vstup na trh rozhodne, měla ubírat. Uvedené návrhy a doporučení jsou pouze teoretické a předpokládají hlubší analýzu.

Úvodní kapitoly se obecně věnují legislativní úpravě podnikání a konkretizují normy upravující podnikání v oboru provozování cestovní kanceláře a cestovní agentury. Představeny jsou instituce a organizační celky národního a mezinárodního charakteru

s vazbou na cestovní ruch. Nechybí ani stručný úvod do terminologie a definice relevantních pojmů.

V praktické části práce je analyzován konkrétní podnik cestovního ruchu, Daniela Linhartová – CA JIZERKA (dále jen CA JIZERKA). Samotné specifikum firmy spočívá ve faktu, že její hospodářská činnost je v současné době přerušena. V minulosti ekonomicky prosperující subjekt stojí nyní před rozhodnutím, zda opětovně vstoupit na trh. V porovnání s minulostí došlo v oboru k zásadním legislativním a hospodářským změnám, které pozitivně či negativně ovlivňují podnikatelské stanovisko ke znovuoživení činnosti.

Kapitola 3 konkretizuje aktivity vybraného podnikatelského subjektu, zmiňuje požadavky na provozování živnosti v minulých letech a prostřednictvím detailního rozboru informuje o hlavních aspektech hospodářské činnosti, s důrazem na samotný prodej zájezdů.

Navazující kapitola je pojata jako situační analýza pro vstup podniku na současný trh. Součástí kapitoly je vypracovaný podnikatelský plán s uvedením hlavních cílů, kterých by podnik rád dosáhl. Opomenuta není ani SWOT analýza a finanční plán, jehož nedílnou součástí jsou přehledy nákladů souvisejících se zahájením činnosti a rozpočet na první rok podnikání.

V kapitole 5 jsou vyjmenovány konkrétní faktory, které všeobecně negativně ovlivňují efektivní fungování cestovních kanceláří a agentur.

Práce je zakončena nalezením optimálních návrhů a doporučení pro úspěšné působení podniku v budoucnu, možnosti zvýšení jeho konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobé stability na trhu.

# 1 Legislativní úprava podnikání

Právo podnikat je zakotveno v Listině základních práv a svobod, která toto privilegium uděluje každému občanovi České republiky.

Pojem podnikání přesně definuje obchodní zákoník jako „*soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“<sup>1</sup>

S „podnikáním“ je úzce spjat pojem „podnik“, který bývá definován jako „*uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.*“<sup>2</sup>

Dne 6. 3. 2003 vydala komise EU Recommendation 2003/361/EC, tedy doporučení, ve kterém uvádí definici pojmu malý a střední podnik (SME) a dále kvantitativní kritéria jejich klasifikace na malé, střední a velké.

**Tab. 1: Kategorizace malého a středního podnikání**

Enterprise category	Headcount	Turnover	or	Balance sheet total
medium-sized	< 250	≤ € 50 million		≤ € 43 million
small	< 50	≤ € 10 million		≤ € 10 million
micro	< 10	≤ € 2 million		≤ € 2 million

Zdroj: European Commission, Enterprise and Industry [online]. European Union, c1995-2010, strana naposledy edit. 2012-02-02 [cit. 2012-02-20]. English version. Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)>.

## 1.1 Všeobecná legislativní úprava

Základní legislativní normy zabývající se podnikáním jsou živnostenský zákon, obchodní zákoník, občanský zákoník a popř. další zákony upravující podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených ze živnostenského zákona. Nelze opomenout ani právní předpisy

<sup>1</sup> Česko. Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991, obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In Sběrka zákonů České republiky. 1991, částka 098. Dostupný také z WWW: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>>.

<sup>2</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol., Podnikání malé a střední firmy, s. 16.

upravující problematiku finančního a daňového účetnictví, ochrany spotřebitele nebo bezpečnosti práce.

Přehled základních legislativních norem:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – definuje živnost, klasifikuje druhy živností.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník – právní norma vymezující obchodní společnosti a družstvo, některé závazkové vztahy (kupní smlouva, smlouva o zprostředkování, smlouva o obchodním zastoupení, smlouva o běžném účtu aj.) a závazkové vztahy v mezinárodním obchodu.
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník – obsahuje úpravu pojmenovaných i nepojmenovaných smluv (kupní smlouva, cestovní smlouva aj.).

## 1.2 Legislativní úprava podnikání v cestovním ruchu

Odborná literatura uvádí hned několik platných definic vymezení pojmu cestovní kancelář a cestovní agentura. Nejpřesnější a nejvýstižnější definice je upravena zákonem č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, ve znění pozdějších předpisů, který vešel v platnost dne 1. října 2000.

Tento zákon uvádí, že:

***„Provozovatel cestovní kanceláře (dále jen cestovní kancelář) je podnikatel, který je na základě koncese oprávněn organizovat, nabízet a prodávat zájezdy“.***

*V rámci živnosti může cestovní kancelář rovněž*

*a) nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu,*

*b) organizovat kombinace služeb cestovního ruchu a nabízet je a prodávat jiné cestovní kanceláři za účelem jejího dalšího podnikání,*



- c) 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.),
- d) zprostředkovávat prodej zájezdu pro jinou cestovní kancelář; cestovní smlouva v těchto případech musí být uzavřena jménem cestovní kanceláře, pro kterou je zájezd zprostředkováván,
- e) prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.

**„Provozovatel cestovní agentury (dále jen cestovní agentura) je podnikatel, který je oprávněn na základě ohlášení volné živnosti provozovat činnost v rozsahu uvedeném v bodech a) až d) viz výše.“<sup>3</sup>**

Cizojazyčná literatura definuje cestovní kancelář jako „a retail business that sells travel related products and services to customers on behalf of suppliers such as airlines, car rentals, cruise lines, hotels, railways, sightseeing tours and package holidays that combine several products.“<sup>4</sup>

Základní rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou představuje druh živnosti. Zatímco cestovní agentura spadá do živností volných, provozování cestovní kanceláře předchází získání koncese a je tedy živností koncesovanou. Trh cestovních agentur se značně otevřel nově podnikajícím v daném oboru dne 1. 7. 2008, kdy se provozování cestovní agentury stalo živností volnou, do té doby se jednalo o živnost ohlašovací vázanou.

Obecně lze říci, že hlavní podstata rozdílu mezi těmito subjekty spočívá ve faktu, že cestovní agentura nesmí svým jménem nabízet kombinaci služeb, tedy nesmí organizovat a prodávat své zájezdy. Cestovní agentura může svým jménem nabízet pouze

<sup>3</sup> Česko. Zákon č. 159/1999 Sb. ze dne 30. června 1999, o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 053. Dostupný také z WWW: <[http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Pravni-predpisy/Zakon-c--159-1999-Sb--o-nekterych-podminkach--\(1\)>](http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Pravni-predpisy/Zakon-c--159-1999-Sb--o-nekterych-podminkach--(1)>).

<sup>4</sup> Travel Agency. In *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Los Angeles (California): Wikimedia Foundation, 2001-, strana naposledy edit. 2012-03-01 [cit. 2012-03-05]. English version. Dostupný z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Travel\\_agency](http://en.wikipedia.org/wiki/Travel_agency)>.

jednotlivé služby (doprava, ubytování, pronájem vozu) a prodej zájezdů výhradně zprostředkovávat. Cestovní kancelář bývá často nazývána touroperátorem nebo organizátorem. Naopak cestovní agentura je nazývána provizním prodejcem, což samo o sobě vypovídá o základním rozdílu mezi oběma ekonomickými subjekty.

*„Zájezdem se rozumí předem sestavená kombinace alespoň dvou z následujících služeb, je-li prodávána, nebo nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin, nebo když zahrnuje ubytování přes noc,*

*a) doprava,*

*b) ubytování,*

*c) jiné služby cestovního ruchu, jež nejsou doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % souhrnné ceny zájezdu. Oddělené účtování za jednotlivé položky téhož zájezdu nezprošťuje subjekt, který je oprávněn nabízet a prodávat zájezdy, závazků podle tohoto zákona.“<sup>5</sup>*

Zákon č. 159/1999 Sb. prošel řadou změn. Aktuálně je připravována novela zákona, na které aktivně spolupracují MMR, asociace a instituce s vazbou na cestovní ruch. Cestovní kanceláře a agentury apelují na přísnější postihy nelegálního podnikání v oboru, sankce při poskytování zkreslených údajů o hospodářské činnosti pojišťovnám a vyžadují, aby pojišťovny vyplácely pojistná plnění klientům v celé, zákonem stanovené, výši.

### **1.3 Subjekty řízení cestovního ruchu**

Stejně jako pro jiná hospodářská odvětví (zemědělství, bankovníctví, doprava) i pro cestovní ruch existuje řada řídicích subjektů, které hájí zájmy organizací cestovního ruchu a stanovují určité standardy a regule pro dané odvětví. Od sebe se jednotlivé

---

<sup>5</sup> Česko. Zákon č. 159/1999 Sb. ze dne 30. června 1999, o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 053. Dostupný také z WWW: <[http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Pravni-predpisy/Zakon-c--159-1999-Sb---o-nekterych-podminkach--\(1\)>](http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Pravni-predpisy/Zakon-c--159-1999-Sb---o-nekterych-podminkach--(1)>).

instituce liší pouze rozsahem své působnosti, která může být globálního nebo pouze národního charakteru.

### 1.3.1 Globální a mezinárodní subjekty řízení

Níže uvedený přehled uvádí nejvýznamnější světové a mezinárodní instituce z oblasti cestovního ruchu. Existuje však celá řada dalších, neméně významných organizací, jejichž činnost je úzce specializována dle charakteru subjektů – např. asociace touroperátorů, leteckých přepravců, hotelů nebo federace průvodců cestovního ruchu.

#### **UNWTO (United Nation World Tourism Organisation) – Organizace spojených národů na podporu cestovního ruchu (Světová organizace cestovního ruchu)**

Světová vládní organizace se statutem OSN, která hraje hlavní úlohu v podpoře a rozvoji celosvětového cestovního ruchu. Předchůdcem dnešní organizace byla IUOTO (International Union of Official Travel Organisations), mezinárodní organizace nevládního charakteru založená v roce 1974. Jejími členy jsou zástupci vlád jednotlivých členských států a další přidružení členi z privátních sektorů (vzdělávací instituce, turistické asociace a úřady). Organizace vytvořila i etický kodex cestovního ruchu a její snaha se primárně soustřeďuje na podporu cestovního ruchu v zemích třetího světa.

#### **Komise pro rozvoj cestovního ruchu Evropského společenství**

Vládní organizace založená na podporu cestovního ruchu. Její součástí je Poradní výbor pro cestovní ruch a Pracovní skupina na ochranu spotřebitele.

#### **WTTC (World Travel and Tourism Council) – Světová rada cestovního ruchu a cestování**

Nevládní organizace mezinárodního charakteru se sídlem v Londýně, která sdružuje nejvyšší představitele hotelových řetězců, stravovacích zařízení, dopravců, turistických atrakcí a ostatních služeb cestovního ruchu. Jejím cílem je lobbying za podporu a rozvoj cestovního ruchu u vlád jednotlivých zemí.

### **WATA (World Association of Travel Agencies) – Světové sdružení cestovních kanceláří**

Představuje sdružení fyzických a právnických osob působících jako cestovní kanceláře. Jeho hlavní náplní je vzájemná výměna informací pro zkvalitnění činnosti a zvýšení úspěšnosti podnikání v daném oboru.

### **ETC (European Travel Commission) – Evropská komise cestovního ruchu**

Další nevládní instituce, jejímž členem je i naše Česká centrála cestovního ruchu – Czech Tourism. Hlavní poslání komise spočívá v propagaci evropských zemí v zámoří.

### **ECTAA (European Travel Agents' and Tour Operators' Association) – Evropská asociace cestovních kanceláří a agentur**

Asociace založená v roce 1961 se sídlem v Bruselu sdružuje cestovní kanceláře a agentury z 25 zemí EU, Švýcarska a Norska. Mezi hlavní poslání patří zastupování zájmů svých členů a iniciativa na poli legislativy.

### **UFTAA (Universal Federation of Travel Agents Associations) – Všeobecná federace sdružení cestovních kanceláří**

Organizace sdružující národní asociace a federace cestovních kanceláří a agentur, významné touroperátory, dopravce a hotelové řetězce.

## 1.3.2 Národní subjekty řízení

Řízení subjektů cestovního ruchu se neodehrává pouze na mezinárodní bázi. Každá země dozoruje činnost svých podnikatelských subjektů na základě legislativy a základních pravidel své vlastní země.

### **Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)**

Primární orgán koordinace subjektů cestovního ruchu v ČR. Významným posláním ministerstva je tvorba legislativních podmínek pro podporu cestovního ruchu v zemi, pro zajištění ochrany spotřebitelů a pro stanovení pravidel podnikání v cestovním ruchu.

## **Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism**

Státní příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj zřízená v roce 1993 za účelem propagace České republiky jako turistické destinace ve světě.

## **Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (AČCKA)**

České profesní sdružení založené v roce 1991 za účelem zvýšení kvality, důvěryhodnosti a dodržování etických zásad subjektů cestovního ruchu. Řádnými členy jsou cestovní kanceláře a agentury se specializací na příjezdový i výjezdový cestovní ruch, přidruženými členy pak vzdělávací instituce, hotelové řetězce, kulturní zařízení nebo instituce poskytující služby cestovním kancelářím.

## **Asociace cestovních kanceláří ČR (ACK ČR)**

Stejně jako AČCKA, i Asociace cestovních kanceláří ČR je nevládním profesním sdružením cestovních kanceláří a agentur a jejich přidružených členů z řad dopravců, pořadatelů výstav a veletrhů, průvodců a dalších. Asociace podporuje rozvoj podnikání v cestovním ruchu, připomínkuje a iniciuje legislativní rámec podnikání v oboru, podporuje informovanost a zvyšuje prestiž svých členů.

## **1.4 Terminologie k tématu**

V nadcházejícím textu bude zmíněna řada pojmů bezprostředně se vztahujících k průmyslu cestovního ruchu, cestovním kancelářím a cestovním agenturám, a proto je žádoucí užívané termíny podrobněji popsat a objasnit jejich význam.

**Cestovní agentura** – vedlejší subjekt cestovního ruchu, který dodává jednotlivé služby cestovního ruchu (nesmí se jednat o jejich kombinaci) a zprostředkovává prodej zájezdů pro cestovní kanceláře.

**Cestovní kancelář** – základní aktivní subjekt cestovního ruchu, který organizuje a zprostředkovává služby spojené s cestovním ruchem.

**Cestovní ruch** – představuje samostatné odvětví národního hospodářství, jehož produktem jsou služby samotné a služby spojené s účastí na cestovním ruchu. Jedna z charakteristik cestovního ruchu zní následovně: „*Cestovní ruch – turismus (angl. tourism), dnes právem*

*často označovaný přímo za turistický průmysl, tvoří rovněž nesmírně široký komplex činností a podílí se na něm celá řada subjektů. Cílem tohoto oboru je umožnit, organizovat a zpříjemnit občanům cestování, ať již rekreační či poznávací. Hlavním subjektem je v cestovním ruchu cestující občan. K uspokojení jeho přání a potřeb se postupně vytvořila celá široká škála profesí a profesionálních podnikatelských subjektů. Šíře oboru cestovního ruchu tak ve svých ekonomických souvislostech přináší značný multiplikační efekt.“<sup>6</sup>*

**Destinace** – cíl, místo určení.

**Franchising** – forma podnikání spočívající v nákupu licence, která majitele opravňuje k prodeji produktu pod jménem jejího poskytovatele a současně možnosti využívat všech výhod, které se z tohoto partnerství nabízí.

**First minute, First moment** – prodej zájezdu „v první minutě“. Zájezd je prodáván za zvýhodněnou nabídkovou cenu, ihned po jeho uvedení na trh. Zvýhodněná cena je zpravidla časově omezena.

**Incoming** (aktivní cestovní ruch) – druh cestovního ruchu. Incoming představuje příjezdový cestovní ruch, tj. příjezd zahraničních turistů do naší země a má největší podíl na přílivu deviz.

**Koncese** – výsadní oprávnění k provozování cestovní kanceláře vydané živnostenským úřadem a schválené Ministerstvem pro místní rozvoj.

**Last minute, Last moment** – prodej zájezdu na „poslední chvíli“. Zájezd je prodáván několik málo dní před jeho realizací za výrazně sníženou nabídkovou cenu.

**Outgoing** (pasivní cestovní ruch) – výjezdový cestovní ruch, kdy naši občané cestují do zahraničí.

**Provizní prodej** – zprostředkování prodeje zájezdů jiných cestovních kanceláří za finanční odměnu, tzv. provizi.

---

<sup>6</sup> VITÁKOVÁ, M., Využití kulturních a přírodních památek pro CR. CzechTourism [online]. c2005-2012 [cit. 2012-11-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-vcescu/>>.

**Touroparátor** – velkoobchodník v cestovním ruchu, organizátor zájezdů.

**Účastník** – v cestovním ruchu rozlišujeme dva druhy účastníků. Turista, který se v navštívené zemi zdrží více jak 24 hodin a výletník, který v cizí zemi stráví dobu kratší než 24 hodin a nepřenocuje zde.

**Zákazník** – osoba, skupina osob nebo organizace kupující službu, balíček služeb cestovního ruchu nebo samotný zájezd.

**Zprostředkovatel** – provizní prodejce, cestovní kancelář nebo cestovní agentura nabízející produkt jiné cestovní kanceláře za předem stanovenou odměnu (provizi).

**Živnost vázaná** – druh živnosti regulované ze strany státu, jenž vyžaduje splnění podmínek odborné či jiné způsobilosti, v některých případech také složení speciálních zkoušek.

**Živnost volná** – druh živnosti, která není ze strany státu nikterak regulována, stát nevyžaduje odbornou ani jinou způsobilost.

## 2 Charakteristika vybraného oboru podnikání a jeho tržního prostředí

V kapitole 1.2 autorka uvedla právní vymezení provozování cestovní kanceláře a cestovní agentury. Aby subjekt mohl začít podnikat v těchto oborech, musí splňovat příslušné požadavky, které se ovšem v případě cestovní kanceláře a cestovní agentury od sebe značně odlišují.

### 2.1 Cestovní kancelář

Podnikání v oboru cestovní kancelář představuje dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, přílohy č. 3, živnost koncesovanou. Zákon stanovuje požadavky na odbornou způsobilost a podmínky získání koncese.

Požadavky<sup>7</sup> na odbornou způsobilost:

- vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru, nebo
- vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo
- střední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru, nebo
- osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným Ministerstvem školství,

---

<sup>7</sup> Česko. Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991, o živnostenském podnikání. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 087. Dostupný také z WWW: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#f1374927>>.



mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 6 let praxe v oboru, nebo

- doklad o dílčí kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře a 2 roky praxe v oboru,
- doklady podle § 7 odst. 5 písm. b), c), f), g), h) nebo i) živnostenského zákona.

### 2.1.1 Koncese k provozování cestovní kanceláře

Zájemce o podnikání v oboru provozování cestovní kanceláře musí pro získání koncese předložit žádost na příslušném živnostenském úřadu, na kontaktních místech veřejné správy (tzv. Czech POINTU) ev. on-line, prostřednictvím informačního systému Registru živnostenského podnikání.

Součástí žádosti<sup>8</sup> musí být:

- doklady prokazující dosažení odborné způsobilosti,
- smlouva s pojišťovnou o pojištění proti úpadku cestovní kanceláře dle § 6 až 8 zákona 159/1999 Sb.,
- podnikatelský záměr,
- prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti,
- prohlášení, že během uplynulých 5 let nedošlo ke zrušení živnostenského oprávnění k provozování cestovní kanceláře nebo agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo k úpadku cestovní kanceláře.

Do třiceti dnů od podání žádosti rozhodne živnostenský úřad o udělení ev. zamítnutí koncese. K žádosti o udělení koncese se vyjadřuje také Ministerstvo pro místní rozvoj. Do pěti pracovních dnů pak živnostenský úřad vydá podnikateli výpis z Živnostenského rejstříku České republiky.

---

<sup>8</sup> MMR, Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře [online]. Praha: MMR, c2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Informace-pro-cestovni-kancelare-a-agentury/Pokyny-pro-vznikajici-cestovni-kancelare>>.

## 2.1.2 Pojištění záruky (kauce) v důsledku úpadku cestovní kanceláře

Nazýváno obecněji jako zákonné pojištění cestovní kanceláře nebo pojištění cestovní kanceláře pro případ úpadku. Jak už z názvu vyplývá, jedná se o základní předpoklad existence cestovní kanceláře, bez kterého cestovní kancelář není cestovní kancelář, pouze společností, která se za ni vydává. Platná smlouva s pojišťovnou na pojištění proti úpadku je nezbytným předpokladem pro získání koncese, tedy povolení k provozování cestovní kanceláře.

K 9. březnu 2012 nabízelo tento druh pojištění 6 pojišťoven působících v České republice.

1. Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group
2. Generali Pojišťovna a. s.
3. UNIQA pojišťovna, a. s.
4. Union pojišťovna, a. s.
5. Europäische Reiseversicherung AG
6. Evropská cestovní pojišťovna, akciová společnost

**Tab. 2: Pojišťovny nabízející produkt "Pojištění záruky v důsledku úpadku CK"**

Název pojišťovny	Podmínky pojištění	Nejvýznamnější klienti
Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group	neuvádí	<i>AUTOTURIST, AIRSTOP, IDEAL-TOUR</i>
Generali Pojišťovna a. s.	neuvádí	<i>CAMPANATOUR, EXIM TOURS VITKOVICE TOURS, ASIANA</i>
UNIQA pojišťovna, a. s.	roční tržby min. 10 mil. Kč, min. 3 roky existence	<i>ČEDOK, ADVENTURA, INVIA, FIRO-TOUR, STUDENT AGENCY, NEV-DAMA</i>
Union pojišťovna, a. s.	neuvádí	<i>SOLEADA, SPORT-S, NEMO TOUR</i>
Europäische Reiseversicherung AG	neuvádí	<i>CZECH PRODUCTION, PRAGUE INCOMING TRAVEL SERVICES</i>
Evropská cestovní pojišťovna, akciová společnost	neuvádí	<i>CK FISCHER, ESO TRAVEL, BLUE STYLE, ALEXANDRIA</i>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky 2 vyplývá, že za více prestižní jsou považovány pojistky uzavřené u UNIQA pojišťovna, a. s. (dále jen Uniqa) a Evropské cestovní pojišťovny, akciové společnosti.

Např. pojišťovna Uniqa při obdržení žádosti o uzavření pojistky vyžaduje účetní dokumenty (rozvaha, výsledovka, cash flow) za poslední tři roky. Podle zákona musí být dodržena podmínka hodnoty pojistného v minimální výši 30 % ročních plánovaných tržeb z prodeje zájezdů.

### 2.1.3 Členění cestovních kanceláří

Základní členění cestovních kanceláří odpovídá jejich specializaci na příjezdový nebo výjezdový cestovní ruch.

**Incomingové cestovní kanceláře** – představitelé aktivního cestovního ruchu, nazývané jako přijímající cestovní kanceláře. Jejich náplň spočívá v zajišťování služeb nebo organizaci zájezdů realizovaných na území České republiky pro zahraniční turisty. Zcela výjimečně taková cestovní kancelář prodává zájezdy přímo zahraničnímu klientovi. Produkt je v zahraničí nabízen převážně prostřednictvím partnerské cestovní kanceláře nebo zprostředkovatele.

**Outgoingové cestovní kanceláře** – zástupci pasivního cestovního ruchu, nazývané jako vysílající cestovní kanceláře. Jejich počet v ČR převládá. Outgoingové cestovní kanceláře poskytují jednotlivé služby nebo organizují zájezdy pro české turisty do zahraničních destinací. Zájezdy nabízejí klientům přímo nebo prostřednictvím zprostředkovatelů.

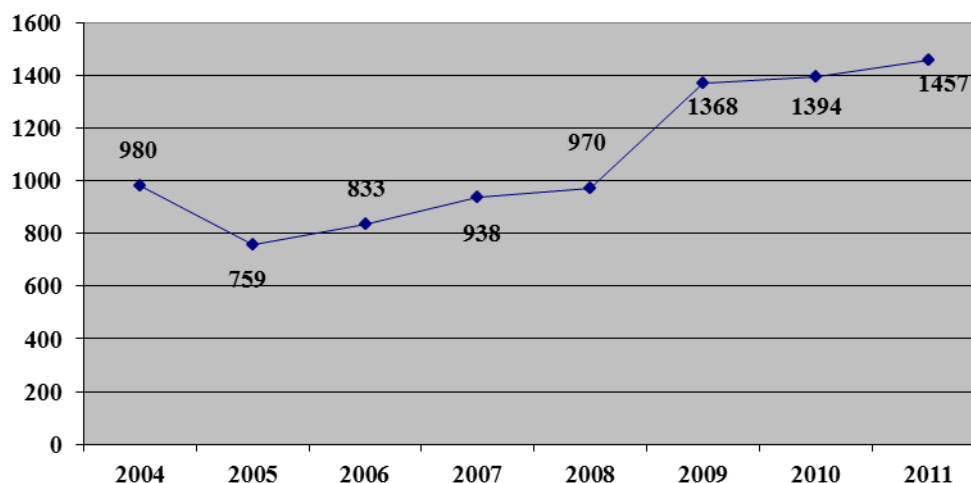
Dále se můžeme setkat se členěním na základní (všeobecné) a specializované cestovní kanceláře. **Všeobecné cestovní kanceláře** disponují širokou nabídkou od tuzemské dovolené, přes zahraniční, po poznávací zájezdy či víkendové pobyty.

Na druhé straně **specializované cestovní kanceláře** organizují např. pouze cyklistické zájezdy, zájezdy s vysokohorskou turistikou, rybářské zájezdy aj.

Podle formy vlastnictví bychom mohli rozdělit cestovní kanceláře na soukromé, firemní nebo státní. V běžné praxi se setkáme převážně s první výše jmenovanou formou

vlastnictví. Cestovní kanceláře nejčastěji působí jako fyzické osoby, společnosti s ručením omezeným, méně často jako akciové společnosti a veřejné obchodní společnosti.

Počet cestovních kanceláří se každým rokem nepatrně zvyšuje. Jejich vývoj sleduje ČSÚ.



Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování.

*Obr. 1: Vývoj počtu cestovních kanceláří v České republice*

## 2.2 Cestovní agentura

Podnikání v oboru cestovní agentura, nabytím účinnosti zákona č. 130/2008 Sb., který novelizuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, se s platností od 1. července 2008 stalo oborem č. 71, živností volnou. Pro získání živnostenského oprávnění není státem vyžadována žádná odborná způsobilost a stát neklade ani jiné limitující podmínky. Veškeré cestovní agentury byly do té doby provozovány jako živnosti ohlašovací vázané, s požadavky na odbornou způsobilost.

Podle zákona č. 159/1999 Sb. ve znění pozdějších předpisů může cestovní agentura provozovat všechny činnosti jako cestovní kancelář s výjimkou organizace vlastních zájezdů. Cestovní agentury působí pouze jako zprostředkovatelé prodeje zájezdů mezi cestovními kancelářemi a klientem.

Přesný počet cestovních agentur lze jen stěží zjistit, neboť se jedná o živnost volnou, tedy bez koncese. Agentura Mag Consulting jejich počet v roce 2011 odhaduje na 3 500 až 3 700.<sup>9</sup>

## 2.3 Tržní prostředí cestovní kanceláře a cestovní agentury

Na trhu, kde se pohybují cestovní kanceláře a agentury působí tři účastníci – prodávající, zprostředkovatel a kupující.

### 2.3.1 Prodávající

Jedná se o prvotní dodavatele a producenty služeb cestovního ruchu. Mezi nejčastější dodavatele patří ubytovací a stravovací zařízení, dopravci a průvodci cestovního ruchu. Výjimečně může být prodávajícím i cestovní kancelář, a to pouze v případě, kdy je celý produkt schopna vytvořit a prodat sama. Jednalo by se o případ, kdy by cestovní kancelář byla zároveň vlastníkem ubytovacího ev. stravovacího zařízení a zajistila dopravu svým dopravním prostředkem. Základním předpokladem spolehlivě a úspěšně fungující cestovní kanceláře je vhodný výběr poskytovatelů služeb. Cestovní kanceláře a agentury musí pečlivě vybírat své obchodní partnery. Vzájemnou spolupráci stvrzují obě strany podpisem smluv.

*Dopravní služby* – smyslem podpisu smluv je zabezpečit dopravu účastníkům cestovního ruchu. S poskytovateli dopravních služeb se nejčastěji uzavírají následující typy smluv:

- Smlouva o provozu dopravního prostředku.
- Smlouva o pronájmu dopravního prostředku.
- Mandátní smlouva (prodej dopravních cenin za sjednanou provizi).

*Ubytovací a stravovací služby* – jsou převážně zajištěny kupními smlouvami, jejichž náležitosti určuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

---

<sup>9</sup> ČTK, Počet cestovních agentur v ČR roste [online]. TripZone.cz, c2008-2017 [cit. 2012-01-29]. Dostupný z WWW: < <http://zpravodajstvi.tripzone.cz/pocet-cestovnich-kancelari-v-cr-roste-458>>.

*Průvodcovské služby* – průvodce (delegát) cestovního ruchu může být interním nebo externím pracovníkem cestovní kanceláře. V případě externího pracovníka se jedná o osobu podnikající na základě živnostenského oprávnění. Pokud dotyčná osoba živnostenským oprávněním k provozování průvodcovských služeb nedisponuje, uzavírá s ní cestovní kancelář:

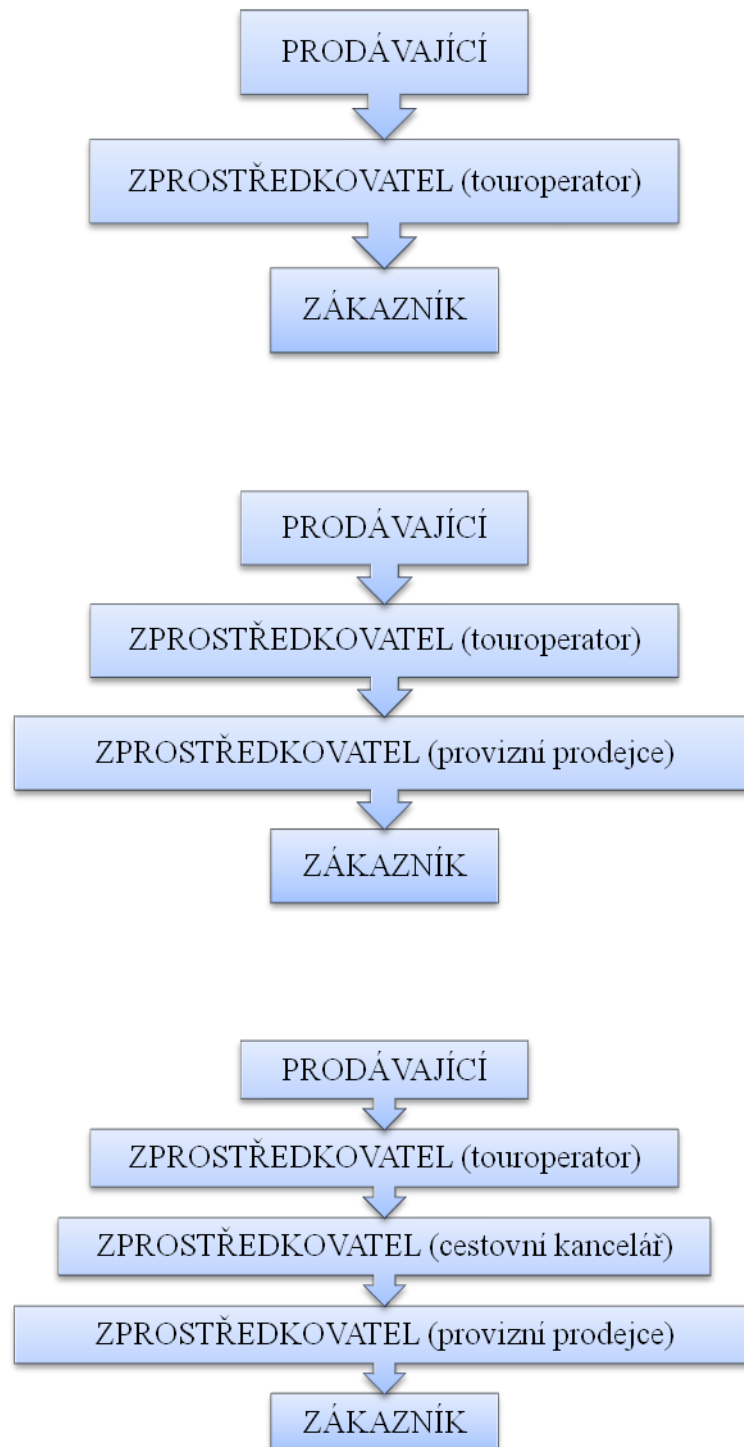
- Dohodu o provedení práce, kdy rozsah práce nesmí překročit 300 hodin, nebo
- Dohodu o provedení pracovní činnosti, kterou je možno uzavřít maximálně na polovinu týdenní pracovní doby.

*Pojišťovací instituce* – pojištění je specifický druh služby, který bývá často součástí balíčku služeb, jež cestovní kanceláře nabízí. Je třeba rozlišovat pojištění zákonné, tj. pojištění proti úpadku cestovní kanceláře a pojištění cestovní, které se poskytuje jako doplňková služba zákazníkům. Cestovní kancelář uzavírá s pojišťovacími institucemi následující druhy smluv:

- Pojištění záruky v případě úpadku cestovní kanceláře – zákonné pojištění cestovních kanceláří.
- Mandátní smlouva – cestovní kancelář zprostředkovává klientům cestovní pojištění. Odměnou za zprostředkování je předem dohodnutá výše provize vyplácená pojišťovnami cestovním kancelářím.

### 2.3.2 Zprostředkovatel

Představuje spojující článek mezi prodávajícím a zákazníkem. V prodeji služeb cestovního ruchu se může vyskytovat jeden, ale současně i více zprostředkovatelů. Prvotním zprostředkovatelem je tedy cestovní kancelář, která nakupuje služby u poskytovatelů, vytvoří z nich balíček a přímo jej nabídne klientovi. V jiných případech se vedle cestovní kanceláře objevuje další zprostředkovatel v podobě provizního prodejce, který na základě provizní smlouvy nabízí a za úplatu prodává produkt vytvořený cestovní kancelář. Lze se setkat i se situací, kdy balíček služeb je nakoupen cestovní kancelář, která jej doplní o další službu a takto rozšířený balíček je přes provizního prodejce nabídnut klientovi.



Zdroj: Vlastní zpracování.

**Obr. 2: Schéma forem prodeje v cestovním ruchu**

### 2.3.3 Zákazník

Klient je konečným článkem prodejního řetězce a spotřebitelem služeb. Může se jednat o jednotlivce, skupinu osob nebo organizaci, která vstupuje do obchodního vztahu se zprostředkovatelem. Obě strany uzavírají cestovní smlouvu nazývanou „příhláška“.

Jak uvádí ve své knize Ryglová<sup>10</sup> a spol., cestovní smlouva představuje právní dokument upravený občanským zákoníkem, zákonem č. 40/1964 Sb. a zákonem č. 159/1999 Sb. V cestovní smlouvě se cestovní kancelář zavazuje, že zákazníkovi poskytne zájezd a zákazník se zavazuje zaplatit smlouvenou cenu. Ze zákona předkládá smlouvu cestovní kancelář, a to výhradně v písemné formě. Zákon rovněž vyjmenovává podstatné náležitosti, které musí smlouva splňovat.

Podstatné náležitosti:

- označení smluvních stran,
- vymezení zájezdu,
- cena zájezdu.

Vymezením zájezdu se rozumí přesná specifikace názvu (místa), termínu, délky trvání a výčet veškerých služeb, které jsou zahrnuty v ceně. Bez těchto podstatných náležitostí je smlouva absolutně neplatná. Smlouva se stává relativně neplatnou v případech, kdy chybí náležitosti např. ohledně výše odstupného, které hradí zákazník cestovní kanceláři při odstoupení od smlouvy nebo nároky zákazníka při porušení práv ze strany cestovní kanceláře. Nedílnou součástí cestovní smlouvy jsou všeobecné podmínky cestovní kanceláře, kde jsou přesně specifikovány další náležitosti v podobě práv a povinností obou stran. Každá cestovní kancelář si vytváří své vlastní podmínky, dle svých potřeb a požadavků. Další nezbytnou součástí smlouvy představuje doklad o pojištění cestovní kanceláře proti úpadku, který musí být zákazníkovi předán současně s jedním vyhotovením cestovní smlouvy.

---

<sup>10</sup> RYGLOVÁ, K.; BURIAN, M.; VAJČNEROVÁ I., Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi, s. 88.



### 3 Analýza podnikání vybraného podniku

Každý člověk se jistě alespoň jednou potýkal s myšlenkou, zda je pro něho výhodnější zaměstnanecký poměr nebo zda se vydat na podnikatelskou dráhu. Obecně platí, že výsledek rozhodnutí závisí na motivaci a osobních předpokladech každého jedince.

Mezi nejčastější motivy k podnikání patří touha po nezávislosti, vize bohatství nebo dosavadní nespokojenost v závislém zaměstnání. Podnikatelem nemůže být každý. Jedinec musí disponovat specifickými duševními předpoklady, jako jsou odvaha, psychická odolnost vůči stresu, vizionářské myšlení, sebedůvěra a sebekázeň, a dále mít potřebné znalosti a zkušenosti.

Podnikání s sebou nese řadu výhod i nevýhod, přináší výnosy a vyžaduje oběti.

Výhody podnikání:

- nezávislost,
- šance dosáhnout vysokých zisků,
- možnost ovlivnit výši svých daňově odčitatelných nákladů,
- zvyšování si vlastního sebevědomí.

Nevýhody podnikání:

- vysoká zodpovědnost,
- nejistota a riziko,
- nutný finanční kapitál na rozjezd firmy,
- případný neúspěch může ovlivnit i další činnost a existenci jedince.

Jak ve své publikaci „Podnikání malé a střední firmy“ uvádí autoři Veber, Srpová a kolektiv, *„každoročně vzniká velké množství firem s nejrůznějším zaměřením, různé velikosti a s různou právní formou. Zároveň každoročně i značné množství firem zaniká.*

*Proto, aby k tomuto zániku nedošlo nebo alespoň ne krátce po založení, by měli budoucí podnikatelé zohlednit následující kroky a doporučení:*<sup>11</sup>

- mít motivaci a odhodlání,
- nalézt mezeru na trhu a definovat podnikatelský nápad,
- konkretizovat podnikatelský záměr,
- stanovit výši potřebných finančních zdrojů,
- definovat předmět činnosti a zvolit právní formu podnikání,
- sestavit zakladatelský rozpočet a podnikatelský plán.

Příčin, proč podnik na trhu neuspěje a spěje k samotnému zániku, lze uvést hned několik. Nejčastějšími důvody zániku jsou nedostatek zkušeností a schopností, špatné načasování vstupu na trh, chybně zvolená strategie, vysoké prvopočáteční náklady, neznalost základních účetních principů aj.

Aby se podnik stal úspěšným, musí být zároveň konkurenceschopným, tzn. dosahovat ekonomické renty plynoucí z tzv. konkurenční výhody.

V odborné literatuře nalezneme několik definic pojmu „konkurenceschopnost“ a „konkurenční výhoda“. Obecně lze říci, že konkurenceschopným se stáváme tehdy, pokud se nám podaří prosadit se na trhu před ostatními. Spektrum schopností, které nám umožní vyniknout nad konkurencí, nazýváme konkurenční výhoda.

Jak nalézt a jak si udržet svoji konkurenční výhodu vystihuje ve své knize Michael E. Porter.<sup>12</sup> Sám autor zároveň rozlišuje dva typy konkurenčních strategií – nákladové vůdcovství a diferenciaci.

Jak už z uvedených názvů vyplývá, nákladové vůdcovství představuje situaci, kdy firma dosahuje v porovnání s konkurencí nižších vstupních nákladů, což jí umožňuje nabídnout svým zákazníkům nižší ceny, než za které prodává své zboží konkurence. Naopak strategie

---

<sup>11</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol., Podnikání malé a střední firmy, s. 55.

<sup>12</sup> PORTER, M. E., Competitive advantage – creating and sustaining superior performance, s. 3.

diferenciace spočívá v odlišení se od konkurence. Může se jednat o jiný sortiment, inovaci, nové doplňkové služby.

V následujících kapitolách bude uvedena situační analýzu konkrétního podniku a proveden rozbor jejího hospodaření v letech 2004 – 2006. Autorka se pokusí dojít k závěru, zda taková firma má dnes reálnou šanci na trhu uspět či nikoli.

### **3.1 Představení podniku**

Dne 10. 4. 1991, po splnění všech požadovaných podmínek a následném udělení koncese Okresním úřadem v Jablonci nad Nisou, oficiálně zahájila svoji činnost firma Květoslava Klinderová – CK JIZERKA (dále jen CK JIZERKA).

Stejně jako ostatní cestovní kanceláře v té době, i CK JIZERKA profitovala na převisu poptávky po zahraničních zájezdech nad nabídkou. Příznivé situaci ještě nahrávala právě probíhající privatizace podniků, která s sebou přinesla potřebu vyčerpat finanční fondy ROH a jejich následné použití na zahraniční výjezdy svých členů.

Cestovní kancelář se specializovala na organizaci vlastních autobusových zájezdů zejména do Španělska a Itálie. Letecké zájezdy byly klientům nabízeny formou provizního prodeje. Velkou změnu v podnikání cestovní kanceláře přineslo zavedení zákonného pojištění, přesněji zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, ve znění pozdějších předpisů, který vešel v platnost dne 1. října 2000. Povinné pojištění hluboce ovlivnilo všechny do té doby působící cestovní kanceláře, neboť představovalo nezanedbatelnou nákladovou položku v jejich podnikání. CK JIZERKA uzavřela zákonné pojištění u pojišťovny Uniqa. Cestovní kancelář tak musela každoročně hradit pojistku ve výši 300 000 Kč a jako garanci skládala částku ve výši 1 200 000 Kč, která byla vždy na konci roku vrácena zpět.

Po dobu své existence se firma nikdy nedostala do ztráty, nejvyšších tržeb dosahovala v letech 1999 – 2002.

Od 1. 1. 2004, za pomoci původních majitelů a vlivem podpory široké klientely, pokračuje činnost firmy pod hlavičkou cestovní agentury „Daniela Buchtová – CA JIZERKA“.

### 3.1.1 Zahájení podnikání CA JIZERKA

Důvodů, proč společnost CA JIZERKA nebyla provozována jako cestovní kancelář, ale pouze jako cestovní agentura, bylo hned několik:

1. nedostatečná praxe,
2. finanční náročnost (smlouva s pojišťovnou),
3. administrativní náročnost.

Pro provozování cestovní kanceláře nesplnil žadatel zákonné podmínky v oblasti odborné způsobilosti, které v roce 2003 vyžadovaly dosažení středoškolského vzdělání a šest let praxe v oboru.<sup>13</sup> S ohledem na zákonné pojištění cestovní kanceláře byla zvolena méně nákladná forma působení v podobě cestovní agentury, která nevyžadovala úhradu pojistného, které mnohdy dosahovalo i stotisícových částek. Zároveň byla preferována jednodušší a jistější varianta nabídky produktů v podobě provizního prodeje zájezdů před jejich vlastní organizací.

Převodu a změně formy podnikání firmy CA JIZERKA předcházelo několik nezbytných formalit, které na sebe navazovaly v následujících krocích:

1. Podání žádosti o vydání živnostenského oprávnění a přidělení IČ

V roce 2003 spadalo podnikání v oboru „provozování cestovní agentury“ do živnosti vázané dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jako podnikající fyzická osoba byla učiněna ohlašovací povinnost na správním odboru Živnostenského úřadu, na Městském úřadě v Jablonci nad Nisou. Žádost byla podána dne 19. listopadu 2003.

Živnostenský list byl po dodání všech potřebných náležitostí a zaplacení správního poplatku vydán na dobu neurčitou. Oprávnění provozovat živnost vzniklo dnem podání žádosti, tj. 19. listopadu 2003. Pro provozování činnosti cestovní agentury i průvodcovské činnosti bylo přiděleno IČ 86709411.

---

<sup>13</sup> V případě cestovní agentury bylo nutné splnit podmínku odborné způsobilosti dosažením vysokoškolského vzdělání a 1 rok praxe v oboru ev. středoškolského vzdělání a 3 roky praxe v oboru.

## 2. Přihláška k daňové registraci na FÚ a přidělení DIČ

Dle zákona o správě daní a poplatků<sup>14</sup> je každá osoba, která začne provozovat podnikatelskou činnost, povinna do 30 dnů podat přihlášku k registraci plátce daně ze samostatné výdělečné činnosti u příslušného FÚ. V případě CA JIZERKA nabylo osvědčení o registraci platnost s účinností od 27. 11. 2003 pod daňovým identifikačním číslem DIČ 187-7956172521. Se vstupem do Evropské unie byl od 1. 5. 2004 používán nový formát daňového identifikačního čísla, a to CZ7956172521.

## 3. Oznámení o zahájení samostatně výdělečné činnosti u OSSZ

Podle zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, je podnikatel povinen oznámit zahájení samostatné výdělečné činnosti na příslušné okresní správě sociálního zabezpečení. Ohlašovací povinnost je podnikatel povinen splnit nejpozději do 8. kalendářního dne měsíce následujícího po měsíci, v němž nastala daná skutečnost. Zároveň byl s registrací přidělen variabilní symbol, pod kterým musely být zasílány pravidelné měsíční zálohy na účet OSSZ v Jablonci nad Nisou.

## 4. Oznámení pojištěnce o zahájení samostatně výdělečné činnosti u příslušné pojišťovny

Kontaktovat zdravotní pojišťovnu a oznámit jim změnu v podobě ukončení zaměstnaneckého poměru a naopak zahájení samostatně výdělečné činnosti byl poslední a nejjednodušší krok, který byl třeba učinit ve vztahu k úřadům. Zdravotní pojišťovna vyžadovala pouze písemné doručení oznámení změny, zaslání kopie živnostenského listu a zápočtový list od původního zaměstnavatele. Do tří pracovních dnů pojišťovna potvrdila zaevidování změny a zaslala bankovní spojení pro odvod zdravotního pojištění s vyčíslením pravidelné měsíční platby.

Cestovní agentura „Daniela Buchtová – CA JIZERKA“ oficiálně zahájila svoji činnost dne 1. 1. 2004. Nutno podotknout, že oproti nově vznikajícím cestovním agenturám měla tato firma podstatně jednodušší start svého podnikání. Cestovní agentura začala podnikat na stejné adrese provozovny jako původní cestovní kancelář, bezplatně využívala

---

<sup>14</sup> § 33 odst. 11 zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

materiálního vybavení původních majitelů (nábytek, osobní počítač, fax, atd.) a se souhlasem původních zakladatelů se prezentovala pod stejným názvem – tedy JIZERKA.

Největším bonusem však bylo převzetí kompletní klientské agendy. Původní klienti nikterak změnu formy podnikání nepocítili. Zájezdy si objednávali na stejném místě, za stejných podmínek a se stejným zákaznickým servisem, neboť i nadále jednali s totožnou osobou, dříve v roli referenta prodeje zahraničních zájezdů, od roku 2004 pak v roli majitele cestovní agentury. Jedinou změnu, kterou mohli klienti postřehnout, tak byl pouze obměněný název firmy prezentovaný jinou fyzickou osobou, dodatek zůstal beze změn.

### **Provizní činnost CA JIZERKA**

Aby si cestovní agentura zachovala okruh svých klientů, musela ponechat svoji nabídku ve stejném rozsahu jako původní cestovní kancelář, s výjimkou tedy pořádání vlastních zájezdů. Prioritně bylo třeba nalézt adekvátní nabídku jako náhradu za tyto zájezdy. Klientům, kteří byli léta zvyklí cestovat s cestovní kanceláří do španělských letovisek L'Estartit, Platja d'Aro a Sant Feliu de Guíxols, prezentovala agentura stejné či obdobné nabídky jiných cestovních kanceláří, dříve paradoxně konkurenčních subjektů. Předmětem nabídek zůstaly tuzemské i zahraniční zájezdy, rekreace u moře, zimní lyžařské pobyty, wellness zájezdy, pronájmy chat a chalup, exotika či eurovíkendy. Postupně byla nabídka naopak rozšiřována dle aktuálních přání a potřeb klientů.

CA JIZERKA měla za doby své působnosti uzavřeno 36 provizních smluv. V porovnání s ostatními konkurenty v oboru se jednalo o poměrně malý počet. Pokud bychom měli vysvětlit důvod, proč tomu tak bylo, nejlépe by daný fakt vystihovalo heslo „někdy méně znamená více“. Agentura upřednostnila detailní znalost produktů všech 36 cestovních kanceláří před širokou a nepřehlednou nabídkou, ke které by nemohla podat dostatečně fundované informace. Politika prodeje agentury se snažila vyvarovat zahlcení klienta nepřehlednou škálou možných nabídek. Naopak se snažila výběr co nejvíce usnadnit, vybrat takovou nabídku, aby co nejvíce splňovala klientovy požadavky a zaručila se za kvalitu jejich organizátorů, tedy cestovních kanceláří.

**Tab. 3: Přehled smluvních cestovních kanceláří v letech 2004 – 2006**

Název cestovní kanceláře		
101 Cestovní kancelář Zemek, s. r. o.	DAEN INTERNATIONAL spol. s r. o.	MONATOUR a. s.
ADRIATIC LINE s. r. o.	D – Tour s. r. o.	NEV – DAMA, a. s.
ALEX, cestovní kancelář, s. r. o.	ESO travel a. s.	I.PARKAM HOLIDAYS s. r. o.
ALEXANDRIA, spol. s r. o.	EXIM TOURS a. s.	Planet s. r. o.
ATIS a. s.	FEDE, s. r. o.	Lenka Čadská – CALABRIA TOUR
ATLAS Adria s. r. o.	GEOS cestovní kancelář, spol. s r. o.	Region, spol. s r. o.
Autoturist, a. s.	IDEAL – TOUR PRAHA, s. r. o.	SIAM TRAVEL INTERNATIONAL s. r. o.
Blue Style s. r. o.	INEX-cestovní kancelář s. r. o.	SNAIL TRAVEL INTERNATIONAL, a. s.
CANARIA TRAVEL, spol. s r. o.	CK KARAVAN, s. r. o.	SUNNY DAYS s. r. o.
Ing. Markéta Kadlečková – C.I.S. Tour Praha	Mayer & Crocus s. r. o.	Ing. Ladislav Jarý – CK VICTORIA
COLOR TRAVEL s. r. o.	MACDINO TRAVEL s. r. o.	VÍTKOVICE TOURS s. r. o.
Ing. Dana Kozáková – DATOUR	Melissa Travel s. r. o.	CA ZARS – Ing. Naděžda Tuzová

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

Smlouva o obchodním zastoupení nebo také provizní smlouva je základní právní dokument uzavřený mezi cestovní kanceláří (touroperátorem) a provizním prodejcem (cestovní agenturou, cestovní kanceláří). Smlouva vymezuje co je jejím předmětem, dále práva a povinnosti obou smluvních stran, výši odměny prodejci, platnost smlouvy a závěrečná ujednání.

Její součástí jsou dodatky:

- plná moc, kde zmocněnec přijímá plnou moc k uzavírání cestovních smluv jménem zmocnitele,
- certifikát, dokládající platné pojištění záruky cestovní kanceláře v důsledku jejího úpadku,
- koncesní listina,
- výpis z obchodního rejstříku,
- živnostenské oprávnění, v případě fyzických osob,
- provizní systém (sytém odměn).

Většina smluv bývá uzavírána na dobu neurčitou. Takový typ smluv je každoročně novelizován prostřednictvím dodatků, nejčastěji dodatku týkajícího se změn provizního systému. Není ani výjimkou smlouva uzavřená na dobu určitou.

### **Provizní systém**

Provizní systém cestovních kanceláří je obvykle tím složitější a propracovanější, čím větší a většinnější je cestovní kancelář. Výše provize za prodej zájezdů je individuální a upravena smlouvou dotyčné cestovní kanceláře s provizním prodejcem. Zpravidla závisí na výši objemu prodaných služeb a délce trvání aktivní spolupráce. Provize je převážně stanovena procentuální částkou z ceny zájezdu.<sup>15</sup> Není výjimkou ani stanovení pevné výše odměny, např. při prodeji zájezdů typu last minute. Cestovní agentura si vybírala své obchodní partnery podle spolehlivosti, kvality poskytovaných služeb a výše nabízené odměny.

## **3.2 Analýza prodeje v letech 2004 – 2006**

Cestovní agentura působila na trhu tři kalendářní roky. Na základě dat z let 2004 – 2006 můžeme analyzovat její zprostředkovatelskou činnost a určit model běžného klienta CA JIZERKA. Základními zdroji informací jsou cestovní smlouvy uzavřené s klienty a vedené účetní výkazy.

**Tab. 4: Počet uzavřených cestovních smluv v letech 2004 – 2006**

	2004	2005	2006
<b>Počet uzavřených cestovních smluv</b>	247	237	236

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Tab. 5: Počet klientů, kteří vycestovali s CA JIZERKA v letech 2004 – 2006**

	2004	2005	2006
<b>Počet klientů</b>	614	616	622

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

<sup>15</sup> Provize se aktuálně stanovuje z celkové ceny zájezdu vč. všech příplatků. Dříve byla vypočítávána pouze ze základní ceny zájezdu bez příplatků.



**Tab. 6: Segmentace klientů dle cestovních smluv uzavřených v letech 2004 – 2006**

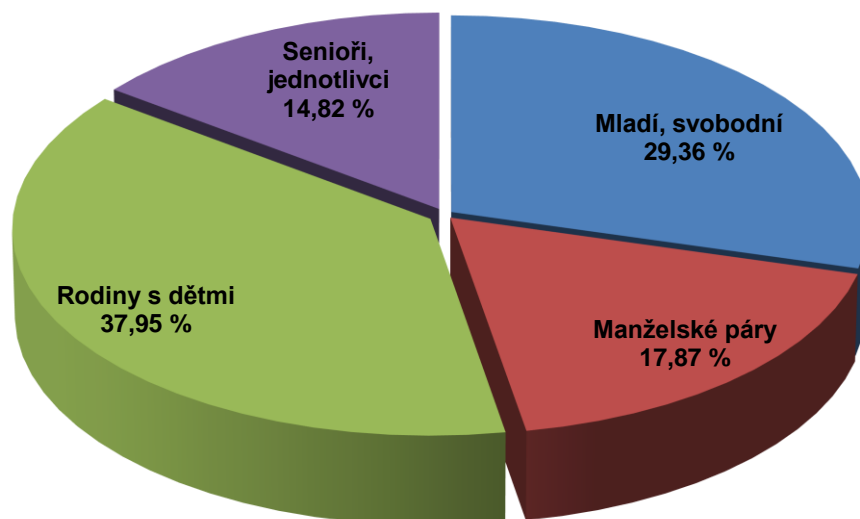
Segment	2004	2005	2006
Mladí, svobodní	68	63	81
Manželské páry	41	38	50
Rodiny s dětmi	102	98	74
Senioři, jednotlivci	36	40	31
<b>Celkový počet cestovních smluv</b>	<b>247</b>	<b>239</b>	<b>236</b>

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Tab. 7: Celkové rozložení klientských segmentů CA JIZERKA (v %)**

Segment	Celkový počet	%podíl
Mladí, svobodní	212	29,36
Manželské páry	129	17,87
Rodiny s dětmi	274	37,95
Senioři, jednotlivci	107	14,82
<b>Celkem</b>	<b>722</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.



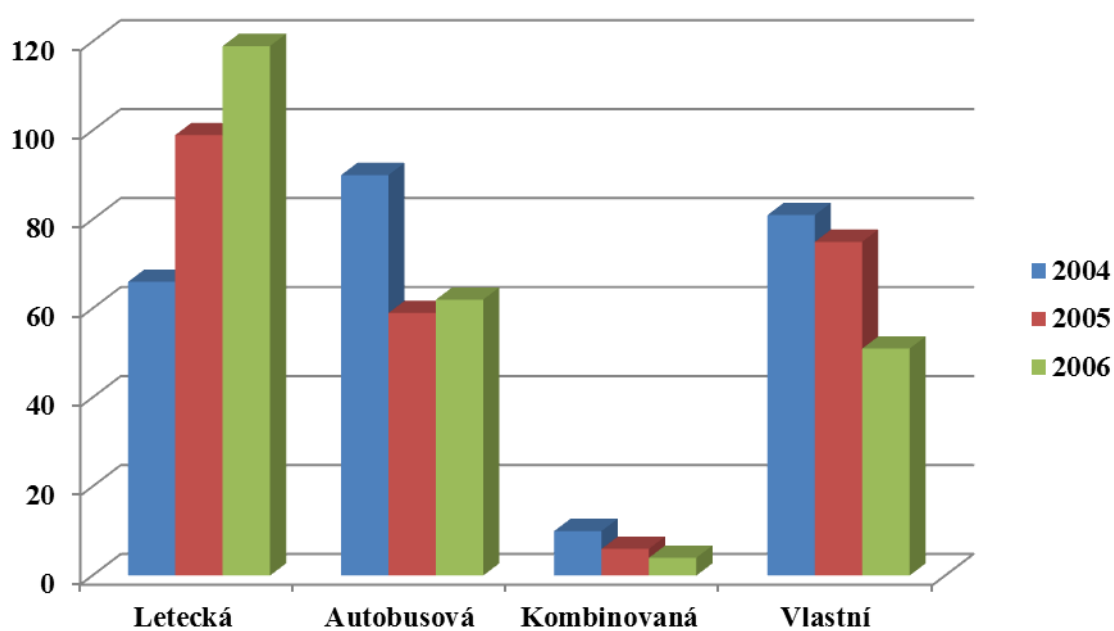
Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Obr. 3: Celkové rozložení klientských segmentů CA JIZERKA**

**Tab. 8: Přehled prodeje zájezdů podle typu dopravy v letech 2004 – 2006**

Doprava	2004	2005	2006
Letecká	66	99	119
Autobusová	90	59	62
Kombinovaná (bus + loď)	10	6	4
Vlastní	81	75	51
<b>Celkový počet cestovních smluv</b>	<b>247</b>	<b>239</b>	<b>236</b>

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.



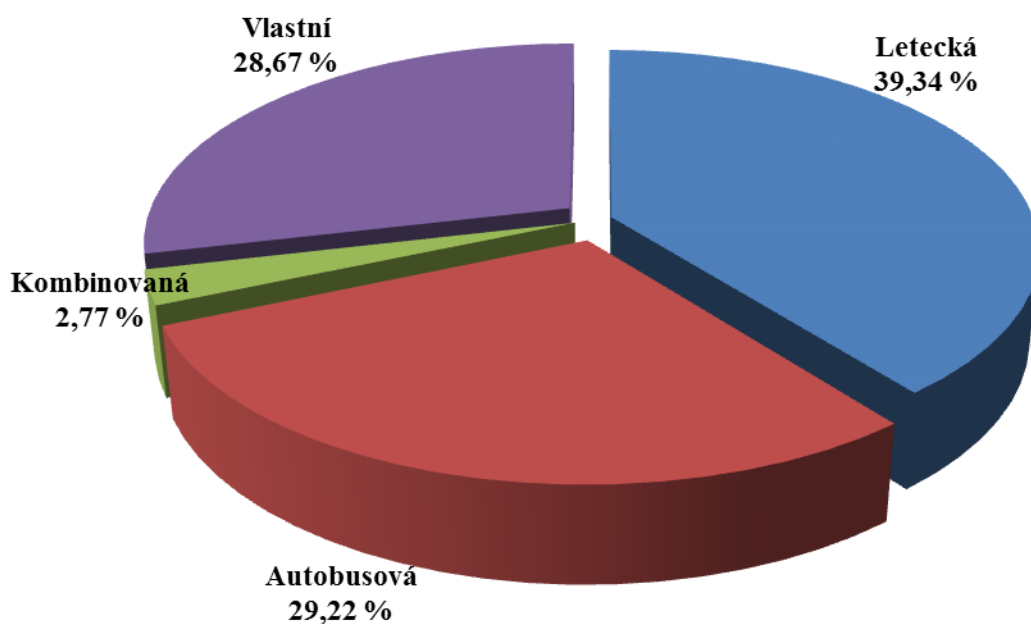
Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Obr. 4: Vývoj prodeje zájezdů podle typu dopravy v letech 2004 – 2006**

**Tab. 9: Celkový prodej zájezdů podle typu dopravy (v %)**

Doprava	Celkový počet	%podíl
Letecká	284	39,34
Autobusová	211	29,22
Kombinovaná (bus + loď)	20	2,77
Vlastní	207	28,67
<b>Celkový počet cestovních smluv</b>	<b>722</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.



Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Obr. 5: Celkový přehled prodeje zájezdů CA JIZERKA podle typu dopravy**

**Tab. 10: Přehled prodeje zájezdů podle destinací v letech 2004 – 2006**

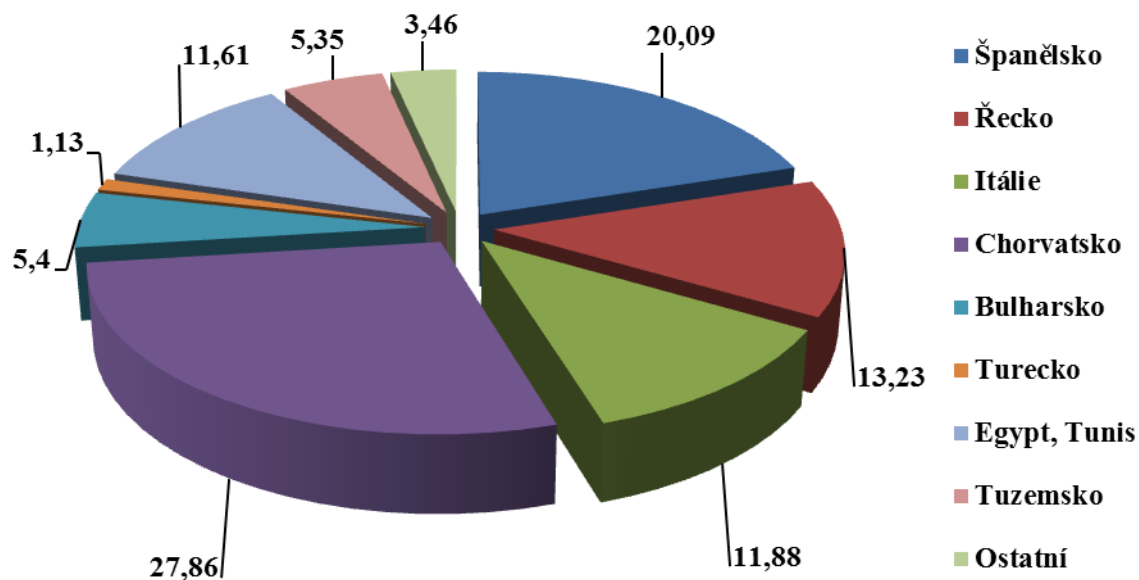
Destinace	2004	2005	2006
Španělsko	127	108	137
Řecko	89	91	65
Itálie	79	67	74
Chorvatsko	156	200	160
Bulharsko	32	31	37
Turecko	4	9	8
Egypt, Tunis, Djerba	61	63	91
Tuzemsko	36	27	36
Ostatní	30	20	14
<b>Celkový počet klientů</b>	<b>614</b>	<b>616</b>	<b>622</b>

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Tab. 11: Celkový prodej zájezdů podle destinací (v %)**

Destinace	Celkový počet	%podíl
Španělsko	372	20,09
Řecko	245	13,23
Itálie	220	11,88
Chorvatsko	516	27,86
Bulharsko	100	5,40
Turecko	21	1,13
Egypt, Tunis, Djerba	215	11,61
Tuzemsko	99	5,35
Ostatní	64	3,46
<b>Celkový počet klientů</b>	<b>1852</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.



Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Obr. 6: Celkový přehled prodeje zájezdů podle destinací (v %)**

**Tab. 12: Prodej zájezdů podle touroperatorů v letech 2004 – 2006**

Název cestovní kanceláře	2004	2005	2006
101 Cestovní kancelář Zemek, s. r. o.	-	9	-
ADRIATIC LINE s. r. o.	-	-	-
ALEX, cestovní kancelář, s. r. o.	-	23	22
ALEXANDRIA, spol. s r. o.	21	16	21
ATIS a. s.	12	9	12
ATLAS Adria s. r. o.	66	49	55
Autoturist, a. s.	7	2	-
Blue Style s. r. o.	53	87	45
CANARIA TRAVEL, spol. s r. o.	-	-	2
Ing. Markéta Kadlečková – C.I.S. Tour Praha	2	7	24
COLOR TRAVEL s. r. o.	-	-	8
Ing. Dana Kozáková – DATOUR	4	-	-
DAEN INTERNATIONAL spol. s r. o.	14	4	2
D – Tour s. r. o.	4	-	2
ESO travel a. s.	-	2	-
EXIM TOURS a. s.	25	24	49
FEDE, s. r. o.	-	2	-
GEOS cestovní kancelář, spol. s r. o.	10	4	-
IDEAL – TOUR PRAHA, s. r. o.	-	7	8
INEX-cestovní kancelář s. r. o.	24	19	8
CK KARAVAN, s. r. o.	23	19	41
Mayer & Crocus s. r. o.	2	-	-
MACDINO TRAVEL s. r. o.	4	5	9
Melissa Travel s. r. o.	27	21	41
MONATOUR a. s.	134	126	91
NEV – DAMA, a. s.	81	8	16
I.PARKAM HOLIDAYS s. r. o.	13	8	8
Planet s. r. o.	-	-	-
Lenka Čadská – CALABRIA TOUR	4	15	-
Region, spol. s r. o.	3	-	3
SIAM TRAVEL INTERNATIONAL s. r. o.	-	-	-

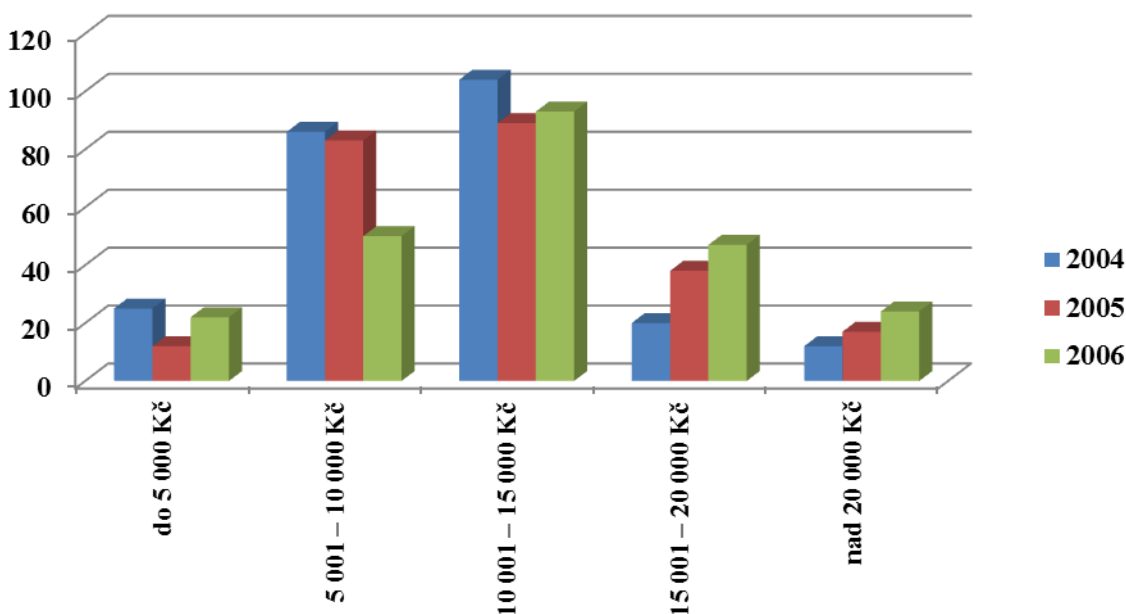
SNAIL TRAVEL INTERNATIONAL, a. s.	4	-	-
SUNNY DAYS s. r. o.	13	4	4
Ing. Ladislav Jarý – CK VICTORIA	40	108	116
VÍTKOVICE TOURS s. r. o.	14	29	16
CA ZARS – Ing. Naděžda Tuzová	10	9	19
<b>Celkový počet klientů</b>	<b>614</b>	<b>616</b>	<b>622</b>

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Tab. 13: Průměrná cena poukazu klienta CA JIZERKA v letech 2004 – 2006**

Průměrná cena	2004	2005	2006
do 5 000 Kč	25	12	22
5 001 – 10 000 Kč	86	83	50
10 001 – 15 000 Kč	104	89	93
15 001 – 20 000 Kč	20	38	47
nad 20 000 Kč	12	17	24
<b>Celkový počet cestovních smluv</b>	<b>247</b>	<b>239</b>	<b>236</b>

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.



Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

**Obr. 7: Vývoj prodeje zájezdů podle ceny poukazu klienta CA JIZERKA**

Z uvedených přehledů vyplývá, že nejvýznamnější cílovou skupinu agentury tvořily rodiny s dětmi a mladí, svobodní. Preferována byla více letecká doprava, která každoročně zaznamenávala podstatný nárůst. Mezi nejvyhledávanější destinace patřilo Chorvatsko, následované Španělskem a Řeckem. Průměrný klient CA JIZERKA si zakoupil cestovní poukaz v hodnotě od 10 000 do 15 000 Kč.

### **3.3 Hospodaření CA JIZERKA v letech 2004 – 2006**

Hospodářská data odrážející úspěšnost a efektivitu hospodaření CA JIZERKA patří mezi nejpodstatnější informace pro následující studii. Jak z níže uvedené tabulky vyplývá, hospodaření firmy dosahovalo zhruba pětímilionového obratu. Samotný obrat však nemá úplnou vypovídající schopnost ve vztahu k zisku daného subjektu.<sup>16</sup> Na jeho výši mají vliv daňově uznatelné výdaje, které lze určitým způsobem „ovlivnit“. Obecně lze říci, že majitelka měla zabezpečen uspokojivý, v té době lehce nadprůměrný, měsíční příjem.

Majitelka cestovní agentury vedla daňovou evidenci pro účely stanovení velikosti odvodu daně z příjmů fyzických osob.

Důvodů, které vedly podnikatele k rozhodnutí o přerušení činnosti, bylo více. Především se jednalo o osobní důvody – změna rodinného stavu a riziko nejasné budoucnosti, potřeba stálého příjmu, stěhování a nedůvěra ve vývoj v oblasti prodeje zájezdů. Objevil se boom internetového prodeje zájezdů, zvyšující se náklady na povinné odvody, došlo ke zvýšení nájemného, prohlubovala se nedůvěra klientů vlivem mediálních kampaní o úpadcích cestovních kancelářích.

---

<sup>16</sup> Výše dosahovaného zisku není z osobních důvodů autorky uvedena.

**Tab. 14: Účetní výkazy o hospodaření CA JIZERKA v letech 2004 – 2006**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Celkový obrat</b>	4 950 483	5 251 722	5 252 862
<b>Příjmy ke zdanění</b>	418 973	406 314	403 745
<b>Daň z příjmu FO</b>	12 645	12 405	11 410
<b>Odvody na sociální a zdravotní pojištění</b>	26 157	30 987	34 417

Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA. Vlastní zpracování.

Činnost CA JIZERKA byla oficiálně přerušena počínaje dnem 1. 1. 2007. Lhůta pro přerušeni v délce trvání 7 let byla písemně oznámena Živnostenskému úřadu v Liberci.



## 4 Efektivnost hospodaření a SWOT analýza

CA JIZERKA úspěšně působila na trhu v letech 2004 – 2006. Otázkou zůstává, zda i dnes by uvedená agentura byla schopna dlouhodobé existence, tedy zda by obstála v tvrdé konkurenci ostatních cestovních kanceláří a agentur.

Nutno připomenout, že podmínky pro provoz cestovní agentury se změnily. Vzhledem k uvolnění podmínek pro provozování cestovní agentury je na trhu daleko více konkurenčních subjektů. Pozastavením podnikatelské činnosti došlo k přerušení vazeb s původními klienty agentury, kteří si našli nové dodavatele. V oblasti prodeje zájezdů panuje velká nedůvěra k novým subjektům. Na druhou stranu poptávka po zájezdech do zahraničí každoročně roste, zvyšují se výdaje klientů na zahraniční zájezdy, mění se struktura poptávaných služeb ve prospěch luxusnějších a tedy i dražších.

### 4.1 Podnikatelský plán

Prvotní krok před zahájením podnikatelské činnosti představuje vypracování podnikatelského plánu.

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnitřní i vnější okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k jejich dosažitelnosti.“<sup>17</sup>*

#### Obecné údaje

CA JIZERKA je ekonomický subjekt podnikající na základě živnostenského oprávnění. Předmětem činnosti je poskytování služeb cestovního ruchu, zejména zprostředkování prodeje zájezdů českých i zahraničních touroperátorů, rezervace ubytování, letenek, průvodcovské služby a prodej knižních průvodců, turistických map.

---

<sup>17</sup> SRPOVÁ, J. aj., Podnikatelský plán a strategie, str. 14.

## **Hlavní cíle subjektu**

- ✓ zajistit uspokojivý roční příjem,
- ✓ dosáhnout stabilní pozice na trhu a dostat se do podvědomí zákazníků,
- ✓ plnit řádně a včas veškeré své závazky ve vztahu ke státním institucím, dodavatelům a zákazníkům,
- ✓ poskytnout kvalitní nikoli kvantitativní nabídku služeb zákazníkům,
- ✓ expandovat na zahraniční trh.

## **Místo podnikání – provozovna**

Pro místo podnikání cestovní agentury připadají v úvahu hned dvě lokality – město Jablonec nad Nisou a město Liberec. V Jablonci agentura v minulosti již působila, byla zde poměrně známá a vyhledávaná a i nadále zůstává v podvědomí zdejších obyvatel. V Jablonci se zdržují případné externí pracovní síly, které plánuje agentura využívat jako výpomoc v letních měsících. Město má necelých 50 000 obyvatel a na svoji velikost velmi silnou konkurenci. Liberec je místem trvalého bydliště majitelky, žije zde přes 100 000 obyvatel, ukrývá vyšší potenciál a větší kupní sílu obyvatel. Jablonec nad Nisou je od Liberce vzdálen přibližně 12 km. Obě města jsou efektivně propojena sítí hromadné meziměstské dopravy (autobus, vlak, tramvaj).

Nejpravděpodobnější variantou pro volbu sídla firmy se jeví město Jablonec nad Nisou. Agentura sází na podvědomí obyvatel, pro které nebude zcela nová a anonymní. Dalšími výhodami jsou nižší ceny za pronájem kancelářských prostor a poměrně snadná dostupnost ze sousedního Liberce.

Aktuálně jsou nabízeny volné kancelářské prostory k pronájmu na stejné adrese, na které působila cestovní agentura v letech 2004 – 2006. Pokud by se agentura dohodla s pronajímatelem, dané místo by preferovala před ostatními.

Otevírací doba je plánována od pondělí do pátku, od 9.00 h do 18.00 h. V případě potřeby se předpokládá i sobotní prodej, zejména v období letní sezóny.

Agentura učinila průzkum nabídek kancelářských prostor k pronájmu v Liberci a Jablonci nad Nisou k 4. 2. 2012.<sup>18</sup>

### **Organizační schéma firmy**

Vedením firmy bude pověřena majitelka cestovní agentury, která bude zodpovědná za celý její chod a bude vykonávat veškeré pracovní činnosti a úkony. V případě nemoci a v období hlavní sezóny bude majitelce vypomáhat externí pracovníce – rodinná příbuzná, pro kterou bude působení v agentuře vedlejším příjmem. Zaměstnána bude na dohodu o provedení práce. Další pracovní silou může být bývalá kolegyně z oboru, momentálně ve starobním důchodu. Stejně tak lze využít výpomoci v podobě studenta vykonávajícího praxi nebo jiného brigádníka. Účetní a daňové poradenství bude zajištěno externí firmou.

### **Zdroje financování**

Zahájení podnikání v oboru provozování cestovní agentury není vázáno na splnění žádné podmínky v podobě minimálního vkladu. Z tohoto důvodu bude rozjezd podnikání financován pouze z vlastního kapitálu – z ukončené smlouvy o stavebním spoření, jehož výše dosahuje 280 000 Kč. Tato částka by rozhodně měla postačit na vybavení malé kanceláře nábytkem, základní výpočetní technikou (notebook je již k dispozici) a spotřebním materiálem. Jako počáteční stav na běžném podnikatelském účtu je plánována částka 100 000 Kč.

Agentura je rozhodnuta si otevřít běžný podnikatelský účet u Komerční banky. Nejvhodnější formou se jeví tzv. Profi účet pro začínající podnikatele. S uzavřením smlouvy o vedení účtu jsou poskytovány bonusy jako možnost bezplatného využití internetového bankovníctví MojeBanka a čerpání kontokorentu do výše 70 000 Kč. Měsíční poplatek za vedení účtu činí 149 Kč.<sup>19</sup>

Případný nedostatek finančních prostředků lze řešit kontokorentem na Profi účtu, bezúročnou půjčkou od rodinných příbuzných nebo krátkodobým či střednědobým úvěrem.

---

<sup>18</sup> Viz Příloha A.

<sup>19</sup> Sazebník Komerční banky a. s. k 31. 1. 2012.

## **Analýza současné konkurence**

Pro obě potenciální místa sídla provozovny platí silná konkurence zdejších subjektů.

**Tab. 15: Počet aktuálně působících cestovních kanceláří/agentur k 31. 12. 2011**

<b>Sídlo provozovny</b>	<b>Počet CK a CA</b>	<b>Počet obyvatel</b>	<b>Počet obyvatel na 1 CK ev. CA</b>
<b>Jablonec n. N.</b>	31	45 356	1 436
<b>Liberec</b>	59	101 865	1 726

Zdroj: Vlastní zpracování.

I když se z výše uvedené tabulky může jevit jako příznivější sídlo pro provozovnu město Liberec, nutno připomenout, že agentura zůstává v podvědomí klientů naopak v Jablonci nad Nisou.

## **Analýza potenciálních zákazníků**

Dalším významným bodem podnikání je stanovení klíčového segmentu, tzn. určení cílové skupiny, pro které bude nabídka cestovní agentury určena. V období svého předešlého působení generoval největší objem prodeje segment „rodiny s dětmi“. Ani v budoucnu by agentura nechtěla tento segment opominout, naopak je rozhodnuta i nadále na něj soustředit svoji pozornost. Naopak by ráda získala nový okruh zákazníků v podobě firem, kterým by chtěla nabídnout pomoc s organizací služebních cest. S rozvojem internetové techniky a vytrácením jazykové bariéry lze očekávat značný odliv mladých a nezávislých zákazníků, naopak starší generace představuje poměrně stabilní segment.

## **Dodavatelé**

Cestovní agentura působí v roli distribučního článku mezi koncovým zákazníkem a organizátorem zájezdu. Své dodavatele bude cestovní agentura vybírat podle svých předešlých zkušeností a referencí ze svého blízkého okolí. Do budoucna zamýšlí spolupracovat nejen s tuzemskými cestovními kancelářemi, ale zcela jistě bude usilovat o kooperaci se zahraničními, zejména německými, touroperátory. Ráda by nabídla své služby v zahraničí – zajištění ubytování pro zahraniční turisty nebo poskytnutí průvodcovských služeb.

## **Okolí firmy**

Nejen dodavatelé, zákazníci a konkurence působí na chod firmy. Její chování ovlivňuje i vnější prostředí, nepřímé faktory jako legislativní podmínky, ekonomický vývoj země (inflace, nezaměstnanost, úroveň příjmů), technologický vývoj, podnebí a jiné.

### **4.1.1 SWOT analýza**

Protože cestovní agentura hodlá vstoupit na trh se službami, které jsou zde již běžně nabízeny, musí si stanovit své priority a cíle a zvolit vhodnou strategii, která jí umožní úspěšný vstup na trh.

*„Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S/W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O/T).“<sup>20</sup>*

Pro účely této práce je zde sestavena situační SWOT analýza CA JIZERKA zahrnující nejvýraznější „SW faktory“, tj. silná a slabá místa firmy a „OT faktory“, tj. příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí.

#### **SW analýza**

Předpokladem sestavení SW analýzy je vytvoření přehledu všech interních faktorů firmy a jejich klasifikace jako silné, neutrální a slabé. Pro snazší orientaci jsou silné a slabé stránky zpracovány do tabulky.

---

<sup>20</sup> VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb efektivně a moderně, s. 58.

**Tab. 16: Silné a slabé stránky CA JIZERKA**

Hodnocené faktory	Silné	Neutrální	Slabé
Umístění (Jablonec)		x	
Vzhled budovy		x	
Dopravní dostupnost	x		
Vlastní parkoviště			x
Popularita		x	
Firemní klima	x		
Zkušenost managementu	x		
Individuální přístup	x		
Nabízené služby			x
Kvalita služeb	x		
Stabilita prodeje			x
On-line prodej	x		
Dodavatelé		x	
Klientela	x		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pozitiva cestovní agentury lze spatřovat v osobním přístupu k prodeji zájezdů, v rodinné atmosféře podniku, záruce kvalitních služeb a v kontaktech na původní klientelu, které má agentura k dispozici z minulých let. Na jejich základě zamýšlí oslovit svoji dřívější klientelu formou dopisů a e-mailů, informovat je o znovuotevření firmy, ev. nabídnout nějakou z forem podpory prodeje – např. procentuální či fixní slevu při koupi zájezdu.

Naopak je patrné, že hlavní negativum spočívá v nabídce tradičních služeb, které se zaměřením nikterak neodlišují od konkurence. Také nestabilita prodeje v podobě sezónních výkyvů, závislost na počasí a hospodářské situaci stěžuje efektivní působení firmy na trhu.

Jak z tabulky vyplývá, silné stránky firmy výrazně převyšují stránky slabé.

### **OT analýza**

Nejen interní faktory, ale také externí vlivy musí společnost zohlednit při zvažování eventuálních strategií.

Identifikované příležitosti a hrozby znázorněné v níže uvedených maticích mohou společnosti pomoci rozpoznat nejlépe využitelné příležitosti, nebo naopak hrozby s vysokou mírou pravděpodobnosti negativního dopadu na podnikání.

**Příležitosti:**

- A. Rostoucí zájem o cestování.
- B. Orientace na nové tržní segmenty (firmy, školy, senioři).
- C. Specializace (wellness, golfové zájezdy, rybářské zájezdy).
- D. Orientace na jiné formy cestovního ruchu (incoming).
- E. Možnost franchisingové spolupráce s některým z touroperátorů.
- F. Prodej zájezdů zahraničních touroperátorů.
- G. Rozšíření propagace (inzerce, účasti na veletrzích, sponzorské dary).

**Hrozby:**

- A. Silná konkurence – přesycenost trhu.
- B. Nezávislost potencionálních zákazníků s rozvojem informačních technologií a zánikem jazykové bariéry.
- C. Rostoucí nezaměstnanost, ekonomická nestabilita.
- D. Narušení důvěry zákazníků ve stabilitu cestovních kanceláří.
- E. Nové legislativní návrhy (paragraf tzv. „újma na radosti“).
- F. Sezónní výkyvy v poptávce.

Analýza příležitostí a hrozeb agentury je vypracována v souladu s publikací Ing. Miroslavy Vašíkové.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb efektivně a moderně, s. 58 – 62.

**Tab. 17: Matice příležitostí pro CA JIZERKA**

		Pravděpodobnost úspěchu	
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
Přitažlivost	VYSOKÁ	A, D, E, F	B
	NÍZKÁ	G	C

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tab. 18: Matice hrozeb pro CA JIZERKA**

		Pravděpodobnost výskytu	
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
Závažnost	VYSOKÁ	A, B	x
	NÍZKÁ	C, E, F	D

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pozitivním výsledkem vyplývajícím z matic příležitostí a ohrožení je fakt, že vytipované příležitosti s vysokou pravděpodobností úspěchu dvojnásobně převyšují podstatné hrozby, se kterými se firma bude zřejmě potýkat. Pokud odolá silné konkurenci a přesvědčí klientelu o svých přednostech, má reálnou šanci stát se prosperující společností na trhu.

#### 4.1.2 Marketingový plán

*„Základní představa o zákaznickém, teritoriálním, produktovém, distribučním, komunikačním apod. zaměření firmy s případným vymezením personálního zabezpečení, které jsou prezentovány v jednoduchém firemním dokumentu.“<sup>22</sup>*

**Produkt** – v případě zmíněné cestovní agentury se jedná o zprostředkování nabídky tuzemských a zahraničních zájezdů předních touroperátorů (v budoucnu i zahraničních) a poskytování ostatních služeb cestovního ruchu, např. průvodcovských, rezervace, ubytování, prodej letenek a cestovních průvodců. Služby budou nabízeny osobně v kamenné prodejně nebo se bude jednat o tzv. on-line prodej zájezdů. Jednou

<sup>22</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol., Podnikání malé a střední firmy, str. 162.



z konkurenčních výhod bude osobní přístup k zákazníkům, rodinné prostředí firmy a výborná znalost a orientace v nabízených produktech na základě bohatých zkušeností.

**Cena** – hodnota produktu je kalkulována poskytovatelem služby, tedy touroperátorem. Její výše závisí na výši nákladů, ziskové přírážce, typu zákazníka a jiných okolnostech.

**Místo** – oficiální sídlo firmy se bude z největší pravděpodobnosti nacházet v centru Jablonce nad Nisou.

**Propagace** – agentura nejprve osloví svoji původní klientelu formou dopisů a e-mailů, ve kterých bude informovat o znovuotevření firmy. Dále předpokládá distribuci tištěných informačních letáků do poštovních schránek obyvatel města a přilehlého okolí, inzerci v regionálním tisku, reklamní spot v regionálním rádiu, účast na regionálním veletrhu cestovního ruchu Euroregion Tour v Jablonci nad Nisou, vlastní webovou prezentaci. Přední výhodou agentury je podvědomí místních obyvatel o její dřívější existenci, proto firma využije stejný název firmy a stejné logo.<sup>23</sup>

### 4.1.3 Operativní plán

Od ukončení podnikatelské činnosti v roce 2006 došlo k výraznému zjednodušení administrativy týkající se ohlašovací povinnosti živnostníků. V případě obnovení podnikatelské činnosti subjektu je potřeba se osobně dostavit na Odbor obecního živnostenského úřadu na městském úřadu v místě trvalého bydliště. Na základě občanského průkazu je zrušeno pozastavení živnostenského oprávnění a subjekt je podnikatelsky aktivní ještě tentýž den. Pokud podnikatel nepožaduje jinak, na základě obnovení podnikatelské činnosti jsou automaticky informovány další orgány státní správy - finanční úřad, okresní správa sociálního zabezpečení a příslušná zdravotní pojišťovna. Celý proces je tak výrazně zjednodušen.

Pokud bude preferováno ustanovení sídla na adrese provozovny, musíme Odboru obecního živnostenského úřadu doložit písemný souhlas majitele objektu. Pokud takto není učiněno, adresou sídla se stává trvalé bydliště podnikatele.

---

<sup>23</sup> Viz Příloha B.

Pro zjednodušení administrativy bude sídlem firmy adresa trvalého bydliště, tedy Příbramské náměstí 498/2, Liberec 4, 460 01. Zřízení provozovny se provádí zápisem do živnostenského rejstříku. Provozovna se bude nacházet v Jablonci nad Nisou, nejpravděpodobněji na adrese Anenské nám. 666/3, Jablonec nad Nisou, 466 01.

### **Harmonogram přípravy na zahájení činnosti**

- datum předpokládaného zahájení činnosti – **1. 1. 2013**

#### **11/2012**

- sepsání smlouvy o budoucím pronájmu,
- vytvoření webové prezentace,

#### **12/2012**

- oznámení o obnovení podnikatelské činnosti Odboru obecního živnostenského úřadu na Městském úřadu v Liberci k datu 1. 1. 2013 (příslušný úřad informuje další orgány státní správy),
- sepsání smlouvy o pronájmu nebytových prostor od 1. 12. 2012,
- uzavření smlouvy o vedení podnikatelského účtu s finanční institucí,
- příprava a vybavení prostor k podnikání,
- uzavření smlouvy na poskytnutí pevné telefonní linky a ADSL připojení k internetu od společnosti O2,

#### **01/2013**

- uzavření smlouvy o obchodním zastoupení s vybranými cestovními kancelářemi,
- spuštění propagační kampaně (rozeslání informačních letáků do poštovních schránek, zaktivování webové prezentace).

#### 4.1.4 Finanční plán

Nespornou výhodou CA JIZERKA je známá finanční historie, kterou pro účely znovuoobnovení činnosti můžeme zpětně analyzovat.

Vzhledem k převzetí firmy v roce 2004 byla agentura ušetřena výdajů za vybavení prostor, činnost zahájila pouze vkladem do podnikání o velikosti 100 000 Kč, přičemž 50 000 Kč představoval počáteční vklad na bankovním účtu a zbylých 50 000 Kč, jako počáteční stav hotovosti v pokladně.

I nyní musí mít firma k dispozici určité množství finančních prostředků nutných pro rozjezd podnikatelských aktivit. Tentokrát bude počátečním vkladem částka 300 000 Kč. Hodnota 100 000 Kč bude vynaložena na vybavení a zařízení prostor, 50 000 Kč předpokládáme jako počáteční vklad na bankovním účtu, dalších 50 000 Kč jako počáteční stav pokladny, zbylých 100 000 Kč bude představovat rezervu na osobním účtu majitele v případě nepředvídaných výdajů.

Součástí finančního plánu bude analýza předpokládaných nákladů spojených se zahájením podnikatelské činnosti a rozpočet firmy pro první rok její existence.

Hospodaření cestovní agentury má oproti jiným podnikatelským činnostem určitá specifika. Příjmy cestovní agentury tvoří provize z prodaných zájezdů pořadatelských cestovních kanceláří. Nově začínajícího podnikatele v daném oboru by mohlo nemile překvapit, že počátek podnikání bývá spojen pouze s náklady a nulovými výdělky. Na rozdíl od běžné obchodní činnosti, kdy podnikatel získá příjem z prodeje zboží téměř okamžitě, má podnikatel v cestovní agentuře nárok na výplatu provize až po uplynutí data zahájení zájezdu, tedy jednoduše řečeno, až po odjezdu klienta na dovolenou. Protože se téměř 90 % zájezdů v CA JIZERKA prodávalo v období květen až září, musí cestovní agentura hradit náklady nejprve ze svého vkladu, počínaje květnem už i z příjmů za uskutečněné zájezdy. Stejně jako třeba majitelé hotelových komplexů, kteří musí během letní sezóny vydělat peněžní prostředky na celoroční provoz hotelu, stejným způsobem se bude chovat i sledovaná CA JIZERKA. Výkyvy v prodeji může zmírnit doplňková nabídka prodeje lyžařských zájezdů v zimních měsících, nabídka celoročních exotických

pobytů, incomingové služby pro zahraniční turisty či doplňkový prodej letenek, cestovních průvodců a průvodcovské služby.

Hlavním finančním příjmem cestovních agentur jsou získané provize z prodeje zájezdů. Příklady provizních systémů vybraných touroperatorů jsou součástí **Přílohy C**.

Velmi komplikovanou a časově náročnou činností představuje kalkulace všech nákladů s vazbou na zahájení podnikatelské činnosti. Vzhledem k předešlým zkušenostem subjektu je firma schopna sestavit poměrně reálný rozpočtový plán zahrnující přehledy všech nákladových a výdajových položek v prvním roce podnikání.

**Tab. 19: Výdaje spojené se zahájením podnikatelské činnosti (v Kč)**

<b>Druh výdaje</b>	<b>Orientační hodnota</b>
Rekonstrukce interiéru kanceláře (malba)	10 000
Úprava exteriéru (výloha, označení provozovny)	3 000
Vybavení kanceláře – nábytek (stoly, kancelářské židle, skříně, police atd.)	25 000
Vybavení kanceláře – výpočetní technika (stolní PC, notebook, multifunkční tiskárna, fax, telefon, mobilní telefon)	47 000
Zřízení pevné linky a internetu – akce O2	1
Tvorba webových stránek (rodinný příslušník)	0
Počáteční reklamní kampaň (dopisy klientům, letáky, atd.)	9 000
Nákup kancelářských potřeb (papíry, ceniny, atd.)	4 000
<b>Počáteční výdaje celkem</b>	<b>98 001</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tab. 20: Plánovaný rozpočet CA JIZERKA na rok 2013 (v Kč)**

<b>NÁKLADY</b>	<b>Orientační hodnota</b>
Pronájem kancelářských prostor	144 000
Služby (el. energie, voda)	14 400
Sociální, zdravotní pojištění + nemocenská <sup>24</sup>	43 776
Odměna	168 000
Výpomoc v letní sezóně	15 000
Daňový poradce	8 000
Internet + telefon	32 400
Ceniny	2 400
Bankovní poplatky	2 400
Ostatní provozní náklady	18 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>448 376</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>Orientační hodnota</b>
Tržba z prodeje zájezdů (provize)	360 000
Poskytnuté průvodcovské služby	20 000
Doplňkový prodej	5 000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>385 000</b>
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ v roce 2013</b>	<b>- 63 376</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce 19 byl nastíněn předpokládaný objem počátečních výdajů souvisejících s opětovným zahájením činnosti CA JIZERKA. Žádný z uvedených výdajů nelze klasifikovat jako diskutabilní, tedy neúčelně vynaložený. Nelze ani polemizovat nad jejich výší. Nákladové položky korespondují s aktuálními cenami v současné době, výdaje nebyly nadhodnoceny ani podhodnoceny, lze je tedy považovat za nevyhnutelné a účetní jednotka s nimi musí kalkulovat.

Následující tabulka 20 demonstuje přehled všech předpokládaných nákladových a výnosových položek v prvním roce podnikání. Jejich výše je orientační a od reality se mohou některé odlišovat. Za neměnné lze považovat výdaje na sociální a zdravotní

<sup>24</sup> Minimální záloha odvodu na zdravotní pojištění činí 1 697 Kč, sociální pojištění činí 1 836 Kč, nemocenská 115 Kč. Údaje platné pro rok 2012.

pojištění, nájemné, bankovní poplatky. Výše odměny majitele může být variabilní dle aktuální situace a potřeb podnikatele. Částka v podobě odměny za výpomoc nemusí být účtována v případě, že subjekt využije bezplatné pomoci rodinných příslušníků. Stejným způsobem může být nakládáno i s odměnou pro daňového poradce, kterého můžeme využít za příznivějších podmínek z řad svých přátel. Při sestavování přehledu plánovaných nákladů byla brána v úvahu spíše vyšší cenová hranice.

V případě uvedených výnosů je předpokládána spíše pesimističtější varianta a výnosy jsou vykázány jako spodní finanční hranice. Mezi nejdiskutabilnější část přehledu bezesporu patří hodnota uvedených tržeb z prodeje zájezdů. Předpokládá se nejnižší tržba z prodeje zájezdů ve výši 30 000 Kč měsíčně. V letech 2004 – 2006 činila nejvyšší měsíční tržba 70 000 Kč, naopak nejnižší nepřesáhla hodnotu 10 000 Kč. Jak už bylo uvedeno, počítáme s pesimističtější variantou a tedy, výnosy spíše podhodnocujeme.

## **4.2 Zhodnocení konkurenceschopnosti a efektivnosti**

Hned na úvod je zřejmé, že prvopočátek podnikání předpokládá vysoké finanční výdaje, jejichž výši lze jen stěží ovlivnit.

Z výše uvedeného rozpočtu vyplývá, že plánovaný výsledek účetní jednotky za první rok hospodaření vykazuje ztrátu ve výši 63 376 Kč. Velikost záporné hodnoty není alarmující, naopak s ohledem na silnou konkurenci a prvopočáteční obtíže plynoucí ze zavedení obchodního jména, je výsledek poměrně uspokojivý. Vykázaná ztráta je jakýmsi reálným odrazem začínajícího podnikatele. Všeobecně se předpokládá, že začínající podnik se bude pohybovat v záporných hodnotách minimálně po dobu jednoho či dvou let.

I když podnik nedosáhl účetního zisku, podnikatel nezůstal bez finančních prostředků. V rozpočtu je kalkulováno s výdaji na osobní spotřebu podnikatele a také výdaji na úhradu sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění.

Pokud by účetní jednotka vzala v úvahu možnost snížení některých nákladových položek, je reálné dosáhnou v prvním roce podnikání nulového, v lepším případě i kladného, zisku.

Jako jedna z možností se jeví pronájem prostor s nižším nájemným a již zmíněná bezplatná výpomoc v letní sezóně. Naopak zvýšení výnosů lze docílit častějším poskytováním průvodcovských služeb, které byly kalkulovány jako vedlejší výdělečná činnost subjektu nebo postupné zavedení on-line prodeje německých cestovních kanceláří.

## 5 Problémy ovlivňující efektivnost konkrétního podniku

Jak už bylo zmíněno v úvodu, cestovní ruch všeobecně, a tedy i cestovní kanceláře a agentury, výrazně přispívají k rozvoji státní ekonomiky. Cestovní ruch se tak podílí na zlepšení platební bilance státu prostřednictvím aktivního cestovního ruchu, zvýšení zaměstnanosti i zvýšení příjmů do státního rozpočtu v podobě daní a poplatků. Český statistický úřad je pověřen vedením tzv. satelitního účtu cestovního ruchu (TSA). Jeho hlavní význam spočívá ve sledování přínosu cestovního ruchu ve prospěch dalších odvětví. Skladba satelitního účtu cestovního ruchu obsahuje - poptávku a nabídku cestovního ruchu, zaměstnanost v cestovním ruchu, tvorbu hrubého fixního kapitálu cestovního ruchu, kolektivní spotřebu cestovního ruchu a nepeněžní ukazatele cestovního ruchu.

Ekonomické údaje o výdajích a příjmech z cestovního ruchu obsahuje běžný účet platební bilance ČR. Tabulka 22 dokumentuje podíl cestovního ruchu na HDP.

**Tab. 21: Bilance cestovního ruchu ČR v letech 2003 – 2010 (v mil. USD)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Příjmy z CR</b>	3 565,9	4 188,4	4 677,2	5 540,9	6 382,9	7 207,3	6 478,4	6 670,6
<b>Výdaje z CR</b>	1 934,3	2 280,9	2 405,6	2 765,5	3 645,4	4 587,1	4 078,1	4 062,2
<b>Saldo CR</b>	<b>1 631,6</b>	<b>1 907,5</b>	<b>2 271,6</b>	<b>2 775,4</b>	<b>2 737,5</b>	<b>2 620,2</b>	<b>2 400,3</b>	<b>2 608,4</b>

Zdroj: MMR, Cestovní ruch, Statistiky a analýzy [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, c2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy>>.

**Tab. 22: Podíl cestovního ruchu ČR na HDP v letech 2003 – 2010 (v %)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Podíl CR na HDP</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>

Zdroj: ČSÚ, TSA T11.1 Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2010 z 2. 3. 2012 [online]. Český statistický úřad, c2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tsa\\_t11\\_1/\\$File/tsa\\_t111.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tsa_t11_1/$File/tsa_t111.xls)>.

Z výše uvedených dat vyplývá, že převažuje složka aktivního cestovního ruchu nad pasivním. Saldo cestovního ruchu rostlo až do roku 2006. Druhá polovina roku 2007



a zejména roky 2008 a 2009, jsou ovlivněny hospodářskou krizí, která se projevila snížením počtu přenocování nerezidentů.

## 5.1 Krachy cestovních kanceláří

Současnou situaci na trhu cestovních kanceláří a agentur charakterizuje převyšující nabídka nad poptávkou. Složitou situaci cestovních kanceláří potvrzuje i Jan Papež z Asociace cestovních kanceláří ČR, který uvádí, že nabídka stále převyšuje poptávku o více než 30 %.<sup>25</sup> Z toho důvodu je pro cestovní kanceláře i agentury stále těžší na trhu uspět. Lidé tak nejčastěji poptávají produkty velkých a známých touroperatorů, zavedených cestovních kanceláří s dlouholetou tradicí a regionálních kanceláří, ke kterým místní chovají důvěru.

**Tab. 23: Zkrachovalé CK v období od 1. 1. 1997 do 31. 12. 2011**

Rok	Počet	Název zkrachovalé cestovní kanceláře
1997	1	Travela a. s.
2001	1	TOM – tourist, spol. s r. o.
2002	2	Hellas - Dafnis Tour, spol. s r. o., CK Alave s. r. o.
2003	3	Czech Tour Europe, s. r. o., Peter Antal - ANTOUR, CK Harmonie Medical s. r. o.
2004	4	Moravia Tour, Tsakis s. r. o., Globtour, tm – Travel Market s. r. o.
2005	3	CONNEXION VOYAGES s. r. o., Travel Studio International s. r. o. , Caravella Tours, s. r. o.
2006	1	Asotour, s. r. o.
2007	4	CK I'm travelling, Detour, Macdino Travel s. r. o., CK Eurotravel, s. r. o.
2008	1	CK PRÁCHEŇ Písek, s. r. o.
2009	4	Balkan Travel, s. r. o., CK Retour, P. A. D. Int., spol. s r. o., TOMI TOUR s. r. o., Cool Travel, s.r.o.
2010	4	RELAX MAX TOURS s. r. o., RETOUR s. r. o., SPORTour cestovní kancelář s. r. o., SUNNY DAYS s. r. o.
2011	6	I.Parkam Holidays s. r. o., Karma Tours, CK Pressburg s. r. o., VIA VERA s. r. o., VIVAMONDE s. r. o., Company Diamond Wind s. r. o.

Zdroj: CVRČEK, M., Od Travely k Tomi tour: Vybrané krachy cestovních kanceláří [online]. Časopis Reflex, c2001-2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.reflex.cz/clanek/stary-reflex-reflex-cz/34599/od-travely-k-tomi-tour-vybrane-krachy-cestovnich-kancelari.html>>. Vlastní zpracování.

<sup>25</sup> PAPEŽ, J., Rok 2010 nevypadá pro české cestovky dobře, předpovídají se krachy [online]. Turiste.org, c2012 [cit. 2011-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.turiste.org/rok-2010-nevypada-pro-ceske-cestovky-dobre-predpovidaji-se-krachy/>>.

Vlastnosti, které nesmí žádná CK a CA postrádat v případě, že chce obstát v dnešní tvrdé konkurenci, charakterizuje JUDr. Jiří Josífků, bývalý prezident AČCKA, následovně: *„Dobrá cestovní kancelář (do toho zahrnuji agentury) musí umět říct zákazníkovi během 30 vteřin, jaké je právě dnes odpoledne počasí na Rábu a jestli při přejezdu Lublaně nejsou zácpy, zda letiště na řeckém ostrově plynule přijímá. Musí to zákazníkovi ukázat na obrazovce. Musí zjistit během pár vteřin, kolik stupňů pod nulou je na Jižním pólu. A dál: pracovník CK/CA musí umět stáhnout z internetu informace o klimatu v dané oblasti, o teplotě vody, o přibližném datu, kdy začíná deštné období, o síle větru pro plachtění, ukázat zákazníkovi obrázek z pevné nebo stream kamery na hlavní promenádu, na Eifelku nebo na třídu Unter den Linden. Ale to je jen začátek. A vnější. V budoucnu dobrá cestovka ukáže zákazníkovi autenticky (event. trojrozměrně) každý detail nabízených ubytovacích prostorů, umístění hotelu v určitém prostředí, vzdálenost od moře/jezera, řeky, síť cyklostezek v okolí, pohled na nabídku all inclusive i směnný kurz domácí měny v recepci hotelu.“<sup>26</sup>*

## 5.2 Útok německých cestovních kanceláří na český trh

V posledních pěti letech se v České republice, zejména v příhraničních oblastech s Německem, rozmohl nákup zájezdů německých cestovních kanceláří českými turisty. Nemalou zásluhu na daném faktu mají rozvoj internetové komunikace, mizející jazyková bariéra mezi oběma zeměmi, dopravní dostupnost německých letišť a v první řadě, nižší cena nabízených zájezdů. Proč jsou ceny německých cestovních kanceláří někdy i o třetinu nižší, vysvětluje marketingový specialista cestovní agentury Invia.cz, Jan Holeček, následovně: *„Na výši ceny má vliv počet turistů cestujících do dané destinace a to, zda jsou tam vypravovány charterové lety. Z rozdílné velikosti trhu a kupní síly vyplývá, že německé cestovní kanceláře jsou v lepší vyjednávací pozici pro místa, která nemají dostatečnou klientelu z řad českých turistů.“<sup>27</sup>* Nejvýhodněji se tak dají pořídit zájezdy do vzdálenějších destinací jako je Kuba, Dominikánská republika, Seychely apod. Cenově

<sup>26</sup> JOSÍFKO, J., Ročenka AČCKA 2010, str. 7.

<sup>27</sup> ONDRÁČKOVÁ, K., Na dovolenou o třetinu levněji [online]. Mladá fronta, c2002-2012 [cit. 2012-01-10]. Dostupný z WWW: <<http://finexpert.e15.cz/na-dovolenou-o-tretinu-levneji>>.

výhodněji lze pořídit i zájezdy do evropských letovisek, zejména do Turecka, na Baleárské a Kanárské ostrovy.

Například osmidenní zájezd (7 nocí) do Turecka s odletem 26. 8. 2011 z Drážďan, v tříhvězdičkovém hotelu a s programem all inclusive, vyšel pro manželský pár s jedním dítětem do 12 let celkem za 24 211 Kč. Za tentýž zájezd do stejnojmenného hotelu by si rodina u české cestovní kanceláře musela připlatit až o 6 000 Kč více.

Techniky prodeje zájezdů německých cestovních kanceláří se od českých dosti odlišují. Německé cestovní kanceláře mají vyšší dětské ceny, naopak ceny poukazu pro dospělé osoby jsou výrazně levnější. U německé cestovní kanceláře neplatí taktika českého „Last minute“ zájezdu. Zatímco Češi mají tendenci s blížícím se termínem odjezdu zájezd zlevňovat, jejich němečtí kolegové klesají s cenou pouze do určitého momentu a od jistého okamžiku k přibližujícímu se datu odletu cenu zase zvyšují. Ve výše uvedeném příkladu bylo tímto rozhodným okamžikem období tři týdny do odletu.

Další fakt, který německým cestovním kancelářím nahrává, je blízkost německých letišť pro české turisty z pohraničí. Například vzdálenost mezi Libercem a letištěm v Drážďanech je cca 140 km, což je téměř shodná vzdálenost s nejbližším letištěm v Praze – Ruzyni. Nejpoptávanějšími německými letišti mezi českými turisty jsou - Drážďany, Lipsko, Mnichov, Norimberk, v Rakousku pak Vídeň a Salzburg. Stejně jako letiště v Praze, i zde je cestovatelům nabízena možnost parkování přímo na letišti. V případě Drážďan, lze zajistit parkovné levněji než v Praze. Parkovné zde vyjde na pouhých 15 Eur, tedy necelých 375 Kč. Pokud je auto odstaveno na parkovištích poblíž Ruzyně, např. Goparking nebo Zaparkujteunas.cz, účtuje se částka minimálně 800 Kč.

Pokud je klient jazykově zdatný, může si zájezd zakoupit sám on-line přímo u německých cestovních kanceláří nebo pak přes jejich obchodní zástupce v České republice. Ceny se mohou mírně lišit, neboť české cestovní kanceláře si někdy účtují poplatek za krytí nákladů kurzových rozdílů. Klient si většinou může sám zvolit, zda chce zájezd u českého zprostředkovatele uhradit v korunách nebo v cizí měně. Nejznámější cestovní agentury nabízející prodej zájezdů německých cestovních kanceláří jsou AIRSTOP.CZ, INVIA.CZ, NaCesty.cz a STUDENT AGENCY. Samozřejmě i menší cestovní agentury mohou požádat o partnerství s německými cestovními kancelářemi. Podmínkou je pravidelná

platba za přístup do jejich počítačového rezervačního systému, velmi dobrá znalost německého jazyka a platba za prodané zájezdy v cizí měně na účet pořadatele.

### 5.3 Hrozba paragrafu 2515 občanského zákoníku

V odborných kruzích se teď stále častěji diskutuje o návrhu nového občanského zákoníku, speciálně § 2515 Náhrada ztráty radosti z dovolené. Tento návrh respektuje obdobná ustanovení v evropských směrnicích. Cestovní kanceláře se tak obávají, že klienti by mohli reklamovat i takové skutečnosti, které ony samy nejsou schopny přímo ovlivnit, například počasí, hluk v hotelu aj. Otázkou stanovení výše náhrad se návrh zákoníku nezabývá, a tak by veškeré spory musel řešit soud a zde stanovit její konkrétní výši.

Podobné ustanovení je již zakotveno v německé legislativě, známé jako „Frankfurtská tabulka slev.“<sup>28</sup>

Pravděpodobně znalá dané problematiky uvedla na trh v roce 2011 cestovní agentura Invia.cz, společně s pojišťovnou AXA Assistance, nejnovější marketingový tahák – produkt „Pojištění klidné dovolené“. Pod tímto názvem představila pojištění proti špatnému počasí, kterého mohli využít všichni její klienti. Po bližším prostudování pojistných podmínek lze konstatovat, že samotná smlouva obsahuje celou řadu více či méně nesplnitelných podmínek a nepravděpodobných situací.

Citováno z výňatku pojistných podmínek: *„Pojištění nechrání pouze proti vytrvalému dešti. Odškodné získáte, i když bude počasí klasifikováno jako oblačno nebo zataženo. Pojištění se nevztahuje na události způsobené jinými než hydrometeorologickými vlivy, tedy například vulkanickou činností, explozí nebo ohněm. Pojištění proti špatnému počasí si můžete sjednat ke každému zájezdu, který bude uskutečněn mezi 1. červnem a 30. zářím. Minimální délka zájezdu je stanovena na týden a překročit by neměl 15 dní. Pojištěnému turistovi vzniká nárok na pojistné plnění ve chvíli, kdy je počet slunečných dní nižší než polovina doby zájezdu.“*<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Viz Příloha D.

<sup>29</sup> INVIA.CZ, a. s., Pojištění klidné dovolené [online]. Invia.cz, a. s., c200-2012 [cit. 2012-01-08]. Dostupný z WWW: < <http://dalsi-sluzby.invia.cz/pojisteni-klidne-dovolenе/>>.

Dále pojistná smlouva přesně specifikuje, v jakých zemích se lze proti špatnému počasí pojistit. Paradoxně se jedná o země středozemní oblasti, charakterizované suchými léty s minimem srážek. A výčet omezení nekončí. Dále se musí jednat o místo pobytu ve vzdálenosti delší než 2 km od Středozemního nebo Rudého moře a v nadmořské výšce menší než 300 m.

Cena pojištění „klidné dovolené“ pro dospělou osobu, na osmidenní zájezd v hodnotě 12 790 Kč činí 100 Kč.

Dne 9. 11. 2011 prošel návrh nového občanského zákoníku třetím čtením ve Sněmovně a ta ho poslala k dalšímu projednání do Senátu. Senát dne 20. 2. 2012 návrh nového zákoníku neschválil, ani nezamítl, a proto bude předložen k podpisu prezidentovi ČR. Zákon se stane účinným od 1. 1. 2014.

Dne 20. 2. 2012 přinesla TV Nova ve večerních zprávách reportáž o přijetí nového návrhu občanského zákoníku, ve které zaznělo: *„Změna má nastat i v oblasti cestovního ruchu. Cestovní kanceláře se obávaly, že by podle nového občanského zákoníku, který počítal se spojením „ztráta radosti“ z dovolené, byly nucené vyřizovat stovky stížností například na nedostatek slunce během dovolené. V kodexu je proto zanesena formulace „narušení“ dovolené způsobené zejména jejím zrušením nebo podstatným zkrácením.“*<sup>30</sup>

## **5.4 Novela živnostenského zákona č. 214/2006 Sb.**

Novela zákona významně ovlivnila podnikání cestovních kanceláří a agentur počínaje datem 1. srpna 2006, neboť mezi další jejich povinnosti zakotvila nutnost zveřejňování jmen cestovních kanceláří, jejichž zájezd prodávají. Jedná se o další způsob ochrany práv zákazníků, kteří se dříve dozvěděli jméno pořádající cestovní kanceláře až s podpisem smlouvy. Prodávající mají tedy povinnost uvést pořadatele u všech nabídek zveřejněných ve svých katalogích, na internetových stránkách nebo na tištěných letácích ve výlohách. Logicky může dojít ke skutečnosti, že si potenciální zájemce vybere inzerovaný zájezd z letáku uveřejněného ve výloze jakékoli cestovní agentury a pak si daný zájezd zakoupí

---

<sup>30</sup> TN.CZ, Senát posvětil nový občanský zákoník [online]. TV Nova, c2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupný z WWW: < <http://tn.nova.cz/zpravy/domaci/senat-posvetil-novy-obcansky-zakonik.html/>>.

přímo u pořadatele. Nutno podotknout, že cena takto inzerovaného zájezdu bude u cestovní agentury totožná s cenou pořadatelské cestovní kanceláře. Tato situace nejvíce ohrožuje cestovní agentury v místech, kde má pořadatel zájezdu své vlastní zastoupení. Cestovním agenturám tak nezbyvá nic jiného, než se spoléhat na okruh svých stálých a spokojených klientů, kteří se k nim budou vždy vracet.

## **5.5 Novela živnostenského zákona č. 130/2008 Sb.**

Zákon č. 130/2008 Sb., který novelizuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, dále zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, způsobil radikální změnu v podnikání všech cestovních agentur. Od 1. července 2008 se cestovní agentura stává živností volnou, nikoli vázanou, jak tomu bylo do té doby. Řada odborníků ho přijala s velikou nelibostí, neboť podnikání v provozování cestovní agentury přestalo být vázáno na splnění určitých podmínek. Zájemci o podnikání nově nemusí prokazovat odbornou způsobilost, tedy stupeň dosaženého vzdělání a délku praxe v oboru. Zákon se setkal s nepříznivou odezvou nejen mezi stávajícími podnikateli, ale i z řad běžných občanů – potenciálních klientů. Požadované vzdělání a absolvovaná praxe svědčily o určitém stupni kvality, standardu a odbornosti podnikatelů, o čemž dnes můžeme jen silně pochybovat.

## **5.6 Růst ceny ropy a kurzové výkyvy**

Stejně jako jiná hospodářská odvětví, také cestovní ruch je ovlivňován výkyvy cen ropy na světových trzích a výkyvy devizových kurzů. Výrazné zvýšení ceny ropy aktuálně způsobuje i navýšení cen leteckých a autokarových zájezdů pro letní sezónu 2012. Zatímco cestovní kanceláře vycházely při kalkulaci cen zájezdů v druhé polovině roku 2011 z ceny 110 USD za barel, aktuálně dosahuje hodnota ropy hranice 125 USD za barel<sup>31</sup> a očekává se i nadále její růst. Tato situace nutí řadu cestovních kanceláří k navýšení konečné ceny zájezdů, což se pochopitelně setkává s nelibostí ze strany klientů. Také slabá koruna nepříznivě ovlivňuje výši tržeb cestovních kanceláří. I když bývá do ceny zájezdů

---

<sup>31</sup> Cena ropy Brent za barel k 24. 2. 2012.

zakalkulována tzv. kurzová přírážka, z důvodu zachování konkurenceschopnosti subjektu, nemusí často pokrýt skutečné zvýšení reálného měnového kurzu.

## **5.7 Demonstrace, bombové atentáty a válečné nepokoje**

Dalším neméně významným problémem, který komplikuje „život“ cestovním kancelářím jsou nejrůznější stávky, demonstrace a válečné nepokoje, které ohrožují pobyty klientů cestovních kancelářích v turistických destinacích. Jedním z posledních příkladů lze jmenovat bouřlivé demonstrace za svržení prezidenta Mubaraka, které zasáhly Egypt v prvním čtvrtletí roku 2011. Protivládní demonstrace si zde vyžádala přes 150 lidských životů a tisíce zraněných, v ulicích zasahovala armáda, všude vládl chaos, docházelo k rabování a ničení. Nepokoje nejvíce postihly Káhiru, Alexandrii a Luxor, napjatá situace panovala i v letoviscích Hurghada a Šarm aš-Šajch. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky vydalo doporučení vyhnout se cestám do Egypta. Na doporučení Ministerstva zahraničních věcí zareagovala řada cestovních kancelářích a své zájezdy do Egypta hromadně rušily. Velké cestovní kanceláře jako Fischer, FIRO-tour nebo Exim Tours nabízely klientům výměnou za Egypt zájezdy na Kanárské ostrovy nebo do Spojených arabských emirátů. Vyhrocená situace v Egyptě vládne i nadále. V březnu 2012 došlo k přepadení minibusu s českými turisty a únosu české průvodkyně členy kmene Beduínů. Alternativní názory muslimského hnutí, které hodlá striktně dbát na zahalení žen i v turistických letoviscích, vyvolává nejistotu a další pochyby u zahraničních turistů.

Výše uvedené nepokoje v Egyptě přinesly také chaos do principu zrušení zájezdu a následného stornopoplatku. Obecně platí, že pokud zájezd zruší cestovní kancelář, klient má nárok na úhradu 100 % ceny zájezdu. Po vyhlášení Egypta Ministerstvem zahraničních věcí za válečnou zónu, některé cestovní kanceláře samy rušily zájezdy, některé se rozhodly, u zájezdů s pozdějšími daty odletu, vyčkat. Cestovní kanceláře, které rušily zájezdy samy, vracely klientům celou částku za zájezd, eventuálně jim nabídly změnu destinace. V případě, kdy se klient rozhodl sám zrušit zájezd a nevyužil nabídky na změnu destinace, byl mu účtován stornoplatek dle všeobecných smluvních podmínek dané cestovní kanceláře. Tři dny před odletem se často jedná o stornoplatek ve výši 100 %. Velice komplikovaná situace nastala tam, kde měl klient uzavřenou pojistku proti stornu

zájezdu, neboť každá pojišťovna se k situaci v Egyptě stavěla jinak. Některé pojišťovny, po vyhlášení Egypta za válečnou zónu, připustily úhradu storna, a vyplácely většinou 80 % z ceny účtovaného stornopoplatku, jiné naopak pojištění storna nepřipustily a argumentovaly faktem, že se pojištění storna zájezdu vztahuje pouze na zdravotní účely nebo pro případy úmrtí v rodině.

V dnešní době nejsou výjimkou ani teroristické útoky nebo bombové atentáty, které přímo ohrožují turisty. Jmenovat lze například bombový útok na Bali dne 12. října 2002, při kterém zahynulo 202 lidí, teroristický útok na madridském nádraží Atocha v březnu 2004, který si připsal 191 mrtvých. Naštěstí ani jedna událost neměla české oběti na životech. Tragicky dopadl útok v Egyptě 23. července 2005, který smrtelně zranil jednoho českého občana.

## **5.8 Živelné katastrofy**

Živelné katastrofy, všeobecně nazývané jako tzv. vyšší moc, způsobují cestovním kancelářím nemalé škody. Asi každý má ještě v paměti zemětřesení a následné tsunami, které postihlo Thajsko, Srí Lanku a Maledivy dne 26. prosince 2004. Katastrofa nabyla nevídaných rozměrů a vyžádala si téměř 300 000 lidských životů, nemluvě o zničených obydlích, infrastruktuře, hotelových resortech. Ani tehdy se cestovní kanceláře nevyhnuly rušení zájezdů a trvalo ještě téměř rok, než se obnovila infrastruktura a celkový chod postižené země. I tak v následujícím roce turisté Thajsko příliš nevyhledávali a dávali přednost jiným destinacím.

O něco milosrdnější situace nastala po zemětřesení, které zasáhlo Haiti 12. ledna 2010. V daný okamžik se na ostrově nenacházel žádný český turista a turisté v sousední Dominikánské republice otřesy téměř nezaznamenali. Naštěstí i zemětřesení v Japonsku 11. března 2011 se vyhnulo českým obětem na životě.



## 6 Návrh a doporučení dalšího působení podniku

Pokud se podnikatel rozhodl pro vstup na trh, bude se v průběhu své podnikatelské kariéry potýkat s myšlenkami na další existenci své firmy. Stejně jako v ostatních oborech, i cestovní kancelář nebo agentura musí řešit otázku, co dál – tedy, jak si udrží stávající zákazníky, kde a jak získá zákazníky nové, co jiného může nabídnout. Také obor cestovního ruchu vyžaduje neustálé inovace.

Jakým směrem by se mohla ubírat CA JIZERKA, ukazuje následující výčet variant jejího dalšího působení.

### 6.1 „Consierge“

Co je to consierge? Přesnou definici téměř nikde nenalezneme, neboť se jedná o službu, která není v České republice příliš známá a rozšířená. Činnost consierge představuje poskytování služeb širokého spektra svým klientům, být tzv. „pravou rukou“, asistovat při zajišťování služeb spojených s jejich cestami, splňovat přesně specifikované klientské požadavky a přání.

S činností consierge se můžeme setkat zejména ve vícehvězdičkových hotelech, v ČR např. v hotelech Four Seasons, Moevenpick, Mandarin Oriental, Hilton aj.

Jedním z předpokladů úspěšného působení cestovní agentury je identifikace slibné mezery na trhu. Mezeru můžeme chápat jako určitý nedostatek na straně nabídky, která představuje příležitost pro podnikání a slibuje dosažení kladného ekonomického zisku. A právě činnost consierge v podobě cestovní agentury na straně nabídky v ČR zaostává. Cestovní kanceláře a agentury sice nabízejí služby firmám v podobě zajištění letenek, ubytování nebo pronájmu aut při jejich obchodních cestách, ale kromě toho organizují zájezdy pro široké spektrum cestovatelů. Jejich činnost tak není specializovaná na tento segment a nabídka služeb je velmi omezená.

Kdo je tedy cílovou skupinou subjektu podnikajícího jako consierge? Segment, na který by se měl podnik cestovní agentury zaměřit, jsou velké nadnárodní společnosti a firmy, které vysílají své manažery na obchodní schůze a jednání do celého světa.

Jaké služby poskytuje consierge? Lze předpokládat, že anonymní mezinárodní firma vyšle svého manažera na zahraniční jednání za účelem získání nového klienta. Consierge zajistí firmě pro manažera zpáteční letenku, patřičnou úroveň ubytování, transfer z letiště do hotelu a obráceně, případná víza. Pro neformální setkání může zajistit rezervaci restaurace, kde bude jednání probíhat, dopravu taxi z hotelu do restaurace, květinu pro ženu - obchodní partnerku aj. Zrovna tak může být činnost consierge užitečná při pořádání výročních kick off meetingů pro zaměstnance firmy. Consierge mimo zmiňovaných služeb jako ubytování, stravování a doprava může dále zajistit pronájem vhodných prostor, nasmlouvat moderátora večera, připravit vhodný sportovní a kulturní program (jízda na motokárách, teambuildingové aktivity, vystoupení hudebních skupin).

Produkt consierge na trhu bezesporu chybí. Zajišťováním služeb jsou často pověřováni asistenti a asistentky, kteří nemají zkušenosti z oblasti cestovního ruchu, nedisponují potřebnými kontakty, nejsou schopni zajistit patřičnou kvalitu.

Podstatnou výhodou budoucí existence podniku jako consierge je možnost práce v domácím prostředí. Vzhledem k úzké specializaci na konkrétní segment není potřeba provozovat svoji činnost v kamenné prodejně. Komunikace s klientem může probíhat telefonicky, internetovou komunikací nebo prostřednictvím osobních schůzek v místě působení firmy, což by přineslo značnou úsporu v podobě nákladů na pronájem prostor.

Pokud se jedná o významnou a silnou firmu či společnost na trhu, spolupráce s consierge by ji přinesla úsporu nákladů pramenící ze specializace činnosti consierge, zaručila kvalitu, efektivitu a úspěšný průběh. Na druhou stranu příjemci služeb consierge budou převážně jen velké a silné nadnárodní společnosti, které si mohou dovolit upřednostnit kvalitu. Potenciální klienty bychom mohli hledat v oblasti automobilového průmyslu, finančních institucí, telekomunikací či specializované výroby (sklo, textil, stavebnictví).

**Tab. 24: Zhodnocení možnosti působení jako „consierge“**

<b>Klady</b>	<b>Zápory</b>
Chybějící produkt na trhu	Obtížné získání klientů
Celoroční provoz	Zajištění 24h servisu
Předpoklad slibných zisků	
Práce z domova	

Zdroj: Vlastní zpracování.

## **6.2 Internetová cestovní agentura**

Pro vybraný podnik by její další působení v podobě internetové cestovní agentury představovalo pravděpodobně nejjednodušší formu podnikání a návratu na trh. Činnost může být zahájena prakticky okamžitě. Největší výhodou lze spatřovat v nízkých nákladech. Podnik nebude nucen hradit nájemné, což ve většině případů představuje nejvyšší nákladovou položku z jejího výkazu zisků a ztrát. Ke spuštění provozu tak stačí pouze počítačová a telekomunikační technika a vysokorychlostní připojení k internetu.

Stejně jako se vyvíjí elektronika nebo se automatizují služby, zkvalitňují a zrychlují se i procesy cestovních kanceláří a agentur. Dnešním trendem a téměř i nezbytností jsou vyhledávací a rezervační systémy. Pryč jsou doby, kdy si pracovník vyhledával zájezdy v katalogích, nafaxovaných letáčích či otvíral e-maily s lastminutovými nabídkami od každé cestovní kanceláře. Dnešní doba si vyžaduje rychlost, flexibilitu, a proto většina podniků funguje na bázi internetových vyhledávacích a rezervačních systémů, za které platí poplatky jejich poskytovatelům.

Jako příklad takového systému můžeme uvést INVIA PROFI<sup>32</sup> – systém pro cestovní agentury poskytovaný věhlasnou firmou INVIA.CZ, a. s., která na svých www stránkách vyjmenovává následující výhody:

- ✓ Rychlé a přesné vyhledávání v nepřehledném množství nabídek zájezdů.
- ✓ Spousta ušetřeného času při vyhledávání nabídek pro Vaše zákazníky.
- ✓ U každého zájezdu kompletní kontakty na pořádající cestovní kancelář.

---

<sup>32</sup> Viz Příloha E.

- ✓ Již žádné nepřehledné papírové katalogy či letáčky s last minute.
- ✓ Neustále aktualizované ceny a termíny.
- ✓ Online napojení na systémy některých cestovních kanceláří.

Jeho využívání má určitě smysl. Systém zaručí aktuální a přesné informace, urychlí kontakt na pořadatelskou cestovní kancelář (u každé nabídky je přímo kontakt nebo on-line napojení na rezervační systém), zefektivní činnost a sníží náklady.

**Tab. 25: Zhodnocení možnosti působení jako „internetová cestovní agentura“**

Klady	Zápory
Nízké náklady	Přesycenost trhu
Snadný vstup na trh	Chybějící osobní kontakt (feedback)
Nízké riziko podnikání	Poplatky za vyhledávací a rezervační systémy (nízké)

Zdroj: Vlastní zpracování.

### 6.3 Franchising

*„Franchising je systém prodeje výrobků a služeb založený na vertikální kooperaci právně samostatných podniků na bázi dlouhodobého smluvního závazkového vztahu. Tento systém vystupuje na trhu jednotně. Charakteristická je pro něj dělba práce, na níž je založen program plnění partnerů v tomto systému, a dále systém udělování pokynů týkajících se jednání splňujícího požadavky daného systému a systém kontroly tohoto jednání. Program plnění poskytovatele franchisy představuje tzv. franchisový balíček, jenž je tvořen koncepcí obstarávání, prodeje a organizace, právem užívat ochranná práva, školením příjemců franchisy a povinností poskytovatele poskytovat příjemci franchisy aktivní a průběžnou podporu a trvale zdokonalovat franchisovou koncepci.“<sup>33</sup>*

Jinými slovy, franchising je forma hospodářské spolupráce, která umožňuje menším subjektům stát se konkurenceschopnějšími a úspěšnějšími a dosáhnout stejných výhod jako velké firmy. Podnikání formou franchisingu se u nás rozšířilo až po roce 2000, do té doby byl téměř neznámý. Chyběla patřičná osvěta, panovala neinformovanost, nedůvěra, rozvoji bránila i nízká kapitálová vybavenost a úvěruschopnost případných zájemců. Dnes

<sup>33</sup> ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, Franchising v České republice, s. 35.

se s franchisingem můžeme setkat zejména v hotelnictví, v sítích rychlého občerstvení nebo čerpacích stanic.

V praxi by to pro popsaný podnik znamenalo vyjednávání s některou významnou cestovní kancelář o případné formě spolupráce v podnikání na bázi franchisingu. Již dříve byl sám podnik kontaktován některými cestovními kancelářemi o možnostech spolupráce. Nejednalo se sice o čistou formu franchisingu, ale podniku byla nabídnuta finanční subvence na provozní náklady protislužbou za možnost stát se výhradním zastoupením, případně pobočkou v pravém slova smyslu, dané cestovní kanceláře.

Případná jednání by mohla být výhodná s ohledem na dřívější úspěšnou spolupráci. Z této formy podnikání by profitoval i franchisor (cestovní kancelář). Expandoval by do nových míst, zvýšil a zrychlil svůj odbyt, posílil svoji obchodní značku a získal pevnější postavení na trhu.

Uvedený podnik by naopak nebyl vystaven tak vysokému riziku neúspěchu v podnikání. S ohledem na materiálně-technickou podporu, poskytnutí know-how a školení od franchisora by tak vstoupil na trh snadněji, jistěji a s nižšími náklady. Naopak stát se franchisantem není zadarmo a vyžaduje úhradu za poskytnutí licence nebo franchisingových poplatků. Podnik by přišel i o část své samostatnosti tím, že by se musel podřídit určitým pokynům, požadavkům, kontrole ze strany franchisora.

Potenciální partner CA JIZERKA:

**Monatour, a. s.**

Na Hradbách 127  
280 02 Kolín1



**Tab. 26: Zhodnocení možnosti působení jako „franchisant“**

<b>Klady</b>	<b>Zápory</b>
Vybudování si pevné pozice (propůjčení jména a značky)	Franchisingové poplatky
Snížení rizika podnikání	Určitá závislost na franchisorovi
Zachování samostatnosti	
Nižší náklady při vstupu na trh (podpora od franchisora)	

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 6.4 Přejchod z formy OSVČ na právnickou osobu

Cestovní kanceláře a agentury mohou podnikat jako fyzická osoba, tedy OSVČ nebo osoba právnická. Z právnických forem se nejčastěji lze setkat s formami – společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Popsaný podnik již v minulosti problematiku formy podnikání řešil, ale nikdy ke změně nedošlo, ať už z důvodů časových, administrativní náročnosti nebo vlivem nevědomosti a neochoty změnit zažité zvyklosti.

Se snahou zajistit úspěšné fungování vybraného podniku v následujícím období je tedy třeba zvážit i tuto alternativu. Nejpravděpodobněji se nabízí přechod na společnost s ručením omezeným.

Nejprve se doporučuje konzultovat záměr o změně s účetním a daňovým poradcem, který by měl být schopen říci, zda je pro podnik výhodnější působit nadále jako osoba samostatně výdělečně činná nebo spíše už jako společnost s ručením omezeným. Přejchod z fyzické osoby na právnickou je možný uskutečnit kdykoli v průběhu roku, ovšem pro zajištění snazšího průběhu a zjednodušení administrativy se doporučuje změna vždy k 1. lednu nového kalendářního roku.

Přejchod na právnickou osobu může být významným přínosem, nicméně představuje i velkou finanční a časovou náročnost. Zatímco fyzická osoba musí splňovat povinnosti dané pro fyzické osoby, právnická osoba již podniká pod svým obchodním jménem a zákonem je daná povinnost zápisu v obchodním rejstříku. Zatímco u fyzické osoby se jedná o jednotlivce, s. r. o. zastupuje jeden až padesát společníků. U OSVČ není povinnost minimálního vkladu, u s. r. o. činí minimální vklad 200 000 Kč a vklad každého společníka musí dosahovat alespoň 20 000 Kč.

Další podstatný rozdíl vyplývá z odpovědnosti za závazky. Živnostník ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Společnost s. r. o. ručí celým svým majetkem, každý ze společníků však ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Pokud ovšem s. r. o. tvoří výhradně jeden společník, musí splatit celý kapitál ještě před zápisem do obchodního rejstříku a za závazky firmy ručí rovněž celým svým majetkem.

Obě formy mají své výhody i nevýhody, působení jako s. r. o. jednoznačně zvyšuje firemní image, stáváte se konkurenceschopnějším a důvěryhodnějším, máte lepší přístup k úvěrovým prostředkům, není vyloučeno ani spojení se svým obchodním partnerem, ze kterého mohou obě strany vzájemně profitovat. Na druhou stranu forma s. r. o. je výhodnější spíše tam, kde se dosahuje velkých zisků a obor podnikání je více rizikový.

**Tab. 27: Zhodnocení možnosti působení jako „s. r. o.“**

OSVČ		s. r. o.	
Klady	Zápory	Klady	Zápory
Jednoduchá administrativa	Ručení celým majetkem	Prestiž	Finanční a administrativní náročnost
Samostatnost, nezávislost		Omezené ručení za závazky	Vedení podvojného účetnictví
Vedení daňové evidence		Snazší přístup k úvěrovým prostředkům	
Výdaje formou paušálů		Výhody v případě prodeje	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z ilustračního příkladu uvedeného v **Příloze F** vyplývá, že zejména z daňového hlediska by se agentuře vyplatilo podnikat spíše jako OSVČ.

## 6.5 Dotace a granty

Běžně dnes slyšíme o finančních podporách označovaných jako „dotace“ nebo „grant“. Přesný rozdíl mezi oběma finančními transfery není vymezen. Grant je více účelový, dotace je spíše chápána jako podpora investičních nákladů. Obě podpory jsou nevratné, v případě splnění a dodržování všech podmínek z nich plynoucích.

V souvislosti se členstvím ČR v EU se jako jedna z variant podpory podnikání nabízí možnost získat peněžní prostředky z fondů EU. Jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými zeměmi. Každá členská země předkládá Evropské komisi operační programy, které jsou určitým mezistupněm mezi poskytovatelem podpory a příjemcem dotace. Operační programy představují oficiální dokumenty, ve kterých jsou jasně specifikovány problémy,

kteřé chce daná země řešit pomocí prostředků z EU. Každý subjekt, který zamýšlí získat podporu z fondů EU, musí předložit projekt příslušnému rezortnímu ministerstvu.

V souvislosti s dalším působením CA JIZERKA se jako jediná možnost nabízí dotace na podporu cestovního ruchu.

Aby cestovní agentura mohla využít dotace na rozvoj cestovního ruchu, musela by se ubírat především podporou marketingových aktivit turistických regionů Libereckého kraje. Žádoucí je zaměření činnosti na inomingový cestovní ruch, tedy organizaci příjezdů zahraničních turistů do libereckého regionu. V takovém případě by se však zcela musela změnit činnost cestovní agentury.

Další možností, která byla konzultována s manažerkou pro globální granty Krajského úřadu Libereckého kraje, se nabízí vypracování projektu podpory volnočasových aktivit pro ohrožené skupiny dětí a mládeže. Zaměření na outgoingový cestovní ruch by tedy mohlo být v tomto případě zachováno. Cílovou skupinou agentury by se staly dětské domovy, diagnostické ústavy, Klokánky (Fond ohrožených dětí) nebo ústavy pro tělesně či mentálně postižené.

Pokud by se agentura rozhodla ubírat směrem snahy o získání dotace či grantu, úspěšnost předpokládá hlubší orientaci v problematice dotačního financování. V dnešní době existuje na trhu celá řada poradenských firem, které nabízejí komplexní dotační služby, tj. nalezení vhodného dotačního programu, formulaci projektového záměru, dotační administrativa, postdotační povinnosti a kontroly.

**Tab. 28: Zhodnocení možnosti získání dotace**

<b>Klady</b>	<b>Zápory</b>
Nevratná státní investice	Obtížná orientace v problematice dotací
	Pravděpodobnost nájmu specializované agentury pro pomoc se získáním dotace

Zdroj: Vlastní zpracování.



## 6.6 Incoming

Jako další atraktivní alternativu pro budoucí existenci agentury lze navrhnout orientaci na příjezdový cestovní ruch neboli incoming. Protože majitelka cestovní agentury působila delší období v zahraničí, přesněji ve Španělsku, disponuje řadou cenných kontaktů na tamní cestovní kanceláře, které pořádají zájezdy do České republiky. Již v minulosti s nimi jednala o možnostech spolupráce, která by obnášela zprostředkovatelskou činnost na bázi výhradního zastoupení pro Českou republiku. Tímto krokem by agentura zůstala i nadále finančně a majetkově nezávislá a získala silného partnera pro rozjezd nové podnikatelské aktivity. Zároveň by ze sebe částečně sejmula břímě tzv. „boje o klienta“, tzn., že by potenciální klienty sama nevyhledávala. Náplní agentury by se stala rezervace ubytování, zajištění transferů z letiště do hotelu a obráceně, příprava harmonogramu zájezdu s organizací fakultativních výletů, rezervace na kulturní či sportovní akce, průvodcovská činnost. Aktivity incomingové kanceláře se nevyklučují ani s provizním prodejem zájezdů, který by v tomto případě byl spíše doplňkovým produktem.

Potenciální partneři CA JIZERKA:

**Panorama Excursions S. L.**  
Av. de Grécia 31  
172 58 L'Estartit (Gerona)  
SPAIN

**Payet Vacances**  
Av. de Grécia 25  
172 58 L'Estartit (Gerona)  
SPAIN

**Tab. 29: Zhodnocení možnosti působení jako „incomingová cestovní agentura“**

Klady	Zápory
Předpoklad vyšších zisků	Částečná závislost na partnerské CK
Není třeba vyhledávat klienty	Pravděpodobnost zákonného pojištění proti úpadku
Zachování samostatnosti	Další zaměstnanci
Osobní vztah se zahraniční partnerskou CK	
Možnost získání dotace (podpora rozvoje CR v Libereckém kraji)	

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 6.7 Transformace z cestovní agentury na cestovní kancelář

Možnost změny formy podnikání z cestovní agentury na cestovní kancelář je záměrně uvedena na závěr této kapitoly. Rozhodnutí podnikatele o změně formy působnosti předpokládá dlouholetou stabilní pozici ještě pod hlavičkou cestovní agentury. Samotný proces přechodu z jedné formy na druhou je značně finančně a administrativně náročný. Aby vůbec bylo možné ucházet se o získání koncese k provozování cestovní kanceláře, musela by cestovní agentura zažádat o uzavření smlouvy s některou z pojišťoven pro případ jejího úpadku. Příslušná pojišťovna by si nejprve vyžádala účetní výkazy z minulých let, na jejichž základě by rozhodla, zda vůbec, případně za jakou částku a při jaké výši spoluúčasti, je ochotna pojistku uzavřít. Jak už bylo uvedeno v kapitole 3.1, výše pojistného je částka nezanedbatelná, dosahující šesti až sedmimístných cifer.

**Tab. 30: Zhodnocení možnosti působení jako "cestovní kancelář"**

Klady	Zápory
Širší nabídka produktů	Administrativní a finanční náročnost
Zvýšení prestiže	Vyšší míra zodpovědnosti

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vyloučit nelze ani možnost zkombinovat dvě i více nabídnutých doporučení jako například – změna formy podnikání z cestovní agentury na cestovní kancelář a zároveň změna formy z fyzické osoby na právnickou.

## Závěr

Podnikání v oboru cestovních kanceláří a agentur je ovlivňováno celou řadou ekonomických, sociálních a právních aspektů. Být úspěšným v oboru dnes nezajistí pouze dosažení požadovaného vzdělání a ovládnutí základních podnikatelských dovedností. Úspěch vyžaduje i něco navíc, řekněme tzv. šestý smysl, který dokáže najít mezeru na trhu a rozeznat nové možnosti, flexibilně reagovat na nově vzniklé okolnosti, předvídat budoucí vývoj a nejlépe umět kombinovat všechny výše uvedené předpoklady dohromady.

Snahou této práce je seznámit čtenáře s problematikou cestovních kanceláří a agentur, vytvořit souhrnný přehled o aktuální situaci v daném oboru, poukázat na výhody a úskalí, a zjistit, zda konkrétní cestovní agentura má šanci uspět na současném trhu.

V úvodu byl prostřednictvím rešerše vytvořen teoretický rámec právního, ekonomického a marketingového pohledu na cestovní kanceláře a agentury. Následně byla představena CA JIZERKA, subjekt, který na trhu již dříve působil, a zároveň analyzována její účetní data a přehledy prodeje v letech 2004 – 2006.

Těžiště práce spočívá ve studii, která popisuje přípravnou fázi pro opětovný vstup agentury na trh. Základním kamenem je tzv. podnikatelský plán, který má odhalit, zda-li je nápad na vstup potenciálního podnikatele vůbec reálný. Podnikatel v něm souhrnně zaznamenal své cíle, časový harmonogram, představy o kapitálovém zajištění, počátečních nákladech a předpokládaný rozpočet pro první rok své činnosti.

I když plánovaný rozpočet pro první rok nevykázal kladný hospodářský výsledek, budoucí úspěšnost podniku není vyloučena. V souvislosti s hospodářským výsledkem jsou zmíněny další možné podnikatelské intervence, které mohou jeho výši výrazně ovlivnit.

Samotný závěr představuje určitý vizionářský pohled, který přináší konkrétní návrhy a doporučení na další efektivní působení subjektu. V závěru jednotlivých variant jsou zmíněna pozitiva a negativa vyplývající z jejich aplikace. Zároveň tato doporučení nemají za cíl zvolit nejlepší řešení, spíše poukázat jakým směrem by se CA JIZERKA mohla ubírat. Výběr návrhu předpokládá hlubší analýzu a obsáhlejší sběr dat, než jak je v práci uvedeno.

Tato diplomová práce nebyla koncipována jako vědecká publikace, ale mohla by sloužit jako pomůcka všem, kteří zvažují a plánují vstup do podnikatelské sféry v oboru provozování cestovní agentury nebo cestovní kanceláře.

# Seznam použité literatury

## Citace

CVRČEK, M. *Od Travely k Tomi tour: Vybrané krachy cestovních kanceláří* [online]. Časopis Reflex, c2001-2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.reflex.cz/clanek/stary-reflex-reflex-cz/34599/od-travely-k-tomi-tour-vybrane-krachy-cestovnich-kancelari.html>>.

Časopis dTEST, *Jak na reklamaci zájezdu* [online]. Občanské sdružení spotřebitelů Test, 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.dtest.cz/clanek-1691/material-zdarma-jak-na-reklamaci-zajezdu>>.

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, *Franchising v České republice*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČAF, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *TSA T11.1 Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003 – 2010 z 2. 3.2012* [online]. Český statistický úřad, c2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tsa\\_t11\\_1/\\$File/tsa\\_t111.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tsa_t11_1/$File/tsa_t111.xls)>.

ČTK, *Počet cestovních agentur v ČR roste* [online]. TripZone.cz, c2008-2017 [cit. 2012-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://zpravodajstvi.tripzone.cz/pocet-cestovnich-kancelari-v-cr-roste-458>>.

EUROPEAN COMMISSION, ENTERPRISE AND INDUSTRY [online]. European Union, c1995-2010, strana naposledy edit. 2012-02-02 [cit. 2012-02-20]. English version. Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)>.

INVIA.CZ, a. s., *Pojištění klidné dovolené* [online]. Invia.cz, a.s., c200-2012 [cit. 2012-01-08]. Dostupný z WWW: <<http://dalsi-sluzby.invia.cz/pojisteni-klidne-dovolene/>>.

JOSÍFKO, J. *Rok 2010... a jak dál?* [online]. Praha: AČCKA, Ročenka AČCKA 2010. 2011. 40 s. Dostupný z WWW: <http://www.accka.cz/>.

M&M REALITY HOLDING, a. s., *Nemovitosti* [online]. M&M reality holding a.s., 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.mmreality.cz/cs/nabidka/kancelarske\\_prostory-liberecky\\_kraj/](http://www.mmreality.cz/cs/nabidka/kancelarske_prostory-liberecky_kraj/)>.

MMR, *Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, c2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Informace-pro-cestovni-kancelare-a-agentury/Pokyny-pro-vznikajici-cestovni-kancelare>>.

MMR, *Cestovní ruch, Statistiky a analýzy* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, c2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupný z WWW: < <http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy>>.

ONDRÁČKOVÁ, K. *Na dovolenou o třetinu levněji* [online]. Mladá fronta, c2002-2012 [cit. 2012-01-10]. Dostupný z WWW: < <http://finexpert.e15.cz/na-dovolenou-o-tretinu-levneji>>.

PAPEŽ, J. *Rok 2010 nevypadá pro české cestovky dobře, předpovídají se krachy* [online]. Turiste.org, c2012 [cit. 2011-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.turiste.org/rok-2010-nevypada-pro-ceske-cestovky-dobre-predpovidaji-se-krachy/>>.

PORTER, M. E. *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*. 1st. ed. London: Collier Macmillan. 1985. 557 s. ISBN 0-684-84146-0.

POSPÍŠILÍK, K. *Porovnáváme zdanění OSVČ a jednatelů s.r.o.* [online]. Finance media a. s. c2012 [cit. 2011-11-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/319452-porovnavame-zdani-oslavc-a-jednatelu-s-r-o-/>>.

RYGLOVÁ, K.; BURIAN, M.; VAJČNEROVÁ I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing a. s. 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SRPOVÁ, J. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

TN.CZ, *Senát posvětil nový občanský zákoník* [online]. TV Nova, c2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://tn.nova.cz/zpravy/domaci/senat-posvetil-novy-obcansky-zakonik.html/>>.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VITÁKOVÁ, M. *Využití kulturních a přírodních památek pro ČR*. CzechTourism [online]. c2005-2012 [cit. 2012-11-07].

Dostupné z WWW: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>.

Zákon č. 159/1999 Sb. ze dne 30. června 1999, o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu.

Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991, o živnostenském podnikání.

Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991, obchodní zákoník.

## Bibliografie

BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.

BRIDGE, S.; O'NEILL, K.; MARTIN, F. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business*. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2009. 505 s. ISBN 9780230552708.

GIOVANNI, K. C.; GIOVANNI, R. *The Concierge Manual: A Step-by-Step Guide to Starting Your Own Concierge*. 3rd ed. Wake Forest, North Carolina: Newroad Publishing. 2009. 272 s. ISBN 9781931109079.

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing s. r. o., 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, *Aktualizace oborových příruček pro provozování cestovní agentury* [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2009 [cit. 2011-12-12]. Dostupný z WWW: <[socr.cz/assets...op\\_provozovani\\_cestovni\\_agentury.pdf...](http://socr.cz/assets...op_provozovani_cestovni_agentury.pdf...)>.

KB, a. s. *Profi účet pro začínající podnikatele* [online]. Praha: Komerční banka, c2010 [cit. 2012-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/profi-ucet-pro-zacinajici-podnikatele.shtml>>.

LIDOVKY.CZ, *Připomeňme si 11 událostí, které měnily svět* [online]. Lidové noviny, c2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z WWW: <[http://www.lidovky.cz/pripomente-si-11-udalosti-ktere-po-11-zari-menily-svet-fy4-/ln\\_zahranici.asp?c=A110911\\_124527\\_ln\\_zahranici\\_spa.>](http://www.lidovky.cz/pripomente-si-11-udalosti-ktere-po-11-zari-menily-svet-fy4-/ln_zahranici.asp?c=A110911_124527_ln_zahranici_spa.>)>.

SCHWARZ, O. *Jak přežít na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o. 1994. 128 s. ISBN 80-7169-116-X.

STRAUSS, S. D. *The Small Business Bible*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 2005. 526 s. ISBN 978-0-470-26124-8.

SYRATT, G.; ARCHER, J. *Manual of Travel Agency Practice*. 3rd ed. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann, 2003. 227 s. ISBN 0750656891.

VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. vyd. Grada Publishing s. r. o. 1997. 232 s. ISBN 80-7169-234-4.

ZEZULA, P. *Les Clefs d'Or* [online]. Les Clefs d'Or, c2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.clefsdor.cz/cz/uvod>>.

## Seznam příloh

Příloha A - Průzkum pronájmu kancelářských prostor .....	91
Příloha B - Logo CA JIZERKA .....	93
Příloha C - Přehled provizních systémů vybraných touroperatorů v roce 2011.....	94
Příloha D - Frankfurtská tabulka slev .....	95
Příloha E - Ceník systému INVIA PROFI .....	98
Příloha F - Situační analýza působení jako OSVČ a s. r. o. ....	99
Příloha G - Foto kancelářských prostor CA JIZERKA .....	100



## Příloha A - Průzkum pronájmu kancelářských prostor

### JABLONEC NAD NISOU

The screenshot shows a web browser window displaying a real estate listing. The main heading is "Pronájem komerčních prostor s výlohou, Jablonec n.N. - centru". The listing includes several photographs of the building and interior spaces. Key details provided are:

- Lokalita:** Anenské náměstí, Jablonec nad Nisou (Jablonec nad Nisou)
- Cena:** 6 000 Kč/měs (price includes VAT and a complete service)
- Číslo nabídky:** 177896
- Popis:** Pronájem komerčních prostor s výlohou do ulice na Anenském náměstí v Jablonci nad Nisou. Prostory jsou rozděleny do dvou místností o celkové rozloze cca 40 m<sup>2</sup>. Možnost pronájmu skladových prostor ve dvoře. Parkování zajištěno. Vhodné jako obchod či sídlo firmy. Volné ihned. Pronájem dlouhodobý.
- Doplňující vlastnosti:**
  - Typ objektu: Obchod a služby
  - Vlastnictví: neuvedeno
  - Stav objektu: velmi dobrý
  - Konstrukce: Cihla
  - Celková plocha: 40 m<sup>2</sup>
  - Užitková plocha: 40 m<sup>2</sup>
  - Zdroj vody: Veřejný vodovod

On the right side of the page, there is a contact information section for Pavia Syrovátková, a "Podsekcce" menu with "Exkluzivní nemovitosti" and "Novostavby", and a "Hypoteční kalkulačka" (mortgage calculator).

Anenské nám., 40 m<sup>2</sup>, cena: 6 000 Kč měsíčně.

The screenshot shows a web browser window displaying a real estate listing. The main heading is "Pronájem prostor v Eurocentru, Jablonec nad Nisou". The listing includes several photographs of the modern building. Key details provided are:

- Lokalita:** Jiráskova, Jablonec nad Nisou (Jablonec nad Nisou)
- Cena:** 12 700 Kč/měs (price includes VAT and a complete service)
- Číslo nabídky:** 216339
- Popis:** Nabízíme pronájem komerčních prostor v areálu Eurocentra v Jablonci nad Nisou. Prostor má celkovou plochu 54 m<sup>2</sup>, velké výhledy do ulice, samostatné sociální zařízení, alarm. Měsíční nájem 12 700,- Kč plus služby cca 3 800,- Kč. Volné ihned.
- Doplňující vlastnosti:**
  - Typ objektu: Obchod a služby
  - Vlastnictví: neuvedeno
  - Stav objektu: velmi dobrý
  - Konstrukce: Cihla
  - Celková plocha: 58 m<sup>2</sup>

The website has a red navigation bar with "Úvodní strana", "Nemovitosti", "Poptávka", "Hypotéky", "Služby", "Aktuality", "Kariéra", "O nás", "Pobočky", and "Kontakt". On the right side, there is a contact information section for Pavia Syrovátková, a "Podsekcce" menu, and a "Hypoteční kalkulačka".

Eurocentrum Jablonec nad Nisou, 54 m<sup>2</sup>, cena: 12 700 Kč měsíčně.

Pronájem kancelářských prostor v původním sídle firmy, tj. Anenské nám. 666/3 – cena dle dohody s majitelem, řádově nad 10 000 Kč měsíčně za prostor o rozloze 30 m<sup>2</sup>.

# LIBEREC

**Pronájem obchodu, Liberec, ul. 5. května**

**9 000 Kč/měs**

**Číslo nabídky:** 227024

**Popis:** Pronájem obchodu o velikosti 30m<sup>2</sup> ve zlatém kříži Liberce. Nachází se v přízemí budovy spolu s dalšími obchody. Velká výloha, samostatný vchod. Výhodné, frekventované místo na podnikání. Nájem 9000,- Kč + služby, kauce 9000,- Kč, provize RK.

**Doplnující vlastnosti**

Typ objektu:	Obchod a služby
Vlastnictví:	neuvědno
Stav objektu:	velmi dobrý
Konstrukce:	Cihla
Celková plocha:	30 m <sup>2</sup>
Užitková plocha:	30 m <sup>2</sup>
Zdroj vody:	Veřejný vodovod
Kanalizace:	Veřejná kanalizace
Elektrický proud:	230 (220) V, 400 (380) V
Rozvod plynu:	Zemní plyn

**Podsečky:** Exkluzivní nemovitosti, Novostavby

**Máte o tuto nemovitost zájem?**

**Kontaktujte našeho makléře a sjednejte si prohlídku nebo se informujte zdarma na číslo 800 100 446.**

**Kamila Vlčková**  
**Kontaktovat makléře**

**Hypoteční kalkulačka**

Spočítejte si měsíční splátku. Výpočet je orientační.

Cena nemovitosti: 9000.00 Kč

Ul. 5. května, 30 m<sup>2</sup>, cena: 9 000 Kč měsíčně.

**Pronájem kanceláře v centru Liberce**

**8 000 Kč/měs**

**Číslo nabídky:** 224351

**Popis:** K pronájmu kancelářské prostory v centru města Liberec, Sokolovské náměstí. Kancelář o výměře 45 m<sup>2</sup> se nachází v 1. patře v moderní budově s vlastním vstupem přímo z ulice a výlohou. Využití možné jako kancelář, obchod, sídlo firmy apod. Vytápění kombinovaným plynovým kotlem. Nájem 8 000,- Kč + služby; Kauce 8 000,- Kč + provize RK.

**Doplnující vlastnosti**

Typ objektu:	Kancelářský prostor
Vlastnictví:	neuvědno
Stav objektu:	dobrý
Konstrukce:	Cihla
Celková plocha:	45 m <sup>2</sup>
Užitková plocha:	45 m <sup>2</sup>
Zdroj vody:	Veřejný vodovod
Kanalizace:	Veřejná kanalizace
Elektrický proud:	230 (220) V

**Podsečky:** Exkluzivní nemovitosti, Novostavby

**Máte o tuto nemovitost zájem?**

**Kontaktujte našeho makléře a sjednejte si prohlídku nebo se informujte zdarma na číslo 800 100 446.**

**Andrea Nekořová**  
**Kontaktovat makléře**

**Hypoteční kalkulačka**

Spočítejte si měsíční splátku. Výpočet je orientační.

Cena nemovitosti: 8000.00 Kč

Sokolovské nám., 45 m<sup>2</sup>, cena: 8 000 Kč měsíčně.

Možná jednání o pronájmu se správnými odděleními obchodních center Nisa, OC Forum.

Zdroj: M&M REALITY HOLDING, a. s., *Nemovitosti* [online]. M&M reality, 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupný z WWW:

< [http://www.mmreality.cz/cs/nabidka/kancelarske\\_prostory-liberecky\\_kraj/](http://www.mmreality.cz/cs/nabidka/kancelarske_prostory-liberecky_kraj/)>.

**Příloha B - Logo CA JIZERKA**



Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA.

## Příloha C - Přehled provizních systémů vybraných touroperátorů v roce 2011

### *Provizní systém cestovní kanceláře ALEX, cestovní kancelář, s. r. o.*

Z CELKOVÉ CENY ZÁJEZDU (vč. všech příplatků, doplňkových služeb a tax)	6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zájezdy typu FIRST a LAST MINUTE</li> <li>• zájezdy ze speciálních nabídek</li> <li>• zájezdy s novomanželskými a seniorskými slevami</li> <li>• zájezdy pro stálé klienty</li> </ul>	6 %
Z CELKOVÉ CENY ZÁJEZDU (vč. všech příplatků, doplňkových služeb a tax)	
Z obratu přesahujícího 500 000 Kč	Superprovize 1 %
Z připojištění Uniqa	10 %

Zdroj: Smlouva o obchodním zastoupení 2011, interní údaje ALEX, cestovní kancelář, s. r. o. Vlastní zpracování.

### *Provizní systém cestovní kanceláře Monatour a. s.*

Typ zájezdu	Plátce DPH – z konečné ceny	Neplátcí DPH – z konečné ceny
Pobytové zájezdy	9 % + DPH	9 %
Poznávací zájezdy	9 % + DPH	9 %
Ostatní	9 % + DPH	9 %
Zájezdy typu FIRST MINUTE, LAST MINUTE, akce dítě zdarma a seniorská sleva, věrnostní program		- 2 %
Obrat 1 000 000 Kč a více		Bonus 1 % z obratu
Obrat 2 000 000 Kč a více		Bonus 10 000 Kč + 12 % z obratu nad 1 000 000 Kč

Zdroj: Smlouva o obchodním zastoupení 2011, interní údaje CK Monatour a. s. Vlastní zpracování.

## **Příloha D - Frankfurtská tabulka slev**

### **FRANKFURTSKÁ TABULKA SLEV**

#### ***Slevy za nedostatky v situování ubytování***

- ubytování v jiném vzdálenějším objektu, než jaký byl nabízen 10 - 25 % dle vzdálenosti,
- ubytování ve vzdálenějším objektu, než bylo uvedeno ve smlouvě (např. od pláže) 5 – 15 %,
- odlišný způsob ubytování místo objednaného (bungalov místo hotelu, jiné poschodí, pokoj bez balkónu, bez výhledu na moře apod.) 5 - 20 %.

#### ***Slevy za rozdílný druh pokoje, než jaký byl objednán (zaplacen)***

- dvoulůžkový místo jednolůžkového 20 %,
- třílůžkový místo jednolůžkového 25 %,
- třílůžkový místo dvoulůžkového 20 - 25 % podle toho, je-li ubytován se členem stejné skupiny nebo cizí,
- čtyřlůžkový místo dvoulůžkového 20 - 30 % podle toho, je-li ubytován se členem stejné skupiny nebo cizí.

#### ***Slevy za nedostatky ve vybavení pokoje***

- příliš malá plocha 5 - 10 %,
- chybí balkón (jen v určitém období - léto u moře) 5 - 10 % byl-li slíben a zaplacen,
- chybí výhled na moře 5 - 10 % byl-li slíben a zaplacen,
- chybí vlastní koupelna a WC 10 - 25 % dle objednávky a platby,
- chybí vlastní WC 10 - 25 % dle objednávky a platby,
- chybí sprcha 10 % dle objednávky a platby,
- chybí klimatizace 10 - 20 % dle příslibu v určitém ročním období,
- chybí rádio, televize 5 % dle příslibu,
- příliš málo nábytku 5 - 15 %,
- poškozené pokoje (trhliny ve zdi, vlhko, plíseň aj.) 10 - 50 %,
- hmyz na pokoji 10 - 50 %.

#### ***Slevy za nefungující zařízení na pokoji***

- WC 15 %,
- koupelna (bojler s teplou vodou) 15 %,
- výpadek elektrického proudu, plynu 10 - 20 %,
- neteče voda 10 - 20 %, dle roční doby,
- nejedí výtah 5 - 10 %, dle poschodí.

### ***Slevy za nedostatky v úklidu pokoje***

- úklid vůbec nefunguje 25 %,
- špatný úklid 10 - 20 %,
- nedostatečná výměna ložního prádla, ručníků 5 - 10 %.

### ***Slevy za rušení na pokoji***

- rámus přes den 5 - 25 %,
- rámus v noci 10 - 40 %,
- zápach 5 - 15 %,
- nedostatek slíbených služeb (při lázeňském pobytu chybí termální lázně, masáže apod.) a chybí-li sportoviště aj. 20 - 40 %.

### ***Slevy za ztrátu času při nutném stěhování***

- v rámci stejného hotelu příslušnou část nákladů za půl dne,
- do jiného hotelu příslušnou část nákladů za jeden den.

### ***Slevy za nedostatky ve stravování***

- naprostý výpadek 50 %,
- jednotvárný jídelníček 5 %,
- málo teplá až vychladlá jídla 10 %,
- zkažená, resp. nepoživatelná jídla 20 - 30 %,
- samoobsluha místo obsluhy číšníkem 10 - 15 %,
- dlouhé čekací doby na obsluhu 5 - 15 %,
- stravování na směny 10 %,
- špinavé stoly, ubrusy 5 - 10 %,
- špinavé příbory, nádobí 10 - 15 %,
- chybějící restaurace nebo supermarket při fungující hotelové stravě 0 - 5 %, dle příslibu a náhradních možností v místě pobytu,
- chybějící restaurace nebo supermarket při samozásobování 15 - 20%.

### ***Slevy za problémy s bazénem***

- chybějící nebo špinavý bazén 10 - 20 %, dle příslibu,
- chybějící krytý bazén, je-li k dispozici otevřený 10 %, dle příslibu a roční doby,
- chybějící krytý i otevřený bazén 20 %.

### ***Slevy za služby delegátů a průvodců***

- špatná organizace 0 - 5 %,
- špatné služby při poznávacích zájezdech 10 - 20 %,
- špatné služby při studijních cestách s odborným vedením 20 - 30 %, dle příslibu.

### ***Slevy za chybějící střediska a další nedostatky***

- chybějící sauna 5 %, dle příslibu,
- chybějící tenisové kurty 5 - 10 % dle příslibu,
- chybějící minigolf 3 - 5 %, dle příslibu,

- chybějící škola surfu, potápění aj. 5 - 10 %, dle příslibu,
- chybějící možnost jízdy na koni 5 - 10 %, dle příslibu,
- chybějící opatrování dětí 5 - 10 %, dle příslibu,
- nemožnost koupání v moři 10 - 20 %, dle nabídky v prospektech a nemožnosti koupání,
- špinavá pláž 10 - 20 %,
- chybějící lehátka, slunečníky 5 - 10 %, dle příslibu,
- chybějící snack bar nebo bar na pláži 0 - 5 %, dle náhradních možností v místě pobytu,
- chybějící pláž 10 - 20 %, dle příslibu,
- chybějící možnosti zábavy, disco, noční kluby, animátoři aj. 5 - 10 %, dle příslibu,
- chybějící butiky a obchody 0 - 5 % dle příslibu,
- neuskutečnění výletu na pevninu při okružních plavbách 20 - 30 % příslušné ceny onoho dne s výletem.

### ***Slevy za nedostatky v dopravě***

- odjezd odložený o více než 4 hodiny 5 % podílu ceny jednoho dne za každou další hodinu,
- nižší třída v dopravním prostředku 0 -15 %,
- větší odchylka od obvyklého standardu 5 - 10 %,
- nedostatečná obsluha během letu 0 - 5 %,
- nedostatky ve vybavení letadlové třídy (chybí rádio, TV, projekce filmů aj.) 5 %,
- změna dopravního prostředku podíl ceny dle vzniklého zdražení,
- chybějící transfer z letiště nebo nádraží do hotelu náhrada nákladů vynaložených na náhradní dopravu.

Zdroj: Časopis dTEST, Jak na reklamaci zájezdu [online]. Občanské sdružení spotřebitelů Test, 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: < <http://www.dtest.cz/clanek-1691/material-zdarma-jak-na-reklamaci-zajezdu>>.

## **Příloha E - Ceník systému INVIA PROFI**

**MINI** (licence pro jeden počítač)

8 000 zobrazení měsíčně

vyhledávání v nabídce **30 CK** dle Vašeho výběru

**189,- Kč měsíčně\* nebo 2 000,- ročně**

**OPTIMAL** (licence pro 3 počítače)

30 000 zobrazení měsíčně

vyhledávání v nabídce **60 CK** dle Vašeho výběru

**325,- Kč měsíčně\* nebo 3 500,- ročně**

**DIAMANT** (licence pro 3 počítače)

30 000 zobrazení měsíčně

vyhledávání v nabídce **všech CK** ze serveru [www.invia.cz](http://www.invia.cz)

**599,- Kč měsíčně\* nebo 6 500,- ročně**

\* Minimální délka objednávky jsou 3 měsíce, uvedené ceny jsou bez DPH

Zdroj: INVIA.CZ, *Invia Profi – ceník* [online]. Invia.cz, a. s., c200-2012 [cit. 2012-01-08].  
Dostupný z WWW: < <http://profi.invia.cz/cenik/> >.



## Příloha F - Situační analýza působení jako OSVČ a s. r. o.

*Odhadovaná výše příjmu podniku – 500 000 Kč za rok.*

### Daň z příjmu

**OSVČ** – sazba 15 % po odpočtu slevy na poplatníka 24 840 Kč  
(500 000 x 0,15) – 24 840 = 50 160 Kč

**s. r. o.** – společník v pozici zaměstnanec  
250 000 vyplaceno jako mzda, 250 000 Kč vyplaceno jako odměna  
(250 000 x 0,81 x 0,15) + (250 000 x 0,19) = 77 875 Kč

### Přehled daňového zatížení

	Daň z příjmu FO	Daň z příjmu PO	Celkem
<b>OSVČ</b>	50 160	x	51 360
<b>s. r. o.</b>	30 375	47 500	77 875

Zdroj: POSPÍŠILÍK, K., *Porovnáváme zdanění OSVČ a jednatele s. r. o.* [online]. Finance media a. s., c2012 [cit. 2011-11-21]. Dostupný z WWW:

< <http://www.finance.cz/zpravy/finance/319452-porovnavame-zdaneni-osvc-a-jednatele-s-r-o/>>. Vlastní zpracování.

### Sociální a zdravotní pojištění

**OSVČ** – 29,2 % sociální pojištění a 13,5 % zdravotní pojištění z vyměřovacího základu (50% z příjmů z podnikání).

**s. r. o.** – za společníka odvádí společnost z podílu na zisku 21,5 % na sociální pojištění, společník pak odvádí 6,5 %, ze mzdy zaměstnavatel odvádí 25 % a zaměstnanec 6,5 % na sociálním pojištění. Zdravotní pojištění je odváděno z podílu na zisku ve výši 13,5 %, ze mzdy pak zaměstnavatel odvádí 9 % a zaměstnanec 4,5 %.

### Přehled výdajů na sociální a zdravotní pojištění

	Sociální poj.	Zdravotní poj.	CELKEM
<b>OSVČ</b>	73 000	33 750	106 750
<b>s. r. o. – společník v pracovně-právním vztahu</b>	74 375	33 750	108 125

Zdroj: POSPÍŠILÍK, K., *Porovnáváme zdanění OSVČ a jednatele s. r. o.* [online]. Finance media a. s., c2012 [cit. 2011-11-21]. Dostupný z WWW:

< <http://www.finance.cz/zpravy/finance/319452-porovnavame-zdaneni-osvc-a-jednatele-s-r-o/>>. Vlastní zpracování.

**Příloha G - Foto kancelářských prostor CA JIZERKA**



Zdroj: Interní materiály firmy CA JIZERKA.