

Projekt založení nové pobočky cestovní kanceláře XY

Bc. Adéla Brožková

Diplomová práce
2014/2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Adéla Brožková
Osobní číslo: M13718
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt založení nové pobočky cestovní kanceláře XY

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši a vyhodnoťte teoretické poznatky o podnicích cestovního ruchu – cestovní kancelář.

II. Praktická část

- Charakterizujte cestovní kancelář, její aktivity a pobočky na trhu České republiky.
- Na základě analýzy místních trhů navrhněte kritéria pro novou pobočku cestovní kanceláře XY.
- Vytvořte projekt nové pobočky cestovní kanceláře XY.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

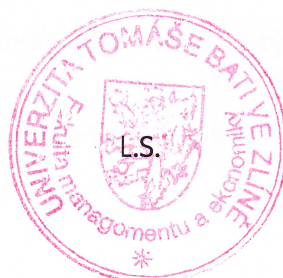
Seznam odborné literatury:

GOELDNER, Charles a Brent RITCHIE. Tourism: principles, practices, philosophies. 9 ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 624 s. ISBN 9780470084595.
PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. Ekonomika turismu: turismus České republiky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
PALATKOVÁ, Monika. Management cestovních kanceláří a agentur. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. SMITH. Tourism. Oxfordshire: CAB International, 2013, 525 s. ISBN 9781780642970.
RYGLOVÁ, Kateřina. Cestovní ruch: soubor studijních materiálů. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing, 2009, 187 s. ISBN 978-80-7418-028-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je vytvořit projekt založení nové pobočky pro cestovní kancelář XY. V teoretické části jsou definovány a zpracovány poznatky o subjektech a objektech cestovního ruchu, zejména o cestovních kancelářích, jejich činnostech, povinnostech a historii. Součástí teoretické části je i popis legislativy, která upravuje podnikání cestovních kanceláří v České republice. Analytická část je ve své první kapitole věnována ekonomickému zhodnocení společnosti. Druhá část je zaměřena na kritériální a makroekonomickou analýzu obsahující údaje o demografii, výkonnosti regionů nebo konkurenci. V projektové části je zpracován podrobný návod na založení nové provozovny v Táboře. Toto město si cestovní kancelář XY na základě analýzy vybrala jako vhodné místo pro rozšíření svých aktivit.

Klíčová slova: cestovní kancelář, cestovní ruch, zájezd, provozovna, Tábor, referent prodeje zájezdů, konkurence

ABSTRACT

The aim of this Master's Thesis is to create a project of establishing a new branch of XY travel agency. In theoretical part, knowledge of tourist subjects and objects is defined and elaborated, especially concerning travel agencies, their activities, responsibilities and history. This part also contains a description of the legislation that regulates travel agency business in the Czech Republic. The analytical part deals with economic evaluation of the company in its first chapter. The second part is focused on the criterial and macroeconomic analysis containing demographic data, information about the performance of regions or competition. In the project part, detailed instructions for the establishment of the new branch in Tábor are elaborated. On the basis of the analysis, this city was chosen by travel agency XY as a suitable place for the expansion of its activities.

Keywords: Travel Agency, Tourism, Package Tour, Business Premises, Tábor, Salesperson, Competition

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, doc. Ing. Zuzaně Tučkové Ph.D., která mi svými odbornými radami a poznámkami velmi pomohla při tvorbě této práce, a to i přes její značnou vytíženost, čehož si nesmírně vážím.

Dále bych ráda poděkovala panu Kamalu Jabeurovi, manažerovi cestovní kanceláře XY, za jeho trpělivost, čas a pomoc, která mi byla nesmírně užitečná při zpracování této diplomové práce.

Poděkovat bych také chtěla rodině, spolužákům a všem mým blízkým, kteří mě během celého studia velice podporovali.

Motto: „Kdo chce, hledá způsob. Kdo nechce, hledá důvod.“

Jan Werich

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ POJMŮ Z OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU A VÝZNAMU CESTOVNÍHO RUCHU.....	13
1.2 CESTOVNÍ RUCH JAKO SYSTÉM – SUBJEKT, OBJEKT	14
1.2.1 Subjekt cestovního ruchu	15
1.2.2 Objekt cestovního ruchu	15
2 PODNIKY CESTOVNÍHO RUCHU	17
2.1 DĚLENÍ CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ A AGENTUR.....	17
2.1.1 Cestovní kancelář	20
2.1.2 Cestovní agentura.....	20
2.2 VZNIK A VÝVOJ CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ	21
2.2.1 Historický vývoj ve světě.....	22
2.2.2 Historický vývoj v České republice	24
3 LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ	27
3.1 ZÁKON Č. 455/1991 SB.; O ŽIVNOSTENSKÉM PODNIKÁNÍ	27
3.2 ZÁKON Č. 90/2012 SB., O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH.....	29
3.3 ZÁKON Č. 89/2012 SB., OBČANSKÝ ZÁKONÍK	29
3.4 ZÁKON Č. 159/1999 SB., O NĚKTERÝCH PODMÍNKÁCH PODNIKÁNÍ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU	30
3.4.1 Koncese	31
3.4.2 Pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře	32
3.4.3 Smlouva o zájezdu	32
4 SOUČASNÁ SITUACE CESTOVNÍHO RUCHU A PROBLÉMY CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	37
5.1 AKTIVITY CESTOVNÍ KANCELÁŘE XY	37
5.2 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB CESTOVNÍ KANCELÁŘE XY	38
5.2.1 Ceny a pravidelné slevy CK XY	38
5.2.2 Odlety a letecké společnosti	40
5.2.3 Doplnkové služby klientům	40
5.2.4 Nejvýznamnější obchodní partneři CK XY	41
5.3 STRUKTURA PRODEJNÍCH MÍST CESTOVNÍ KANCELÁŘE.....	41
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY	43
5.5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI.....	44
5.5.1 Rozbor položek strany aktiv.....	45
5.5.2 Rozbor položek strany pasiv	46
5.5.3 Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu	47
5.5.4 Analýza vybraných ukazatelů likvidity.....	49
5.5.5 Analýzy vybraných ukazatelů rentability.....	50

5.5.6	Analýza vybraných ukazatelů zadluženosti	51
6	ANALÝZA MÍSTNÍCH TRHŮ A STANOVENÍ KRITÉRIÍ	53
6.1	ROZHODOVACÍ KRITÉRIUM – VÝKONNOST REGIONŮ	54
6.2	ROZHODOVACÍ KRITÉRIUM – DEMOGRAFIE	56
6.3	ROZHODOVACÍ KRITÉRIUM- KONKURENCE.....	57
6.4	ROZHODOVACÍ KRITÉRIUM- TRH REALIT	61
6.5	VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63
7	PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY CESTOVNÍ KANCELÁŘE XY	65
7.1	HARMONOGRAM PROJEKTU	65
7.2	VOLBA VHODNÉ LOKALITY VE MĚSTĚ TÁBOR	66
7.3	OHLÁŠENÍ NOVĚ VZNIKLÉ PROVOZOVNY	67
7.4	REFERENT PRODEJE ZÁJEZDŮ	67
7.5	FINANČNÍ PROSTŘEDKY NUTNÉ K OTEVŘENÍ POBOČKY	69
7.5.1	Vybavení nové pobočky CK XY	70
7.5.2	Počáteční marketingové náklady a investice.....	72
7.5.3	Reklama v tábořském a píseckém Deníku	74
7.6	NÁKLADY NA PROVOZ POBOČKY CESTOVNÍ KANCELÁŘE XY	76
7.6.1	Fixní náklady na provoz pobočky cestovní kanceláře XY.....	76
7.6.2	Variabilní náklady na provoz pobočky cestovní kanceláře XY.....	77
7.7	PLÁNOVANÝ POČET PRODANÝCH ZÁJEZDŮ.....	79
7.8	CASH FLOW	82
7.9	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	83
7.9.1	Vnitřní rizika projektu	83
7.9.2	Vnější rizika projektu	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Cestovní ruch patří v současné době ve vyspělých zemích mezi rychle se rozvíjející, významná hospodářská odvětví. Zároveň představuje nedílnou součást životního stylu většiny obyvatel. Vzhledem k velkému zájmu o cestování ze strany klientů, je na trhu i odpovídající, široká nabídka subjektů cestovního ruchu, kteří se snaží jejich potřeby uspokojit.

V současné době je český trh cestovními kancelářemi nasycen, mohou přežít pouze silné a stabilní společnosti. Rostoucí síla konkurence mezi jednotlivými cestovními kancelářemi na českém trhu, vytváří tlak na nižší cenu zájezdů, rostoucí kvalitu služeb a atraktivní nabídku pro zákazníky. Pokud chce cestovní kancelář na trhu uspět, musí zvolit vhodnou konkurenční strategii.

Strategie, kterou volí cestovní kancelář XY, spočívá v nabídce kvalitních a rozmanitých produktů za rozumnou cenu, všude tam, kde je nabízí i konkurence a přesvědčit zákazníky pomocí vhodné a správně cílené reklamní kampaně, aby nakoupili právě u ní. Klientům už dnes totiž nestačí pouze levná dovolená, chtějí překročit hranice hotelových komplexů, poznávat jednotlivé destinace a dostávat co nejkvalitnější služby. Tato strategie, se i z hlediska neustále se zlepšujících, dobrých ekonomických výsledků daří, a společnost se stala silnou a stabilní cestovní kancelář v České republice.

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt založení nové pobočky cestovní kanceláře XY. Společnost má sídlo v Praze a na trhu působí již 18 let, v současné době provozuje 19 poboček. Téma jsem si vybrala zejména z toho důvodu, že vedení cestovní kanceláře vážně uvažuje o otevření nové provozovny na podzim tohoto roku, prozatím ale neví, kterou lokalitu zvolit.

Úkolem této práce je provést makroekonomickou a kritériální analýzu dvou měst- Pardubic a Tábora, která připadají v úvahu pro otevření nové pobočky.

Teoretická část bude zaměřena na definování základních pojmů, které souvisí s oblastí cestovního ruchu, zejména bude důležité vymezit pojmy cestovní kancelář a cestovní agentura. Součástí kritické literární rešerše bude i komparace knižních zdrojů zabývajících se historií a vznikem cestovních kancelář. Nemalá část mé diplomové práce bude zaměřena na legislativní vymezení podnikání cestovních kancelář v České republice.

Analytická část se bude skládat obzvláště z makroekonomické a kritériální analýzy dvou zmíněných měst, mezi kterými se cestovní kancelář XY rozhoduje. Kritériální analýza bu-

de spočívat zejména ve stanovení kritérií, která jsou významná při rozhodování managementu o výběru lokality a jejich komparaci. Kriteriaální analýza bude obsahovat analýzu výkonnosti regionu, realitního trhu nebo konkurence. Vyjma zmíněných analýz by měla analytická část obsahovat i popis společnosti a rozbor ekonomické situace firmy. V závěru této kapitoly budou uvedeny výsledky, které vyplynuly z analýzy, a bude zvoleno město, které je vhodnější pro založení nové pobočky.

V projektové části bude uveden postup, včetně harmonogramu, finančního plánu projektu, marketingového plánu a analýzy rizik, který by měl být podrobným návodem, jak založit novou pobočku cestovní kanceláře v Táboře, dle kterého by společnost mohla postupovat. Pro vedené cestovní kanceláře, by tato diplomová práce měla být základním dokumentem a podkladem, který použije při zakládání nové provozovny.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cestovní kancelář XY se rozhodla, že v tomto roce rozšíří své podnikatelské aktivity do dalšího města v České republice a stane se pátou největší cestovní kanceláří, v počtu poboček, na českém trhu. K tomu, aby vybrala správné místo a hlavně, aby postupovala při zakládání pobočky správně, efektivně a hospodárně, by měla sloužit tato práce, která má pomoci definovat vhodné město i všechny činnosti, včetně harmonogramu projektu, související se založením nové provozovny.

Hlavním cílem této práce je tedy vytvořit projekt na založení nové pobočky cestovní kanceláře XY, podle kterého bude moci management společnosti postupovat při zakládání nové provozovny. Cíl práce bude naplněn nejprve pečlivým zpracováním a rešerší odborné literatury. Každý z autorů uvádí jiné závěry a definice, proto bude v teoretické části použita zejména metoda komparace.

Pro správné nastavení projektu bylo nutné provést kvalitativní výzkum s využitím empirických i teoretických metod. Data bylo nutné sbírat minimálně ve výhledu 3 předešlých let, u některých analýz i za posledních 5 let, to se týká zejména dat za nezaměstnanost nebo vývoj počtu obyvatel. Pro sběr dat byly použity empirické metody, zejména pak technika sběru dat - nestandardizovaný rozhovor a pozorování, protože ve zmíněné cestovní kanceláři pracuji a mohu sledovat postupy jednotlivých činností souvisejících s prodejem. Rozhovory byly prováděny s regionálním manažerem společnosti pro Moravu, a na jejich základě byla zpracována zejména kapitola zabývající se charakteristikou společnosti a část kapitoly o ekonomické výkonnosti podniku.

Ekonomické zhodnocení společnosti bylo provedeno na základě metod analýzy, která se zaměřila na účetní výkazy společnosti XY. Pro zhodnocení finanční situace byly pomocí matematických metod, které napomohly analyzovat finanční stav společnosti, použity některé ukazatele finanční analýzy. V analytické části byla použita i kriteriální analýza, která se zabývá porovnáním vždy dvou zvolených měst, na základě této analýzy je pak zvoleno to město, které splňuje potřebná kritéria. Kriteriální analýza v sobě obsahuje také makroekonomickou analýzu, zabývající se zejména demografií, nezaměstnaností nebo regionálním HDP.

Pomocí syntézy a indukce byl vytvořen projekt, na založení pobočky cestovní kanceláře XY. V závěru projektové části byla zpracována riziková analýza, která přibližuje vnější hrozby i slabé stránky společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ Z OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Cestovní ruch je v současné době považován za jedno z nejdůležitějších odvětví, které je neodmyslitelně spojeno s vývojem ekonomiky. Jedná se o průřezové odvětví, které není nikterak uzavřené, což znamená, že přesahuje do mnoha dalších oborů. Turismus je vývojem ekonomiky přímo ovlivňován, ale zároveň i sám ovlivňuje světovou ekonomiku. Palatková ve své knize Mezinárodní turismus říká, že světová ekonomika ovlivňuje tempo růstu mezinárodních příjmů, výdajů, příjezdů, výjezdů apod. a zároveň má turismus i významné přínosy např. ve formě zvyšování HDP, zaměstnanosti, daní apod.) (Palatková, 2014, s. 12)

Ve vyspělých ekonomikách se cestovní ruch, stává významným fenoménem. Zejména z důvodu růstu životní úrovně a rozšiřováním fondu volného času, se cestování stalo masovou záležitostí. Z pohledu geografie je pak významné, že moderní cestovní ruch soustřeďuje na dlouhé či kratší období obyvatelstvo do významných regionů či středisek. I kvůli cestovnímu ruchu tak v mezinárodním obchodě význačně vzrostla důležitost a úroveň služeb. Právě jednou z nejdůležitějších forem směny služeb je mezinárodní cestovní ruch. (Hrala, 2002, s. 7)

1.1 Vymezení pojmu a významu cestovního ruchu

Cestovní ruch lze definovat mnoha způsoby a každý autor ho prezentuje i chápe trochu jinak. V podstatě lze říci, že se jedná o spotřebu hmotných i nehmotných statků, za peníze, které návštěvníci vyprodukují v místě svého trvalého pobytu. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 17)

Mezinárodní organizace cestovního ruchu UNWTO definuje cestovní ruch jako „*Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes.*“ (UNWTO, 2008). Tuto definici ve svém výkladovém slovníku přebírá i Zelenka a Pásková, ti označují cestovní ruch jako aktivitu osob, cestujících do míst mimo jejich obvyklé bydliště, kteří zde pobývají ne déle než jeden rok za účelem trávení volného času, podnikání nebo jiným účelem. Dále říkají, že cestovní ruch je komplexní proces, který se dotýká nejen konzumentů služeb, ale i jejich poskytovatelů či samotné destinace. (Zelenka, Pásková 2012, s. 83)

Cestovní ruch (dále jen CR) patří mezi nejvýznamnější hospodářská odvětví. Jak již bylo výše zmíněno, CR je průřezovým oborem, a ovlivňuje mnoho dalších oborů, které pro něj pracují např. dopravu, stavebnictví, potravinářství, překladatelské služby, softwarové služby apod. Díky CR zde dochází k vytváření multiplikačního efektu, který způsobuje, že každá vytvořená pozice v turismu dává možnost vzniku až dalším třem pracovním příležitostem v navazujících odvětvích. CR navíc vytváří nová pracovní místa nejen pro kvalifikované lidi, ale i pro osoby, které žádné zvláštní vzdělání již nepotřebují. Pokud se cestovnímu ruchu daří a rozvíjí se, natahuje na sebe mnoho dalších činností zejména sportovních a kulturních akcí, pořádání řemeslných trhů apod. Význam cestovního ruchu je na začátku 21. století opravdu velký a neustále se zvyšuje, pro některé země, je cestovní ruch dokonce strategickým odvětvím. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 15)

Ekonomické efekty a významné vlivy lze rozdělit na přímé, nepřímé a indukované. Rozdělení na přímé a nepřímé vlivy je důležité zejména pro sledování ekonomiky na regionálních i národních úrovních.

- Přímé efekty jsou realizovány v odvětvích, která jsou přímo spojená s turismem. To znamená, že se zde přímo střetává poskytovatel a spotřebitel služeb. Jako příklad lze uvést koupě zájezdu, doprava, ubytování v hotelu nebo lázeňské služby apod.
- Do nepřímých efektů lze zahrnout zejména směnu v oblasti dodavatelsko- odběratelských vztahů. Většinou se jedná o služby, které mají víceúčelový charakter. Jako příklad lze uvést účetnictví, poskytování marketingových služeb firmám cestovního ruchu, stavební služby, či prodej potravin. (Palatková, 2014, s. 13-14)

1.2 Cestovní ruch jako systém – subjekt, objekt

V socioekonomickém prostředí zaujímá člověk místo objektu i subjektu. Subjektem je zejména proto, že je nositelem aktivity a producentem veškerých hodnot. Objektem je člověk proto, že v rámci tohoto socioekonomického komplexu představuje také opak producenta, tedy spotřebitele.

Cestovní ruch je otevřený a dynamicky se rozvíjející systém, který je tvořen dvěma podsystemy a to subjektem a objektem. Zjednodušeně lze říci, že subjektem je návštěvník a objektem je nositel nabídky. Pokud se na cestovní ruch nahlíží jako na systém, je nutné si uvědomit, že je to soustava vazeb nejen mezi jeho podsystemy, ale i mezi cestovním ruchem a jinými systémy. Cestovní ruch je navíc ovlivňován různými prostředními např. ekonomickým, kulturním, technologickým, sociálním, politickým či ekologickým.

1.2.1 Subjekt cestovního ruchu

Existuje mnoho definic o tom, kdo je subjektem cestovního ruchu. Gúčík (2010, s. 41) říká, že je důležité z jakého hlediska definici sestrojujeme, ta následující hovoří o ekonomickém pojetí subjektu: „Návštěvník (subjekt) cestovního ruchu je každý, kto uspokojuje svoje potreby počas cestovania a pobytu mimo miesta trvalého bydliska spotrebou statkov a služieb cestovného ruchu.“ Z hlediska cestovního ruchu je důležitější rozdělit subjekty ze statistického hlediska než z toho ekonomického. Statistické hledisko zajímá rozdělení návštěvníků na rezidenty, turisty a výletníky a dále se zabývá délkou pobytu apod. (Gučík, 2010, s. 39-41)

Turismus není ekonomicky ani statisticky uzavřené odvětví a služby tu poskytuje celá řada subjektů, z hlediska odvětvového členění sem patří zejména:

- Hotely a hromadná ubytovací zařízení,
- Restaurace
- Doprava
- Doplnkové služby
- Cestovní kanceláře a agentury
- apod.

Navíc je možné sem řadit i doplňkové a spolupracující obory v rámci tzv. dodavatelsko-odběratelských vztahů: např. stavebnictví, nábytkářský průmysl apod. Důležité je zmínit, že významným subjektem je i stát. Úloha státu je především ovlivnit trh a odstranit z něj negativní dopady tržního působení. Kromě toho je veřejná správa také významným poskytovatelem veřejných statků, např. zdravotní služby, bezpečnost, budování infrastruktury apod. (Palatková, Zichová, 2011, s. 64)

1.2.2 Objekt cestovního ruchu

Malá (2010, s. 45) říká, že předmětem nabídky, jsou objekty, za které je možné považovat atraktivitu, služby nebo hmotné statky, které jsou v určitý čas na určitém místě k dispozici pro uspokojování potřeb účastníkům cestovního ruchu.

Nabídka cestovního ruchu má dvě podstatné části a to:

- **Atraktivitu cílových míst** → jedná se o dominantní část nabídky, protože atraktivita má schopnost přilákat návštěvníky do dané destinace. Jedná se o primární nabídku, protože účastník CR zde uspokojuje zejména základní potřeby.

- **Vybavenost cílových míst** → zde se jedná zejména o uspokojení sekundárních potřeb, které vyplývají z jejich pobytu mimo své běžné obydlí. Vybavenost cílových míst rozdělujeme do dvou kategorií:
 - **Suprastruktura**- nejdůležitější součástí suprastruktury jsou ubytovací jednotky (hotely, penziony, chaty, kempy atd.) a to jak komerční, tak nekomerční. Další významnou částí je sektor stravovacích služeb (restaurace, bary, vinárny, kavárny atd.). Kromě těchto dvou nejdůležitějších složek, sem patří i další komponenty, které jsou turisty i rezidenty využívány např. sportovní- rekreační a kulturní služby nebo bankovní, směnářské, pojišťovací služby či půjčování aut a informační služby atd. Je možné sem zařadit i služby cestovních kanceláří a agentur.
 - **Infrastruktura**: Jedná se zejména o dopravní infrastrukturu, která je rozdělena na leteckou, silniční, železniční, námořní, ale je možné sem zařadit i přílehlá parkovací místa a odpočívadla. Druhou významnou součástí infrastruktury je veřejná infrastruktura, kam patří vodovody, osvětlení, odvoz odpadu apod. Tato infrastruktura není primárně určena pro potřeby turistů, ale pro potřeby rezidentů. (Palatková, Zichová, 2011, s. 58-60)

2 PODNIKY CESTOVNÍHO RUCHU

Cestovní ruch je rozmanité odvětví. Služby turistům poskytuje celá řada subjektů a to přímo i nepřímo. Jednou ze základních služeb, kterou subjekty cestovního ruchu poskytují je zprostředkování zájezdu. V podstatě se jedná o zprostředkování služeb cestovního ruchu, které jsou výsledkem činnosti dodavatelských podniků a organizací např. hotelů, restaurací, vleků, dopravy apod. Organizování a prodej pobytů a zájezdů zajišťují zejména cestovní kanceláře a cestovní agentury.

Schwartzhoffová (2013, s. 65) říká, že význam zájezdové činnosti spočívá zejména v účelném využívání volného času klientů cestovních kanceláří a agentur k odpočinku, relaxaci nebo poznávání nových kultur.

Je důležité rozlišovat pojmy zájezd a pobyt. Pojem **zájezd** byl nejprve používán jako označení pro jakoukoli organizovanou cestu, v současnosti se dá zájezd definovat jako předem sestavená kombinace alespoň dvou a více služeb, je-li prodávána nebo nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a služba je poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc. Zájezd většinou probíhá podle předem vypracovaného programu s určitým poznávacím, rekreačním či vzdělávacím cílem. Původně byly za zájezdy považovány pouze předem sestavené balíčky služeb, pro neznámé klienty, později na základě rozhodnutí Soudního dvora Evropské Unie byl tento výklad rozšířen i na kombinace sestavené na základě přání a objednávky zákazníka, tzv. forfaity. (Palatková, et al, 2013, s. 13) Kombinací služeb se pak myslí nejenom ubytování, stravování a doprava, ale i doplňkové služby, které tvoří významnou složku zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % ceny zájezdu a pokud je prodávána za souhrnnou cenu. **Pobyt** je oproti zájezdu pouze ubytování v jednom pobytovém místě, kam se návštěvníci dopravili buď individuálně nebo hromadně. (Schwartzhoffová, 2013, s. 65).

2.1 Dělení cestovních kanceláří a agentur

Cestovní kanceláře i agentury jsou základními provozními jednotkami v cestovním ruchu. Jako podnikatelské subjekty se odlišují některými základními charakteristikami, i když mají i společné znaky, například jsou distributorem jednotlivých služeb nebo balíčků koncovým zákazníkům. Tyto odlišující charakteristiky lze použít jako kritéria jejich klasifikace. Jde zejména o členění jejich činnosti dle předmětu nebo jejich postavení v již zmíněném distribučním systému, územní působnosti, doby provozu apod. (Orieška, 2010, s. 179-180)

Cestovní kanceláře mají nezastupitelnou úlohu v cestovním ruchu, Oriška (2010, s. 180-184) dělí cestovní kanceláře a agentury jako podnikatelské subjekty z různých hledisek:

a) **Z hlediska předmětu činnosti**

- **Organizátor**- Organizátoři uzavírají smlouvy s dodavateli služeb cestovního ruchu a vzájemně je kombinují, organizují a vytváří balíčky služeb. Nabídku většinou prezentují v katalogích nebo na internetu a prodávají ji ve vlastní prodejní síti a mnohdy také prostřednictvím zprostředkovatelů. Za balíček služeb je vždy stanovena jedna kompletní cena. Tvorba produktu vychází vždy ze segmentace trhu a zákazníků, důraz je kladen také na cenovou dostupnost. V distribučním systému jsou organizátoři služeb často považováni za velkoobchodníky se službami cestovního ruchu.
- **Zprostředkovatel**- Zpravidla se jedná o cestovní agentury, prodejce. Kromě produktů, které prodávají za organizátory, se často specializují i na doplňkové služby jako je třeba doprava apod. Náklady na svou činnost pokrývají z provize od organizátorů. Cestovní agentury mohou vytvářet i individuální balíčky na přání zákazníka ovšem konečnému spotřebiteli musí být vždy prodány prostřednictvím smluvního partnera- tedy jménem cestovní kanceláře.

b) **Dle rozsahu a charakteru poskytovaných služeb**

- **Všeobecné CK, CA**- tyto většinou poskytují služby v plném rozsahu, musí proto disponovat kvalifikovanými zaměstnanci i dostatečnými peněžními a materiálními zdroji. Předpokladem úspěšného prodeje je nejen rozsah poskytovaných služeb ale také struktura a vysoká kvalita.
- **Specializované CK, CA**- Subjekty, které se specializují, většinou cílí na určitý druh nebo rozsah služby, pro konkrétní klientelu a snaží se tím dosáhnout výjimečnosti. Specializace umožňuje dosáhnout vyšší kvality poskytovaných služeb a lépe poznat trh, dodavatele i zákazníky.

c) **Dle doby provozu**

- **Celoroční** – zpravidla jsou cestovní kanceláře a agentury provozovány celoročně a v každém ročním období prodávají své produkty.

- Sezónní – sezonní subjekty cestovního ruchu existují spíše výjimečně, jde např. o subjekty prodávající jen lyžařské zájezdy.
- d) **Dle geografického hlediska:**
- Incomingový cestovní ruch- jinak také příjezdový. Cestovní kanceláře a agentury se specializují na organizování služeb v tuzemsku pro účastníky ze zahraničí. U nás např. Activ Travel s.r.o., Pragia atd.
 - Outgoingový cestovní ruch- subjekty jsou zaměřené na organizaci výjezdového cestovního ruchu. Např. Čedok, Blue Style, Railto atd.
 - Zaměřené na domácí cestovní ruch- cestovní kanceláře a agentury zprostředkující zájezdy a pobyty po České republice např. Atis.
- e) **Dle velikosti:** (kritérium velikosti může být dle počtu zaměstnanců, objemu tržeb, počtu zákazníků apod.)
- Malé- cestovní kanceláře a agentury zejména místního významu, za malé se většinou považují firmy do tří zaměstnanců, většinou doplňují nabídku velkých organizátorů, pro které zprostředkovávají prodej jejich nabídky- např. Štefitour s.r.o.
 - Střední - jsou subjekty cestovního ruchu především regionálního významu, mívají do dvaceti zaměstnanců a často se specializují na určitý produkt, např. Bohemia Fantasy, Rekos
 - Velké – jedná se zejména o společnosti s více než 20 zaměstnanci, význam těchto cestovních kanceláří a agentur často překračuje hranice. Mezi největší subjekty u nás patří Čedok, Fischer, Exim Tours, Blue Style, Kovotour Plus, Alexandria nebo Invia.
- f) Schwartzhoffová (2013, s. 59) uvádí ještě dělení **dle obsluhovaného tržního segmentu na:**
- Zabývající se pracovními a obchodními cestami- cestovní kanceláře a agentury zabývající se kongresy, incentivní turistikou apod. Jedná se v podstatě o business travel- jsou to služby poskytované pro společnosti a korporace. V České republice působí např. B2B Travel nebo Fly United
 - Zabývající se cestami ve volném čase, tzv. „leisure travel“ cestovní kanceláře a agentury se zabývají zejména dovolenou, trávením volného času, poznáním nebo sportem.

2.1.1 Cestovní kancelář

Cestovní kancelář je možné definovat jako subjekt, který na základě koncese prodává a nabízí zájezdy. Cestovní kancelář je považována za organizátora zájezdu tím, že jednotlivé služby kontrahuje od dodavatelů a vytváří z nich balíček, který pak nabízí. V rámci svého oprávnění, může také zastávat činnosti cestovní agentury. Každá cestovní kancelář musí být ze zákona pojištěna proti úpadku. Činnosti, které může vykonávat cestovní kancelář:

- Nabízet a prodávat zájezdy
- Nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu, zejména výlety, exkurze nebo dopravní ceniny
- Organizovat a vytvářet balíčky cestovního ruchu, které následně smí prodávat dalším cestovním kancelářím nebo agenturám.
- Cestovní kancelář může také zprostředkovávat prodej služeb pro jinou cestovní kancelář nebo agenturu.
- Prodávat věci související s cestovním ruchem. (Palatková et al., 2013, s. 25)

Dále se cestovní kanceláře zabývají také monitorováním realizace těchto služeb nebo informační a propagační činností. Cestovní kanceláře také mohou vykonávat směnářenskou činnost.

Cestovní kanceláře mají ze zákona povinnost mít provozovnu i veškeré propagační materiály, které jsou určeny zákazníkovi, označeny pojmem „cestovní kancelář“.

Na českém trhu cestovního ruchu není řada subjektů dostatečně vyprofilována a ve velké míře spojují činnosti organizátora s činnostmi prodejce a zajišťováním dalších agend a služeb cestovního ruchu. (Sysel, Zurynek, 2009, s. 14-15)

2.1.2 Cestovní agentura

Cestovní agentura hraje klíčovou roli v distribučním procesu cestovního ruchu. Jedná se o podnikatele, který je oprávněn na základě oboru volné živnosti prodávat služby cestovního ruchu. Stěžejním předmětem činnosti agentury je prodej zájezdů cestovních kancelářů. Samozřejmě to ale není jediná činnost. Dle Palatkové a spol. (2013, s. 27) se cestovní agentury zabývají zejména těmito činnostmi:

- Obstarávání a prodej vlastních služeb např. dopravních cenin, výletů, exkurzí a transferů

- Zprostředkování prodeje služeb pro cestovní kancelář nebo jinou cestovní agenturu
- Zprostředkování prodeje zájezdů pro koncesovanou cestovní kancelář
- Organizovat kombinace služeb a nabízet je a prodávat cestovní kanceláři- může se jednat např. o zájezdy za sportovními akcemi.
- Prodej věcí souvisejících s cestovním ruchem- mapy, turistické plány a literaturu, suvenýry apod.

Cestovní agentury mají odlišné ekonomické postavení než ostatní prodejci, protože nemusí nakupovat zboží na vlastní účet a do zásob, ale jsou odměňováni organizátory služeb formou provize, která bývá stanovena v procentech za zprostředkování prodeje služeb. V současnosti dochází ke změně vztahů mezi dodavatelem služeb a agenturami, kdy např. letečtí dopravci přestávají poskytovat provize za prodej letenek a cestovní agentury si musejí k ceně letenky ještě přidat tzv. zprostředkovatelský poplatek. Ostatní poskytovatelé služeb u provizního systému zůstávají. Dopravci, ubytovací zařízení nebo cestovní kanceláře uzavírají s agenturami vždy smlouvu o zprostředkování a prodeji svých služeb. Smlouvy, které agentury uzavírají s dodavatelem, pak vždy obsahují ještě dohody o transferu peněžních prostředků od klientů k organizátorům. (Sysel, Zurynek, 2009, s. 15)

Velice důležitou funkcí cestovní agentury je též informační služba. Povinností cestovní agentury je informovat klienty o cestovní kanceláři, která zájezd zprostředkovává, v případě žádosti klienta musí agentura předložit doklad o pojištění záruky pro případ úpadku nebo musí informovat MMR o zprostředkování prodeje zájezdů pro zahraniční cestovní kancelář. (Schwartzhoffová, 2013, s. 61)

I přesto, že klientovi zájezd prodá cestovní agentura, partnerem zákazníka je vždy cestovní kancelář. Cestovní agentura je vždy pouze zprostředkovatel. Cestovní agentura je povinna mít svou provozovnu i veškeré materiály, které jsou určeny zákazníkovi, označeny pojmem „cestovní agentura“.

2.2 Vznik a vývoj cestovních kanceláří

Historie cestování a turismu sahá až do dob před naším letopočtem. Evropa je kolébkou turismu a za první a nejznámější cestovatele se dají považovat hlavně Římané. Vývoj cestovního ruchu může čtenářům hodně napovědět o obecném socio-ekonomickém a kulturním vývoji společnosti. Právě díky vyspělosti některých národů se cestování začalo rozvíjet a vznikala civilizovanější životní styl, který nabídl novou kulturu, která podporovala cestování a poznávání nových koutů světa. Dříve bylo cestování spojeno zejména

s dobýváním i tak ale nabídlo mnoho pracovních příležitostí, zvýšení životní úrovně a zlepšení ekonomiky. Každá země má svoji vlastní historii ve vývoji turismu ovšem společně vytváří příběh i historické dědictví v Evropě a ve světě. (Robinson, Lück, Smith, 2013, s. 17)

2.2.1 Historický vývoj ve světě

Historie vzniku cestovních kanceláří se dá datovat již od 17. až 18 století, kdy byly cestujícím prodávány dostavníkové lístky. Mnoho lidí považuje za zakladatele cestovních kanceláří Thomase Cooka, ale Goeldner a Richie (2009, s. 52) se ve své knize zmiňují, že již v roce 1822 se Robert Small z anglického Bristolu prohlásil za jednoho z prvních zprostředkovatelů plaveb na parnicích. Jeho obživou bylo zejména rezervování místenek cestujícím na parnicích, kteří putovali do různých přístavů ve Spojeném království právě z Bristolu.

Za průkopníka v oblasti turismu se však považuje Thomas Cook, který založil první cestovní kancelář a uskutečnil také první organizovaný zájezd pro více než 500 cestujících osob vlakem z Leicestru do Loughborough v rámci akce, která byla zaměřená proti konzumaci alkoholu. V následujících letech organizoval i další cesty. Oficiálně Cook založil svou stejnojmennou cestovní kancelář se sídlem v Londýně v roce 1845. V tomto roce také uskutečnil první zájezd do Liverpoolu, součástí zájezdu byla i příručka, která měla více než šest desítek stran a dá se považovat za předchůdce dnešních katalogů. (Palatková, et al., 2013, s. 14-15)

Jedna z nejvýznamnějších cest, kterou Cook organizoval, byl zájezd z Yorshiru pro více než 165 tisíc osob na první mezinárodní průmyslovou výstavu v roce 1851. Tyto cesty však pořád byly vnitrostátní. První zahraniční zájezd pak uspořádal v roce 1855 na Světovou výstavu v Paříži, později už organizoval pravidelné zájezdy do evropských zemí. (Sysel, Zurynek, 2009, s. 11)

Cook měl velké úspěchy v Evropě a tak zapojil do svého podnikání i svého syna Johna Masona Cooka a společně začali podnikat i v zámoří. Díky dobrým vztahům s hoteliéry vytvořil v roce 1868 tzv. blanketové úvěrové listy, dnešní vouchery, které sloužily k úhradě stravování a ubytování. O šest let později také zavedl oběžné akreditivy, které měly funkci cestovních šeků a umožňovaly jejich majitelům získat peníze v cizí měně. (Palatková, et al., 2013, s. 15)

Sysel a Zurynek (2009, s. 11) uvádí, že kromě již zmíněných voucherů a akreditivů Cook uplatnil ve své činnosti mnoho dalších prvků, které se v cestovních kancelářích používají dodnes např.:

- Rooming listy, které byly určeny k rezervování předem zaplaceného ubytování. Tyto listy fungovaly tak, že hotely předem získaly informaci, že má host zaplacené ubytování a mohly se na něj předem připravit.
- Popisy jednotlivých tras, itineráře a harmonogramy či programy s popisem všech poskytovaných služeb
- Dohody a smlouvy se železničními společnostmi, díky kterým bylo možné vydávat cestovní jízdenky za smluvní ceny.

V roce 1871 založil společně se svým synem společnost Thomas Cook & Son a otevřeli další pobočky po Evropě a v USA. Díky dobré spolupráci s železnicemi ve Středomoří začali také vydávat okružní jízdenky, např. zorganizovali cestu kolem světa za 222 dnů, cesty indických muslimů do Mekky apod. V roce 1892, když Thomas Cook zemřel, byla již společnost světoznámá. V roce 1928 vnuci Thomase Cooka prodali cestovní kancelář společnosti Compagnie Internationale Des Wagons- Lits et des Grands Express Européens, která taktéž provozovala Orient Express. Společnost potkaly i zlé časy, po vypuknutí II. Světové války byla znárodněna britskou vládou. V roce 1872 byla vrácena zpět do soukromého vlastnictví. (Palatková, et al., 2013, s. 15).

Poslední významný předěl zaznamenala společnost v roce 2007, kdy byla provedena fúze společnosti Thomas Cook AG s britskou společností MyTravelGroup Plc. Toto spojení umožnilo vznik druhého největšího evropského tour operátora. Za rok 2012 činil roční obrat společnosti, která zaměstnává více než 29 tis. lidí a počet jejich zákazníků převýšil 23 milionů, kolem 9,5 miliardy GBP. (Palatková, 2014, s. 158)

Kromě Cookovi cestovní kanceláře je nutné zmínit i Thomase Benneta, který byl prvním specialistou na individuální cestovní programy se zajištěným veškerých služeb, tento muž pracoval jako tajemník generálního konzula v Oslu. Často pořádal pro významné britské hosty výlety po celém Norsku, jejichž součástí byl balíček nejrůznějších služeb. Klientům zajišťoval cestovní itinerář, přepravu zejména pomocí koní, stravování a hotelové ubytování. (Goeldner, Richie, 2009, s. 52)

Ve výčtu světoznámých cestovních kanceláří, by se nemělo zapomenout ani na společnost Kuoni, která patří k nejstarším a nejvýznamnějším kancelářím na evropském trhu. Cestov-

ní kancelář Kuoni byla založena již v roce 1906 Alfredem Kuonim ve švýcarském Curychu. Společnost patří mezi hlavní poskytovatele volnočasových a rekreačních zájezdů. V současné době působí Kuoni zejména v Evropě, kde má 15 poboček včetně České republiky, pak v Severní Americe, Indii, východní a jižní Africe a Číně. Tato firma v současné době zaměstnává více než 13 tis. pracovníků a roční obrat je téměř 6 miliard CHF. Kuoni nabízí opravdu kvalitní produkty a služby, o tom svědčí i fakt, že již několikrát získala cenu za nejlepšího světového tour operátora. (Palatková, 2014, s. 159)

2.2.2 Historický vývoj v České republice

Historický vývoj cestovních kanceláří na území České republiky se opozdil o 80 let. Teprve v roce 1920 vzniká první cestovní kancelář a to sloučením Československých drah, Zemského cizineckého svazu a Bankou Bohemia. Uzavřením smlouvy mezi třemi zmíněnými subjekty vznikla Československá cestovní a dopravní kancelář s filiálkami v Praze, Brně, Karlových Varech, Františkových Lázních i Bratislavě. O dva roky později byly zřízeny i pobočky ve Vídni, Londýně a v Paříži. Hlavním výnosem společnosti byl prodej železničních lístků do uhelných dolů a prodej lodních lístků do zámoří. (Orieška, 2010, s. 184)

Zkratka a značka Čedok byla poprvé použita v roce 1926 a stala se symbolem podnikatelského úspěchu. Čedok jako první v Evropě začal používat luxusní autobusy značky Praga a začal nasazovat k masovému objevování atraktivit zcela nové dopravní prostředky. Tyto autobusy přepravovaly stovky českých turistů zejména k Jaderskému moři. (Sysel, Zurynek, 2009, s. 11).

Československá cestovní a dopravní kancelář si držela silnou pozici i během II. světové války, v této době se Čedok stal součástí německé cestovní kanceláře Mehr a pořádal jednodenní výlety vlakem a cesty tuzemských továrních dělníků. V roce 1948 byl Čedok znárodněn a během let prošel četnými organizačními změnami. V letech 1948-1950 byla společnost ovlivněna centrálním plánováním a připravovala pouze tuzemské rekreace ROH (Revoluční odborové hnutí) případně lázeňské pobyty na obnovu pracovní síly (Orieška, 2010, s. 184-185). V podstatě se jednalo o vázaný cestovní ruch. Na konci 50 let došlo k významnému rozšíření této formy cestovního ruchu, zejména výstavbou podnikových rekreačních zařízení ROH. Existovaly tři etapy ve vývoji podnikové rekreace, první byla zaměřena zejména na sportovní vyžití zaměstnanců. V 60. a 70 letech došlo k dalšímu rozvoji, bohužel nebyl dostatečně koordinovaný. Postupně se ale zvyšovala úroveň všech za-

řízení. Poslední etapa byla charakteristická zejména výstavbou víceúčelových zařízení. (Vystoupil, Šauer a kol., 2011, s. 29)

V polovině 60. let byly založeny i další specializované cestovní kanceláře. Na československém trhu začaly působit: CKM- Cestovní kancelář mládeže, která se orientovala na cestování mladých, Rekrea a Tatratur- jednalo se o cestovní kanceláře spotřebních družstev, Balena a Slovakoterma, Sportturist a Slovakoturist- cestovní kanceláře založené Československým svazem tělovýchovy a Autoturist, který se zaměřoval na motoristy a outgoingový cestovní ruch. Po roce 1968 byly cesty do zahraničí značně omezeny, kvůli obsazení vojsky východního bloku. Cestovat mohli pouze senioři nebo podnikové kolektivy. (Palatková, et al., 2013, s. 16)

Orieška (2010, s. 185) ve své knize zmiňuje, že koncem 80. let Čedok vytvořil trust podniků cestovního ruchu, který měl mnoho svých zařízení a počtem či rozsahem svých služeb patřil k největším firmám cestovního ruchu v Evropě. Do Čedoku patřilo generální ředitelství se sídlem v Praze, Správa zahraničního cestovního ruchu, reklama Čedok, a deset podniků Interhotel. Na konci 80. let měla společnost 166 tuzemských a 20 zahraničních poboček, dále vlastnila 210 ubytovacích zařízení a více než 260 stravovacích závodů a další zařízení. Celkem Čedok zaměstnával více než 22 tis. zaměstnanců.

Po roce 1989 došlo k otevření trhů a monopol cestovní kanceláře, který představoval Čedok, byl zrušen. Liberalizace trhu a podmínek podnikání umožnili vzniku dalších cestovních kanceláří a agentur a tím konečně i tržnímu, konkurenčnímu prostředí. Orieška (2010, s. 186) ve své knize zmiňuje: „Jen v roce 1990 bylo v České republice vydáno kolem 6 tisíc oprávnění k provozování cestovní kanceláře.“ Do konce 90. let to pak bylo více než 11 tis. oprávnění. To vše umožnily zejména změny v právních normách, hlavně novela ústavního zákona, která zrovnoprávnila všechny formy vlastnictví, dále otevření hranic do západní Evropy nebo uvolnění devizového hospodářství či mnohem jednodušší zahájení podnikání. (Orieška, 2010, s.187).

V České republice se v 90. letech v důsledku politických a právních změn objevil obrovský zájem o cestování. Díky tomu mohlo vznikat velké množství cestovních kanceláří a agentur, které ročně obsluhovaly přibližně 3 miliony osob v příjezdovém, výjezdovém i domácím cestovním ruchu. (Sysel, Zurynek, 2009, s. 13)

Orieška (2010, s. 186-190), ve své knize služby cestovního ruchu správně vystihuje vývoj, který nastal. Bohužel rychlý rozvoj firem, velké konkurenční prostředí a špatně připravené

legislativní prostředí přispěli k tomu, že došlo k mnoha krachům a finančním újmám nejen u klientů, ale i u cestovních kanceláří a agentur. Kvůli těmto problémům pak vznikla právní norma, která posílila zejména postavení zákazníka a chránila jeho zájmy. Výsledkem byl vznik zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu. Zákon Česká republika přijala i v návaznosti na požadavky a tlaky ze strany Evropské Unie, která se snažila o zvýšení ochrany spotřebitele a kde se v tu dobu ČR ucházela o členství. Nejdůležitější povinností, která vyplývá ze zmíněného zákona je pojištění cestovní kanceláře proti úpadku, resp. insolventnosti. Zákazníkovi tento zákon přináší ujištění, že mu budou navráceny finanční prostředky nebo bude odškodněn, zároveň to znamená i vyčištění tržního prostředí od nepoctivých a finančně slabých společností. Pro Českou republiku přijetí zákona znamená také dobré jméno v zahraničí. Zákon taktéž umožnil přesné vymezení rozdílu mezi cestovní kanceláří a agenturou. I přesto má Česká republika jednu z nejhustších sítí koncesovaných cestovních kanceláří. Jejich počet se pohyboval v roce 2013 kolem 1050.

3 LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ

Podnikání v oblasti cestovního ruchu a turismu předpokládá splnění určitých podmínek, aby mohla být činnost provozována. Cestovní ruch je průřezové odvětví a i díky tomu ho upravuje celá řada různých zákonů a vyhlášek, kterými se musí subjekty řídit. Legislativa cestovního ruchu není upravována jen v rámci České republiky, ale i právními normami vydanými Evropskou unií. Primárním zákonem, který se vztahuje ke všem formám podnikání je živnostenský zákon a zákon o obchodních korporacích. Cestovní ruch upravuje zvláštní zákon, který již byl v předchozím textu zmíněn, jedná se o zákon č. 159/1999 Sb. který upravuje činnost cestovních kancelářů a agentur. Mezi nejdůležitější právní normy, kterými je nutné se v tomto oboru řídit a dodržovat je patří: (Palatková, et al., 2013, s. 16-17)

- zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- zákon č. 89/2012 Sb.; občanský zákoník;
- zákon č. 90/2012 Sb.; o obchodních společnostech a družstvech (též zákon o obchodních korporacích);
- zákon č. 526/1990 Sb.; o cenách;
- zákon č. 634/1992 Sb.; o ochraně spotřebitele;
- zákon č. 262/2006 Sb.; zákoník práce;
- zákon č. 101/2000 Sb.; o ochraně osobních údajů.
- Směrnice 314/1990/EHS o souborných službách pro cesty, pobyty a zájezdy

Na následujících řádcích budou popsány a analyzovány některé výše zmíněných právních norem.

3.1 Zákon č. 455/1991 Sb.; o živnostenském podnikání

K tomu, aby mohla vzniknout cestovní kancelář, je nutné dodržet určitá legislativní pravidla a zásady. Zákon o živnostenském podnikání upravuje zejména co je živností: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (Česko, 1991, s.2)

Živnost mohou provozovat jak fyzické, tak právnické osoby, se sídlem v České republice nebo v zahraničí, které splní podmínky stanovené tímto zákonem. Některé subjekty mohou podnikat pouze, pokud obdrží státní povolení k provozování živnosti, tzv. koncesi.

Všeobecné podmínky k provozování živností jsou: věk 18 let, svéprávnost a trestní bezúhonnost. (Česko b), 1991, s. 2124; Česko a), 2012, s. 12-13 NOZ)

Zvláštní podmínky k provozování živnosti jsou: odborná nebo jiná způsobilost, pokud ji zákon vyžaduje. U právnických osob musí odbornou způsobilost zajistit odpovědný zástupce. (Česko b), 1991, s. 2125)

Existují i překážky v provozování živnosti např. pokud byl na majetek osoby vypsán konkurz nebo jí bylo zrušeno živnostenské oprávnění apod. Živnost nemůže provozovat ani osoba, které byl soudem nebo správním orgánem uložen trest nebo zákaz činnosti v oboru.

Živnostenský zákon rozlišuje 2 druhy živností:

- a) ohlašovací živnosti, které při splnění podmínek mohou být provozovány na základě ohlášení, tyto zákon dělí ještě na:
 - a. živnosti řemeslné
 - b. živnosti vázané
 - c. živnosti volné
- b) koncesované, které mohou být provozovány po udělení koncese.

Provozování cestovních agentur se řadí mezi živnosti volné, tudíž není nutné mít splněné zvláštní podmínky k provozování živnosti. Naproti tomu cestovní kanceláře jsou zařazeny mezi živnosti koncesované. (Palatková, et al., 2013, s. 17) Blíže o získání koncese, bude tato práce pojednávat při rozboru zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který zejména tuto problematiku upravuje.

Živnostenské podnikání musí probíhat ve stanovených provozovnách, ke kterým má podnikatel užívací právo. Za provozovnu lze považovat jak automatické zařízení, které prodává zboží samo tak i poskytování služeb lidmi či mobilní provozovnu. Provozovna musí být způsobilá pro provozování živnosti, a pokud je určena k prodeji a poskytování služeb zákazníkům, musí být i označena těmito údaji:

- název obchodní firmy nebo jméno a příjmení provozovatele;
- identifikační číslo, tzv. IČO;
- sídlo společnosti nebo trvalý pobyt;
- odpovědnou osobu;
- otevírací dobu. (Palatková, et al., 2013, s. 18)

3.2 Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

„Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva.“ (Česko, 2012, s. 1370)
Společnosti se rozdělují do dvou skupin na osobní, kam se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost a na kapitálové, sem patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost. (Česko, 2012, s. 1370)

Další dělení je možné na fyzické osoby- někdy nazývané osoby samostatně výdělečně činné- OSVČ. A právnické osoby, což jsou obchodní společnosti, které podnikají na základě živnostenského listu, společenské smlouvy a zápisu do obchodního rejstříku. Nejčastější forma podnikání u cestovních agentur je OSVČ nebo společnost s ručením omezeným. U cestovních kanceláří je nejoblíbenější formou akciová společnost. Pro provoz cestovních kanceláří a agentur je však možné použít jakoukoli podobu podnikání. (Palatková, et al., 2013, s. 19)

Tento zákon upravuje kromě forem podnikání i další informace a povinnosti společností např. způsob založení, vzniku, informace o základním kapitálu, vkladech, orgánech obchodních korporací, či jejich zrušení a zánik.

3.3 Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Občanský zákoník je z pohledu cestovního ruchu důležitý především proto, že upravuje závazkové právo, tedy vztahy mezi cestovními kanceláři a agenturami a jejich zákazníky, zejména smlouvy mezi nimi. V roce 2014 vyšel v platnost nový občanský zákoník (dále jen NOZ), který přinesl do cestovních kanceláří několik podstatných změn, paní Dana Prudílková (TTG, 29. 1. 2014), která se na tvorbě NOZ podílela, je vymezuje takto:

- 1) První změna spočívá již v samém názvu smlouvy, dříve byl nepřesně používán název cestovní smlouva. Uzavíraná smlouva se ale nevztahovala pouze k cestě, proto NOZ přinesl označení smlouva o zájezdu. Tento název byl zvolen zejména proto, že zájezd je definován jako připravený soubor služeb cestovního ruchu. Smlouva o zájezdu je v NOZ upravena ve čtvrté části, která je zaměřena na relativní majetková práva, která jsou typická zejména tím, že povinnosti jednoho zároveň musí odpovídat právům druhého. (Prudílková, TTG, 29. 1. 2014)
- 2) Další změnou je, že NOZ nově nechápe jako pořadatele pouze cestovní kancelář, ale pokládá za něj každého, kdo zájezd nabízí veřejnosti, tedy i toho, kdo vyvolá mínění, že je organizátor. (Prudílková, TTG, 29. 1. 2014)

- 3) Podle nové úpravy občanského zákoníku je cestovní kancelář povinna informovat klienta do 7 dnů před zahájením zájezdu o všech vízových, pasových a zdravotních požadavcích a lhůtách pro jejich vyřízení, protože i tyto informace mohou mít vliv na rozhodování o koupi. (Prudílková, TTG, 29. 1. 2014)
- 4) Úplnou novinkou, kterou zavádí NOZ je, že smlouva o zájezdu nemusí být písemná, tedy nemusí být podepsána zákazníkem. Klientovi postačí pouze potvrzení o zájezdu, které organizátor zájezdu vydá kupujícímu při uzavření smlouvy, část smlouvy lze nahradit obchodními podmínkami. Zákazník by měl obdržet kromě jiného i doklad o pojištění cestovní kanceláře. Za významnou změnu se dá považovat i to, že elektronická komunikace se nyní považuje za písemnou. (Prudílková, TTG, 29. 1. 2014)
- 5) NOZ upravuje i cenu zájezdu. Zákoník říká, že organizátor může jednostranně zvýšit cenu zájezdu výhradně, je-li to sjednáno ve smlouvě a to pouze pokud se zvýší cena za dopravu, včetně pohonných hmot nebo jiné poplatky, jako jsou letištní či lodní apod. o více než 10 % a to maximálně do 21 dne před zahájením zájezdu. (Prudílková, TTG, 29. 1. 2014)
- 6) Poslední významná změna je, že klient musí případné reklamace a vady vytknout nejpozději do 1 měsíce po ukončení zájezdu, jinak může organizátor či pořadatel cesty uplatnit námitku pro promlčení. (Prudílková, TTG, 29. 1. 2014)

3.4 Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu

Činnost cestovních kanceláří a agentur v České republice upravuje výše zmíněný zákon. Zákon umožňuje rozlišit subjekty cestovního ruchu- cestovní kanceláře a agentury zejména tím, že podmiňuje rozsah jejich oprávnění, který souvisí se zájezdovou činností. (Orieška, 2010, s. 195)

Cestovní kancelář je oprávněna na základě koncese nabízet a organizovat zájezdy, kromě toho může na základě zmíněného oprávnění i provozovat činnosti cestovní agentury. K tomu, aby byly splněny všechny podmínky pro provozování cestovní kanceláře, je nutné, aby si CK sjednala pojištění záruky pro případ úpadku nebo být jinak pojištěna alespoň v tom rozsahu, jaký stanovuje zákon. (Palatková, et al., 2013, s. 25)

3.4.1 Koncese

K vydání koncese je třeba souhlasného stanoviska, které vydává příslušné ministerstvo, v tomto případě Ministerstvo pro místní rozvoj. Při žádosti o koncesi, je uchazeč povinen předložit místně příslušnému živnostenskému úřadu potřebné doklady, kterými dosvědčí splnění obecných i odborných podmínek, pro provozování živnosti. Další doklady, které musí předložit, stanovuje MMR, jedná se o:

- 1) originál smlouvy s pojištěnou o pojištění záruky pro případ úpadku stanovený tímto zákonem;
- 2) podnikatelský záměr;
- 3) prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti;
- 4) čestné prohlášení, že v posledních 5 letech podnikateli nebyl uložen zákaz činnosti k provozování cestovní kanceláře nebo agentury. (MMR, 28. 3. 2009)

V dalším kroku živnostenský úřad přezkoumá podanou žádost o koncesi. Pokud zjistí, že není v pořádku, uloží lhůtu k odstranění nedostatků. Jestliže uchazeč odstraní nedostatky, zahájí živnostenský úřad projednání žádosti. Pokud živnostenský úřad uzná, že jsou všechny parametry žádosti v pořádku, předloží ji Ministerstvu pro místní rozvoj, které musí zaujmout stanovisko do 30 dnů od doručení žádosti. MMR může vydat kladné i záporné stanovisko, v obou případech své rozhodnutí oznamuje místně příslušnému živnostenskému úřadu, který poté vydá nebo nevydá podnikateli rozhodnutí a v případě souhlasného rozhodnutí i koncesní listinu. (MMR, 28. 3.2009)

V rámci získání koncese je cestovní kancelář vázána dodržováním těchto základních povinností:

- povinnost mít sjednáno pojištění záruky pro případ úpadku;
- zákaz zprostředkování prodeje zájezdu pro subjekty, které nejsou CK
- ze zákona musí mít označenou provozovnu i propagační materiály, které jsou určeny pro zákazníka slovy „cestovní kancelář“;
- před podpisem cestovní smlouvy, na jeho požádání, předložit doklad o pojištění proti úpadku
- v případě prodeje zájezdu pro zahraniční cestovní kancelář o tom informovat MMR
- v případě prodeje zájezdu pro jinou cestovní kancelář dodržet povinnost označení propagačních materiálů. (Palatková, et al., 2013, s. 26)

3.4.2 Pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře

Tento instrument byl zařazen do legislativy České republiky zejména kvůli tlaku Evropské unie, která chtěla zajistit co největší ochranu spotřebitelů.

Požadavek na pojištění je zanesen ve směrnici 314/90/EHS a Česká republika ho implementovala do zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. (Palatková, et al., 2013, s. 26)

Na základě tohoto pojištění, vzniká zákazníkovi v případě úpadku cestovní kanceláře, právo na plnění v těchto případech:

- Pokud cestovní kancelář neposkytne klientovi dopravu z místa pobytu v zahraničí do České republiky, musí však být tato doprava součástí zájezdu.
- Pokud cestovní kancelář klientovi nevrátí zaplacenou zálohu nebo cenu zájezdu, v případě, že se zájezd vůbec nerealizoval.
- Pokud cestovní kancelář klientovi nevrátí rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu. (Orieška, 2020, s. 199)

Palatková a spol. (2013, s. 26) ve své knize píše, že pojištění pro případ úpadku cestovní kanceláře smí sjednávat jen vybrané pojišťovny. Cestovní kancelář si musí sjednat pojištění na pojistnou částku ve výši minimálně 30 % plánovaného objemu ročních tržeb za zájezdy nebo podle výše tržeb v předchozím roce, vždy se rozhoduje podle toho, která částka je vyšší. V případě nutnosti pojistného plnění, přechází nároky klientů na pojišťovnu. V zemích Evropské unie se často jako forma záruky objevují garanční fondy nebo bankovní garance společně s pojištěním.

3.4.3 Smlouva o zájezdu

Smlouvu o zájezdu upravuje nový občanský zákoník. Ten stanovuje, že smlouvou o zájezdu se provozovatel cestovní kanceláře zavazuje, že klientovi poskytne zájezd, a klient se zavazuje, že za zájezd zaplatí předem domluvenou částku. Návrh cestovní smlouvy předkládá cestovní kancelář klientovi, NOZ nově také říká, že smlouva nemusí být písemná. Pokud je cestovní smlouva písemná, jedno vyhotovení by vždy měl obdržet zákazník spolu s dokladem o pojištění cestovní kanceláře proti úpadku.

Smlouva o zájezdu by měla obsahovat zejména označení smluvních stran, vymezení zájezdu, datum zahájení a ukončení cesty a měla by obsahovat i přesné vymezení všech poskytnutých služeb, které jsou zahrnuté v ceně. Dále by se ve smlouvě mělo objevit místo a do-

ba trvání zájezdu i poskytnutých služeb. Tyto náležitosti cestovní smlouvy jsou povinné. Smlouva o zájezdu může být nahrazena odkazem na katalog cestovní kanceláře, v případě, že katalog obsahuje všechny informace, které jsou cestovní kanceláři známy, zejména:

- výše odstupného, při odstoupení od smlouvy;
- způsob, jak má klient uplatnit nárok na odškodnění v případě, že cestovní kancelář poruší své povinnosti;
- další platby, jejichž cena není obsažena v ceně;
- poloha a úroveň vybavenosti ubytovacího zařízení;
- druh dopravy a její charakteristika;
- způsob a rozsah poskytnutého stravování;
- minimální počet klientů, kteří jsou nutní pro uskutečnění zájezdu. (Schwartzhoffová, 2013, s. 67- 68)
- dále třeba i o pasových a vízových povinnostech cestujících;
- o rozsahu pojištění zákazníka, pokud mu pojištění poskytuje cestovní kancelář;
- o možnosti uzavřít individuální cestovní pojištění.

Cestovní kancelář je povinna nejpozději 7 dnů před zahájením zájezdu klienta písemně seznámit s dalšími informacemi, které jsou důležité a nejsou obsaženy v cestovní smlouvě nebo katalogu, např. kontakt, jméno a adresu na delegáta cestovní kanceláře v místě pobytu, místo a čas odbavení či odletu letadla, dále pak adresu zastupitelského úřadu apod. (Schwartzhoffová, 2013, s. 67- 68)

Cestovní kancelář odpovídá za úplné a dokonalé splnění všech služeb a závazků, které vyplývají ze smlouvy o zájezdu bez ohledu na to, kdo je měl splnit. Zda cestovní kancelář nebo smluvní partner pořadatele.

4 SOUČASNÁ SITUACE CESTOVNÍHO RUCHU A PROBLÉMY CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ

Cestovní ruch se stal v poslední době neodmyslitelnou součástí života lidí. Za posledních 20 let zaznamenal turismus v České republice obrovský nárůst. V současné době je možné na tuzemském trhu nalézt více než 2050 aktivních cestovních kanceláří a agentur. Z toho je cca 46 % cestovních kanceláří a 54 % cestovních agentur. Aktivita těchto subjektů směřují buď směrem do zahraničí, nebo směrem dovnitř, případně pouze v rámci republiky- pro takový cestovní ruch existuje označení domácí. (Ročenka cestovního ruchu, 2013; 2014)

Statistiky cestovního ruchu hovoří ve prospěch příjezdového cestovního ruchu, což je pro ekonomiku jen dobře. V roce 2013 přijelo do České republiky 24,7 mil. návštěvníků. Z toho bylo 9,7 mil. turistů, tedy těch, kteří zde strávili alespoň jednu noc, 12,7 mil. jednodenních návštěvníků bez přenocování a 2,3 mil. tranzitujících cestujících. Tito návštěvníci zde utratili více než 180 mld. Kč. Pokud se podíváme na statistiky výjezdového cestovního ruchu, v roce 2013 učinili rezidenti více než 5,3 mil. zahraničních cest. 4,2 mil. cest bylo dlouhodobějšího charakteru, to znamená, že zde turisté strávili minimálně 4 noci. 1,1 mil. návštěvníků pak jelo do zahraničí na kratší pobyt trvající maximálně 3 dny. Mezi nejnavštěvovanější destinace patří již tradičně Chorvatsko, bylo sem zorganizováno více než 800 tis. cest, na druhé místo se řadí Itálie (526 tis. cest) a v těsném závěsu je náš východní soused Slovensko (500 tis. cest). (Ročenka cestovního ruchu, 2013; 2014)

Cestovní ruch se také podílí na ekonomice země. Turismus se v České republice podílí na HDP cca 2,7 %, na celkové zaměstnanosti pak 4,51 %. Toto číslo představuje přibližně 231 tis. osob. Počty zaměstnaných osob v některých oborech cestovního ruchu:

- 70 tis. osob zaměstnaných v pohostinství;
- 41 tis. osob zaměstnaných v ubytovacích zařízeních a službách;
- 12 tis. osob zaměstnaných v cestovních kancelářích a agenturách atd.

Cestovní ruch také vytváří celou řadu pracovních míst v navazujících odvětvích, cca 228 tis. dalších pracovních příležitostí. (Ročenka cestovního ruchu, 2013; 2014)

Problémy cestovních kanceláří

Cestovní kanceláře prodávají v posledních letech kolem 2 mil. zájezdů ročně. Prodeje se odvíjí nejen od jejich správných a účinných marketingových aktivit, ale také podle vývoje podmínek pro cestování ve světě. Turisté, kteří mají v plánu vypravit se do zahraničí, by

měli sledovat celou řadu okolností a dobře vybírat destinaci, do které pocestují. Nejen cestovní kanceláře ale i Ministerstvo zahraničí České republiky upozorňuje cestující na řadu jevů a situací, na které by si měli dát pozor, aby se nedostali do potíží. Mezi negativní vlivy, které ovlivňují cestování klientů, patří:

- Bezpečnost v destinacích, ta je často ohrožena např. teroristickými útoky nebo válečným stavem. V posledních letech měl s bezpečností problém zejména africký kontinent např. Egypt, Turecko, Keňa atd. Problém s udržением mírových podmínek a bezpečnosti ale není jen záležitost těchto méně vyspělých států. Důkazem jsou i teroristické útoky ve Francii či proti islámské nálady zejména v Evropě.
- Nemoci a zdravotní situace- do této kategorie patří zejména smrtelné nemoci jako SARS, obava z něj se odrazila zejména v leteckém průmyslu nebo aktuální epidemie Eboly, apod.
- Přírodní katastrofy také negativně ovlivňují turismus. Oblasti postižené povodněmi, tsunami, hurikány nebo zemětřesením jsou dlouhou dobu dávána do původního stavu a to přináší ztráty nejen pro cestovní kanceláře, které do těchto míst organizují zájezdy, ale zejména pro místní cestovní ruch. (Ryglová, 2009, s. 48)
- Kromě výše zmíněných negativních vlivů, je možné sem zařadit ještě legislativní problémy, které působí na klienty a činnost cestovních kanceláří. Patří sem zejména pasové a vízové povinnosti cestujících. Např. cestující do Egypta nebo Turecka nemohou cestovat na tzv. „rychlomas“, navíc je nutné, aby jejich pas byl platný ještě 6 měsíců po návratu z destinace. Některé země zase vyžadují, aby cestující měli vízum např. již zmíněný Egypt. Ještě do loňského roku mezi tyto destinace patřila i Kanada nebo Spojené Arabské Emiráty, tato povinnost byla ale v roce 2014 zrušena.
- Mezi další problémy je možné zařadit např. měnovou krizi v jednotlivých státech, nestálost burzovního trhu nebo vysokou zadluženost domácností, která neumožňuje lidem cestovat z důvodu nedostatku finančních prostředků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY funguje jako cestovní kancelář již od roku 1997, v letošním roce tedy nabývá už své plnoletosti, na českém trhu oslaví úspěšných 18 let fungování. Hlavním cílem společnosti je nabídnout zejména kvalitní a báječnou dovolenou, při které si klienti odpočinou na dovolené zalité sluncem a pohodou. Společnost o své historii a vývoji mnoho nezveřejňuje, proto se práce zaměří zejména na současné fungování kanceláře. (Interní materiály firmy, 2014)

5.1 Aktivity cestovní kanceláře XY

Podle CZ- NACE, což je statistická klasifikace ekonomických činností, kterou používá Evropská unie již od roku 1970, aby mohla porovnávat statistiky a výsledky jednotlivých odvětví napříč evropskými státy, se služby cestovních kanceláří řadí do tzv. znalostních služeb. Znalostní aktivity se rozdělují na náročné na znalosti a méně náročné na znalosti. Při tomto členění se činnost cestovní kanceláře XY zařazuje mezi druhé zmíněné, tedy mezi aktivity méně náročné na znalosti, tzv. LKIS (Less Knowledge Intensive Services) a zároveň se jedná o služby obchodní. Úplné zařazení činnosti a aktivity cestovní kanceláře XY do statistické klasifikace ekonomických činností vypadá následovně:

- **Sekce N:** ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI
- **Oddíl 79:** Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti.
- *Skupina 79.1:* Činnosti cestovní agentury a cestovní kanceláře
- *Třída 79.12:* Činnosti cestovní kanceláře

(79.12-Činnosti cestovních kanceláří, © 2015)

Kromě provozování cestovní kanceláře XY, patří do předmětu činnosti společnosti také výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 a 3 živnostenského zákona a také poskytování nebo zprostředkování spotřebního úvěru. (Blue Style k. s., 14.1.2013)

Spotřební úvěry nabízí společnost zejména proto, že zákazníci cestovní kanceláře XY mají možnost svůj zájezd zakoupit na splátky. Cestovní kancelář zprostředkovává klientům spotřební úvěr výhradně od společnosti Esoxx. Klienti při podpisu smlouvy musí uhradit pouze část zájezdu, tj. 20 % ceny a vyřídí si úvěr. Zbytek ceny splatí v 7 měsíčních splátkách. Tento úvěr je bez navýšení, úroková sazba i RPSN je 0 %.

5.2 Charakteristika služeb cestovní kanceláře XY

Nabídka zájezdů cestovní kanceláře XY je pestrá a rozmanitá. Společnost XY nabízí jak pobytové tak poznávací zájezdy. Všechny destinace, které má cestovní kancelář v nabídce, se nacházejí v oblasti Středozemního moře. Tato destinace je pro společnost hlavní prioritou a snaží se mít obsazené všechny atraktivní lokality, tedy nabízet v nich zajímavé, pobytové dovolené. Mezi aktuální destinace, které má cestovní kancelář v nabídce patří:

- Itálie
- Egypt
- Tunisko včetně ostrova Djerba
- Maroko
- Mallorca
- Řecko a řecké ostrovy
- Turecko

Společnost nabízí veškeré typy ubytování od jednodušších studií až po apartmány, klasické hotelové ubytování nebo ubytování v luxusních hotelových komplexech.

Cestovní kancelář společnost nabízí zájezdy celoročně. Každoročně v listopadu vychází katalog na novou, následující sezónu. V průběhu zimního období cestovní kancelář nabízí pouze egyptská letoviska Hurghadu, Marsu Alam a Sharm el Sheikh. Na tyto zmíněné zájezdy jsou v průběhu zimy využívány ještě stávající katalogy.

5.2.1 Ceny a pravidelné slevy CK XY

Ceny zájezdu, kterou klienti zaplatí cestovní kanceláři, se skládá z několika položek. Je důležité rozlišovat cenu základní a konečnou. Základní cena neobsahuje povinné, palivové a letištní poplatky, které tvoří významnou část ceny zájezdu- konkrétně 3880 Kč v každém jednotlivém případě.

Základní cena obsahuje:

- Letenku tam a zpět;
- Ubytování a stravování v hotelu;
- Transfer z/na letiště;
- Služby delegáta cestovní kanceláře;
- Základní pojištění asistenčních služeb a léčebných výloh;
- Povinné smluvní pojištění cestovní kanceláře

Konečná cena obsahuje:

- Základní cenu
- Povinné letištní příplatky (letištní a bezpečnostní taxy včetně pozemních služeb a palivový příplatek)

Konečná cena nezahrnuje doporučené cestovní pojištění, případné vízum a volitelné příplatky, např. nadstandartní služby na letišti nebo výlety v destinaci.

Zejména kvůli podpoře prodeje, cestovní kanceláře nabízí nejrůznější akce a slevy pro zákazníky. Mezi pravidelné akce a slevy patří následující:

- **First Minute slevy** (dále jen FM)
- **Last Minute slevy** (dále jen LM)
- **Slevy pro seniory**
- **Slevy pro skupiny cestujících osob**

V zimě mají dominantní roli slevy na FM tedy za včasný nákup. Za dřívější nákup mohou klienti získat největší slevy. Slevy pro dospělé se v zimním období pohybují v těchto relacích:

- 21 % z konečné ceny zájezdu pro dospělé
- 15 % z konečné ceny zájezdu pro dospělé cestující s dětmi.

Dospělé osoby cestující s dětmi dostanou nižší slevu zejména proto, že děti mohou při včasném nákupu cestovat zcela zdarma nebo pouze za povinné palivové a letištní příplatky a cestovní pojištění. Slevy se postupně, s přibývajícími měsíci snižují.

Záloha za každou cestující osobu se vždy pohybuje kolem 1000 Kč. Při včasném nákupu mohou klienti získat ještě výhody navíc ve formě parkování zdarma, lepších pokojů v hotelech či dárku na letišti. Zbytek ceny musí být doplacen měsíc před odletem.

Slevy na LM představují snížení ceny těsně před datem realizace zájezdu. Cestovní kancelář XY příliš nepoužívá tuto strategii prodeje zájezdů. Ačkoli zájezdy na LM samozřejmě prodává, neznamená to, že tyto zájezdy jsou levnější, než zájezdy prodané na FM. Cílem cestovní kanceláře XY je, aby zákazníci kupovali svou dovolenou včas.

Společnost kromě FM a LM slev nabízí i slevy pro seniory (nad 60 let) ve výši 300 Kč na osobu pro odlety v dubnu, květnu, červnu, září a říjnu. Jedná se o období, ve kterých není typické cestování rodin s dětmi a cestovní kancelář XY potřebuje vyplnit tyto zajímavé měsíce jinou klientelou.

Kromě zmíněných akcí existuje v portfoliu slev společnosti XY i skupinová sleva. Za skupinu se považuje min. 10 společně cestujících osob, které čerpají stejné služby. Tyto skupiny pak získají slevu od 50 % na jednu cestující osobu, tato sleva se zvyšuje s počtem cestujících osob.

5.2.2 Odlety a letecké společnosti

Cestovní kancelář pořádá zájezdy s odlety z Prahy, Brna a Ostravy. Veškeré lety jsou uskutečňovány ve spolupráci se dvěma leteckými společnostmi:

- **Nouvelair** → Jedná se o tuniskou leteckou společnost se sídlem v Monastiru, která zajišťuje pro cestovní kancelář charterové lety do Tuniska a na Djerbu.
- **Travel Service** → Tato největší česká letecká společnost zajišťuje všechny ostatní lety, které cestovní kancelář uskutečňuje.

Nejvíce odletů je realizováno z letiště Václava Havla v Praze. Zejména zákazníci z Moravy pak využívají možnosti odlétat z letiště Brno- Tuřany. Z Ostravy klienti létají pouze do egyptských destinací. Cílem cestovní kanceláře je v nejbližších letech rozšířit nabídku odletů z letiště Leoše Janáčka v Ostravě Mošnově.

Před odletem mají klienti možnost využít speciálních služeb. Zákazníci mohou čas před odletem strávit v letištním salónku a využít přednostního odbavení, mít na svých zavazadlech až 5 kg nadváhu zdarma nebo se na palubě letadla občerstvit rozšířenou nabídkou nápojů a jídla. Běžná váha zavazadla se pohybuje kolem 15 kg na osobu, v závislosti na letecké společnosti, se kterou klienti letí.

5.2.3 Doplnkové služby klientům

Společnost se stará i o zábavu svých klientů. V portfoliu CK XY se nachází několik klubových hotelů, které jsou pečlivě vybrané a prověřené po stránce kvality. 6 dní v týdnu zde probíhají animační programy pro děti i dospělé. Tyto kluby jsou rozdělovány do dvou kategorií na:

- **Croco Club:** Je přesně definováno, co má každý Croco Club představovat. Český mluvící animátor je základem každého klubu, ten se stará o děti a pracuje s nimi. Jedná se o miniklub, který má potřebné zázemí pro děti od 4 do 12 let. Nabízí jim speciální program, aby si i jejich rodiče mohli odpočinout. Na každé dopoledne a odpoledne je pro děti nachystaný rozvrh s rozplánovanými aktivitami- např. pirát-

ský den, pohádkový den, turecký den. Kromě programu pro děti nabízí hotel i služby jako all inclusive stravování, bazény pro děti, a zábavné programy pro dospělé.

- **Blue Club:** Tento klub je pouze v hotelech s all inclusive stravováním, opět český animátor, který se stará o zábavu všech klientů. Základem jsou sportovní aktivity během dne, turnaje, soutěže a večerní zábavné programy.

5.2.4 Nejvýznamnější obchodní partneři CK XY

Mezi nejdůležitější obchodní partnery cestovní kanceláře patří kromě již zmíněných leteckých společností také hotelové řetězce. Happy Life – je kvalitní německý hotelový řetězec, nabízející vysokou kvalitu ubytování i služeb, dále turecké Iberotely, egyptský hotelový řetězec Sunrise nebo italský Magic Life. Důležité je nezapomenout také na společnost, která zajišťuje pojištění proti úpadku i cestovní pojištění pro klienty- ERV Evropská pojišťovna.

5.3 Struktura prodejních míst cestovní kanceláře

Cestovní kancelář XY má své pobočky pouze na území České republiky. V každém kraji má minimálně jedno přímé zastoupení, zpravidla v krajském městě. Po celé republice má pak uzavřené smlouvy s více než stovkou provizních prodejců- tedy cestovními agenturami. Mezi nejvýznamnější provizní prodejce patří Student Agency, dovolena.cz nebo TravelPortal, který mimochodem cestovní kancelář vlastní. Zajímavé je, že s největší tuzemskou cestovní agenturou Invia společnost nemá uzavřenou smlouvu.

Společnost rozlišuje dva druhy svých kanceláří a to na:

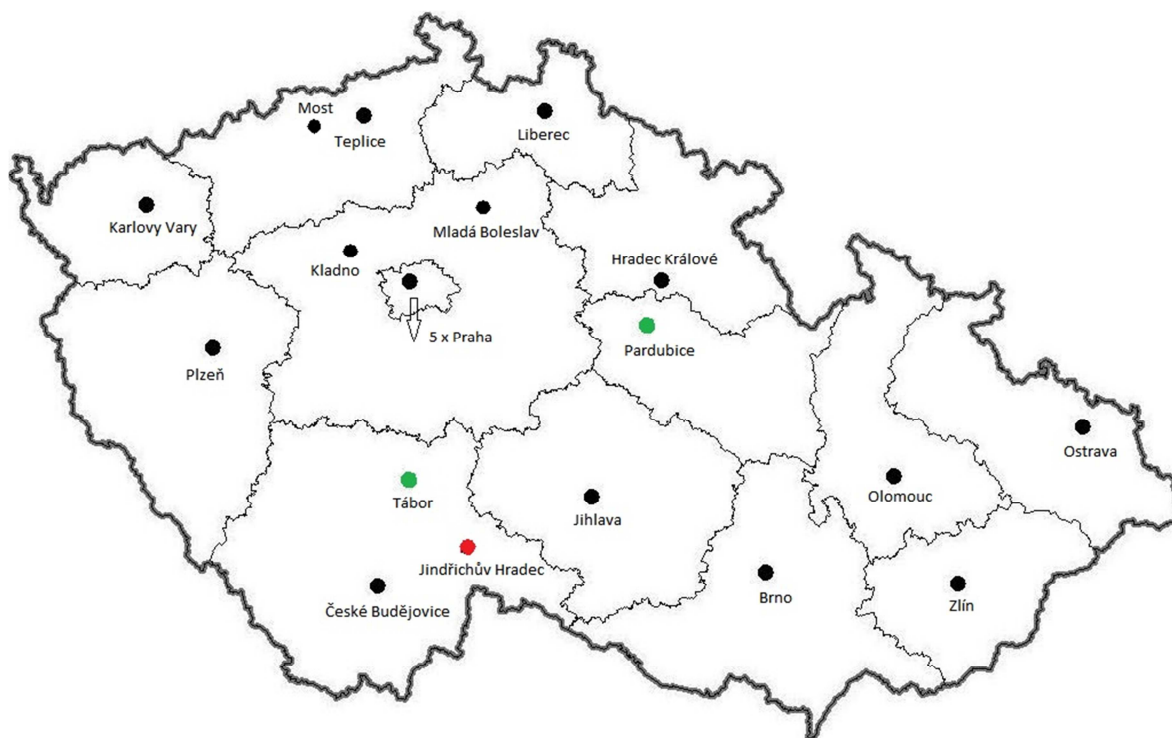
- kamenné pobočky
- pobočky v obchodních centrech

Rozdíl u nich je nejenom v množství prodaných zájezdů, ale i ve způsobu organizace. Kamenné pobočky, znamenají, že jsou umístěny jako sólo obchod většinou v centrech měst, na hlavních třídách či náměstích. Tyto pobočky mají zpravidla jednoho prodejce- referenta a pravidelnou otevírací dobu od pondělí do pátku. Obvykle od 9 do 18 hod včetně hodinové obědové pauzy.

Pobočky v obchodních centrech mají směnný provoz. Pověstí je zde uplatňován systém krátký/dlouhý týden. Tzn., že se střídají dva zaměstnanci v pracovních směnách, které jsou vždy středa, čtvrtek v jednom týdnu, a zbytek týdne volno = krátký týden. A další týden pak pondělí, úterý, pátek a víkend, zbylé dva dny mají opět volno = dlouhý týden. Tito

zaměstnanci mají nárok na více přestávek, protože ve většině obchodních center je přesně stanovená otevírací doba. Většinou se jedná o 12 hodinové provozy od 9 do 21 hod. I náklady na tyto pobočky bývají větší, záleží na umístění kanceláře, jestli má provozovnu na hlavních chodbách nebo ve vedlejších. Výhodou je, že tyto pobočky v obchodních centrech mají větší prodeje.

Na následující mapě jsou vidět přímé prodejny cestovní kanceláře XY. V současné době má společnost 19 poboček. Z toho 5 jich je v Praze. V současné době byla nově otevřena pobočka v Plzni a hlavně v Mladé Boleslavi, kde společnost okamžitě zaznamenala úspěch ve formě vysokých prodejů. Pobočky vlastněné společností XY jsou označeny černou tečkou. Červená tečka představuje franšizu, kterou společnost prodává cestovní agentuře, která prodává téměř výhradně zájezdy cestovní kanceláře XY.



Obrázek 1: Pobočky cestovní kanceláře XY

Zdroj: vlastní zpracování

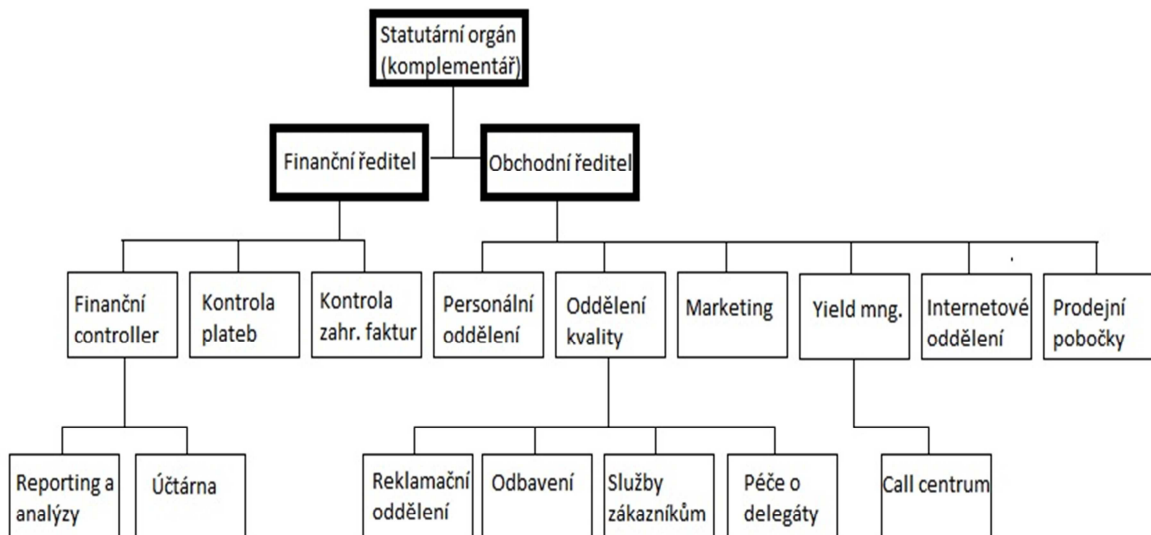
Zelené tečky na mapě pak znázorňují lokality, ve kterých cestovní kancelář prozatím nemá své přímé zastoupení a v současné době se rozhoduje, kam umístí v roce 2015 svou další pobočku. Cílem této práce pak bude zjistit, která z lokalit je vhodnější. Cestovní kancelář XY se rozhoduje mezi východočeskými Pardubicemi, kde ale v současné době působí cestovní agentura, která sice není vlastněna společností XY, ale prodává významné množství zájezdů dané cestovní kanceláři a Tábořem. Toto jihočeské město, je v porovnání

s Pardubicemi malé, ale sídlí zde pobočky největších konkurentů společnosti XY a proto sem cílí i tato cestovní kancelář. Je nutné poznamenat, že ve výběru lokality hraje významnou roli počet obyvatel daného města a okresu, ve kterém by se pobočka měla nacházet. To ostatně vyplývá z pohledu na mapu, téměř všechna označená města dosahují v počtu obyvatel přes 50 tis. Důležitá jsou ale i další ekonomická a demografická kritéria.

5.4 Organizační struktura společnosti XY

Cestovní kancelář používá neobvyklou formu podnikání. Od roku 2013 se firma přeměnila ze společnosti s ručením omezeným na komanditní společnost. Komanditní společnost musí založit dvě osoby. Jako komplementář funguje v této společnosti právnická osoba, která je zároveň mateřskou společností cestovní kanceláře. Zástupcem komplementáře, tedy jednatelem cestovní kanceláře a zároveň statutárním orgánem je majitel mateřské společnosti. Komanditistou cestovní kanceláře XY je ta samá osoba, ale nyní vystupující jako fyzická osoba a to majitel mateřské společnosti.

Organizační struktura společnosti je relativně plochá. Jedná se o liniiovou strukturu, kdy vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou vymezeny vertikálně. Každý vedoucí oddělení má jasně přidělené zaměstnance, za které je zodpovědný, stejně tak každý zaměstnanec ví, kterému nadřízenému se ze své práce zodpovídá.



Obrázek 2: Organizační struktura cestovní kanceláře XY

Zdroj: Interní rozhovor s vedením firmy 23. 3. 2015, zpracování vlastní

Finančním ředitelem je britský finanční specialista, pod jeho pravomoc spadají tři oddělení a to finanční kontrola, kontrola plateb a kontrola zahraničních faktur. Finanční kontrola, se zabývá zejména vedením účetnictví, zpracováváním analýz výročních zpráv apod. Důležitým článkem je i oddělení kontroly plateb, to má na starosti spárování plateb za zájezdy se smlouvami. Tato činnost je velice důležitá hlavně z toho důvodu, že často dochází k tomu, že je zájezd placen po částech, protože klienti mají možnost zaplatit nejprve zálohy a zájezd stačí doplatit až 30 dní před odletem. Poslední oddělení se zabývá kontrolou zahraničních faktur. Zde se jedná zejména o komunikaci s poskytovateli ubytování a služeb v zahraničí, kterým cestovní kancelář musí za jejich služby zaplatit.

Obchodní ředitelka, má na starosti opravdu velký tým lidí, pod její kontrolu spadají všechna další oddělení. Např. personální oddělení, internetové oddělení nebo marketing, který se zabývá hlavně propagací cestovní kanceláře, vytváření nových produktů, balíčků, reklam, ale i katalogů nebo polepů do výloh poboček. Důležitým oddělením je oddělení kvality. Udržet co možná nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb je jedním z hlavních cílů cestovní kanceláře. Pod toto oddělení spadají úseky reklamací, odbavení, služby zákazníkům i péče o delegáty. V každé destinaci, kterou cestovní kancelář nabízí je totiž jeden či více česky hovořících delegátů, je to vždy podle velikosti destinace. Delegáti, kteří se o klienty starají na místě a řeší s nimi jejich problémy, starosti, ale pomáhají se plněním jejich přání. Jedním z nejdůležitějších oddělení je yield management, pod který spadá i call centrum a pobočky, oddělení má na starosti jednání a komunikaci přímo s klienty a na nich záleží, jak si cestovní kancelář povede, jaké jméno firmě vytvoří. Je důležité, aby tito zaměstnanci byli spokojení, dobře informovaní a práce je bavila.

5.5 Ekonomické zhodnocení společnosti

Cestovní kancelář XY na webových stránkách justice.cz zveřejňuje svoje výroční zprávy ověřené auditorem. V následujících odstavcích je provedena analýza ekonomické situace kanceláře za předcházející 3 roky- 2011, 2012, 2013. Informace za rok 2014 ještě společnost nezveřejnila, učiní tak koncem dubna.

Ve výroční zprávě je možné nalézt zejména účetní informace, na základě kterých se dá zpracovat finanční analýza, ale i další informace. Výroční zpráva za rok 2013 přináší důležitou informaci o změně právní formy. K 30. 9. 2013 se společnost změnila ze společnosti s ručením omezeným na komanditní společnost.

Finanční situace podniku je dobrá a stabilní. O tom, jaký byl kapitálový stav v podniku, je možné se přesvědčit na základě rozboru zjednodušené rozvahy, výkazů zisku a ztrát a pomocí cash flow. Účetní závěrku sestavuje společnost z důvodu změny hospodářského roku v roce 2013 k 31. 10. každého roku.

Tabulka 1: Výběr položek z rozvah

VÝBĚR POLOŽEK Z ROZVAH (v tis. Kč)							
Aktiva	2011	2012	2013	Pasiva	2011	2012	2013
Dlouhodobý majetek	8 186	7 489	12 663	Vlastní kapitál	77 253	55 041	49 731
Dl. nehmotný majetek	4 673	4 316	4 979	Základní kapitál	5 000	5 000	5 000
Dl. hmotný majetek	3 513	3 173	7 087	Rezervní fondy	500	500	500
Oběžná aktiva	106 803	120 538	200 193	VH min. obd.	50 984	31 753	0
Zásoby	256	0	0	VH běž. obd.	20 769	17 788	44 231
Dl. pohledávky	1 400	1 168	1 508				
Kr. pohledávky	34 798	60 033	74 315	Cizí zdroje	39 665	79 570	165 734
Kr. finanční majetek	70 349	59 337	124 370	Kr. závazky z obch. vztahů	19 778	49 525	107 744
Peníze	16 740	1 034	1 359	Kr. přijaté zálohy	4321	4 876	15 245
Účty v bankách	53 609	58 303	123 011				
Časové rozlišení	8 660	13 558	10 404	Časové rozlišení	6 734	6 974	7 198
Náklady příštích obd.	8 245	8 116	3 045	Výdaje příštích obd.	6 734	6 974	7 198
Příjmy příštích obd.	415	5 442	7 359	Výnosy příštích obd.			
Aktiva celkem	123 649	141 585	222 663	Pasiva celkem	123 649	141 585	222 663

Zdroj: Výroční zpráva 2011; 2012; 2013, vlastní zpracování

5.5.1 Rozbor položek strany aktiv

V roce 2011 firma vlastnila aktiva ve výši 123 649 tis. Kč. Tato částka každoročně narůstá, protože se cestovní kanceláři díky dobře zvolené firemní a reklamní strategii daří.

V roce 2012 čítala hodnota aktiv již 141 585 tis. a o rok později jejich hodnota přesáhla 222 663 tis. Kč.

- Ve sledovaných letech měla společnost neustále podobnou **výši dlouhodobého majetku**, jen v roce 2013 měla cestovní kancelář větší výdaje na dlouhodobý hmotný majetek. Jedná se zejména o vybavení kanceláří a poboček. V roce 2013 byla totiž otevřena nová pobočka v Jihlavě a Kladně, a do nových prostor, které bylo nutné stavebně upravit, a vybavit se stěhovala pobočka ve Zlíně. Všechny tyto události ovlivňují výši dlouhodobého majetku.

Nejvýznamnější položkou aktiv, a to ve všech zmiňovaných letech, jsou oběžná aktiva, která tvoří více než 86 % majetku cestovní kanceláře. Z toho:

- **Zásoby** byly v roce 2011 pouze za 256 tis. Kč. Od roku 2012 cestovní kancelář eviduje v rozvaze položku zásoby či zboží v hodnotě 0 Kč. Po rozhovoru s účetním oddělením cestovní kanceláře bylo zjištěno, že společnost se rozhodla účtovat o

katalozích jako o majetku určeném přímo do spotřeby. Z ekonomického a časového hlediska nestálo za to, jim věnovat takovou pozornost. Sledovat pohyb katalogů z pobočky na pobočku, a jejich přesuny do cestovních agentur apod. bylo spíše ku škodě, než ku prospěchu věci.

- Z **pohledávek** jsou významnější ty krátkodobé, které byly ve výši 34.798 tis. Kč, v roce 2012 60 033 tis. Kč a v roce 2013 více než 74 milionů Kč. Krátkodobé pohledávky u cestovní kanceláře znamenají poskytnuté zálohy na ubytování smluvním partnerům v zahraničí na následující účetní období. Společnost nemá žádné pohledávky se splatností delší než 5 let. Dlouhodobé pohledávky pak představují zejména kauce, za pronájem prostor pro pobočky cestovní kanceláře.
- Rozvahová položka **účty v bankách** vykazuje také vysoké hodnoty. Na tyto účty klienti dávají své příkazy k úhradě za zájezdů. Další využití je i pro odvod tržeb za prodej. Z účtů se taktéž hradí služby partnerům v zahraničí. Při přepočtu cizích měn používá společnost pevně stanovený měnový kurz, který určí centrální banka České republiky.

Časové rozlišení u aktiv zahrnuje **náklady příštích období** (NPO) a **příjmy příštích období** (PPO). NPO zahrnují především nakoupené služby, týkající se zájezdů a propagačních akcí. PPO pak tvoří zejména dotace, které společnost obdržela ze zahraničí na podporu turistického ruchu v dané destinaci.

5.5.2 Rozbor položek strany pasiv

Celková hodnota pasiv musí být stejná, jako u aktiv. Hodnota **základního kapitálu** je už 4 roky neměnná, tvoří ho 5 000 tis. Kč. V roce 2011 byl hospodářský výsledek v celé výši převeden na účet nerozděleného zisku minulých let. Valná hromada v průběhu následujícího roku rozhodla o vyplacení podílu na zisku společníka ve výši 40 000 tis. Kč. Totéž se konalo za rok 2012 a 2013. K poslednímu dni měsíce září v roce 2013 rozhodla valná hromada spolu se změnou právní formy i o vyplacení podílu na zisku společníkům ve výši 49 541 tis. Kč. Většina dividendy byla započtena s půjčkami, které měla společnost od ostatních firem, se kterými je ve skupině. (Výroční zpráva 2012; 2013)

- **Krátkodobé závazky**, jsou významnou položkou pasiv. Krátkodobé závazky z obchodního styku představují nezaplacené služby dodavatelům. Tedy služby hotelů, restaurací, leteckých společností a dalších, kteří poskytli v průběhu sezóny klientům cestovní kanceláře své služby. Cestovní kancelář XY platí před začátkem se-

zóny těmto partnerům zálohy a v průběhu sezóny je pak postupně uhrazuje. S nárůstem klientů za minulá tři období se tyto závazky v posledních letech významně zvyšovaly.

- Další významnou položkou jsou **přijaté zálohy** za dovolenou od klientů. Přijaté zálohy jsou jednou z hlavních položek cizích zdrojů. Klienti si koupí zájezd např. v listopadu na srpen. Při podpisu smlouvy mají povinnost pouze zaplatit zálohu za každou cestující osobu v předem stanovené výši, zbytek zájezdu mohou zaplatit kdykoli chtějí. Výše zálohy se odvíjí od toho, kdy má klient odcestovat. Nejpozdější možný termín je pak 30 dní před odletem. V tuto dobu musí být celá částka připsána na účtu cestovní kanceláře. Většinou tomu bývá tak, že klienti opravdu hradí zbylou částku až v posledním možném termínu, tudíž částka, kterou cestovní kancelář obdržela při podpisu smlouvy, tvoří pouze zálohu, která představuje závazek cestovní kanceláře XY.

Časové rozlišení pasivní zahrnuje **výdaje příštích období** (VýdPO) a **výnosy příštích období** (VýnPO). Jako VýdPO lze označit třeba nájemné placené zpětně za prostory, kde sídlí pobočka. Jsou to náklady, které věcně a časově souvisí z běžným obdobím, ale výdaj peněz se uskuteční až v budoucnu.

Pro úplné seznámení se s rozvahovými položkami cestovní kanceláře XY, obsahuje tato práce přílohy č. 1,2,3, které obsahují rozvahy společnosti za poslední tři roky.

5.5.3 Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu

Tabulka 2: Výběr položek z výkazu zisku a ztrát

VÝBĚR POLOŽEK Z VÝKAZŮ ZISKU A ZTRÁT (v tis. Kč)			
	2011	2012	2013
Tržby za prodej výrobků a služeb	942 862	1 080 806	1 453 656
Výkonová spotřeba	900 019	1 039 446	1 390 288
Osobní náklady	27 082	40 951	37 964
Provozní výsledek hospodaření	19 901	19 093	65 576
Finanční výsledek hospodaření	6 891	3 889	-9 827
Daň z příjmu za běžnou činnost	6 023	5 194	11 518
Výsledek hosp. před zdaněním	26 792	22 982	55 749

Zdroj: Výroční zpráva 2011; 2012; 2013, zpracování vlastní

Na začátku druhé dekády tohoto tisíciletí se tržby CK XY pohybovaly pod hodnotou 1 mld. Kč. V roce 2012 kleslo HDP České republiky o 1,2 %. Na trhu cestovního ruchu se

tedy dalo očekávat oslabení poptávky po zájezdech. Byla tu i obava z toho, že lidé budou snižovat výdaje domácností. I přes tyto negativní indikátory společnost XY zaznamenala v roce 2012 nárůst tržeb o 15 %, což představovalo 11 -ti tisícový nárůst klientů oproti předchozímu roku.

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou získány z hlavní činnosti CK XY, z prodeje zájezdů. Jsou společnosti, které při současných stagnujících či mírně rostoucích podmínkách musí tvrdě zápasit s konkurencí, aby udrželi svůj tržní podíl. Některé společnosti se mohou pochlubit mírným růstem v posledních letech. CK XY zaznamenala za rok 2013 růst tržeb o více než 1/3 tedy přesněji o 35 % oproti roku 2012, a v roce oproti roku 2011 dokonce o 54 %. Výnosy společnosti vzrostly v roce 2013 meziročně o 400 mil. Kč na téměř 1,5 mld. Kč a počet zákazníků se zvýšil ze 77 tis. na 101 tis. Čísla ukazují, že společnost je ve svých obchodních činnostech aktivní, podnikavá a kreativní. To vše dohromady přináší úspěchy. V roce 2012 společnost rozšířila svou nabídku o Maroko. V roce 2013 pak o řecký ostrov Korfu a italské ostrovy Sicílii a Sardinii, navíc i o pevninskou Kalábrii. (Výroční zpráva 2012; 2013)

Výkonová spotřeba se týká zejména nákladů na propagaci a dále s náklady, které souvisí se zajištěním činnosti cestovní kanceláře. Ostatní náklady představují zejména cestovní pojištění pro klienty cestovní kanceláře.

Položka osobní náklady zahrnuje zejména mzdové náklady za zaměstnance a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Provozní výsledek hospodaření byl v letech 2011 a 2012 téměř stejný, v roce 2013 však významně vzrostl na částku 65 mil. Kč. Bylo to způsobeno zejména nárůstem klientů a tržeb, díky vhodně zvolené nové reklamní kampani.

Finanční výsledek hospodaření se odvíjí zejména od kurzových rozdílů. Jak už bylo výše poznamenáno, cestovní kancelář používá každý rok pevně stanovený měnový kurz Českou národní bankou. Na podzim roku 2013 provedla centrální banka intervenci koruny, a to velice poznamenalo obchody cestovní kanceláře. Finanční výsledek hospodaření nakonec vyšel záporný a společnost měla ztrátu více jak 9 mil. Kč. Obavy z intervencí České národní banky na trhu panují dodnes. I klienti mají obavy, aby jim zájezd dodatečně nezdražil, protože CK má právo zvýšit cenu svého zájezdu kvůli změnám v cenách pohonných hmot nebo právě kvůli změně měnového kurzu. CK XY se proto rozhodla klientům, kupujícím zájezdy na FM, dát záruku, že i v případě dalšího oslabení koruny nezvýší cenu. Te-

dy klientům, kteří si zájezd zakoupili nebo závazně zarezervovali do 31. 3. 2015 nebude z důvodu případného dalšího oslabení koruny dodatečně navýšena cena.

Na závěr ještě informace o počtu zaměstnanců. Společnost XY patří mezi středně velké podniky, z hlediska počtu zaměstnaných osob. Množství přepočtených zaměstnanců se každoročně pohybuje kolem čísla 87.

5.5.4 Analýza vybraných ukazatelů likvidity

Likvidita obecně je schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se co nejrychleji na peněžní prostředky. Je to v podstatě schopnost společnosti uhradit včas závazky.

Tabulka 3: Výpočet likvidity

LIKVIDITA	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2,6926	1,5149	1,2079
Pohotová likvidita	2,6862	1,5149	1,2079
Okamžitá likvidita	1,7736	0,7457	0,7504

Zdroj: Výroční zpráva 2011; 2012; 2013; vlastní zpracování

Nejlepší hodnoty vykazovala cestovní kancelář XY v roce 2011, kdy hodnota běžné likvidity lehce překračovala doporučené hodnoty čísla. Každým rokem běžná likvidita klesá, je to způsobeno zejména tím, že se společnosti XY až několikanásobně zvedají krátkodobé závazky. Je to způsobeno zejména velkým nárůstem klientů. Cestovní kancelář má více závazků k dodavatelům služeb- tedy hotelům nebo leteckým dopravcům za služby, které poskytl právě novým i stávajícím klientům.

U pohotové likvidity je zohledňována struktura oběžných aktiv. Cestovní kancelář XY patří mezi podniky, které mají nízkou výši zásob, v tomto případě od roku 2012 společnost neeviduje žádné zásoby, tudíž se hodnota pohotové likvidity pohybuje na téměř stejné úrovni jako u likvidity běžné. Doporučený limit je splněn jak v roce 2012 tak i v roce 2013. V roce 2011 měla společnost XY nižší krátkodobé závazky a relativně vysokou hodnotu krátkodobého finančního majetku, proto hodnota výrazně přesahuje doporučené hodnoty. To se ovšem líbilo věřitelům cestovní kanceláře, kterých má společnost hodně. Je to bohužel negativní signál pro management firmy, protože číslo říká, že je u společnosti mála výnosnost podnikání. Jak bylo zřejmé i z rozboru rozvah, tak u cestovní kanceláře je příliš velká část prostředků vázaná ve formě peněžních – pohotových prostředků, které společnosti málo vydělávají. Mají nízký výnos. Bohužel toto je daň za podnikání v tomto

oboru. Klienti kupují zájezdy celý rok a celý rok jsou průběžně peníze posílány dodavatelům služeb. Finanční prostředky se u cestovní kanceláře neustále točí ať už z důvodu jejich příjmu od klientů nebo naopak úhrad dodavatelům, obchodním partnerům nebo povinných plateb zaměstnancům. Takže je nutné mít peněžní prostředky neustále k dispozici na účtech.

Okamžitá likvidita představuje peněžní prostředky na účtech a v hotovosti, které má cestovní kancelář neustále k dispozici. O tom, že cestovní kancelář XY má na svém účtu velké množství prostředků bylo napsáno výše. Za všechny roky je možné opět vidět, že cestovní kancelář má na svých účtech vázáno příliš mnoho peněžních prostředků, které jsou okamžitě k dispozici v letech 2012 a 2013 se hodnoty ustálily na čísle kolem 0,7, což vzhledem k oboru podnikání představuje únosnou míru. V roce 2011 byla okamžitá likvidita příliš vysoká, a bylo vhodné peníze na účtech investovat nebo jiným způsobem zhodnotit.

5.5.5 Analýzy vybraných ukazatelů rentability

Rentabilita je v podstatě výnosnost vloženého kapitálu a ukazuje schopnost společnosti dosahovat výnosu. Cestovní kancelář XY v posledních letech zaznamenává na české trhu velký růst. Zejména tržby v posledních 3 letech vzrostly meziročně i o více než 1/3.

Tabulka 4: Výpočet rentability

RENTABILITA	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb	2,84%	2,13%	3,84%
Rentabilita aktiv	21,67%	16,23%	25,04%
Rentabilita VK	26,88%	32,32%	88,94%

Zdroj: Výroční zpráva 2011; 2012; 2013; vlastní zpracování

Při výpočtu rentability tržeb bylo použito zisku po zdanění. Ve výše uvedené tabulce je možné vidět, že nejvíce tedy 0,0304 Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb v roce 2013. Dobrých výsledků společnost dosáhla zejména díky dobře zvolené reklamní kampani v posledních letech. Kromě tohoto vysvětlení je možné stoupající podíl na trhu vysvětlit i se souvisejícím nárůstem klientů a především tržeb. Tržby totiž mezi lety 2012 a 2013 vzrostly o více než 30 %. V roce 2012 byla naopak rentabilita tržeb nejnižší.

Rentabilita aktiv udává, jak se cestovní kanceláři XY daří tvořit zisk bez ohledu na to, jaké zdroje k tomu využívá, jestli cizí nebo vlastní. V roce 2013 vychází tato hodnota přes více

než 25 %. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím příznivější je to zpráva pro věřitele i majitele cestovní kanceláře.

Rentabilita vlastního kapitálu také vychází z čistého zisku. Obrovský nárůst rentability vlastního kapitálu cestovní kancelář XY zaznamenala v roce 2013, kdy hodnota rentability činila téměř 89 %. Tento výsledek říká, že efektivnost produkce vlastního kapitálu byla v roce 2013 vysoká při současně nízkém podílu vlastního kapitálu. Tento ukazatel vedení společnosti říká, že 0,8 Kč připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. Výsledek zajímá především majitele firmy nebo společníky, protože jim ukazuje, jak byly jejich vložené prostředky zhodnoceny. Pro věřitele firmy má tento ukazatel nízkou hodnotu, protože paradoxně vysoká zadluženost, což je i případ cestovní kanceláře XY, vede zpravidla k lepší hodnotě ukazatele. Čím více má společnost závazků, tím je hodnota vyšší, čemuž odpovídá i vývoj v posledních 3 letech. Ne vždy je to ale pravdou. Podíl vlastního kapitálu k cizím zdrojům, je ve prospěch cizích zdrojů. V roce 2011 byl ještě vlastní kapitál vyšší než cizí zdroje.

5.5.6 Analýza vybraných ukazatelů zadluženosti

Ve většině firem je běžné, že část aktiv je financována z cizích zdrojů. I tady platí, že čím větší je podíl vlastního kapitálu cestovní kanceláře na financování, tím lepší.

Tabulka 5: Výpočet zadluženosti

ZADLUŽENOST	2011	2012	2013
Celková zadluženost	0,3208	0,5620	0,7443
Míra zadluženosti	0,5134	1,4456	3,3324

Zdroj: Výroční zpráva 2011; 2012; 2013; vlastní zpracování

Cizí zdroje cestovní kanceláře XY tvoří zejména krátkodobé závazky, jejichž majoritní část tvoří krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Ty tvoří v podstatě nezaplacené závazky hoteliérům a poskytovatelům služeb klientům cestovní kanceláře XY. Důležitou součástí cizích zdrojů jsou i přijaté zálohy od klientů cestovní kanceláře, kterým ještě nebyl zájezd poskytnut, ale byla s nimi již sjednána smlouva a oni zaplatili poměrnou část zájezdu. Nejnižší zadluženost měla cestovní kancelář v roce 2011. V dalších letech pak narůstala zejména díky nárůstu závazků k dodavatelům, protože dodavatelé poskytli mnohem více služeb, než v předchozích letech, v souvislosti s velkým nárůstem klientů. Ces-

tovní kancelář XY má navíc s jednotlivými dodavateli a zahraničními partnery dohodnutou dobu splatnosti těchto závazků, většinou to bývají 3 měsíce.

Míra zadluženosti je velice významný ukazatel. Cizí zdroje neměli překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Doporučené hodnoty dosáhla cestovní kancelář XY v letech 2011 a 2012. V roce 2013 naopak optimální hodnotu hrubě překročila. O tom proč měla společnost vysoké závazky, a vzrostly jí cizí zdroje, už bylo napsáno v předchozích kapitolách.

6 ANALÝZA MÍSTNÍCH TRHŮ A STANOVENÍ KRITÉRIÍ

Cestovní kancelář XY se rozhodla, že by v následujícím roce chtěla otevřít další pobočku. Je velice těžké rozhodnout se, kam kancelář umístit a existuje mnoho kritérií a faktorů, které hovoří pro to či ono město a místo. Hlavním rozhodovacím kritériem a zároveň obchodní strategií společnosti je konkurence.

Management cestovní kanceláře se snaží podle již získaných zkušeností otevírat své pobočky zejména v místech, kde již působí konkurence. I přesto, že má v těchto městech již své zástupce v podobě cestovních agentur a trh se zdá konkurenčními cestovními kanceláři relativně nasycen, se jí většinou vyplatí do toho jít, protože neobírá o klienty své provizní prodejce, ale konkurenci.

Mezi důležitá kritéria, která hrají významnou roli při rozhodování, kam umístit novou pobočku patří výkonnost regionu/místa, demografické složení, již zmíněná konkurence, nezaměstnanost v dané lokalitě, regionální HDP nebo počet obyvatel.

Po pečlivém zhodnocení aktuální situace, vedení cestovní kanceláře vybralo dvě lokality, mezi kterými má tato práce vybrat tu pravou pro otevření nové pobočky. Jedná se o jihočeský Tábor a město perníku, východočeské Pardubice. Ústí nad Labem spolu s Pardubicemi jsou jedinými krajským městy v České republice, kde cestovní kancelář XY nemá svou vlastní pobočku. Ovšem v Pardubicích má spolupracující cestovní agenturu, která ze všech svých prodejců, prodá 80 % zájezdů cestovní kanceláři XY, má tedy jakési výsadní postavení a cestovní kancelář XY prozatím netlačila na otevření pobočky v tomto městě. Společnost této cestovní agentuře dokonce hradí nájemné, jedná se o velice blízkou formu spolupráce. Vedení cestovní kanceláře pořád neví, zda v tomto městě otevřít i vlastní pobočku, má strach, že sebere klienty právě zmíněné cestovní agentuře a to nechce, protože mezi nimi funguje velice dobrá spolupráce. Tábor je jedním ze 7 okresních měst Jihočeského kraje, kromě Českých Budějovic, kde má společnost přímé zastoupení, zde má cestovní kancelář XY ještě vlastní cestovní agenturu v Jindřichově Hradci. Dalo by se říct, že Jihočeský kraj je dobře obsazený, a není nutné, aby se otevírala pobočka ještě v Táboře, ale sídlí tu největší konkurenti společnosti XY proto i oni sem chtějí jít a tato destinace má před Pardubicemi zatím přednost. I přes zmíněnou preferenci, chce management firmy udělat analýzu těchto dvou destinací a porovnat je, aby se zjistilo, zda dělají správné rozhodnutí.

6.1 Rozhodovací kritérium – výkonnost regionů

Důležitým ukazatelem, pro rozhodnutí o tom, kam cestovní kancelář umístí svou pobočku, je výkonnost daného regionu. Z logického hlediska, by na tom lépe měly být, jako krajské město, Pardubice. Jak už bylo ale napsáno, větší prioritou je pro vedení Tábor, kde cestovní kancelář nemá své zastoupení v žádné podobě.

Tabulka 6: Výkonnost regionů

VÝKONNOST REGIONŮ	Jihočeský	Pardubický	ČR
Počet obyvatel	637 143	516 315	10 528 477
Hrubá mzda (v Kč)	23 146	22 769	27 200
Podíl nezaměstnaných	6,59%	6,38%	7,50%
Regionální HDP (v mld. Kč, 2013)	210, 51	161,40	3883,70

Zdroj: Nejnovější ekonomické údaje, 2015; Nejnovější údaje: Jihočeský kraj, 2015; Nejnovější údaje: Pardubický kraj, 2015, data sbírána 12. 3. 2015; zpracování vlastní

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že v počtu obyvatel, je na tom lépe Jihočeský kraj, ten je i z geografického hlediska podstatně větší. O demografických ukazatelích však bude následující odstavce.

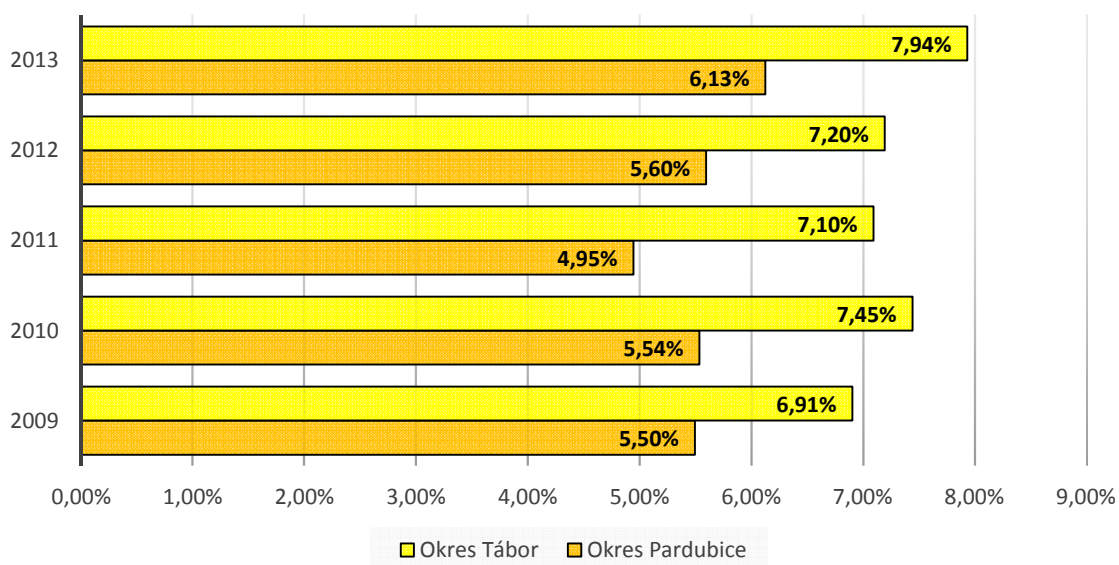
Pro umístění pobočky cestovní kanceláře XY je však z ekonomického hlediska velice důležitá průměrná hrubá mzda v daném regionu. Celorepublikový průměr je přes 27 tis. Kč, toto číslo je však zkreslováno velkými aglomeracemi, jako je Praha nebo Brno. V porovnání zmíněných krajů vítězí opět kraj Jihočeský, kde průměrná hrubá mzda na obyvatele činí 23 146 Kč. Přesněji je kupní síla lidí na jihu Čech o více než 370 Kč na obyvatele větší, než v kraji Pardubickém. Je tu tedy větší předpoklad, že lidé utratí peníze za dovolenou, navíc by mohli kupovat zájezdy dražší.

Podíl nezaměstnaných na celkové zaměstnanosti tvoří k 28.2.2015 v České republice 7,5 %. V obou zmíněných krajích je nezaměstnanost více než o 1 % pod celorepublikovým průměrem, jak je možné vidět z první tabulky. Lépe je na tom v tomto ukazateli kraj Pardubický s podílem nezaměstnanosti na úrovni 6,38 %. Toto číslo představovalo v lednu 2015 přesně 22 982 uchazečů o zaměstnání v Pardubickém kraji, což je o téměř 6000 méně než tomu bylo v roce předchozím.

Jihočeský kraj evidoval k poslednímu únoru roku 2015 přesně 29 666 nezaměstnaných, což představuje 6,59 % ekonomicky aktivní populace kraje ve věku 15-64 let. Z genderového hlediska tvoří více nezaměstnaných muži. V porovnání výše nezaměstna-

nosti s ostatními kraji České republiky se jihočeský kraj řadí do první poloviny, konkrétně na 6. místo.

Vývoj podílu nezaměstnanosti



Obrázek 3: Vývoj podílu nezaměstnanosti v okrese Tábor a Pardubice

Zdroj: Okres Tábor, 2014; Okres Pardubice, 2014; zpracování vlastní

Ve výše uvedeném grafu vývoje podílu nezaměstnanosti je možné vidět, že samotný okres Pardubice registroval přesně 5 982 nezaměstnaných, což v roce 2013 představovalo 6,13 %. Paradoxně i přes zlepšující se ekonomickou situaci na českém trhu, se nezaměstnanost v okrese Pardubice od roku 2011, kdy byla za posledních 5 let nezaměstnanost nejnižší, v posledních dvou letech zvyšuje. Je dokonce i nad úrovní z roku 2009, kdy byla finanční i ekonomická krize ve světě ve svém plném proudu. (Nezaměstnanost, 2015)

Okres Tábor, jehož hodnoty nejvíce zajímají vedení cestovní kanceláře XY má po okrese České Budějovice nejvyšší míru nezaměstnanosti v kraji. V roce 2013 dosáhla hranice nezaměstnaných osob hodnoty bezmála 8 %. Počet registrovaných nezaměstnaných tvořil pro tento okres více než 5 400 osob. I u okresu Tábor je možné vidět zhoršení na trhu práce, za posledních 5 let nezaměstnanost vzrostla o téměř 1 %. (Okres Tábor, 2014)

Vyšší hodnotu statků a služeb vytvořili za sledované období – rok 2014, obyvatelé jihu Čech, a to významně o více než 50 000 mil. Kč, je to dáno zejména tím, že jihočeský kraj má o více než 100 tis. obyvatel více.

Pokud tedy bude management cestovní kanceláře hledět na výkonnostní kritéria a vycházet z těchto zjištěných hodnot při svém rozhodování, kam pobočku umístit, lépe na tom bude město Tábor, protože Jihočeský kraj vykazuje lepší, hodnoty v oblasti počtu obyvatel, vyšší hrubé mzdy i vyššímu regionálnímu HDP.

6.2 Rozhodovací kritérium – demografie

K základním demografickým faktorům patří velikost populace, proto se následující tabulka bude zabývat počtem a složením obyvatelstva ve vybraných okresech a městech na základě údajů, které zveřejnil Český statistický úřad k 1.1.2014.

Tabulka 7: Demografie v okrese Tábor a Pardubice

DEMOGRAFIE	Tábor	Pardubice
Počet obyvatel okresu	102 611	168 569
Počet obyvatel města	34 858	89 432
Průměrný věk obyvatel	42,3	41,9
Počet obyvatel ve věku 15-64	68 339	113 278
Počet obyvatel nad 65 let	19 188	30 342
Počet obyvatel ve věku do 14 let	15 084	24 948

Zdroj: Tábor, 2014; Okres Pardubice, 2014; Okres Tábor, 2014; Obce Pardubického kraje-aktuální počet obyvatel a výměra, 2014; zpracování vlastní

Že je Jihočeský kraj populačně silnější, než kraj Pardubický, již bylo zmíněno v předchozí kapitole, z toho však nevyplývá, že je vhodnějším lokalitou pro umístění pobočky cestovní kanceláře XY. U obou regionů je nutné porovnat i další ukazatele, aby bylo možné zvolit, které místo je vhodnější. Jihočeský kraj se skládá z 8 okresů, Tábor s více než 100 tisícovou populací a hustotou osídlení 77 obyvatel/ km² je druhým největším okresem kraje. Vzhledem k rozložení populace v okrese, je možné konstatovat, že více než 70 % městského obyvatelstva okresu žije právě v Táboře, zbytek populace je rozložen v menších městech např. v Soběslavi, Bechyni, Plané nad Lužnicí nebo v Sezimově Ústí a na venkově. Hlavním zdrojem zvyšování počtu obyvatel je v posledních deseti letech, kromě malých výjimek, zejména kladné migrační saldo. (Charakteristika okresu Tábor, 2014)

Okres Pardubice má v porovnání s jihočeským Tábořem podstatně více obyvatel, ovšem to je dáno tím, že se zde nachází téměř 90 tisícové krajské město, do kterého se stahuje obyvatelstvo z širokého okolí. Pardubice samotné nabízí ze své pozice celou řadu pracovních příležitostí a možností nejen pro své obyvatele, ale i pro obyvatele sousedního okresu, zejména z blízké Chrudimi. Do Pardubic navíc míří celá řada mladých lidí za studiem. Ve

městě perníku má své sídlo Univerzita Pardubice s mnoha fakultami a různými obory. Vystudovaní mladí lidé pak často zůstávají v Pardubicích proto, že si zde našli své životní partnery nebo práci a tím aglomerace narůstá.

Střední věk lidí v České republice se pohybuje kolem hodnoty 41 let. Z genderového pohledu jsou pak muži o téměř 3 roky mladší, než ženy. Ženy na druhou stranu zase žijí déle. Právě lidé v produktivním věku, od 15 do 64 let jsou nejzajímavější věkovou skupinou pro cestovní kancelář XY. Tito lidé vydělávají nejvíce peněz a jsou ochotni je utratit za služby, které cestovní kancelář poskytuje pro jejich odpočinek a relaxaci. Starší obyvatelstvo se nachází v okrese Tábor, kde se střední věk pohybuje přes 42 let. V procentech představuje produktivní populace v obou případech cca 67 % obyvatel okresu. Kolem hranice 18 - ti % se pak pohybují senioři, jejichž počet se neustále zvyšuje. Z pohledu cestovní kanceláře XY jsou senioři velice zajímavou věkovou skupinou, cestují zejména v jarních, podzimních a časných letních měsících, kdy ještě necestují na dovolenou rodiny s dětmi a představují tak významnou část klientely cestovní kanceláře XY.

Děti, bohužel, tvoří nejmenší část populace, konkrétně cca 14 % obyvatel okresu. Okres Pardubice sice vykazuje větší počet dětí, přes 24 tis., ale při porovnání počtu obyvatel v jednotlivých okresech, je zjištěno, že hodnoty vychází stejně.

Z demografického hlediska by cestovní kancelář XY měla zvolit pro svou cestovní kancelář nejspíše lokalitu Pardubic. Nachází se zde větší počet obyvatel s nižším průměrným věkem i více obyvatel v produktivním věku, než na Tábořsku.

6.3 Rozhodovací kritérium- konkurence

Asi nejvýznamnějším kritériem, na základě kterého se cestovní kancelář XY rozhodne, kam umístí svou další pobočku cestovní kanceláře, je přítomnost konkurence. Na českém trhu cestovních kanceláří je velká konkurence, během minulého roku fungovalo v České republice kolem 950 cestovních kanceláří a přes 1100 cestovních agentur.

Ze statistik Českého statistického úřadu vyplývá, že v roce 2013 cestovalo sice méně lidí než v předchozích letech, ale utratili za zájezdy od cestovních kanceláří a agentur více, protože tržby poskytovatelům zájezdů rostly celkem o 7 %. Celkem cestovní kanceláře a agentury v roce 2013 zorganizovaly více než 2 180 000 tuzemských a zahraničních zájezdů. Významnou informací, kterou statistiky přináší je, že vzrostl počet zájezdů realizovaných cestovními kancelářemi a agenturami, a klesal počet dovolených, které si lidé zařizo-

vali individuálně. Navíc průměrný počet přenocování na dovolené v zahraničí stoupl z 8,3 dne na 8,4 dne v roce 2013. (Domácí a výjezdový cestovní ruch v ČR, 2014)

Na trhu cestovních kanceláří působí celá řada velkých společností, mezi ty největší patří i cestovní kancelář XY, další jsou třeba Exim Tours, Čedok, Firo tour, CK Fišer, CK Alexandria atd. Zde je možné nalézt jejich krátké představení:

Čedok a.s.: nejstarší cestovní kancelář u nás, na českém trhu působí již od roku 1920. Nabízí pobytové i poznávací zájezdy po celém světě. Zabývá se zejména zahraničními zájezdy, kongresovou a incentivní turistikou, příjezdovou turistikou a agendou služebních cest. Kromě poskytování dovolených nabízí i doplňkové služby jako dopravní ceniny, letenky nebo finanční služby. Čedok nabízí i zájezdy jako cestovní kancelář XY, ale jejich portfolio je tak široké, že není hlavním konkurentem. (O nás: Cestovní kancelář a tour operátor, © 2015)

FIRO-tour: Tato společnost si dlouhodobě drží místo ve čtyřce největších cestovních kanceláří v České republice. Kromě pobytových a poznávacích zájezdů v teplých destinacích nabízí i lyžařské pobyty. Z letních dovolených dominuje Egypt, Turecko a Španělsko, ze zimních pak rakouské a italské Alpy. Je velkým konkurentem CK XY protože její hlavní osu prodeje tvoří stejné destinace, navíc nabízí ve svém portfolio i další lokality. (O nás: Cestovní kancelář FIRO-tour, © 2015)

EXIM tours: Je největší cestovní kancelář na českém trhu, působí také na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. Realizační tým společnosti dnes čítá více než 270 zaměstnanců s více než 40 vlastními a franšízovými prodejny. Největší zisky a úspěchy společnost zaznamenala před začátkem finanční krize v roce 2008, kdy vypravila na dovolenou největší počet klientů- 250 tis. Společnost nabízí velké množství destinací, kam může své klienty vypravit, počínaje Marokem, Emiráty, Itálií, až po Mauricius a exotický Zanzibar. I milovníci lyžování si přijdou na své. EXIM tours se specializuje na exotické dovolené, které společnost XY vůbec nenabízí. i na <https://www.eximtours.cz/o-exim-tours>

Po vzoru cestovní kanceláře XY zařadil EXIM tours do své nabídky i Maroko, které jako vůbec první nabízela zmiňovaná cestovní kancelář XY, ukázalo se, že se jedná o velice atraktivní destinaci, která se stala hitem sezóny 2013 a 2014. (O Exim tours, © 2013)

CK Alexandria: Cestovní kancelář Alexandria je na trhu již 25 let. Společnost je největším touroperátorem na destinaci Bulharsko. Nabídka řeckých ostrovů také patří k největším, tím společnost konkuruje i CK XY. Nabídkový program této společnosti je

celoroční, kromě lyžařských zájezdů v zimě nabízí i exotiku. Výhodou této společnosti je, že nabízí i zájezdy pro úředníky veřejné správy. Alexandria vypravuje lety z více mezinárodních letišť, což patří také určitě mezi velké výhody. Lidé mohou na dovolenou odletět kromě Prahy a Brna, také z Ostravy, Pardubic nebo Karlových Varů. (Info o CK Alexandria, 2015.)

CK Fischer, a.s.: Společnost specializující se zejména na letecké dovolené u moře, kromě zájezdů k moři nabízí i eurovíkendy ve světových metropolích nebo lyžařské pobyty. Spolu s cestovní kanceláří NEV - DAMA, eTRAVEL a PRIVILEQ, tvoří tyto společnosti největší cestovní skupinu v České republice, s více než 250 tis. klienty ročně a ročními tržbami většími než 3 mld. Kč. Celá cestovní skupina je členem finanční a investiční skupiny KKCG. (Cestovní kancelář Fischer, a.s., © 1999 – 2014)

Většina kanceláří působí zejména ve velkých statutárních městech, případně v ekonomicky silnějších aglomeracích. V dalších městech prodávají své zájezdy prostřednictvím cestovních agentur. Strategií cestovní kanceláře XY je mít pobočku tam, kde ji má i konkurence a přetáhnout zákazníky na svou stranu. V následující tabulce je možné vidět, kolik má která cestovní kancelář svých vlastních poboček na českém trhu.

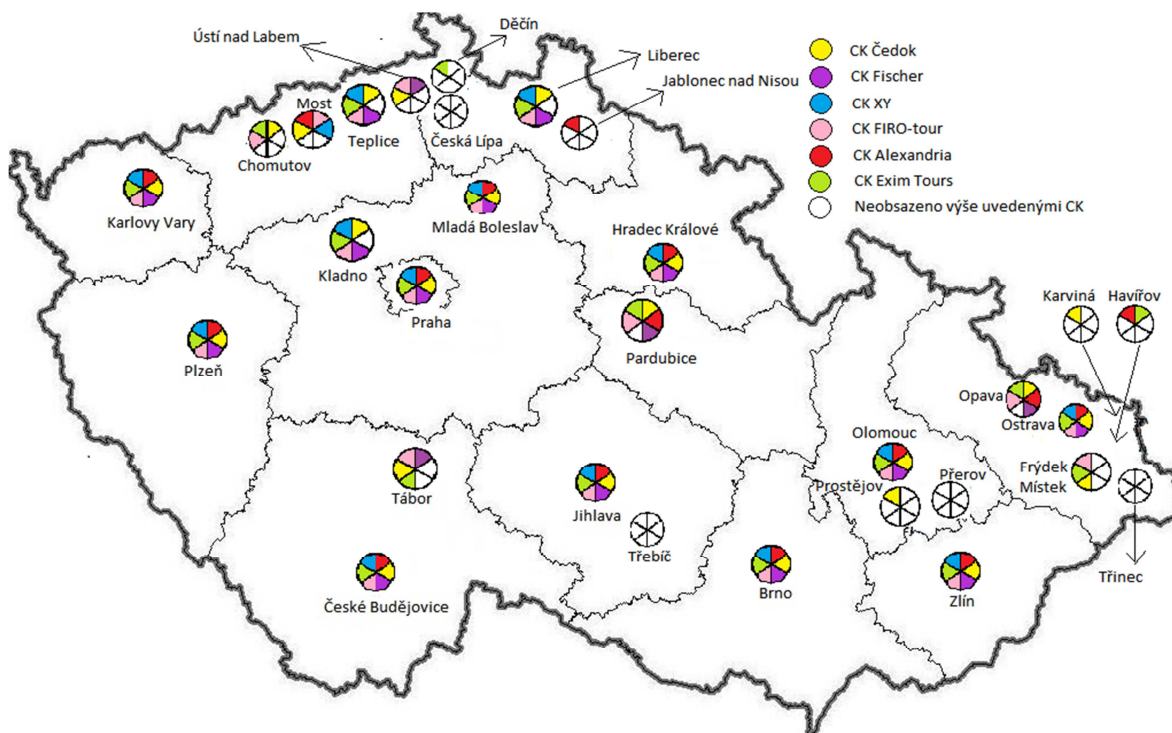
Tabulka 8: Pobočky největších konkurentů

NÁZEV CESTOVNÍ KANCELÁŘE	POČET POBOČEK V ČR
Cestovní kancelář Čedok	50
Cestovní kancelář EXIM tours	41
Cestovní kancelář Alexandria	20
Cestovní kancelář Fischer	40
Cestovní kancelář FIRO-tour	31
Cestovní kancelář XY	19

Zdroj: vlastní zpracování.

Největší cestovní kanceláří, z pohledu poboček je nejstarší CK v České republice Čedok. Po 30 - ti největších městech České republiky má rozmístěno na 50 poboček. Např. v Praze má 12 - ti násobné zastoupení, v Brně, Ostravě, Olomouci, Plzni, Liberci a Českých Budějovicích pak po 2 pobočkách. Téměř stejné množství přímých prodejen mají EXIM tours a CK Fišer, která zároveň tvoří s dalšími společnostmi (Nev Dama, atd.) největší cestovní skupinu v Česku, vlastněnou firmou KKCG. Nejmenší ze sledovaných kanceláří je společnost XY, ta se ale v posledních letech hodně rozrůstá, od roku 2011 bylo otevřeno více než 5 nových poboček- v Jihlavě, Liberci, Mladé Boleslavi, Plzni a Kladně. I přes nižší počet poboček navíc každoročně významně roste počet klientů.

Na následující mapě je možné vidět, kde působí největší konkurenti, a hlavně kdo má umístěné pobočky v Táboře a v Pardubicích, jejichž tržní prostředí v rámci cestovního ruchu tato práce sleduje. Mezi těmito městy se cestovní kancelář XY rozhoduje, kam umístí svou další, v pořadí už 20 pobočku a tím se svou velikostí vyrovná CK Alexandria.



Obrázek 4: Mapa poboček největších cestovních kanceláří v ČR

Zdroj: Interní zdroj CK XY, zpracování vlastní

Výše uvedená mapa naznačuje rozmístění největších cestovních kanceláří ve 30 největších městech České republiky podle počtu obyvatel. Každé kolečko, umístěné tam, kde se rozkládá dané město, je rozděleno na 6 polí. Tato pole představují jednu ze zmíněných kanceláří. Každá cestovní kancelář obdržela pro lepší orientaci svou barvu a podle těchto barev je možné se orientovat, v jakém městě má daná společnost své zastoupení. Např. Čedok dostal barvu žlutou nebo CK XY, kterou se tato práce zabývá je označena modře. Největší města jako je Praha, Brno, Ostrava, Plzeň nebo Olomouc jsou obsazena vždy jednou nebo více pobočkami dané cestovní kanceláře, proto je celé kolečko barevné. Všechna krajská města až na 3 výjimky jsou velkými cestovními kancelářemi pokryta. V Ústí nad Labem pak působí ze zmíněných cestovní kanceláří pouze Firo-tour, CK Fischer a CK Čedok. V Liberci si klienti nemohou koupit zájezd na pobočce CK Alexandria a v Pardubicích chybí CK XY. V posledních letech cestovní kancelář XY otevřela pobočky právě v Liberci, v Plzni a Hradci Králové, vedení společnosti chce mít obsazená všechna velká

města, kde působí i její největší konkurence. Kromě zmíněných měst byla otevřena i pobočka v Kladně a Mladé Boleslavi, právě v poslední zmíněné, zaznamenala cestovní kancelář XY obrovský úspěch a zájem klientů. Je to způsobeno i tím, že společnost XY uzavřela smlouvu s automobilkou Škoda, a poskytuje jejím zaměstnancům slevy na dovolenou, což bylo také významným faktorem pro vstup na tento trh. Spojení s tak významným partnerem znamená velké pozitivum pro další rozvoj firmy. Je to dobrá zpráva pro věřitele i další partnery nebo klienty cestovní kanceláře, spojení s tak významnou firmou, dává najevo, že má důvěru a schopnost zajišťovat zájezdy pro velký počet klientů a je ochotna se domluvit na lepších smluvních cenách za zájezdy apod. Navíc je tu předpoklad, že se jedná o stabilní a perspektivní společnost.

Ne všechna velká města jsou obsazena jednou ze silných cestovní kanceláří, mezi taková více než 30 - ti tisícová města patří např. Třebíč, kde jsou zájezdy od velkých cestovní kanceláří nabízeny jen cestovními agenturami nebo Přerov. Přerov je město s téměř 45 tis. obyvateli. Logický předpoklad je, že by cestovní kanceláře měli uvažovat o tak významném městě jako o místě pro svou pobočku. Z pohledu obyvatel je město tohoto velice zajímavé pro takovou úvahu. Bohužel, po podrobnějším prozkoumání je možné zjistit, že Přerov je postižen relativně vysokou nezaměstnaností a vysokým množstvím sociálně slabých obyvatel, kteří přispívají k nízké kupní síle lidí. Lokalita v tu chvíli není pro cestovní kancelář XY ani její největší konkurenty zajímavá. Navíc Přerov se nachází v blízkosti krajského města, Olomouce, která stahuje velké množství bonitních klientů, kteří si mohou dojet koupit zájezd sem.

Podobný problém má i Třinec, který má v okolí velké množství relativně velkých měst, která nabízejí služby cestovních kanceláří. I v Třinci je celkem vysoká nezaměstnanost.

Vzhledem ke strategii, kterou cestovní kancelář zastává, a výsledkům analýzy jsou obě místa vhodná pro umístění nové pobočky. Preference managementu, které jsou při rozhodování důležité, by zvolili lokalitu Tábora.

6.4 Rozhodovací kritérium- trh realit

Posledním kritériem, které by mohlo rozhodnout o výběru lokality, jsou ceny realit. Cestovní kancelář XY z 95 % prostory, kde pobočky sídlí, nevlastní. Mnohdy se jedná o dlouhodobý pronájem od města nebo od soukromých poskytovatelů, Každá lokalita má své ceny, v místě a čase obvyklé, proto se zde nedá říci, že by toto kritérium bylo rozhodné pro umístění kanceláře, nicméně je důležité vědět, v jakých cenových relacích se nájmy pohy-

bují. Tato zjištění budou důležitá i pro pokračování této práce, kvůli výpočtu nákladů na pobočku.

Plocha, kterou cestovní kancelář XY ke svému fungování potřebuje, se pohybuje minimálně kolem 40 m². Pro bezproblémové fungování pobočky je nutné počítat se dvěma místnostmi. Jedna by měla sloužit jako technické zázemí obsahující kromě skladových prostor na katalogy, také zařízení jako kuchyňka, sklad na kancelářské potřeby nebo WC. Druhá místnost by měla sloužit pouze jako reprezentativní prodejní prostor. Vedení CK XY velice dbá na vzhled kanceláře. Celé prostory jsou vždy modro-bíle vymalovány, na zdech visí obrazy z destinací, které společnost nabízí a vše by mělo působit útulně a příjemně. I vzhled zaměstnance je důležitý, každý referent prodeje musí nosit uniformu se jmenovkou.

Z logického hlediska by výše nájmu měla být vyšší v Pardubicích. Jedná se o krajské město, centrum obchodu a služeb celého kraje, proto i ceny budou úměrné důležitosti aglomerace. Po analýze realitního trhu v Pardubicích, bylo zjištěno, že prostory ve výše uvedené výměře se pohybují v cenách od 8 tis. Kč/ měsíc, v závislosti na lokalitě. Ideální prostor, který vyhovuje jak svým stavem, ve smyslu zachovalosti místa, tak i umístěním v centru města na Palackého třídě, proti obchodnímu centru AFI Palace, stojí měsíčně 20 tis. Kč/měsíc + poplatky za služby, tedy voda, elektřina, topení, odpad apod.

V Táboře, je možné nalézt volné prostory buď v historickém centru, v okolí historického centra nebo v obchodních pasážích. V historickém centru, je možné pronajmout kancelář o 36 m², včetně WC, malých skladovacích prostor a výlohy kolem 26 tis. Kč/měsíc, což neakceptovatelná cena. Variantou k tomu jsou kancelářské prostory v ulici směrem k centru města, na ulici 9. května, kde zároveň sídlí i ostatní konkurenti cestovní kanceláře a nájem se tu pohybuje okolo 7 tis. Kč/měsíc + poplatky za služby, za cca 50 m², s výlohou, včetně WC.

Při analýze trhu realit by vedení zvolilo kancelářské prostory na ulici 9. května v Táboře.

6.5 Vyhodnocení analytické části

Cestovní kancelář XY je velmi dobře prosperující firmou, která na českém trhu působí již 18 let. Vedení cestovní kanceláře se rozhodlo, že chce v České republice založit další provozovnu a jedním z cílů této práce je vyhodnotit, která ze dvou destinací, které si management zvolil, bude pro otevření v současné době vhodnější. Společnost se rozhoduje mezi jihočeským Tábořem a východočeskými Pardubicemi.

Z kapitoly **5.5 o ekonomickém zhodnocení společnosti** vyplývají následující závěry:

- Meziroční nárůst klientů ze 77 tis. na 101 tis. v roce 2013.
- Meziroční nárůst tržeb o 35 % v roce 2013.
- V roce 2012 a 2013 obrovský nárůst krátkodobých obchodních závazků, z důvodu nárůstu prodaných zájezdů.
- Běžná likvidita klesá kvůli prudce se zvedajícím krátkodobým závazkům.
- Pohotová i okamžitá likvidita dosáhla nejlepších hodnot v roce 2011.
- Rentabilita tržeb má kolísavý charakter, nejlepší hodnota byla dosažena v roce 2013.
- Rentabilita vlastního kapitálu vzrostla v roce 2013 na 89 % zejména kvůli vysoké zadluženosti společnosti.
- Míra zadluženosti i celková zadluženost firmy za roky 2011, 2012 a 2013 roste.

⇒ Z výše uvedeného vyplývá, že společnost je ekonomicky silná a stabilní. Pokud by se otevření nové pobočky nezdařilo, nebude to pro společnost likvidační.

Z kapitoly **6.1 o výkonnosti regionů** vyplývají následující závěry:

- Jihočeský kraj je podstatně početnější na obyvatele.
- Lidé v Jihočeském kraji pobírají vyšší průměrnou hrubou mzdu.
- Regionální HDP Jihočeského kraje je vyšší, než u kraje Pardubického.
- Nezaměstnanost v Pardubickém kraji je o 1 % pod celorepublikovým průměrem a o 0,5 % nižší než v kraji Jihočeském.
- Nezaměstnanost v okrese Pardubice je za posledních 5 let stabilně nižší, než v okrese Tábor.

⇒ Na základě tohoto kritéria, by vedení společnosti zvolilo pro svou pobočku lokalitu Tábořa.

Z kapitoly **6.2** o demografii vyplývají následující závěry:

- Pardubice jsou krajským městem s více než 90. tis. obyvateli, i okres Pardubice je na obyvatele početnější.
- Obyvatelé pardubického okresu mají nižší průměrný věk, než obyvatele okresu Tábor.

⇒ Na základě tohoto kritéria, by vedení společnosti zvolilo pro svou pobočku lokalitu Pardubic.

Z kapitoly **6.3 o konkurenci** vyplývají následující závěry:

- Obě zmíněná města jsou již obsazena všemi velkými konkurenty cestovní kanceláře XY, a vedení společnosti by v případě konkurenční strategie, kterou používají, dalo přednost pobočce v Táboře.
- V Pardubicích má společnost svou cestovní agenturu.

⇒ Na základě tohoto kritéria, by vedení společnosti zvolilo pro svou pobočku lokalitu Tábora.

Z kapitoly **6.4 o trhu realit** vyplývají následující závěry:

- Cenově dostupnější a levnější jsou kancelářské prostory v Táboře.
- Nájem v blízkosti centra a ostatních konkurentů, by měl stát okolo 7 tis. Kč bez energií.

⇒ Na základě tohoto kritéria, by vedení společnosti zvolilo pro svou pobočku lokalitu Tábora.

Strategií cestovní kanceláře XY je zakládat pobočky v ekonomicky silných lokalitách, kde působí i konkurence. Kromě zmíněných rozhodovacích kritérií, ze kterých lépe vyšla lokalita Tábora, hrají roli i preference vedení cestovní kanceláře XY. Tyto preference hovoří také ve prospěch Tábora. Po oznámení těchto skutečností a výsledků analýzy managementu společnosti, bylo rozhodnuto, že při zpracování projektu na novou pobočku cestovní kanceláře dostane přednost lokalita Tábor. V září tohoto roku by zde měla vzniknout nová provozovna cestovní kanceláře XY.

7 PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY CESTOVNÍ KANCELÁŘE XY

Z kriteriální a makroekonomické analýzy uvedené na předchozích stránkách vyplývá, že společnost XY zvolí pro svou novou pobočku cestovní kanceláře město Tábor. Projekt založení nové pobočky se bude zabývat veškerými potřebnými kroky, které je třeba učinit před zahájením podnikání v tomto jihočeském městě. Kromě harmonogramu všech činností, před otevřením kanceláře, se projekt zabývá i výběrem referenta prodeje zájezdu, kalkulací veškerých nákladů, včetně marketingových nebo rizikovou analýzou projektu. Projekt by měl být vytvořen tak, aby mohl být užitečným nástrojem, dle kterého bude možné postupovat a bude tvořit páteří dokument, při přípravách a zakládání nové provozovny.

7.1 Harmonogram projektu

I přesto, že hlavní sezóna cestovní kanceláři začíná v červnu, se vedení společnosti rozhodlo, otevřít pobočku v Táboře k 1. září 2015. Vzhledem k tomu, že společnost zakládá pouze jednu ze svých poboček, není nutné počítat s příliš dlouhými termíny pro přípravu dokumentů nutných k založení nové provozovny. Časově nejnáročnější etapou bude hledání nového referenta prodeje zájezdů. Dlouhý časový interval bude věnován i volbě vhodné lokality. Důležité je tak počítat s časem, potřebným pro výrobu reklamních předmětů a na pořízení nového vybavení pobočky, které by mělo být stejné jako ve všech ostatních provozovnách.

Tabulka 9: Harmonogram projektu otevření nové pobočky CK XY

HARMONOGRAM PROJEKTU		
AKTIVITA	Doba trvání	TERMÍN
Volba vhodných obchodních prostor	15	Nejpozději k datu 24.7.2015
Podpis smlouvy s realitní kanceláří	8	Nejpozději k datu 31.7.2015
Inzerát na referenta prodeje zájezdů	17	Nejpozději k datu 5.8.2015
Výběrové řízení, volba vhodného kandidáta	1	Nejpozději k datu 7.8.2015
Oznámení o výsledku výběrového řízení zájemcům	2	Nejpozději k datu 11.8.2015
Zaškolení nového zaměstnance	8	Nejpozději k datu 26.8.2015
Ohlášení nově vzniklé pobočky na ŽÚ	1	Nejpozději k datu 24.8.2015
Výroba reklamních předmětů	15	Nejpozději k datu 24.8.2015
Pořízení vybavení pobočky	14	Nejpozději k datu 26.8.2015
Instalace veškerého zařízení a vybavení do kancelářských prostor	8	Nejpozději k datu 31.8.2015
Otevření pobočky		OTEVŘENO 1.9.2015

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé termíny jsou stanoveny pesimisticky a skutečné lhůty realizace, mohou být kratší. Termíny jsou stanoveny s nejpozdějším možným termínem ukončení, protože některé činnosti mohou probíhat současně. Jejich přesné rozplánování je uvedeno v graficky znázorněné tabulce v příloze 4 této práce. Za realizaci veškerých činností, vedoucích k otevření nové pobočky odpovídá, regionální manažer pro Moravu a Slezsko, který má na starosti všechny pobočky ve zmíněných oblastech a k tomu odpovídá i za nové pobočky v Čechách, otevřené po roce 2013.

7.2 Volba vhodné lokality ve městě Tábor

Tábor je historické město, které se rozkládá v jižních Čechách. Jak bylo uvedeno v analýze, je mnoho možností, kam pobočku v Táboře umístit. Kromě historického centra i do přilehlých ulic nebo obchodních pasáží. Vhodné komerční prostory musí být zvoleny a vybrány v nejdelší možné době trvání 15 dnů, nejpozději do 24. července 2015, aby poté mohla být v době 1 týdne podepsána smlouva a mohly být zahájeny další činnosti tak, aby pobočka cestovní kanceláře mohla být k 1. září 2015 otevřena.

Jako vhodné místo pro umístění byla vybrána, ulice 9. května, kde sídlí i všichni čtyři konkurenti cestovní kanceláře- tedy CK Čedok, EXIM tours, FIRO-tour a Fischer. Jedná se o hlavní obchodní třídu v centru Tábora. Zmíněné cestovní kanceláře jsou umístěny v obchodním centru i přilehlých obchůdcích. V současné době je volný pouze pronájem 97 m² prodejních prostor v pasáži Atlantis, což je pro cestovní kancelář zbytečně mnoho nebo kancelář v téže ulici naproti obchodní pasáži. Varianta jedna by cenově vyšla cestovní kancelář na 28 tis. Kč plus poplatky za služby. Což je pro společnost neakceptovatelná cena, navíc prostory jsou příliš velké.

Tabulka 10: Volba vhodných kancelářských prostor v Táboře

Adresa	Velikost	Cena nájmu
9. května, Tábor (pasáž Atlantis)	97 m ²	28 tis. Kč
9. května, Tábor (mimo pasáž Atlantis)	64 m ²	7 tis. Kč

Zdroj: Komerční objekty k pronájmu Tábor 2014, vlastní zpracování

Vhodný komerční prostor, který si společnost XY chce pronajmout a bude s ním dále kalkulováno, je představována prostorem o velikosti 64 m², na téže ulici, naproti obchodní pasáži Atlantis, který obsahuje kancelář, přilehlou kuchyňku, která lze využít i jako skladovací prostory a WC. V domě sídlí obchody a advokátní kancelář. Nájemné je stanoveno ve výši 7000 Kč/ měsíc plus poplatky za energie, a jednorázová provize realitní kanceláři,

která je ve výši jednoho měsíčního nájmu tedy dalších 7000 Kč. Ze zkušeností cestovní kanceláře XY bude nutné počítat s náklady na energie ve výši od 2500 - 3000 Kč, v závislosti na spotřebě elektrické energie, tepla a vody. Za variabilní náklady jako je telefon, internet nebo poštovné je nutné počítat s částkou kolem 5000 Kč. Telefonování v rámci skupiny, tedy mezi zaměstnanci cestovní kanceláře XY je „zadarmo“ tedy nebudeme ho počítat do výdajů pobočky, protože je hrazeno centrálně. Tato služba je smluvně ošetřena s dodavatelem telefonních a komunikačních služeb pro celou společnost XY.

7.3 Ohlášení nově vzniklé provozovny

Jelikož cestovní kancelář již na českém trhu funguje a při jejím založení byly předloženy všechny potřebné dokumenty, při zakládání nové provozovny už musí být předloženo pouze ohlášení místně příslušnému živnostenskému úřadu spolu s ověřenými doklady, které prokazují oprávnění k provozování živnosti. Tento úkon by měl, viz. harmonogram, činit max. 1 den. V nově vzniklé pobočce musí být na viditelném místě umístěny kopie koncesní listiny a kopie pojištění cestovní kanceláře proti úpadku. Nově vzniklá provozovna musí být jasně označena na vchodových dveřích a musí zde být jméno a příjmení odpovědné osoby.

7.4 Referent prodeje zájezdů

Vzhledem k umístění provozovny cestovní kanceláře XY mimo obchodní centrum, kde často bývá přesně stanovená otevírací doba, bude pobočka v provozu 9 hodin denně včetně polední přestávky. Otevírací doba bude od pondělí do pátku, od 9 do 18 hod, včetně pauzy na oběd od 12 - 13 hod. Díky takto stanovené pracovní době, postačí cestovní kanceláři pouze jeden referent prodeje zájezdů.

Inzerát na místo referenta prodeje zájezdů bude umístěn v termínu stanoveném v harmonogramu projektu na místním úřadě práce, a na úřadě práce okolních měst, tedy v Soběslavi a v Milevsku. Dále bude zveřejněn na webových stránkách cestovní kanceláře XY, a inzerát by měl viset ve výloze budoucí prodejny. Společnost si objedná i 7- denní inzerci na webových stránkách Profesia.cz, kde za ni zaplatí jednorázový poplatek 1 650 Kč, který je zahrnut v počátečních administrativních nákladech.

Zaměstnanci cestovní kanceláře XY, kteří se hlásí na pozici „Referent prodeje zájezdů“, by měli splňovat jisté minimální nároky.

Požadavky na zájemce v inzerátu zní takto:

- Ukončené minimálně středoškolské vzdělání.
- Aktivní znalost práce na PC.
- Angličtina na komunikativní úrovni.
- Praxe v cestovním ruchu nebo na obdobné pozici výhodou.
- Příjemné a aktivní vystupování při komunikaci se zákazníkem.
- Spolehlivost, flexibilita, zodpovědnost a pečlivost.
- Ochota cestovat.
- Výborné vyjadřovací schopnosti a znalost českého jazyka.

Výběrové řízení na pozici referenta prodeje zájezdu bude dle harmonogramu trvat jeden den, další dva dny se bude vedení kanceláře rozhodovat, koho přijme. Je nutné myslet na to, že člověk, který bude na pozici prodejce zvolen, musí v létě absolvovat i školení. Školení prodeje proběhne v kanceláři v Brně, kde sídlí část managementu společnosti. Toto školení by mělo probíhat minimálně jeden týden, a nový zaměstnanec by si měl vyzkoušet a osvojit techniky prodeje, péči o obchodní prostory, manipulaci s penězi, dokumenty apod.

Hrubá mzda referenta prodeje zájezdů je 16 tis. Kč/měsíčně. Cestovní kancelář XY neposkytuje zaměstnancům žádné benefity v podobě odměn, slev na dovolenou nebo příspěvků na relaxaci, vzdělávání apod.

Chybou je, že cestovní kancelář XY neposkytuje odměny za množství prodaných zájezdů referentem. Nezáleží tudíž na tom, kolik zájezdů daný zaměstnanec prodá, protože není motivován možnou provizí a má pouze fixně stanovenou mzdu. V současné době se ale začíná připravovat motivační program, aby byli zaměstnanci pozitivně finančně motivováni a měli sami zájem na tom prodat více zájezdů.

V současné době v cestovní kanceláři XY fungují pouze tzv. PROMO prodeje, které spočívají v prodeji SUPER LAST MINUTE zájezdů. Např. jeden až dva dny před odletem letadla zbývají 2 - 3 volná místa na palubě, která je nutné obsadit. Zaměstnanci jsou motivováni odměnou 100 Kč/smlouva za prodej tohoto PROMO zájezdu.

I když je hrubá mzda referenta prodeje 16 tis. Kč, pro cestovní kancelář to znamená mnohem větší náklady, ve formě pojistného apod. V následující tabulce je možné vidět, kolik stojí cestovní kancelář jeden takový zaměstnanec měsíčně a zároveň kolik peněz v čistém

znamená taková výše mzdy pro zaměstnance. Roční náklady firmy na jednoho zaměstnance pobočky cestovní kanceláře XY v Táboře tedy budou činit **257 280 Kč**.

Tabulka 11: Výpočet čisté mzdy referenta prodeje zájezdů

Výpočet čisté mzdy zaměstnance:	
ZÁKLAD DANĚ- super hrubá mzda	21 500
Pojistné za zaměstnavatele	5 440
Sociální pojištění 25 %	4 000
Zdravotní pojištění 9 %	1 440
HRUBÁ MZDA	16 000
Pojistné za zaměstnance	1 760
Sociální pojištění 6,5 %	1 040
Zdravotní pojištění 4,5 %	720
Daň 15 %	3 225
Sleva na poplatníka	-2 070
Sražená záloha na daň	1 155
ČISTÁ MZDA	<u>13 085</u>

Zdroj: rozhovor s vedením firmy 23.3.2015; zpracování vlastní

Čistá mzda referenta prodeje zájezdu činí 13 tis. Kč.

7.5 Finanční prostředky nutné k otevření pobočky

Náklady na zřízení nové pobočky jsou nemalé a veškeré tyto investice musí být realizovány dle stanoveného harmonogramu projektu. Celkově jsou počáteční náklady, ještě před otevřením pobočky, ve výši bezmála 218 tis. Kč. Jak je možné vidět v následující tabulce, výdaje se skládají z níže uvedených položek např. základním vybavením kanceláře, marketingovými náklady, náklady na kauci, realitního makléře či počátečními administrativními náklady. Největší výdaje bude mít společnost s vybavením cestovní kanceláře a s marketingovými investicemi.

Tabulka 12: Počáteční výdaje na otevření nové pobočky

POČÁTEČNÍ VÝDAJE CK XY NA OTEVŘENÍ NOVÉ POBOČKY		
Vybavení provozovny	Viz. následující tabulka	97 090 Kč
Provize realitnímu makléři	Ve výši jednoho měsíčního nájmu	7 000 Kč
Kauce za pronájem prostor	Ve výši tří měsíčních nájmu	21 000 Kč
Administrativní úkony a náklady	Telefony, cestovné, výroba razítek, označení provozovny	4 500 Kč
Marketingové investice a náklady	Výroba vývěsního štítu, reklamního "Áčka", vizitky, katalogy, reklama v médiích, stojan na katalogy	88 339 Kč
CELKEM		217 929 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Protože byl nájem nalezen přes realitní kancelář, je nutné uhradit i provizi realitnímu makléři, ta by měla být ve výši jednoho měsíčního nájmu, tedy ve výši 7000 Kč. Majitel objektu si žádá kauci za pronájem. Tato kauce je ve smlouvě stanovena ve výši 21 tis. Kč, což odpovídá třem měsíčním nájům. Tato částka bude cestovní kanceláři vrácena v případě, že ukončí pronájem a předá objekt v původním stavu.

Nejvyšší náklady má vedení cestovní kanceláře s vybavením provozovny. Podrobnější rozbor těchto nákladů je uveden v následující tabulce. Druhou nejdražší položkou jsou marketingové investice a náklady, které jsou nezbytně nutné realizovat ještě před otevřením provozovny. Zahrnují výrobu vývěsního štítu, reklamního „Áčka“, vizitek nebo reklamu v médiích. Jako vhodná mediální reklama byla zvolena reklama v novinách Deník, které vycházejí každý den mimo neděle. Jen v jižních Čechách vycházejí v nákladu téměř 25 000 ks/denně. V pátek je tento náklad téměř dvojnásobný. I tato položka počátečních výdajů je podrobněji analyzována v následující kapitole.

7.5.1 Vybavení nové pobočky CK XY

Nejvýznamnější položkou počátečních nákladů je vybavení provozovny. Základním vybavením je počítač s příslušenstvím. Jako příslušenství je myšleno hardware a software s potřebným programem, pro prodej zájezdů. CK XY používá B2B rezervační systém pro prodej svých zájezdů. Celá společnost XY využívá ve svých prodejnách počítače značky Dell. Nemá sice s touto značkou žádnou smlouvu nebo slevu na odběr počítačů, ale využívá je z důvodu jejich kvality. Průměrná cena těchto PC i s příslušenstvím se pohybuje kolem 20 tis. Kč. Kromě PC, je nutné, aby byla kancelář vybavena laserovou tiskárnou, ta musí obsahovat nejen funkci tisku, ale i scener, a kopírku. Kromě tisku smluv, které se

následně i s podpisem klienta a referenta posílají na centrálu do Prahy, se na pobočce tisknou i nabídky zájezdů do výloh nebo rezervace a nabídkové listy zákazníkům. Tiskárna není levnou záležitostí, průměrně se cena pohybuje od 13 do 20 tis. Kč. V závislosti na zvolených a požadovaných parametrech byla do provozovny zvolena tiskárna typu OKI MC362dn za necelých 15 tis. Kč.

Tabulka 13: Vybavení nové pobočky cestovní kanceláře XY

VYBAVENÍ NOVÉ POBOČKY CK XY		
Počítač s příslušenstvím	PC, myš, klávesnice, reproduktory a monitor.	19 500 Kč
Barevná laserová tiskárna	Tiskárna, scener, kopírka. Např. typ OKI MC362dn.	14 990 Kč
Nábytek do kanceláře	Pracovní stůl, kancelářská židle, židle pro klienty, úložné prostory, skříňky, obrazy, nástěnné kapsy na katalogy, vybavení dětského koutku.	30 000 Kč
Souprava kancelářských potřeb	Papíry, tužky, propisky, fixy, děrovačka, nůžky, lepidlo, izolepy, gumy, obálky, pokladní doklady, kniha příchoďů a odchodů, pokladní kniha, folie, šanony, desky, tonery atd.	6 500 Kč
Osvětlení	Osvětlení stropní, v zázemí, stolní a výlohy.	5 000 Kč
Textilní vybavení provozovny	Zátěžový koberec, rohože.	7 000 Kč
Nábytek do zázemí a skladu provozovny	Police, židle, stolečky, skříňky.	8 000 Kč
Technické a hygienické vybavení	Varná konvice, mikrovlnná trouba, vysavač, mop, koště, hadr na podlahu.	4 300 Kč
Ostatní vybavení	Závěsy na LM do výloh, odpadkové koše, květiny, trezor, atd.	21 800 Kč
CELKEM		97 090 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nábytek do kanceláře také představuje významnou položku počátečních nákladů. Kromě nezbytně nutného pracovního stolu, kancelářské židle nebo posezení pro klienty sem patří i úložné prostory a skříňky. Těch je v kanceláři potřeba relativně velké množství, zejména na úschovu kancelářských potřeb. Do kancelářských potřeb je možné zařadit úplně běžné předměty jako tužky, fixy, papíry, izolepy, lepidla, obálky atd. ale i doklady, na které se nesmí zapomenout. Každá pobočka by měla být vybavena Knihou příchoďů a odchodů, Pokladní knihou a dalšími doklady jako jsou výdajové nebo příjmové pokladní doklady. Osvětlení také hraje důležitou roli ve vybavení pobočky, správně prosvětlený prostor dodá klientovi pocit pohody a dobrou náladu, která je při nákupu dovolené potřeba. Osvětlení je

potřeba nejenom stropní a stolní, ale také do výloh. Nabídky zájezdů musí být prezentovány i v době, kdy je cestovní kancelář zavřená, tedy ráno, večer, o víkendech apod.

Kromě kancelářského nábytku je třeba, aby byla provozovna vybavena i nábytkem do skladovacích prostor a zázemí. Tady je nutné počítat s židličkou, stolem a úložnými prostory a kuchyňským vybavením, např. varnou konvicí, mikrovlnnou troubou apod., to vše tvoří výdaje, které je nutné obstarat ještě před zahájením činnosti. Do technického vybavení je nutné zahrnout také vysavač na čištění zátěžového koberce a mycí pomůcky, mezi které patří mop, koště, stěrka apod. Do ostatního vybavení je možné zahrnout vše co je potřebné k plnému fungování provozovny. Nejdůležitější položkou ostatního vybavení je trezor. Každá pobočka cestovní kanceláře XY musí mít kancelářském v prostoru umístěn bezpečný, nehořlavý trezor. Hodnota elektronického trezoru, který společnost v provozovnách používá, se pohybuje v rozmezí 15 - 20 tis. Kč.

7.5.2 Počáteční marketingové náklady a investice

Bez marketingu a reklamy v dnešní době nemá smysl podnikání začínat, jedná se v podstatě o začátek obchodu. Do kategorie marketingových nákladů patří veškeré reklamní a propagační materiály, které pobočka potřebuje ke svému úspěšnému začátku. Následující tabulka obsahuje výčet všech reklamních prvků, které je třeba před otevřením pobočky zajistit. Jedná se zejména o různá označení provozovny, která budou umístěna při vchodu do kanceláře nebo na výlohách. Rozměry odpovídají skutečným potřebám cestovní kanceláře a ceny jsou v místě a čase obvyklé.

Tabulka 14: Počáteční marketingové investice a náklady

POČÁTEČNÍ MARKETINGOVÉ INVESTICE A NÁKLADY			
	POČET	POPIS A JEDNOTKOVÁ CENA	CENA
Vývěsní reklamní štít	2,5 m	6 900 Kč/m světelná reklama	17 250 Kč
Reklamní polepy do výlohy	2,125 m ²	1150 Kč/ m ²	2 444 Kč
Reklamní "Áčko" - exteriér	1,54 m ²	oboustranné, 400 Kč/m ²	616 Kč
Reklama v místních médiích	12 x	regionální vydání novin Deník	42 689 Kč
Vizitky	1000 ks	od 500 ks cena 1,78 Kč/ks	1 780 Kč
Propagační letáky	500 ks	cena za formát A5 3,2 Kč	1 600 Kč
Katalogy	500 ks	cena za formát A4 - 48 Kč, množstevní sleva	24 000 Kč
CELKEM			90 379 Kč

Zdroj: Produkce: Náš ceník, 2012; zpracování vlastní

Grafický návrh všech reklamních předmětů má již vedení zpracováno vlastním marketingovým oddělením, takže je potřeba pouze nalézt vhodnou firmu pro zadání zakázky. Po analýze cen reklamních a grafických služeb v Jihočeském kraji, by si společnost XY mohla nechat vyrobit všechny své reklamní předměty u společnosti ARTODESIGN, z Českých Budějovic. Ceník této společnosti byl použit pro výpočet marketingových nákladů. Ceny této společnosti jsou podobné, jako u jiných společností zabývajících se tiskem a návrhem reklam, ale jejich reference jsou lepší, než u konkurence, což by rozhodlo o výběru této firmy. (Produkce: Náš ceník, 2012)

- **Vývěsní štít**: První velice důležitou položkou výše uvedené tabulky je vývěsní reklamní štít, který je nutné umístit nad vstupní dveře nebo nad výlohu provozovny. Délka reklamního štítu by měla být kolem 2,5 m, aby byla dobře viditelná z ulice. Na výšku vývěsního štítu není podstatná, pokud se pohybuje v rozmezí do 1m, čemuž naše reklama odpovídá.
- **Polepy do výlohy**: Dalším důležitým reklamním prvkem jsou polepy výlohy. Tyto polepy se ročně až 3x vyměňují v závislosti na aktuální nabídce cestovní kanceláře. Cena za m² se pohybuje kolem 1 150 Kč. Při polepu výlohy o šířce 2,5 m a výšce cca 0,45 m, bude tato reklama stát bezmála 1 300 Kč. Je nutné také přemýšlet nad polepy atypických tvarů, např. bublin, ve kterých jsou označeny aktuální slevy, fotky, dárky zdarma apod. které mají klienty zaujmout. Rozměry těchto polepů se pohybují kolem 1 m² na jednu výlohu.
- **Reklamní „Áčko“**: Jedná se v podstatě o přenosnou venkovní reklamní tabuli ve tvaru písmene A, která by měla zvat a směřovat klienty do kanceláře. Tabule by měla být umístěna na ulici před vstupem do provozovny. Její umístění na chodník musí být zpravidla povoleno místním městským úřadem.
- **Reklama v místních médiích**: Cestovní kancelář XY při otevření nové kanceláře vždy upozorňuje na otevření nové pobočky v médiích buď formou regionálních novin, nebo místního rádia. Jako vhodná forma reklamy v místních médiích byla zvolena inzerce v regionálním tisku zvaném Deník. Blíže o cenách a možnostech této prezentace bude uvedeno níže.
- **Vizitky**: Mezi další důležité reklamní vybavení pobočky patří vizitky se jménem referenta prodeje zájezdů a kontaktními údaji společnosti. Vizitku dostává každý zákazník, který zakoupí zájezd ve složce spolu se smlouvou, všeobecnými smluvními podmínkami a kartičkou pojištění proti úpadku cestovní kanceláře. Pro začá-

tek si cestovní kancelář XY nechá natisknout 1000 ks vizitek. Jejich cena se pohybuje podle jejich počtu, také záleží na barevné náročnosti. Cena, kterou poskytuje výše vybraná společnost je necelých 1,8 Kč/ks při odběru více než 500 ks vizitek. Grafický vzor bude poskytnut marketingovým oddělením společnosti XY.

- **Reklamní letáky:** Kromě vizitek si společnost nechá natisknout také reklamní letáky, které budou umístěny nejen na pobočce, ale také v obchodní pasáži na veřejných inzertních tabulích apod. Je tu i varianta roznášení letáků brigádníci. Ta ale zatím ve společnosti nikdy nebyla použita a bylo by k ní přistoupeno až v případě nefunkční zvolené reklamní kampaně.
- **Katalogy:** Mezi základní prodejní vybavení cestovní kanceláře patří katalogy. Katalogem se společnost prezentuje, může do něj umístit vše, co chce, aby zákazník věděl. Počínaje informacemi o společnosti, obchodních partnerech, destinacích, konkrétních hotelech, cenách, odletech apod. Katalog bývá velmi obsáhlý a jeho výroba je relativně nákladná i přesto, ho ale zákazníci cestovní kanceláře XY obdrží vždy zdarma. Cena jednoho katalogu, který čítá přes 150 celobarevných stran, vytištěných na kvalitním křídovém lesklém papíře, se pohybuje při množstevních slevách kolem 50 Kč/ks. Cestovní kancelář nechává tyto katalogy vyrobit hromadně pro celou společnost a do jednotlivých poboček a cestovních agentur pak dodává potřebné množství katalogů. Pro začátek by nová pobočka v Táboře měla obdržet až 500 Ks katalogů, z toho 200 Ks katalogů nabízejících evropské destinace a 300 Ks katalogů, které prezentují a nabízejí Egypt, Tunisko, Turecko a Maroko.

7.5.3 Reklama v tábořském a píseckém Deníku

Tabulka 15: Reklama v tábořském a píseckém Deníku

REKLAMA V TÁBORSKÉM A PÍSECKÉM DENÍKU				
Cena za sloupec/1 mm		po, út, čt, so		18 Kč
Cena za sloupec/1 mm		pá		26 Kč
Počet opakování	12 x	z toho 6 x Písecko	1x středa, 1x pátek	3 týdny
		z toho 6 x Tábořsko	1x středa, 1x pátek	
Sleva za tisk ve dvou titulech		Tábořský a Písecký Deník		10 %
Sleva za opakované uveřejnění		Celkem 12 uveřejnění ve 3 týdnech		10 %
Sleva za přímou platbu v hotovosti nebo na účet 5 dní před uveřejněním				3 %

Zdroj: Ceník inzerce Deník, 1. 10. 2011, zpracování vlastní

Hlavním komunikačním nástrojem, který by měl občanům tábořského a píseckého okresu oznámit vznik nové pobočky cestovní kanceláře XY by měly být regionální noviny Deník.

Cena za tuto formu propagace se odvíjí od mnoha kritérií. Jedním ze základních kritérií je zvolený den, kdy by mělo oznámení být v novinách otištěno. Rozhodnutí, který den bude v Deníku reklama otištěna, se odvíjí od nákladu tisku. Největší tiskařský náklad je v pátek, kdy je v Jihočeském kraji dáno do prodeje téměř 60 tis. výtisků. V pondělí, ve středu a ve čtvrtek se tiskne náklad v počtu více než o polovinu nižším, tzn. 25 tis. ks. Nejmenší zájem o noviny Deník je v úterý, kdy jde do prodeje něco málo přes 22 tis. výtisků. Počet výtisků za jednotlivé okresy se nepodařilo zjistit, i z těchto čísel se ale dá usuzovat, kdy bude reklama nejúčinnější. (Ceník Inzerce Deník, 1. 10. 2011)

Tabulka 16: Kalkulace ceny za reklamu v novinách Deník

KALKULACE CENY ZA REKLAMU V NOVINÁCH DENÍK			
1X týdně	středa 2x	16 Kč * 2 sloupce * 110 mm * 2 tituly =	7 040 Kč
	pátek 2x	26 Kč * 2 sloupce * 110 mm * 2 tituly =	11 440 Kč
Celkem 1 týden			18 480 Kč
3 týdny		18 480 Kč * 3 týdny	55 440 Kč
Součet slev		-23%	-12 751 Kč
CELKOVÁ CENA ZA REKLAMU			42 689 Kč

Zdroj: Ceník inzerce Deník, 1. 10. 2011, zpracování vlastní

Jako nejvhodnější dny byly zvoleny středa a pátek. Cenu reklamy je možné vypočítat podle níže uvedené tabulky. Výsledná částka se odvíjí od počtu sloupců, jejichž šířka je pevně daná (43 mm) a výšky sloupce v mm, kterou si zákazník může zvolit. Pro reklamu společnosti XY budou třeba 2 sloupce, které představují cca 9 cm. Za 1 mm výšky sloupce zaplatí zákazník v pátek 26 Kč/mm a ve středu 16 Kč/mm, výška sloupce bude 11 cm. Reklama bude vycházet ve dvou okresech, respektive dvou Denících- Píseckém a Táborském.

Za jeden týden inzerování reklamy v Deníku zaplatí společnost XY celkem 18 480 Kč. Důležité je i opakování, reklama začne vycházet týden před otevřením nové pobočky a bude probíhat ještě následující 2 týdny. Celkem tedy v rozsahu 3 týdnů, bude vycházet 2x týdně reklama oznamující otevření nové pobočky cestovní kanceláře.

Noviny Deník nabízí také slevy. Slevy z konečné ceny se poskytují za opakované uveřejnění v novinách, za otištění ve více regionálních Denících a také za přímou platbu a uzavření obchodu bez zprostředkovatele. Slevy se mohou sčítat a jejich celková výše v případě této zakázky činí 23 % z konečné ceny. Celková cena za reklamu v Deníku nakonec činí 42 689 Kč.

7.6 Náklady na provoz pobočky cestovní kanceláře XY

V nákladech na provoz pobočky jsou započítány pouze přímé náklady, které souvisí s kanceláří v Táboře. Ve výčtu chybí nepřímé náklady spojené zejména s následným prodejem, na kterém se podílí zejména celá řada dalších pracovníků. Mezi tyto zaměstnance patří hlavně pracovníce Call centra, oddělení plateb, oddělení potvrzování smluv, atd.

7.6.1 Fixní náklady na provoz pobočky cestovní kanceláře XY

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny fixní náklady na provoz tábořské kanceláře za jeden měsíc.

Tabulka 17: Fixní náklady pobočky za měsíc

FIXNÍ NÁKLADY	
Mzda referenta prodeje zájezdů	21 440 Kč
Pronájem kanceláře	7 000 Kč
Energie	3 000 Kč
Pojištění proti krádeži, vandalismu	550 Kč
Pronájem přístroje na vodu	110 Kč
Odvoz odpadu	500 Kč
FIXNÍ NÁKLADY CELKEM	32 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jako fixní náklady lze označit zejména mzdu zaměstnance, který v kanceláři prodává. Jeho mzda včetně sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem činí 21 440 Kč. Pronájem kancelářských prostor bez poplatků za energie a služby činí 7 000 Kč. Do položky energie je zahrnuta zejména elektrická energie, topení a voda. Částka za tyto služby je předběžně vyčíslena na 3000 Kč měsíčně. Energie jsou hrazeny zálohově, podle spotřeby. Výše záloh se po ročním vyúčtování může snížit nebo zvýšit v závislosti na spotřebě. Při identifikaci fixních nákladů by neměl být opomenut ani odvoz odpadu specializovanou soukromou firmou, cena za tuto služby je v Táboře od 550 Kč/ měsíčně. Důležité je také pojištění objektu, ve kterém bude sídlit pobočka. Na základě průzkumu cen pojištění proti krádeži a vandalismu u pojišťoven na českém trhu, je prozatím ve fixních nákladech počítáno s částkou 500 Kč.

Celkový součet fixních nákladů za jeden měsíc činí více než 32 tis. Kč. Tuto částku musí firma XY každý měsíc uhradit, aby mohla pobočka plně fungovat.

Tabulka 18: Roční fixní náklady pobočky

FIXNÍ NÁKLADY	
Mzda referenta prodeje zájezdů	257 280 Kč
Pronájem kanceláře	84 000 Kč
Energie	36 000 Kč
Pojištění proti krádeži, vandalismu	6 000 Kč
Pronájem přístroje na vodu	1 320 Kč
Odvoz odpadu	6 600 Kč
FIXNÍ NÁKLADY CELKEM	391 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ročně představují fixní náklady pobočky v Táboře částku více než 390 tis. Kč. Největší položkou je mzda referenta prodeje zájezdů, která tvoří 2/3 celkových fixních nákladů. Významnou položkou je i pronájem kancelářských prostor, jejichž cena tvoří 21 % z ročních fixních nákladů a energie, které představují dalších 9 %. Zbylé položky jako odvoz odpadu a pojištění představují z celkové částky jen 3%.

7.6.2 Variabilní náklady na provoz pobočky cestovní kanceláře XY.

Variabilní náklady jsou náklady, které se každý měsíc mění. Mezi tento druh nákladů je možné řadit poštovné, telefon, IT služby, nákup kancelářských potřeb a podobně. V následující tabulce jsou odhadnuty ceny za služby a věci, které nová pobočka cestovní kanceláře potřebuje ke své činnosti a jsou v místě a čase obvyklé. Tyto částky odpovídají průměrným nákladům, které mají pravidelně ostatní pobočky cestovní kanceláře XY.

Tabulka 19: Variabilní náklady pobočky za 1 měsíc

VARIABILNÍ NÁKLADY	
Poštovné	350 Kč
Odvoz hotovosti specializovanou firmou	2 600 Kč
Telefon	2 500 Kč
Internet, IT podpora a údržba	1 000 Kč
Kancelářské potřeby	950 Kč
Čistící a hygienické prostředky	370 Kč
Voda Crystalis	405 Kč
Káva a čaj na občerstvení	160 Kč
VARIABILNÍ NÁKLADY CELKEM	8 335 Kč

Zdroj: Ceník Crystalis, © 2014; vlastní zpracování

- **Poštovné:** Referent prodeje zájezdů musí každý měsíc zasílat poštou na centrálu do Prahy smlouvy uzavřené v daném měsíci a další dokumenty a formuláře, které je

nutné vlastnoručně podepsat. Dále využívá poštovní služby při zasílání katalogů a nabídek zákazníkům, kteří nemají přístup k internetu nebo si tyto služby výslovně vyžádají.

- **Odvod hotovosti specializovanou firmou**: Cestovní kancelář XY si od letošního roku nechává pro větší bezpečnost odvážet hotovost z poboček specializovanou bezpečnostní firmou. Cena za jeden odvod se pohybuje kolem 325 Kč, v závislosti na tom, jak vzdálená je od pobočky bankovní instituce nebo místo, kam se finanční prostředky odvádí. Zaměstnanec na pobočce je povinen objednat odvod hotovosti v případě, že má v pokladně více než 100 000 Kč. V letních a zimních měsících jsou odvody častější, cca 10-15 x měsíčně. Na jaře a na podzim je četnost odvodů zase nižší, pro určení variabilních nákladů na jeden měsíc byl použit průměr.
- **Telefon**: Pevná linka je jedním ze základních nástrojů používaných v cestovní kanceláři. V rámci firmy používají jednotlivé pobočky volání „zdarma“. Respektive toto volání je hrazeno centrálně, společnost s poskytovatelem telefonních sítí uzavřenou smlouvu na volání v rámci skupiny. Cena ostatního volání, zejména zákazníkům cestovní kanceláře, se pohybuje okolo 2500 Kč.
- **Internet, IT podpora a údržba**: Kromě telefonu je nutné mít v každé pobočce i internetové připojení. Do těchto nákladů je započítána i pořizovací cena tonerů do tiskárny a případná údržba softwaru i hardwaru.
- **Kancelářské potřeby**: Každý měsíc je nutné také obnovovat spotřební zboží ve formě kancelářských pomůcek. Např. tužky, fixy, papíry, folie, šanony, desky, bločky, pokladní doklady apod.
- **Čistící a hygienické prostředky**: Kromě kancelářských potřeb jsou na pobočku každý měsíc doplňovány i hygienické prostředky jako je mýdlo, mycí prostředky na nádobí, podlahy a výlohy nebo vlhčené utěrky na prach apod.
- **Voda Crystalis**: Většina poboček cestovní kanceláře XY má v provozovně umístěn přístroj na pramenitou barelovou vodu. Pronájem zařízení je zařazen ve fixních nákladech. Barel s vodou má objem necelých 19 l, jeho cena je 127 Kč. Každý měsíc je spotřeba jiná, v závislosti na ročním období. V kalkulaci variabilních nákladů je počítáno s průměrnou spotřebou 2 barely/ měsíc + poměrná částka za sanitaci, a náklady na kelímky. Sanitace, je čištění přístroje, které je nutné provádět 3- 4 x ročně. Jedno čištění stojí 490 Kč.

- **Káva a čaj:** Na každé pobočce musí být k dispozici občerstvení pro klienty přicházející do kanceláře. Mezi toto občerstvení patří káva, čaj, cukr, mléko do kávy a cukrovinky pro děti.

Tabulka níže ukazuje, že ročně představují variabilní náklady částku okolo 100 tis. Kč. Největší podíl na variabilních nákladech má odvod hotovosti specializovanou firmou. Za rok, je počítáno se sumou přes 31 tis. Kč. Nezanedbatelnou částkou jsou i náklady na telefon. Za vodu od společnosti Crystalis, kancelářské potřeby nebo internet zaplatí společnost XY ročně kolem 10 tis. Kč/položka.

Tabulka 20: Roční variabilní náklady pobočky

VARIABILNÍ NÁKLADY	
Poštovné	4 200 Kč
Odvoz hotovosti specializovanou firmou	31 200 Kč
Telefon	30 000 Kč
Internet, IT podpora a údržba	12 000 Kč
Kancelářské potřeby	11 400 Kč
Čistící a hygienické prostředky	4 440 Kč
Voda Crystalis	4 860 Kč
Káva a čaj na občerstvení	1 920 Kč
VARIABILNÍ NÁKLADY CELKEM	100 020 Kč

Zdroj: Ceník Crystalis, © 2014; vlastní zpracování

7.7 Plánovaný počet prodaných zájezdů

Při přípravě plánu prodeje se bude vycházet z dat, které má společnost k dispozici z jiných poboček. Analýza interních materiálů, které nemohly být v této práci zveřejněny, říká, že téměř 40 % klientů příchozích do cestovní kanceláře, zde zájezd zakoupí.

Z dostupných údajů je také možné zjistit, že nejvíce klientů navštíví pobočku v letních měsících od června do září. Množství těchto potenciálních zákazníků představuje více než 50 % objemu všech příchozích do pobočky cestovní kanceláře za rok. Během léta jsou také uskutečňovány největší objemy prodeje. Průměrně 52 % celoročního prodeje je realizováno ve zmíněném období. Nejsilnější je měsíc červenec, pak srpen, červen a září. Naproti tomu nejsilnější měsíc období zimy je leden, který se v pořadí prodeje řadí hned za zmíněné letní měsíce. Mezi období s nízkými prodeji patří zejména únor a březen. Měsíce listopad a prosinec jsou závislé na tom, kdy vyjde nový katalog s FM slevami. Pokud vychází brzy, jsou v těchto měsících dobré prodeje, pokud se katalog zdrží ve výrobě, jsou prodeje v těchto měsících nízké.

Tabulka 21: Plánovaný počet prodaných zájezdů

PLÁNOVANÝ POČET PRODANÝCH ZÁJEZDŮ (PLÁN TRŽEB)					
Rok	Měsíc	Předpokl. počet klientů/ Předpokl. počet prodaných zájezdů	Průměrná cena za 1 zájezd	TRŽBY CELKEM	Marže 20 %
2015	Září	75/12	38 000,00 Kč	456 000,00 Kč	91 200,00 Kč
2015	Říjen	55/8	38 000,00 Kč	304 000,00 Kč	60 800,00 Kč
2015	Listopad	25/8	38 000,00 Kč	304 000,00 Kč	60 800,00 Kč
2015	Prosinec	30/15	38 000,00 Kč	570 000,00 Kč	114 000,00 Kč
2016	Leden	80/26	38 000,00 Kč	988 000,00 Kč	197 600,00 Kč
2016	Únor	45/13	38 000,00 Kč	494 000,00 Kč	98 800,00 Kč
2016	Březen	30/7	38 000,00 Kč	266 000,00 Kč	53 200,00 Kč
2016	Duben	60/17	38 000,00 Kč	646 000,00 Kč	129 200,00 Kč
2016	Květen	65/22	38 000,00 Kč	836 000,00 Kč	167 200,00 Kč
2016	Červen	80/37	38 000,00 Kč	1 406 000,00 Kč	281 200,00 Kč
2016	Červenec	145/69	38 000,00 Kč	2 622 000,00 Kč	524 400,00 Kč
2016	Srpen	120/57	38 000,00 Kč	2 166 000,00 Kč	433 200,00 Kč
		810/291		11 058 000,00 Kč	2 211 600,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedené tabulce je znázorněn plán prodeje. Při jeho vytváření se vycházelo z několika známých i neznámých faktorů a kritérií. Časový harmonogram umístěný na začátku této kapitoly, říká, že prodejna by měla být otevřena od začátku září. Při výpočtu plánu tržeb se tedy vycházelo z výše uvedeného ročního období.

Předpokládaný počet klientů vychází z analýzy návštěvnosti již zavedených poboček. Z toho důvodu je plán prodeje a návštěv pobočky trochu podhodnocen, protože do již vzniklých kanceláří chodí stálá klientela a lidé jsou na cestovní kancelář zvyklí.

Celkově se předpokládá roční návštěvnost kolem 800 klientů. Z toho úspěšnost prodeje by se měla v horším případě pohybovat kolem 35 %, což představuje necelých 300 uzavřených smluv.

Při výpočtu tržeb byla použita průměrná cena za zájezd 38 000 Kč. Tato částka vychází z průměrné výše cen zájezdů prodaných v jiných pobočkách, v roce 2013 se průměrná cena za zájezd pohybovala kolem 36 500 Kč. V roce 2014, i díky podzimní intervenci České národní banky na konci roku 2013, se zvedla průměrná cena zájezdu na 39 000 Kč. V každém měsíci je uvedena stejná částka za uzavřenou smlouvu, je to z toho důvodu, že

cestovní kancelář XY v podstatě celou sezónu prodává zájezdy za velice podobné ceny, které se liší plus minus 500 Kč. Je to z toho důvodu, že společnost nechce prodávat zájezdy v létě na LM, chce naučit klienty, aby nakupovali zájezdy včas. V zimním období jsou katalogové ceny zájezdů drahé a snížení ceny je kompenzováno vysokými slevami. Na jaře jsou katalogové ceny sníženy, ale jsou používány i nižší slevy. V létě jsou zájezdy prodávány zcela bez slev, ale ceny jsou nejnižší a odpovídají zimním cenám. Kvůli tomu, aby se klienti nebouřili, jsou jen o malý kousek dražší než ceny zájezdů zakoupených na FM. Výhodou nákupu v zimním období je zejména široká a pestrá nabídka termínů a hotelů. V letním období už musí zákazníci vybírat ze zbylé kapacity.

Z průměrné ceny zájezdu vyplývá i marže, kterou má cestovní kancelář XY na jednotlivých zájezdech, ta se pohybuje v průměru okolo hodnoty 20 %. Při prodeji LM zájezdů je většinou o kousek nižší, naopak při prodeji zájezdů mimo sezónu nebo v zimním období hodnota marže odpovídá zmíněnému procentu.

Celková výše tržeb při předpokládaném plánu prodeje je více než 11 mil. Kč. Z toho marže, ze které se musí uhradit náklady na provoz pobočky, činí více než 2,2 mil. Kč.

7.8 Cash flow

V příloze VI této práce je vypracováno zjednodušené cash flow pobočky umístěné v Táboře za jeden hospodářský rok. Výpočet cash flow začíná měsícem září, protože v září 2015 byla pobočka poprvé otevřena, a končí v srpnu následujícího roku. Celé společnosti začíná a končí hospodářský rok v říjnu, kdy i vypracovává účetní závěrku včetně cash flow za všechny pobočky. Tudíž toto cash flow je zejména pomocné a mělo by ukázat, jak se pobočce za první rok jejího fungování dařilo.

Jak již bylo uvedeno při výpočtu tržeb, práce vychází z průměrné ceny zájezdu 38 tis. Kč. Příliv hotovosti je představován právě těmito tržbami, žádné jiné příjmy pobočka cestovní kanceláře nemá. Největší příjmy se v kanceláři očekávají v červenci a srpnu, kdy se prodává největší množství dovolených. Jako nejméně prodejně úspěšné se předpokládají měsíce říjen, listopad a březen. Optimisticky jsou očekávány dobré prodeje v měsíci září, kdy vyráží na dovolenou velké množství seniorů a generace „prázdné hnízdo“. Cestovní kancelář bude navíc v průběhu konce srpna a začátku září provozovat reklamní kampaň, která by měla zákazníky do kanceláře přilákat.

Odliv hotovosti je představován zejména výdaji za poskytnuté služby, tzn. ubytování v hotelech, platby leteckým společnostem nebo náklady, které jsou spojené s organizováním zájezdu. Poslední zmíněné náklady jsou zejména výdaje za pracovníky centrály, kteří provádí velké množství nepřímých úkonů, bez kterých by ale nebylo možné zájezd zorganizovat a klientům dovolenou prodat. Jedná se např. o pracovníky call centra, oddělení plateb, obchodní oddělení, odbavení, internetové oddělení, marketingové oddělení apod. Celkem jsou tyto činnosti vyčísleny jako 80 % z prodejních cen. Na výši přibližně 20 % je stanovena marže, která by měla tvořit zisk společnosti.

Největší výdaje by měly být zaznamenány v měsíci červenci a srpnu, kdy se prodává nejvíce zájezdů. Kromě nákladů za poskytnuté služby, je třeba při analýze odlivu hotovosti myslet i na výdaje související přímo s tábořskou pobočkou. Těmito výdaji jsou myšleny zejména fixní a variabilní náklady. Mezi fixní se řadí pravidelně, ve stejné výši hrazené, platby za nájem, energie, mzda referenta prodeje zájezdů nebo náklady za odvoz odpadu apod. Předběžně byla hodnota měsíčních fixních nákladů stanovena ve výši 32 600 Kč.

Variabilní náklady se každý měsíc mění, i přesto byla pro výpočet cash flow použita průměrná hodnota 8 500 Kč. Do budoucna je tu velký předpoklad, že se tyto náklady budou měnit a jejich hodnota bude každý měsíc jiná. Průměrná hodnota byla použita proto, že se

neočekává se velké odchýlení od zmíněné částky. Do variabilních nákladů se řadí poplatky za telefon, odvoz hotovosti specializovanou firmou nebo poštovné. Poslední významnou položkou cash flow, která zasáhla hlavně měsíc září, jsou počáteční náklady na otevření pobočky.

V na podzim roku 2015 se ještě neočekávají významnější prodeje, protože podzim v oboru cestovního ruchu znamená končící sezónu. Na počátku činnosti cestovní kanceláře v Táboře bude cash flow záporné. Tento jev je spojen s platbou počátečních provozních nákladů, které zahrnují marketingové náklady, náklady na vybavení pobočky nebo provizi realitnímu makléři atd. a dosahují částky téměř 220 tis. Kč. V ostatních měsících jsou peněžní toky kladné.

Nejvyšší cash flow za jednotlivé měsíce se očekává od letních měsíců, kdy by měly být vysoké tržby z prodeje zájezdů. V červenci se očekává kladné cash flow v hodnotě více než 483 tis. Kč. Celkové cash flow pobočky za první rok jejího fungování v Táboře by mělo podle výpočtů být přes 1,5 mil. Kč.

7.9 Analýza rizik projektu

V rámci analýzy rizik budou stanovena určitá vnitřní a vnější rizika tohoto projektu stejně jako opatření, která jsou považována za kroky k jejich minimalizaci. Společnost může rizika eliminovat nebo se na ně připravit pokud o nich bude dobře informovaná, proto je třeba si je zde definovat.

7.9.1 Vnitřní rizika projektu

Vhodná volba zaměstnance

- Zaměstnanci jsou jedním z klíčových prvků každé společnosti poskytující služby. Referent prodeje zájezdů je první člověk, se kterým klienti přijdou do kontaktu, pokud se rozhodnou přijít na pobočku a případně zakoupit zájezd. Je důležité, aby v kanceláři prodával zájezdy takový člověk, který je komunikativní, slušný, pozitivně naladěný a usměvavý. I přesto, že prodává lidem služby spojené s relaxací a odpočinkem, lidé neplatí tak velkou částku s radostí a je potřeba udržet jejich nadšení. Zaměstnanec cestovní kanceláře by měl být také odborně zdatný a znát veškerou katalogovou nabídku společnosti. Důležitý je i obecný přehled referenta, počínaje kulturně-historickými či geografickými informacemi o destinaci, nebo o aktuální bezpečnostní nebo klimatické situaci v oblasti.

Sdílení citlivých dat se zaměstnanci

- Je snahou cestovní kanceláře, aby klíčoví zaměstnanci, tedy prodejci, byli u společnosti spokojeni. Tito lidé mají přístup k velmi citlivým datům o společnosti a je v zájmu cestovní kanceláře XY, aby tyto informace zůstaly utajeny.

Nováček na místním trhu

- Vedení cestovní kanceláře XY samozřejmě počítá s určitým zaváděcím obdobím, kdy se pobožce může hůře dařit. V této době bude nutné zapůsobit na potenciální zákazníky pomocí vhodně zvolené reklamní kampaně a oslovit je, aby přišli novou pobožku navštívit. V současné době působí v Táboře všechny nejvýznamnější tuzemské cestovní kanceláře. Společnost XY podstupuje riziko, že se jí nepodaří získat klienty konkurenčních cestovních kanceláří, které jsou již na místním trhu zavedené.

Špatná lokalizace pobožky

- Všichni velcí konkurenti cestovní kanceláře XY v Táboře, sídlí v obchodní pasáži Atlantis na ulici 9. května. Bohužel, v současné době v této pasáži nejsou volné žádné vhodné prostory pro otevření nové pobožky cestovní kanceláře XY. Proto byl, jako alternativní lokalita, zvolen kancelářský prostor na stejné ulici, naproti obchodnímu centru. S touto volbou přichází riziko, že si klienti nakupující v této pasáži už nenajdou cestu ven z centra, a budou své zájezdy nakupovat u svých ověřených prodejců umístěných v obchodní pasáži.

Nedodržení harmonogramu

- Jako jedno z rizik lze definovat i nedodržení stanoveného harmonogramu, před zahájením činnosti pobožky. Harmonogram se může zdržet zejména z toho důvodu, že se nepodaří najít vhodného zaměstnance pro pobožku cestovní kanceláře, nepodaří se včas vyrobit reklama nebo zapojit veškerá potřebná technika apod. Je důležité, aby člověk z vedení cestovní kanceláře, který má na starosti založení nové prodejny všechny tyto rizika zhodnotil a určil si pro zařízení potřebných záležitostí dostatečnou rezervu.

Nedodržení plánu tržeb

- Uvedený plán tržeb vychází z průměrných prodejů v ostatních pobožkách cestovní kanceláře XY. Předpokládané prodeje jsou trochu podhodnoceny, protože ostatní

pobočky jsou již delší dobu zavedené a mají své stálé zákazníky. Navíc jsou na svých místních trzích již známé. Vedení cestovní kanceláře očekává, že se jí otevřením nové pobočky podaří přilákat zákazníky konkurence, kteří chtějí vyzkoušet nové produkty od jiné společnosti, to se ale nemusí podařit. Tržby a prodeje zájezdů se také odvíjí od ekonomické situace. V současné době jsou prodeje ovlivněny i bezpečnostní situací v cílových destinacích. Tuto situaci cestovní kancelář neovlivní, ale prodeje a tím pádem i plán tržeb se díky tomu může změnit.

7.9.2 Vnější rizika projektu

Konkurence ze strany jiných CK nabízejících stejné nebo podobné zájezdy

- V Táboře mají své prodejny všichni konkurenti cestovní kanceláře XY. Všichni nabízejí minimálně 4 stejné destinace jako nově vstupující společnost, proto zde je riziko, že klienti půjdou nakupovat ke konkurenci a svým vyzkoušeným prodejčům. Je důležité monitorovat chování konkurenčních podniků a reagovat na něj.

Vyšší ceny za paliva, intervence ČNB na posílení koruny

- Jako rizika projektu, která společnost XY neovlivní lze označit vyšší ceny paliv nebo intervence centrální banky na posílení koruny. Tyto vlivy napomáhají zvyšování cen jednotlivých zájezdů, což nepříznivě ovlivňuje trh cestovního ruchu. V letošním roce se cestovní kancelář XY rozhodla klientům poskytnout záruku, že v případě dalšího zásahu České národní banky, ve prospěch koruny nezvýší dodatečně ceny zájezdů. Čímž chtěla zabránit odlivu klientů nebo jejich případným stížnostem a nespokojenosti. Toto rozhodnutí bylo rizikové ve smyslu případného snížení zisku. Stejný problém se může týkat neustále se pohybujících cen paliv. Jejichž cena taky může ovlivnit konečnou cenu zájezdu.

Předsudky zákazníků a jejich obavy z nemoci, terorismu atd.

- V současné době patří tato rizika mezi ty nejvýznamnější. Bezpečnost v destinacích je často ohrožena teroristickými útoky nebo válečným stavem příkladem toho může být teroristický útok na turisty v tuniském muzeu. V loňském roce měl velký problém s udržení mírových podmínek Egypt nebo Turecko a klienti se v těchto podmínkách do těchto destinací odmítají vydat. Což velmi ohrožuje nejen plán prodeje, ale i existenci celé společnosti, protože právě Egypt, Tunisko, Maroko a Turecko patří mezi klíčové destinace, které cestovní kancelář XY ve svém portfoliu

nabízí. Cestovní kancelář se může bránit pouze velmi dobrou informovaností, pomocí které uklidní klienty a přesvědčí je, že se zpravidla nejedná o útoky na turisty a bezpečnostní situace v destinacích je neustále monitorována. V případě jakéhokoli ohrožení, by klienty na dovolenou neodvezla.

- Kromě bezpečnostních problémů je do těchto rizik možné řadit i obavy z nemocí a životních podmínek v destinaci. Do této kategorie patří zejména smrtelné nemoci jako sars, ebola nebo malárie. V životních podmínkách Egypta nebo Tuniska mívají klienti často stravovací problémy, to může být důvodem, který je odradí od návštěvy destinace.

Změny v legislativě

- Změny v legislativě nemůžou podniky cestovního ruchu příliš ovlivnit, ale samy jsou jimi ovlivněny významně. Změny v oblasti pasových a vízových povinností, se týkají všech klientů cestovní kanceláře. Např. cestující do Egypta nebo Turecka nemohou cestovat na tzv. „rychlipas“, navíc je nutné, aby jejich pas byl platný ještě 6 měsíců po návratu z dané destinace. Změny v legislativě se odehrávají v průběhu roku a cestovní kancelář by jim měla přecházet tím, že na ně klienty včas upozorní.

ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce byl projekt založení nové pobočky cestovní kanceláře XY. Cílem a hlavním předpokladem práce bylo vytvořit projekt, který by se stal páteřním dokumentem nápomocným při rozšiřování sítě poboček. Projekt by měl pomoci informací, které jsou v něm obsažené, pomoci vedení společnosti při zakládání nové provozovny.

V teoretické části byly definovány základní pojmy z oblasti cestovního ruchu, zejména pak pojmy jako cestovní kancelář, cestovní agentura nebo subjekt a objekt cestovního ruchu. Pomocí několika českých i zahraničních literárních zdrojů byla v práci podrobně analyzována a komparována historie a vznik cestovních kanceláří nejen na českém trhu. V teoretické části nechybí ani významná kapitola, zabývající se legislativou, zejména pak legislativním vymezením činnosti cestovních kanceláří a agentur. Na závěr této části byly definovány současné problémy cestovních kanceláří.

Analytická část práce poskytuje ve své vstupní části zejména informace o společnosti XY včetně organizační struktury nebo rozmístění poboček v České republice. Tyto informace jsou následovány ekonomickou analýzou cestovní kanceláře XY, ze které vyplývá, že společnosti se v současné době velmi daří a stává se na trhu neustále silnějším protihráčem. Za ekonomickou analýzou následuje kritériální a makroekonomická analýza, která má za úkol zjistit, která lokalita v České republice je pro novou pobočku nejvhodnější. Cestovní kancelář se rozhodovala mezi městy Pardubice a Tábor. Kromě výkonnostní analýzy, zahrnuje tato část i rozbor demografických faktorů a kritérií, analýzu konkurence a trhu realit ve zmíněných městech. V závěru analytické části, je umístěno vyhodnocení analýzy, ze které vyplývá, že vhodnou lokalitou pro rozšíření aktivit cestovní kanceláře XY se stalo město Tábor.

Projektová část se zabývá konkrétní přípravou dokumentu, který by měl sloužit jako podklad při zakládání nové pobočky v Táboře. Provozovna by zde měla vzniknout k 1. září 2015. Projekt začíná harmonogramem, od kterého se odvíjí veškeré další činnosti jako je výběr a volba vhodného kandidáta na pozici referenta prodeje zájezdů. Dále pak výpočtem počátečních nákladů včetně marketingových, plánu tržeb nebo výpočtem předpokládaného cash flow. Na závěr projektu je zpracována riziková analýza. Celý projekt je připraven spíše v pesimistických číslech a odhadech, i přesto se předpokládá, že by pobočka měla být hned první rok zisková, rizika tu ale samozřejmě jsou. Rizika si vedení cestovní kanceláře XY uvědomuje a hodlá pro úspěch a získání spokojených zákazníků udělat maximum.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Blue Style k. s. 2013-14-01. Obchodní rejstřík [online]. Praha [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/blue-style-k-s-25609688/>

Ceník Crystalis, © 2014. Crystalis Water [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.crystalis.cz/cenik-crystalis>

Ceník Inzerce Deník., 2011-10-01 Noviny Deník [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://g.denik.cz/88/70/vlp-cen-k-13-new.pdf>

Cestovní kancelář Fischer, a.s., © 1999 – 2014. Cestovní kancelář Fischer, a.s.: O CK Fischer [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.fischer.cz/o-ck-fischer>

ČESKO, 2004. Zákon č. 235/2004 ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 78, s. 4946 – 5010 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=235/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání: Živnostenský zákon. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 87, s. 2122-2160. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO a), 2012. Zákon č. 90/2012 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech: Zákon o obchodních korporacích. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 34, s. 1370-1482. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO b), 2012. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 34, s. 1026-1365. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Domácí a výjezdový cestovní ruch v ČR, 2014. Archiv 2003-2013 - Cestovní ruch- časové řady. Český statistický úřad [online]., [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru40_cr.

DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ, 2004. Cestovní ruch: pro střední školy a pro veřejnost. 1. vyd. Praha: Fortuna, 205 s. ISBN 80-716-8901-7.

GOELDNER, Charles a Brent RITCHIE, c2009. Tourism: principles, practices, philosophies. 9 ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, xix, 624 s. ISBN 9780470084595.

GÚČIK, Marian, 2010. Cestovní ruch: úvod do štúdia. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 307 s. ISBN 978-80-89090-80-8.

HRALA, Václav, 2002. Geografie cestovního ruchu. 4. upr. vyd. V Praze: Idea servis, 173 s. ISBN 80-859-7036-8.

Charakteristika okresu Tábor, 2014. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Českých Budějovicích [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_ta

Info o CK Alexandria, 2015. Cestovní kancelář Alexandria [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z:
<http://www.alexandria.cz/alexandria-info#zajezd>

Komerční objekty k pronájmu Tábor, © 2014. M&M REALITY. Nemovitosti [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z:
<http://www.mmreality.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekty/tabor/>

MALÁ, Vlasta, 2002. Základy cestovního ruchu. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 97 s. ISBN 80-245-0439-1.

Nejnovější ekonomické údaje, 2015-13-03. Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

Nejnovější údaje: Jihočeský kraj, 2015. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Českých Budějovicích [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xc>

Nejnovější údaje: Pardubický kraj, 2015. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Pardubicích [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xe>

Nezaměstnanost. 2015. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Pardubicích [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné

z:[http://www.czso.cz/csu/katalog.nsf/krajehledat?SearchView&count=20&searchmax=10000&searchorder=1&searchfuzzy=1&query=\(\(nezam%ECstnanost\)\)%20and%20\(FIELD%20Source%20CONTAINS%20csu%20v%20pardubicich\)&sr=kraj&sa=xe&database=all&kraje=select&skupiny=all&start=1](http://www.czso.cz/csu/katalog.nsf/krajehledat?SearchView&count=20&searchmax=10000&searchorder=1&searchfuzzy=1&query=((nezam%ECstnanost))%20and%20(FIELD%20Source%20CONTAINS%20csu%20v%20pardubicich)&sr=kraj&sa=xe&database=all&kraje=select&skupiny=all&start=1)

Obce Pardubického kraje- aktuální počet obyvatel a výměra, 2014. Třídění dle abecedy 2014. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Pardubicích [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:http://www.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/obce_pardubickeho_kraje_aktualni_pocet_obyvatel_a_vymera

O Exim tours, © 2013. Cestovní kancelář EXIM tours [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <https://www.eximtours.cz/o-exim-tours>

Okres Pardubice, 2014. Vybrané ukazatele za okres Pardubice. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Pardubicích[online]. 2014, 26.1.2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/okres_pardubice

Okres Tábor, 2014. Vybrané ukazatele za okres Tábor. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Českých Budějovicích[online]., 21.1. 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/okres_tabor

O nás: Cestovní kancelář a tour operátor, © 2015 Čedok: Cestovní kancelář [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z:<http://www.cedok.cz/cedok>

O nás: Cestovní kancelář FIRO-tour, © 2015. FIRO-Tour: Cestovní kancelář [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z:<http://www.firotour.cz/o-nas/>

ORIEŠKA, Ján, 2010. Služby v cestovním ruchu. Vyd. 1. V Praze: Idea servis, 405 [7] s. ISBN 978-80-85970-68-5

PALATKOVÁ, Monika et al., 2013. Management cestovních kanceláří a agentur. 1. vyd. Praha: Grada, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PALATKOVÁ, Monika, 2011. Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice: význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích: evropská integrace a mezinárodní turismus. 1. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

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

Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře, 2009-03-08. Stručná informace o procedurách a legislativním rámci pro nové CK. MMR. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Informace-pro-cestovni-kancelare-a-agentury/Pokyny-pro-vznikajici-cestovni-kancelare>

Produkce: Náš ceník, 2012. Artodesign: Reklama design [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.artodesign.cz/produkce/cenik.html>

PRUDÍLKOVÁ, Dana, 2014-01-29. Jak se mění smlouva o zájezdu dle nového občanského zákoníku?. In: Travel Trade Gazette: vše o cestovním ruchu [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/jak-se-meni-smlouva-o-zajezdu-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku/>

ROBINSON, Peter, Michael LUČEK a Stephen L SMITH, c2013. Tourism. Boston: CAB International, p. cm. ISBN 978-184-5939-762.

RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. Cestovní ruch: soubor studijních materiálů. Vyd. 3. rozš. Ostrava: Key Publishing, 187 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-807-4180-286.

RYGLOVÁ, Kateřina, 200. Cestovní ruch: soubor studijních materiálů. Vyd. 3. rozš. Ostrava: Key Publishing, 187 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

Ročenka cestovního ruchu 2013, 2014. Cestovní ruch v České republice 2013. In: BENÍČKOVÁ, Margit , a Pavel VANČURA. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://webview.triobo.com/cestovniruch/rocenka-2013/0_cover

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2013. Služby v cestovním ruchu. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 87 s. ISBN 978-80-244-3438-4.

SYSEL, Jiří a Josef ZURYNEK, 2009. Management cestovní kanceláře a cestovní agentury. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 120 s. ISBN 978-80-86723-78-5.

Tábor, 2014. Obce. RIS: Regionální informační systém [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:<http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?zuj=552046&zsj=164704>

UNWTO, 2008. World Tourism Organization: Understanding Tourism: Basic Glossary [online]. [cit. 9.2.2015]. Dostupné z:<http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>

VYSTOUPIL, Jiří a Martin ŠAUER, 2011. Geografie cestovního ruchu České republiky. Plzeň: Aleš Čeněk, 315 s. ISBN 978-80-7380-340-7.

Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2015. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Českých Budějovicích [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/nezam_2015_02

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ, 2012. Výkladový slovník cestovního ruchu. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

79.12-Činnosti cestovních kanceláří, © 2015. CZ-NACE [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/sekce-n-administrativni-a-podpurne-cinnosti/791/cinnosti-cestovnich-agentur-a-cestovnich-kancelari/7912-cinnosti-cestovnich-kancelari.html>

Interní zdroje:

Výroční zpráva společnosti XY 2011

Výroční zpráva společnosti XY 2012

Výroční zpráva společnosti XY 2013

Rozhovor provedený 21.3.2015

Katalog zájezdů na sezónu 2014/2015

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CK	Cestovní kancelář.
CA	Cestovní agentura.
HDP	Hrubý domácí produkt.
UNWTO	Mezinárodní organizace cestovního ruchu
CR	Cestovní ruch.
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj.
ROH	Revoluční odborové hnutí
CKM	Cestovní kancelář mládeže
NOZ	Nový občanský zákoník
IČO	Identifikační číslo
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
LKIS	Less knowledge intensive services
RPSN	Roční procentní sazba nákladů
FM	First minute
LM	Last minute
NPO	Náklady příštích období
PPO	Příjmy příštích období
VýdPO	Výdaje příštích období
VýnPO	Výnosy příštích období
ČNB	Česká národní banka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pobočky cestovní kanceláře XY	42
Obrázek 2: Organizační struktura cestovní kanceláře XY	43
Obrázek 3: Vývoj podílu nezaměstnanosti v okrese Tábor a Pardubice	55
Obrázek 4: Mapa poboček největších cestovních kanceláří v ČR.....	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výběr položek z rozvah.....	45
Tabulka 2: Výběr položek z výkazu zisku a ztrát.....	47
Tabulka 3: Výpočet likvidity	49
Tabulka 4: Výpočet rentability	50
Tabulka 5: Výpočet zadluženosti.....	51
Tabulka 6: Výkonnost regionů	54
Tabulka 7: Demografie v okrese Tábor a Pardubice	56
Tabulka 8: Pobočky největších konkurentů.....	59
Tabulka 9: Harmonogram projektu otevření nové pobočky CK XY.....	65
Tabulka 10: Volba vhodných kancelářských prostor v Táboře	66
Tabulka 11: Výpočet čisté mzdy referenta prodeje zájezdů.....	69
Tabulka 12: Počáteční výdaje na otevření nové pobočky.....	70
Tabulka 13: Vybavení nové pobočky cestovní kanceláře XY	71
Tabulka 14: Počáteční marketingové investice a náklady	72
Tabulka 15: Reklama v táborském a píseckém Deníku.....	74
Tabulka 16: Kalkulace ceny za reklamu v novinách Deník	75
Tabulka 17: Fixní náklady pobočky za měsíc	76
Tabulka 18: Roční fixní náklady pobočky.....	77
Tabulka 19: Variabilní náklady pobočky za 1 měsíc.....	77
Tabulka 20: Roční variabilní náklady pobočky	79
Tabulka 21: Plánovaný počet prodaných zájezdů.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výroční zpráva - Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát 2011.....	97
Příloha P II: Výroční zpráva – Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát 2012.....	99
Příloha P III: Výroční zpráva – Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát 2013.....	101
Příloha P IV: Harmonogram projektu.....	104
Příloha P V: Cash flow za první rok otevření pobočky.....	105

PŘÍLOHA PI: VÝROČNÍ ZPRÁVA- ROZVAHA, VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2011

		31.12.2011			31.12.2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA					Blue Style s.r.o.
v plném rozsahu					IČ 256 09 688
k datu					Jindřišská 873/27
31.12.2011					110 00 Praha 1
(v tisících Kč)					
	AKTIVA CELKEM	146 042	22 393	123 649	152 794
B.	Dlouhodobý majetek	29 383	21 197	8 186	7 689
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>13 243</i>	<i>8 570</i>	<i>4 673</i>	<i>4 103</i>
B.I.3.	Software	11 360	8 359	3 001	3 473
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	1 433	211	1 222	430
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	450		450	200
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>16 140</i>	<i>12 627</i>	<i>3 513</i>	<i>3 586</i>
B.II.2.	Stavby	1 393	114	1 279	1 307
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 747	12 513	2 234	2 279
C.	Oběžná aktiva	107 999	1 196	106 803	130 709
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>256</i>		<i>256</i>	<i>654</i>
C.I.5.	Zboží	256		256	654
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>1 400</i>		<i>1 400</i>	<i>1 474</i>
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1 400		1 400	1 474
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>35 994</i>	<i>1 196</i>	<i>34 798</i>	<i>69 128</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 089	1 126	963	17 681
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				2 305
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	2 314		2 314	6 680
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	29 721		29 721	38 809
C.III.8.	Dohadné účty aktivní				1 176
C.III.9.	Jiné pohledávky	1 870	70	1 800	2 477
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>70 349</i>		<i>70 349</i>	<i>59 453</i>
C.IV.1.	Peníze	16 740		16 740	27 423
C.IV.2.	Účty v bankách	53 609		53 609	32 030
D. I.	Časové rozlišení	8 660		8 660	14 396
D.I.1.	Náklady příštích období	8 245		8 245	14 203
D.I.3.	Příjmy příštích období	415		415	193

		31.12.2011	31.12.2010
	PASIVA CELKEM	123 649	152 794
A.	Vlastní kapitál	77 253	106 484
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	5 000	5 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>500</i>	<i>500</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	500	500
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>50 984</i>	<i>84 161</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	50 984	84 161
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>20 769</i>	<i>16 823</i>
B.	Cizí zdroje	39 665	42 691
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>39 665</i>	<i>42 691</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	19 778	22 802
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	1 346	1 165
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	765	655
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	914	3 882
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	12 517	12 138
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	4 321	1 985
B.III.11.	Jiné závazky	24	64
C. I.	Časové rozlišení	6 731	3 619
C.I.1.	Výdaje příštích období	6 731	3 569
C.I.2.	Výnosy příštích období		50

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění období končící k 31.12.2011 (v tisících Kč)			
		Období do 31.12.2011	Období do 31.12.2010
II.	Výkony	942 862	845 652
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	942 862	845 652
B.	Výkonová spotřeba	900 019	805 703
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	16 499	14 101
B.2.	Služby	883 520	791 602
+	Přidaná hodnota	42 843	39 949
C.	Osobní náklady	27 082	24 880
C.1.	Mzdové náklady	19 470	17 785
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 481	5 996
C.4.	Sociální náklady	1 131	1 099
D.	Daně a poplatky	55	54
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 483	3 577
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	324	-388
IV.	Ostatní provozní výnosy	17 936	14 371
H.	Ostatní provozní náklady	8 934	7 973
*	Provozní výsledek hospodaření	19 901	18 224
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		676
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	676	
X.	Výnosové úroky	347	1 253
XI.	Ostatní finanční výnosy	10 629	11 659
O.	Ostatní finanční náklady	3 409	10 614
*	Finanční výsledek hospodaření	6 891	2 974
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 023	4 375
Q I.	- splatná	6 023	4 375
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	20 769	16 823
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	20 769	16 823
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	26 792	21 198

PŘÍLOHA P II: VÝROČNÍ ZPRÁVA- ROZVAHA, VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2012

ROZVAHA v plném rozsahu k datu 31.12.2012 (v tisících Kč)					
		31.12.2012			31.12.2011
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	166 940	-25 355	141 585	123 649
B.	Dlouhodobý majetek	31 856	-24 367	7 489	8 186
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	15 043	-10 727	4 316	4 673
B.I.3.	Software	13 160	-10 223	2 937	3 001
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	1 433	-504	929	1 222
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	450		450	450
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	16 813	-13 640	3 173	3 513
B.II.2.	Stavby	1 580	-144	1 436	1 279
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	15 233	-13 496	1 737	2 234
C.	Oběžná aktiva	121 526	-988	120 538	106 803
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>				256
C.I.5.	Zboží				256
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	1 168		1 168	1 400
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1 168		1 168	1 400
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	61 021	-988	60 033	34 798
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	4 938	-988	3 950	963
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	21 433		21 433	
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	16		16	
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	2 744		2 744	2 314
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	30 731		30 731	29 721
C.III.9.	Jiné pohledávky	1 159		1 159	1 800
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	59 337		59 337	70 349
C.IV.1.	Peníze	1 034		1 034	16 740
C.IV.2.	Účty v bankách	58 303		58 303	53 609
D. I.	Časové rozlišení	13 558		13 558	8 660
D.I.1.	Náklady příštích období	8 116		8 116	8 245
D.I.3.	Příjmy příštích období	5 442		5 442	415

		31.12.2012	31.12.2011
	PASIVA CELKEM	141 585	123 649
A.	Vlastní kapitál	55 041	77 253
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	5 000	5 000
A.I.1.	Základní kapitál	5 000	5 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	500	500
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	500	500
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	31 753	50 984
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	31 753	50 984
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	17 788	20 769
B.	Cizí zdroje	79 570	39 665
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	79 570	39 665
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	49 525	19 778
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	2 066	1 346
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 124	765
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	341	914
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	21 551	12 517
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	4 876	4 321
B.III.11.	Jiné závazky	87	24
C. I.	Časové rozlišení	6 974	6 731
C.I.1.	Výdaje příštích období	6 974	6 731

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění			
období končící k 31.12.2012 (v tisících Kč)			
		Období do 31.12.2012	Období do 31.12.2011
I.	Tržby za prodej zboží	1	
+	Obchodní marže	1	
II.	Výkony	1 080 806	942 862
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 080 806	942 862
B.	Výkonová spotřeba	1 039 446	900 019
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	6 914	16 499
B.2.	Služby	1 032 532	883 520
+	Přidaná hodnota	41 361	42 843
C.	Osobní náklady	40 951	27 082
C.1.	Mzdové náklady	30 047	19 470
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 755	6 481
C.4.	Sociální náklady	1 149	1 131
D.	Daně a poplatky	28	55
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 225	4 483
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-208	324
IV.	Ostatní provozní výnosy	28 259	17 936
H.	Ostatní provozní náklady	6 531	8 934
*	Provozní výsledek hospodaření	19 093	19 901
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	4	676
X.	Výnosové úroky	1 545	347
XI.	Ostatní finanční výnosy	8 351	10 629
O.	Ostatní finanční náklady	6 003	3 409
*	Finanční výsledek hospodaření	3 889	6 891
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	5 194	6 023
Q 1.	- splatná	5 194	6 023
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	17 788	20 769
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	17 788	20 769
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	22 982	26 792

PŘÍLOHA P III: VÝROČNÍ ZPRÁVA- ROZVAHA, VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2013

ROZVAHA					
v plném rozsahu					
k datu 31.10.2013 (v tisících Kč)					
		31.10.2013			31.12.2012
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	250 644	-27 981	222 663	141 585
B.	Dlouhodobý majetek	39 146	-27 080	12 066	7 489
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>17 632</i>	<i>-12 653</i>	<i>4 979</i>	<i>4 316</i>
B.I.3.	Software	15 489	-11 892	3 597	2 937
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	2 064	-761	1 303	929
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	79		79	450
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>21 514</i>	<i>-14 427</i>	<i>7 087</i>	<i>3 173</i>
B.II.2.	Stavby	1 924	-162	1 762	1 436
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	19 590	-14 265	5 325	1 737
C.	Oběžná aktiva	201 094	-901	200 193	120 538
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>1 508</i>		<i>1 508</i>	<i>1 168</i>
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1 508		1 508	1 168
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>75 216</i>	<i>-901</i>	<i>74 315</i>	<i>60 033</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11 560	-901	10 659	3 950
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	5 557		5 557	21 433
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				16
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	1 844		1 844	2 744
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	56 089		56 089	30 731
C.III.9.	Jiné pohledávky	166		166	1 159
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>124 370</i>		<i>124 370</i>	<i>59 337</i>
C.IV.1.	Peníze	1 359		1 359	1 034
C.IV.2.	Účty v bankách	123 011		123 011	58 303
D. I.	Časové rozlišení	10 404		10 404	13 558
D.I.1.	Náklady příštích období	3 045		3 045	8 116
D.I.3.	Příjmy příštích období	7 359		7 359	5 442

		31.10.2013	31.12.2012
	PASIVA CELKEM	222 663	141 585
A.	Vlastní kapitál	49 731	55 041
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	5 000	5 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>500</i>	<i>500</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	500	500
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		0
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>		<i>31 753</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let		31 753
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>44 231</i>	<i>17 788</i>
B.	Cizí zdroje	165 734	79 570
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>165 734</i>	<i>79 570</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107 744	49 525
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv		0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	211	0
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	2 030	2 066
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 181	1 124
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	7 564	341
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	31 599	21 551
B.III.9.	Vydané dluhopisy		0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	15 245	4 876
B.III.11.	Jiné závazky	160	87
C. I.	Časové rozlišení	7 198	6 974
C.I.1.	Výdaje příštích období	7 198	6 974

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		[]	
období končící k 31.10.2013 (v tisících Kč)			
		Období do 31.10.2013	Období do 31.12.2012
I.	Tržby za prodej zboží	167	1
+	Obchodní marže		1
II.	Výkony	1 453 656	1 080 806
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 453 656	1 080 806
B.	Výkonová spotřeba	1 390 288	1 039 446
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	7 287	6 914
B.2.	Služby	1 383 001	1 032 532
+	Přidaná hodnota	63 368	41 361
C.	Osobní náklady	37 964	40 951
C.1.	Mzdové náklady	27 662	30 047
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 239	9 755
C.4.	Sociální náklady	1 063	1 149
D.	Daně a poplatky	95	28
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 712	3 225
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-88	-208
IV.	Ostatní provozní výnosy	50 708	28 259
H.	Ostatní provozní náklady	7 817	6 531
*	Provozní výsledek hospodaření	65 576	19 093
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	21	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	129	4
X.	Výnosové úroky	1 595	1 545
XI.	Ostatní finanční výnosy	6 262	8 351
O.	Ostatní finanční náklady	17 576	6 003
*	Finanční výsledek hospodaření	-9 827	3 889
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	11 518	5 194
Q I.	- splatná	11 518	5 194
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	44 231	17 788
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	44 231	17 788
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	55 749	22 982

PŘÍLOHA P V: CASH FLOW ZA PRVNÍ ROK OTEVŘENÍ POBOČKY

CASH FLOW PRO ROK 2015/2016 (v Kč)												
Období	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2016	2016	2016
	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen
Příliv hotovosti												
Tržby z prodeje zájezdů	456 000	304 000	304 000	570 000	988 000	494 000	266 000	646 000	836 000	1 406 000	2 622 000	2 166 000
Příjmy celkem	456 000	304 000	304 000	570 000	988 000	494 000	266 000	646 000	836 000	1 406 000	2 622 000	2 166 000
Odliv hotovosti												
Nákup služeb od dodavatelů	364 800	243 200	243 200	456 000	790 400	395 200	212 800	516 800	668 800	1 124 800	2 097 600	1 732 800
Variabilní náklady	8 335	8 335	8 335	8 335	8 335	8 335	8 335	8 335	8 335	8 335	8 335	8 335
Fixní náklady	32 600	32 600	32 600	32 600	32 600	32 600	32 600	32 600	32 600	32 600	32 600	32 600
Ostatní provozní náklady, včetně počátečních nákladů	219 969											
Výdaje celkem	625 704	284 135	284 135	496 935	831 335	436 135	253 735	557 735	709 735	1 165 735	2 138 535	1 773 735
CASH FLOW/měsíc	-169 704	19 865	19 865	73 065	156 665	57 865	12 265	88 265	126 265	240 265	483 465	392 265
Celkové CASH FLOW	-169 704	-149 839	-129 974	-56 909	99 756	157 621	169 886	258 151	384 416	624 681	1 108 146	1 500 411

Zdroj: vlastní zpracování