



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI CESTOVNÍ KANCELÁŘE PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU

EVALUATION OF THE TRAVEL AGENCY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING  
APPROACH

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Pandulová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

|                   |  |
|-------------------|--|
| Ústav:            | Ústav ekonomiky                          |
| Studentka:        | <b>Bc. Petra Pandulová</b>               |
| Studijní program: | Ekonomika a management                   |
| Studijní obor:    | Podnikové finance a obchod               |
| Vedoucí práce:    | <b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b> |
| Akademický rok:   | 2017/18                                  |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční výkonnosti cestovní kanceláře prostřednictvím benchmarkingu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je hodnocení finanční výkonnosti vybrané cestovní kanceláře v letech 2012 – 2016 pomocí metody benchmarkingu a ukazatelů finanční analýzy. Diplomová práce se zabývá teoretickými poznatky zaměřenými na popis základních pojmů a metodických postupů využívaných pro hodnocení výkonnosti podniku. V analytické části je provedena analýza současné situace cestovní kanceláře a jejích nejbližších konkurentů. Na základě zjištěných údajů z provedených analýz jsou představeny návrhy, které povedou k zlepšení finanční stability cestovní kanceláře.

### **Základní literární prameny:**

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KNÁPKOVÁ A, D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80247-4456-8.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční výkonnosti vybrané cestovní kanceláře v letech 2012 – 2016 pomocí metody benchmarkingu a ukazatelů finanční analýzy. První část práce je zaměřena na popis základních pojmů a metodických postupů využívaných pro hodnocení výkonnosti podniku. Ve druhé části jsou tyto poznatky prakticky aplikovány a je provedena analýza současné situace společnosti a jejích nejbližších konkurentů. Na základě zjištěných údajů z provedených analýz jsou představeny návrhy, které povedou k zlepšení její finanční situace.

## **Abstract**

The Master's thesis deals with the financial performance ratings of the selected travel agency during the years 2012 – 2016 with using benchmarking and financial analysis. The first part of thesis focuses on description of basic terms and methodological procedures, which are used for company performance evaluation. In the second part of thesis, these findings are practically applied and are made analysis of the current situation of the company and its closest competitions. Based on information from the analysis are presented the proposals, which improve a financial position company.

## **Klíčová slova**

Výkonnost, benchmarking, finanční analýza, SLEPT analýza, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, konkurence, cestovní kancelář.

## **Key words**

Performance, benchmarking, financial analysis, SLEPT analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces, competition, travel agency.

**Bibliografická citace**

PANDULOVÁ, P. *Hodnocení finanční výkonnosti cestovní kanceláře prostřednictvím benchmarkingu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 125 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení o původnosti práce**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

.....  
podpis studenta

### **Poděkování**

Děkuji tímto paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady, užitečné připomínky a ochotu věnovat mi svůj čas při zpracování diplomové práce. Dále také děkuji své rodině, příteli a přátelům, kteří pro mě byli při celém mém studiu velkou oporou.

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD.....   | 9  |
| 1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....   | 10 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....                                      | 12 |
| 2.1 Výkonnost podniku.....  | 12 |
| 2.1.1 Měření výkonnosti.....  | 12 |
| 2.1.2 Fáze měření výkonnosti.....                                       | 13 |
| 2.2 Uživatelé informací o výkonnosti.....                               | 15 |
| 2.2.1 Interní uživatelé.....  | 15 |
| 2.2.2 Externí uživatelé.....  | 16 |
| 2.3 Analýza prostředí.....  | 16 |
| 2.3.1 SLEPT analýza.....  | 17 |
| 2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....                        | 17 |
| 2.3.3 SWOT analýza.....   | 17 |
| 2.4 Balanced Scorecard (BSC) – Systém vyvážených ukazatelů.....         | 18 |
| 2.5 Model EFQM.....   | 20 |
| 2.5.1 Kritéria modelu EFQM.....   | 20 |
| 2.6 Benchmarking.....   | 22 |
| 2.6.1 Pojem a význam benchmarkingu.....                                 | 22 |
| 2.6.2 Benchlearning.....  | 23 |
| 2.6.3 Členění benchmarkingu dle předmětu zkoumání.....                  | 24 |
| 2.6.4 Členění benchmarkingu dle místa uskutečnění.....                  | 25 |
| 2.6.5 Principy benchmarkingu.....                                       | 26 |
| 2.6.6 Fáze benchmarkingu.....   | 28 |
| 2.6.7 Modely benchmarkingu.....   | 30 |
| 2.7 Finanční analýza jako nástroj pro hodnocení výkonnosti podniku..... | 32 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.7.1  | Analýza absolutních ukazatelů .....               | 32 |
| 2.7.2  | Analýza poměrových ukazatelů.....                 | 33 |
| 2.7.3  | Analýza rozdílových ukazatelů.....                | 37 |
| 2.8    | Bankrotní modely.....                             | 37 |
| 2.9    | Bonitní modely.....                               | 37 |
| 2.10   | Model IN – Index důvěryhodnosti .....             | 38 |
| 2.10.1 | Index IN 95 – bankrotní model.....                | 38 |
| 2.10.2 | Index IN99 – bonitní model.....                   | 39 |
| 3      | ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....         | 40 |
| 3.1    | Představení společnosti .....                     | 40 |
| 3.2    | SLEPT analýza.....                                | 41 |
| 3.2.1  | Sociální faktory.....                             | 41 |
| 3.2.2  | Legislativní faktory.....                         | 42 |
| 3.2.3  | Ekonomické faktory.....                           | 43 |
| 3.2.4  | Politické faktory.....                            | 44 |
| 3.2.5  | Technologické faktory .....                       | 45 |
| 3.3    | Porterův model pěti konkurenčních sil .....       | 45 |
| 3.3.1  | Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty ..... | 45 |
| 3.3.2  | Hrozba vstupu nových konkurentů .....             | 46 |
| 3.3.3  | Vyjednávací síla odběratelů.....                  | 46 |
| 3.3.4  | Vyjednávací síla dodavatelů .....                 | 47 |
| 3.3.5  | Hrozba substitutů .....                           | 47 |
| 3.4    | SWOT analýza .....                                | 48 |
| 3.4.1  | Silné stránky .....                               | 48 |
| 3.4.2  | Slabé stránky.....                                | 48 |
| 3.4.3  | Příležitosti .....                                | 49 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 3.4.4  | Hrozby .....   | 50  |
| 3.5    | Benchmarking cestovní kanceláře CK ABC, s. r. o. a jejich konkurentů .....         | 50  |
| 3.5.1  | Zhodnocení kvality použitých zdrojů .....  | 50  |
| 3.5.2  | Vybrané cestovní kanceláře pro benchmarking.....                                   | 50  |
| 3.5.3  | Způsob zpracování výsledků z výpočtů finančních ukazatelů.....                     | 54  |
| 3.5.4  | Tržní podíl na trhu .....  | 55  |
| 3.5.5  | Srovnání vývoje tržeb .....  | 56  |
| 3.5.6  | Srovnání výsledku hospodaření za účetní období.....                                | 58  |
| 3.5.7  | Srovnání počtu zaměstnanců .....   | 59  |
| 3.5.8  | Srovnání ukazatelů rentability .....   | 60  |
| 3.5.9  | Srovnání ukazatelů aktivity .....  | 65  |
| 3.5.10 | Srovnání ukazatelů likvidity .....   | 68  |
| 3.5.11 | Srovnání ukazatelů zadluženosti.....   | 73  |
| 3.5.12 | Srovnání rozdílových ukazatelů.....  | 77  |
| 3.5.13 | Srovnání modelů IN – indexů důvěryhodnosti .....                                   | 78  |
| 3.5.14 | Srovnání kvality poskytovaných služeb .....  | 80  |
| 3.5.15 | Srovnání budoucí strategie.....  | 84  |
| 3.6    | Závěrečné shrnutí .....  | 86  |
| 4      | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ.....  | 90  |
| 4.1    | Zvýšení tržeb za cestovní služby.....  | 90  |
| 4.1.1  | Zlepšení propagace cestovní kanceláře.....   | 91  |
| 4.1.2  | Rozšíření nabídky služeb na zprostředkování wellness pobytů v České republice..... | 94  |
| 4.1.3  | Rozšíření nabídky služeb na poznávací zájezdy.....                                 | 96  |
| 4.1.4  | Rozšíření nabídky služeb na zkrácené zájezdy do zahraničí o víkendů                | 100 |
| 4.1.5  | Rozšíření nabídky služeb na zájezdy do termálních lázní v zahraničí ..             | 102 |

|                               |  |     |
|-------------------------------|--|-----|
| 4.1.6                         | Spolupráce s italskými agenturami .....                        | 104 |
| 4.1.7                         | Spolupráce s prestižními společnostmi na Svitavsku .....       | 104 |
| 4.2                           | Aktualizace a úprava webových stránek cestovní kanceláře ..... | 105 |
| 4.2.1                         | Úprava a aktualizace úvodní stránky .....                      | 105 |
| 4.2.2                         | Odstranění složky Informace A – Ž a její nahrazení .....       | 106 |
| 4.2.3                         | Založení „online chatu“ .....                                  | 108 |
| 4.3                           | Založení nové pobočky CK ABC .....                             | 109 |
| 4.4                           | Přínosy vlastních návrhů řešení .....                          | 112 |
| ZÁVĚR .....                   |  | 113 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ..... |  | 115 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ .....          |  | 119 |
| SEZNAM TABULEK .....          |  | 120 |
| SEZNAM GRAFŮ .....            |  | 121 |
| SEZNAM VZORCŮ.....            |  | 122 |
| SEZNAM PŘÍLOH.....            |  | 123 |

# ÚVOD

V dnešní době dochází k neustálým změnám, které se týkají ekonomického prostředí. Cílem všech společností v současném vyspělém tržním hospodářství je schopnost dosahovat svých nastavených cílů, udržet si své místo na daném trhu a udržovat konkurenceschopnost. Společnosti proto musí neustále analyzovat svoji činnost a své výsledky, kterých dosáhli. Pokud by se o tyto výsledky nezajímali, mohli by svoji dosaženou pozici rychle ztratit. Udržení konkurenceschopnosti společnosti především znamená, adekvátně měnit a rozvíjet svoji nabídku služeb a být vždy o krok napřed než konkurenční společnost.

Z toho důvodu je pro společnosti důležité srovnávat svoji výkonnost s výkonností konkurenční prostřednictvím osvědčených moderních metod, díky nimž se mohou neustále zlepšovat. Veškerá rozhodnutí a podnikové kroky se však musí přizpůsobit vývoji na trhu. Mezi moderní metody řadíme model Balanced Scorecard, model EFQM a metodu benchmarking. Na rozdíl od finanční analýzy, jsou tyto metody doplněny o nefinanční ukazatele, které jsou pro zhodnocení výkonnosti taktéž velmi důležité.

V této diplomové práci je k hodnocení celkové výkonnosti cestovní kanceláře zvolená metoda benchmarking. Výhodou metody benchmarking je především propojení nefinančních a finančních ukazatelů, které nám umožní dostatečně zhodnotit celkovou výkonnost cestovní kanceláře. Základním principem této metody je porovnávání kvality nabízených služeb analyzované společnosti s konkurenčními organizacemi. Cílem metody je nejen zvýšení konkurenceschopnosti, ale také zvýšení kvality nabízených služeb.

Provedením metody benchmarking může cestovní kancelář získat konkurenční výhodu, kterou je čím dál těžší získat. Pokud dojde k úspěšnému zavedení mnou navržených doporučení a k naplnění všech strategických cílů, mohu konstatovat, že celková výkonnost cestovní kanceláře poroste, čímž se zvýší i její podíl na trhu.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

## **Cíl diplomové práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti cestovní kanceláře v letech 2012 až 2016 a na základě zjištěných výsledků pak formulovat návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti.

Dílčím cílem diplomové práce je identifikace konkurenčních společností, které působí ve stejném oboru, jako analyzovaná společnost a následné provedení benchmarkingu finanční výkonnosti cestovní kanceláře s vybranými konkurenty.

Dalším dílčím cílem je analyzování současného stavu společnosti prostřednictvím následujících analýz: SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

## **Metodika diplomové práce**

Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a návrhovou. Pro lepší přehlednost je každá část rozdělena do několika kapitol a podkapitol, které na sebe vzájemně navazují.

První část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky z oblasti výkonnosti podniku, analýzy prostředí, modelu Balanced Scorecard, modelu EFQM, metody benchmarkingu a finanční analýzy. V kapitole výkonnost podniku je charakterizováno měření výkonnosti a dále pak uživatelé informací o výkonnosti. Kapitola analýza prostředí popisuje tři základní analýzy, jež je SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a také SWOT analýza. Další kapitoly jsou věnovány stručnému popisu modelů Balanced Scorecard a EFQM. Následná kapitola se věnuje podrobnému popisu metody benchmarking. Kapitola finanční analýzy se zaměřuje na vybrané ukazatele hodnotící finanční stav cestovní kanceláře, kterými jsou analýzy absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů. Poslední kapitola teoretické části se věnuje problematice bankrotních a bonitních modelů.

Ve druhé části diplomové práce se zaměřuji na analytickou část, kde je nejprve představena analyzovaná cestovní kancelář. Dalším bodem této kapitoly je provedení

analýzy prostředí vybrané cestovní kanceláře. Další kapitola je věnována metodě benchmarking, kde jsou nejprve představeny srovnávající cestovní kanceláře a dále je provedena finanční analýza a srovnání jednotlivých ukazatelů u všech cestovních kanceláří. Následně je také srovnána kvalita poskytovaných služeb a budoucí strategie cestovních kanceláří. Poslední kapitola této části je věnována celkovému shrnutí a zhodnocení finanční situace analyzované cestovní kanceláře.

Stěžejní část diplomové práce je uvedena ve třetí části práce, kde se zabývám vlastními návrhy a doporučeními na zlepšení výkonnosti cestovní kanceláře. První kapitola této části je věnována zvýšení tržeb za cestovní služby cestovní kanceláře, kde je uvedeno několik návrhů, jak tržby cestovní kanceláře zvýšit. Další kapitola se zabývá aktualizací a úpravou webových stránek cestovní kanceláře. V poslední kapitole navrhuji založení nové pobočky v okrese Rychnov nad Kněžnou.

V celé diplomové práci je použito několik důležitých metod. Jedná se o tyto metody:

- **interpretace** – pomocí nastudování odborné literatury jsou interpretovány vlastními slovy pojmy, které umožní snáze pochopit danou problematiku,
- **pozorování** – cílevědomý a systematický proces, který vede k popisu a vysvětlení dané skutečnosti,
- **analýza** - proces rozložení zkoumané situace na jednotlivé části, které jsou pak předmětem dalšího zkoumání,
- **srovnání** – metoda, která vede ke zjištění shod a rozdílů alespoň dvou jevů,
- **dedukce** - slouží k vyvození konkrétních opatření, která vyplynula z analytické části,
- **syntéza** - sjednotí všechny poznatky obsažené v celé diplomové práci.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části své diplomové práce se věnuji teoretickým poznatkům spadajících do oblasti měření výkonnosti společností. Zejména se zaměřuji na objasnění základních pojmů a definic, které souvisí s problematikou benchmarkingu. V této kapitole jsou představeny přístupy k měření výkonnosti, ale také finanční ukazatele, které jsou využívány ke zhodnocení finanční situace společnosti. Nedílnou součástí této kapitoly je analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

### 2.1 Výkonnost podniku

S pojmem „výkonnost“ se setkáváme v různých oblastech, proto existují různé definice a přístupy k jeho přesnějšímu vymezení. Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jak jednotlivců, tak organizací a jejich procesů. V této práci výkonnost můžeme chápat jako charakteristiku, která popisuje průběh (nebo způsob), jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti [1; 2; 3].

Hlavním cílem společností je zvýšení konkurenceschopnosti a především, aby byly schopné udržet svoji pozici na trhu i v budoucnu. Výkonnost tedy můžeme považovat za podstatu existence každé společnosti [4].

#### 2.1.1 Měření výkonnosti

Hlavním úkolem měření výkonnosti je, získat z účetních výkazů společnosti potřebné údaje, vyhodnotit její finanční stránku, určit její slabé a silné stránky a vytvořit vyhodnocení s výsledky. Dále je nutné se zaměřit na volbu řešení v případě, že zjistíme negativní výsledky **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Pokud chceme výkonnost měřit, je nutné určit si nějakou hodnotu výsledku, která bude představovat cílovou hodnotu, tak aby bylo možné s ní naměřené výsledky porovnávat. Vlastníci společností, kteří investují své finanční prostředky do společnosti, očekávají jejich zhodnocení. Společnost proto musí vytvářet již zmíněné hodnoty, které vlastníkům jejich očekávání splní [5].

Zda společnost tyto hodnoty vytváří, využívají manažeři finanční ukazatele, které však mají několik nedostatků. Z tohoto důvodu se hodnocení postupně doplňovalo i o nefinanční ukazatele. Dnes se tedy využívají modely, které se zaměřují jak na finanční stránku společnosti, tak i na zákazníky, rozvoj podniku nebo srovnání s konkurencí [5].

Mezi dodnes využívané modely výkonnosti podniku patří:

- Benchmarking,
- BSC – Balanced Scorecard,
- EFQM – Model Excellence,
- Six Sigma a
- Model Malcolma Baldrige [5].

Vybraným modelům se budu věnovat v další podkapitole.

### **2.1.2 Fáze měření výkonnosti**

Z praktického hlediska je měření dobré chápat jako postup, jehož cílem je zabezpečení požadovaných informací o analyzované společnosti pro daný subjekt. Postup tohoto měření je složen ze sedmi fází, které na sebe navzájem navazují. Jedná se o tyto fáze:

- **I. fáze - Vytvoření modelu**

Jedná se o fázi, ve které se provádí měření a interpretace zjištěných výsledků. V této části určujeme co nejkonkrétněji předmět zkoumání, tedy co budeme měřit. Pro tvorbu modelu je důležité, stanovit si určitý úhel hlediska na skutečnost. Pokud by byl model špatně zvolen, došlo by tedy i k ovlivnění průběhu ostatních fází měření.

- **II. fáze - Volba metod a nástrojů**

Jedná se o fázi, ve které řešíme, jakým způsobem měření uskutečníme. Volba metod a nástrojů by vždy měla vycházet ze zvoleného modelu.

- **III. fáze - Získání požadovaných hodnot**

V této fázi dochází na základě zvoleného modelu, metod a nástrojů ke změření zkoumaného subjektu.

- **IV. fáze - Zaznamenání a uchování získaných hodnot**

Jedná se o technicko-metodickou fázi, při které se zpracovávají naměřené hodnoty a uchovávají se. Důraz je kladen na rychlost a minimální chybovost.

- **V. fáze - Třídění a interpretace hodnot**

Jedná se o fázi, kde se připravuje předání informací jiným subjektům. V této části zpracováváme informace o analyzovaném podniku pomocí třídění, uspořádání, analýzy, porovnávání nebo syntézy. Zjištěné informace hodnotíme na základě již stanovených kritérií.

- **VI. fáze - Ověření informací**

Tato fáze je zaměřena na snížení subjektivity při měření, a to prostřednictvím konzultace s nezávislým subjektem. Cílem v této části tedy je, aby informace poskytované uživatelům byly objektivní, tedy nezkreslené.

- **VII. fáze - Komunikace informace uživatelům**

Jedná se o závěrečnou fázi. V praxi je často označována jako vykazování, reporting či prezentace. Jejím úkolem je pomocí prostředků komunikace pochopitelným a včasným způsobem zprostředkovat informace uživateli o analyzovaném podniku [6].

Důležitou součástí každého měřítka výkonnosti je jeho měrná veličina. Při měření výkonnosti členíme měřítka na:

- **kvalitativní** – nejsme schopni kvantifikace hodnot

- *nominální* – u těchto veličin jsme schopni určit pouze to, zda požadované situace bylo dosaženo či nikoliv. Užívají se například při určování spokojenosti zákazníků. Nejsme však schopni vyčíslit, do jaké míry byl zákazník spokojen.
- *ordinální* – u těchto veličin jsme schopni určit pořadí hodnot. Jako příklad můžeme uvést zvyšování kvalifikace manažerů. Jsme schopni určit pořadí manažerů podle toho jak podle toho, jak si zvyšují kvalifikaci, ale neovládáme tento rozdíl mezi jednotlivými manažery kvantifikovat.

- **kvantitativní** – jsme schopni kvantifikace hodnot mezi dvěma veličinami. Určujeme, o kolik se zjištěné hodnoty liší od průměru či určité stanovené hodnoty
  - *intervalové* – u těchto veličin jsme schopni určit, o kolik se hodnoty liší, ne však kolikrát více to je.
  - *podílové* – u těchto veličin jsme schopni určit odchylky od stanovené hodnoty, tedy o kolik se liší a zároveň i kolikrát více to je [6].

## 2.2 Uživatelé informací o výkonnosti

Dále je důležité odpovědět si na otázku: „*Pro koho měřit, a také za jakým účelem ji měřit*“, tedy jaká účetní data různé subjekty pro posouzení výkonnosti požadují [4].

O ekonomické výsledky podniku se totiž nezajímají jenom vlastníci kapitálu a manažeři, ale navíc například i státní orgány, obchodní partneři, či zaměstnanci. K tomu, aby se podnik mohl dlouhodobě rozvíjet, je nezbytné, aby splnil jak očekávání vlastníků (kteří preferují především zhodnocení vloženého kapitálu), tak zaměstnanců (kteří se zajímají o výši mezd, kvalitu pracovních podmínek, možnost odborného růstu atd.), či obchodních partnerů a tržního okolí obecně. Tržní okolí podniku zahrnuje potenciální zákazníky, dodavatele, dále pak konkurenty, média, státní orgány aj. [4].

Tyto subjekty můžeme dále rozdělit podle vztahu k podniku a to na interní (vnitřní) uživatele a externí (vnější) uživatele [4].

### 2.2.1 Interní uživatelé

Do této skupiny zařazujeme osoby, které vykonávají správu a řízení organizace. Mezi interní uživatele informací o výkonnosti podniku patří:

- **Vlastníci podniku** – používají získané informace k posouzení zhodnocení vloženého kapitálu, k dlouhodobému plánování a řízení procesů, dále pak z důvodů rozdělení zisku a oceňování podniku.
- **Manažeři podniku** – tyto výsledky použijí k řízení operativních a strategických procesů v podniku, a také struktury kapitálu.

- **Zaměstnanci** – získané informace využijí k posouzení finanční a celkové stability podniku z hlediska růstu mezd a perspektivy zaměstnanců [6].

### 2.2.2 Externí uživatelé

Do této skupiny zařazujeme osoby, které porovnávají analyzovanou společnost s konkurencí. Mezi externí uživatelé informací o výkonnosti patří:

- **Iniciátoři založení organizace** – jedná se o subjekty, které poskytly kapitál na založení a rozvoj organizace.
- **Poskytovatelé zdrojů financování** – subjekty, které poskytly vlastní kapitál a věřitelé organizace.
- **Dodavatelé** – dodavatelé dlouhodobých aktiv, surovin, komponentů a služeb.
- **Příjemci výsledků činnosti organizace** – odběratelé výkonů společnosti, ať již se jedná o výrobky, zboží nebo služby.
- **Konkurence** – subjekty zaměřující se na stejné produkty, ale i subjekty oslovující stejné skupiny zákazníků.
- **Subjekty veřejné správy** – státní správa (finanční úřady, statistické úřady, městské úřady) i místní samosprávy (zejména obce).
- **Subjekty občanského společenství tzv. třetího sektoru** – jedná se o nevládní organizace zaměřující se na lidská práva, ochranu životního prostředí nebo udržitelný rozvoj.
- **Ostatní subjekty z okolí podniku** – jako příklad můžeme uvést subjekty, jejichž produkty nakupují zaměstnanci organizace ze svých výdělků od organizace [6].

## 2.3 Analýza prostředí

Analýza prostředí, jinak také strategická analýza, je zaměřena na zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V této kapitole bude popsána SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, která nám určí silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby [7].

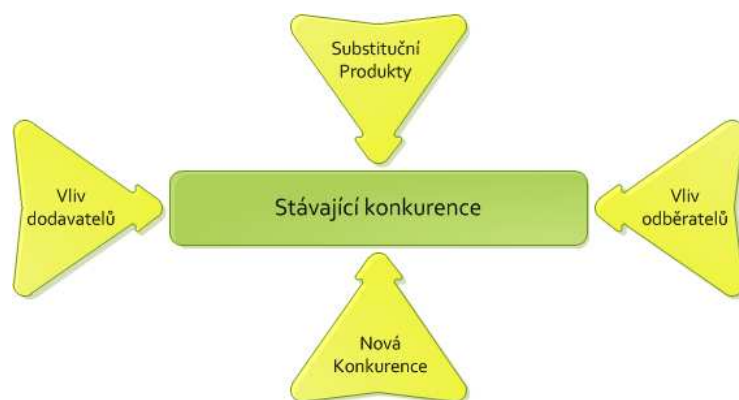
### 2.3.1 SLEPT analýza

Aby mohl podnik správným způsobem pochopit potřeby svých zákazníků a byl schopen zaznamenat změny ve svém okolí a vhodně na ně zareagovat, je doporučeno provádět analýzu vnějšího prostředí podniku, které ho mohou ovlivnit. Analýza se provede prostřednictvím šesti faktorů:

- Sociální,
- Legislativní,
- Ekonomické,
- Politické a
- Technologické [7].

### 2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato metoda patří k nejvýznamnějším nástrojům analýzy konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Tento model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném prostředí a jeho rizik. Pro dosažení vytyčeného cíle rozebírá pět klíčových faktorů, které konkurenceschopnost firmy ovlivňují. Jedná se o sílu konkurence mezi stávajícími konkurenty, hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů a hrozbu substitutů [8].



Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil  
Zdroj: [9]

### 2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejznámější a nejčastěji využívané nástroje analýzy. Je založena na kombinaci:

- Strengths – Silných stránek podniku
- Weaknesses – Slabých stránek podniku
- Opportunities – Příležitostí podniku
- Threats – Hrozby podniku [7].

## 2.4 Balanced Scorecard (BSC) – Systém vyvážených ukazatelů

Balanced Scorecard dále BSC je systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace vyvinutý americkými konzultanty R. Kaplanem a D. Nortonem, kteří v 90. letech minulého století kritizovali používané systémy měření výkonnosti a snažili se dosáhnout větší úplnosti přehledu výsledků podniku. BSC dnes patří k neznámějším přístupům měření výkonnosti. BSC k finančním měřítkům zaměřených pouze na minulou výkonnost přidává i nová měřítka hybných sil zaměřených na budoucí výkony. Hlavním úkolem je zharmonizovat zájmy vedení a zaměstnanců se strategickými silami a operativním řízením [10; 11].

Z vizí a strategií vycházejí cíle a měřítka BSC a vše pak doplňují čtyři perspektivy, které tvoří celý rámec BSC. Jedná se o následující perspektivy:

- **Finanční perspektiva**

Monitoruje se spokojenost vlastníků. Ukazatele, které modelují finanční strategii, mají prioritní význam, určují předpokládaný finanční výkon realizace strategie a určují i finální cíle. Můžeme sem zařadit ukazatele rentability, provozní cash flow nebo EVA.

- **Zákaznická perspektiva**

Cílem této oblasti je identifikace zákazníků a segmentů trhu, které jsou pro podnik důležité (zdroj úspěchu firmy). Zákazníci přinášejí podniku zisk, proto je nutné určit zákazníky a trhy, na které bude podnik cílit. Podnik si vybere skupinu zákazníků, u které je schopen je schopen nejlépe naplnit potřeby, mezi měřítka výkonnosti patří spokojenost zákazníků a tržní podíl.

- **Interní perspektiva**

Tato oblast se zaměřuje na identifikaci kritických procesů v podniku, a to zejména se zaměřením na potřeby zákazníků a očekávání vlastníků. Tato perspektiva je klíčová z pohledu naplňování požadavků, které byly stanoveny ve dvou zmíněných

perspektivách. Mezi používaná měřítka se řadí produktivita procesu, kvalita procesu nebo průběžná doba trvání procesu.

- **Perspektiva budoucího růstu a učení-se**

Poslední perspektiva je zaměřena na infrastrukturu v podniku, která by měla zabezpečit zdokonalování lidí, systémů a podnikové kultury. Tato perspektiva vytváří potenciál, který je nutný pro naplňování cílů ve zbylých třech perspektivách. Jedná se např. o rekvalifikaci zaměstnanců či zlepšování informačních technologií a systémů. Jako měřítka se využívají ukazatele spokojenosti zaměstnanců, produktivity či věrnosti zaměstnanců [10; 12].



**Obrázek 2 Balanced Scorecard**  
Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Mezi přínosy metody BSC můžeme zahrnout umožnění průběžné kontroly plnění strategických cílů podniku. Dále zaměřuje pozornost pracovníků na plnění strategií a zlepšuje komunikaci mezi organizačními útvary v podniku [12].

Mezi hlavní nedostatky zavedení této metody patří neznalost konkurence na trhu. Dále pak chybějící marketingový informační systém [12].

## 2.5 Model EFQM

Model EFQM nese oficiální název „The EFQM Excellence Model“, u nás je známý jako „model excellence“. Model se vyvinul v roce 1999 a dnes je považován za jeden z nejnáročnějších, ale i nejdokonalejších metodických materiálů k rozvoji systému managementu. Management společnosti může na tomto základě stanovit, zda se podnik vyvíjí správným směrem a identifikovat místa pro další zlepšení [2].

Tento model představuje široký a srovnávací vodící rámec, který slouží jako průvodce při hledání možností zvyšování kvality. Pro zlepšení existují nástroje a metodiky, které vznikají stále nové. Umožňuje společnostem nacházet oblasti pro neustálé zlepšování výkonnosti podniku a dává prostor pro srovnávání s konkurencí. Nehodnotí kvalitu výroby, ale zaměřuje se především na kvalitu vedení a na výkony podniku [2, 13].

Silnou stránkou modelu EFQM je schopnost hodnotit podnik z relativně objektivního nadhledu a toto hodnocení periodicky opakovat. Jeho výstupy pak mohou sloužit jako podklad pro strategické plánování [2].

Na základně následujících oblastí model hodnotí, zda došlo ke stálému zlepšování:

- Orientace na dosahování výsledků,
- Orientace na zákazníka,
- Jasná strategie a vedení,
- Procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti,
- Rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců,
- Zavádění inovací a zlepšování,
- Rozvoj vztahů s partnery a
- Odpovědný přístup k zaměstnancům, odběratelům i firmě [2].

### 2.5.1 Kritéria modelu EFQM

Model EFQM má devět hlavních kritérií. Prvních pět kritérií představuje nástroje a prostředky, která společnosti doporučují, jak by měla postupovat, aby dosahovala svého cíle (maximalizace zisku). Samotné hodnocení podniku z hlediska dosažených výsledků a cílů poté připadá na zbylá čtyři kritéria [2].

## **1. Vedení**

Jedná se o zde o kritérium o vůdčí roli managementu společnosti. Orientace na nezbytné hodnoty pro zajištění úspěšnosti a na implementaci do podnikových procesů a na chování zaměstnanců.

## **2. Strategie**

Ve druhém kritériu jsou manažeři zodpovědní za firemní strategii a plány. Strategie by měly být tvořeny na základě podrobné komunikace. Vychází ze současných i budoucích potřeb a předpokladů všech zainteresovaných subjektů a využívají informace z benchmarkingu.

## **3. Pracovníci**

Jedná se o manažery, kteří obstarávají finanční, informační a materiální zdroje. Posuzuje se řízení a rozvíjení znalostí a schopností veškerých zaměstnanců.

## **4. Partnerství a zdroje**

V této části se zkoumá využívané metody a postupy při plánování a řízení externích partnerských vztahů i interních zdrojů (lidské, informační, technologické) z důvodu zabezpečení efektivního provádění procesů.

## **5. Procesy, produkty a služby**

Bez těchto zdrojů by společnost nemohla existovat. Klade se důraz na zákazníky a všechny zainteresované subjekty, proto společnost řídí, realizuje a zdokonaluje své procesy.

## **6. Pracovníci - výsledky**

V tomto kritériu je zkoumané, jak pohlíží zaměstnanci na společnost a jak jsou v ní spokojeni.

## **7. Zákazníci – výsledky**

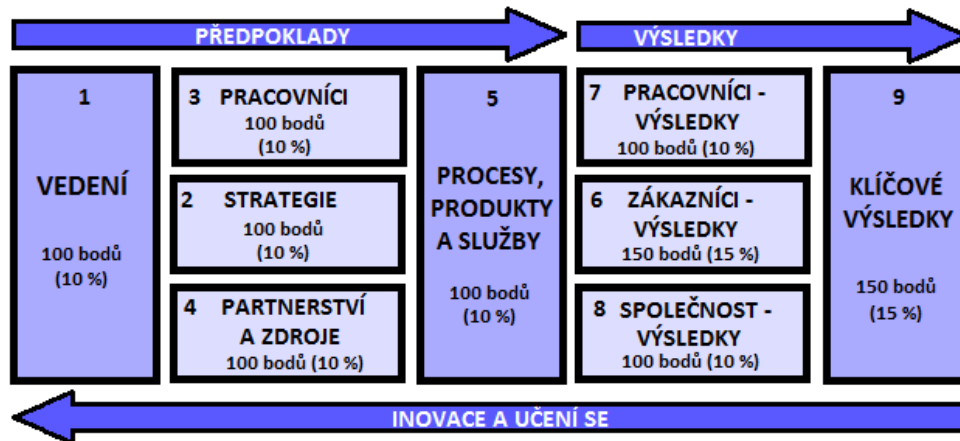
Toto kritérium je označováno jako nejzávadnější, jelikož hodnotí dosažené výsledky v oblasti externích zákazníků. K ukazatelům řadíme spokojenost zákazníků.

## **8. Společnost – výsledky**

Tato oblasť je zaměřena na společenskou odpovědnost. Zajímá se o to, jak se podnik chová vůči občanům v daném regionu a jak se zapojuje do veřejného dění.

## 9. Klíčové výkonnostní výsledky

V závěrečné fázi se zaměříme na měření dosažených výsledků firmy, jak finančních, tak i nefinančních.



Obrázek 3 Hlavní kritéria modelu EFQM

Zdroj: [14]

## 2.6 Benchmarking

Benchmarking patří mezi nejdoporučovanější metody pro měření výkonnosti podniku.

- jedná se o součást strategického managementu,
- je standard pro srovnání měření a je zaměřen zejména na porovnání s přímými konkurenty,
- srovnáváme a měříme to, co považujeme za slabé stránky,
- získáváme informace pro další možnosti zlepšení výkonnosti podniku.

Manažeři v České republice ho však často chápou jako průmyslovou špionáž. Benchmarking musíme chápat jako plně etický proces [2].

### 2.6.1 Pojem a význam benchmarkingu

Výchozím pojmem pro benchmarking je „benchmark“. Ten je v literatuře obvykle definován jako nivelační znak nebo měřítko. Jak již bylo zmíněno, jedná se o ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat. Jedná se o určité kritérium (tzv. „laťku“), které si podnik sám stanoví např.: pro náklady, hodnoty pro zákazníka, produktivitu a další oblasti a toto kritérium se následně snaží překonat.

Benchmarking není normovanou metodou se striktními postupy, a proto i v literatuře najdeme celou řadu definic, se kterými se můžeme setkat. Profesor Nenadál a spol. uvádí ve své knize tři celosvětově nejrozšířenější definice, z nichž jsem se rozhodla ve své práci uvést definici dle Americké společnosti pro jakost (ASQ). Dle ní je benchmarking technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti [15].

Výstupem benchmarkingu je identifikace oblastí, ve kterých by se měl podnik zlepšovat. Benchmarking je proces, který musí být podporován vrcholovým vedením organizací, které se hodlají zlepšovat. Bez aktivní účasti a trvalé podpory vrcholového managementu nemá šanci na úspěch. Vyžaduje vždy alespoň jednu organizaci, vůči které budeme vlastní podnik porovnávat. Porovnat můžeme prakticky cokoliv – produkt, výkonnost vybraných procesů, přístupy k zajišťování bezpečnosti informací nebo spokojenost zákazníků. Tato zvolená organizace musí být zvolená na základě poznání, že je ve sledované oblasti výrazně lepší než podnik náš. Metoda benchmarkingu nemusí být pouhým porovnáváním, ale také měřením, protože bychom měli být schopni vymezit určité mezery ve výkonnosti a velikost těchto mezer bychom měli umět kvantifikovat [15].

Metodu benchmarkingu poprvé využila společnost Xerox Corporation počátkem 80. let minulého století. Společnost se dostala do finančních problémů a při porovnání se svým konkurentem zjistila, že hlavním problémem je skladové hospodářství. Vyhledali tedy světovou špičku v této oblasti a provedli srovnávací studii orientovanou na skladování. Díky tomuto vznikla metoda benchmarkingu [15].

Smyslem této metody je jednak poznání vlastního postavení ve srovnání s druhými, ale také posílení tohoto postavení akcentem na to, co sami dobře umíme a učením se od jiných tomu, v čem jsou oni lepší [16].

### **2.6.2 Benchlearning**

Metoda benchmarkingu má mimořádně silný potenciál učení, proto se můžeme v praxi setkat i s dalším termínem, kterým je „benchlearning“. Cílem benchlearningu

je definovat způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost. Je přirozenou součástí benchmarkingu, protože je přímo spojena s činnostmi učení se, jak zlepšovat vlastní aktivity a měnit prostředí vlastní organizace sdílením informací [15].

### **2.6.3 Členění benchmarkingu dle předmětu zkoumání**

#### **Výkonový benchmarking**

Výkonový benchmarking se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek. Zaměřuje se na určitý hmotný objekt a porovnává určité výkonové parametry. Předmětem zájmu jsou většinou technické parametry kvality a produktivity, srovnávat však lze i výkonnost přímých konkurentů na trhu, s cílem porovnat výrobky a služby. Tohle však vyžaduje značnou důvěru zainteresovaných organizací, a proto je obtížné najít partnera. Na druhou stranu však získáme poznatky o vlastní relativní výkonnosti. Výsledkem tohoto typu benchmarkingu je nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti [6; 15].

#### **Funkcionální benchmarking**

Při funkcionálním benchmarkingu je předmětem zkoumání porovnání funkcí určitých organizací, a to zejména v oblasti služeb a neziskovém sektoru. Tento typ benchmarkingu je finančně náročný, avšak oproti výkonovému benchmarkingu je snazší najít partnera pro porovnání, neboť nám nemusí v určitém segmentu trhu konkurovat [15].

#### **Procesní benchmarking (generický)**

Procesní benchmarking považuje většina autorů za stěžejní, protože orientace na procesy je jednou z hlavních zásad systému managementu. Tato metoda měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Měření a srovnávání probíhá vesměs vůči organizacím, které jsou v provádění konkrétních srovnávaných procesů nejlepšími. Oproti výkonovému a funkcionálnímu benchmarkingu nemusí být uplatňování jen vůči přímým konkurentům, lze jej provádět vůči jakékoli vhodné organizaci, která dané procesy zabezpečuje. Procesní benchmarking hledá tzv. „nejlepší praktiky“ v provádění jednotlivých procesů. Podmínkou však je, předem si ověřit, zda tento proces provádí „referenční“ organizace opravdu na špičkové úrovni [15].

## 2.6.4 Členění benchmarkingu dle místa uskutečnění

### **Interní benchmarking**

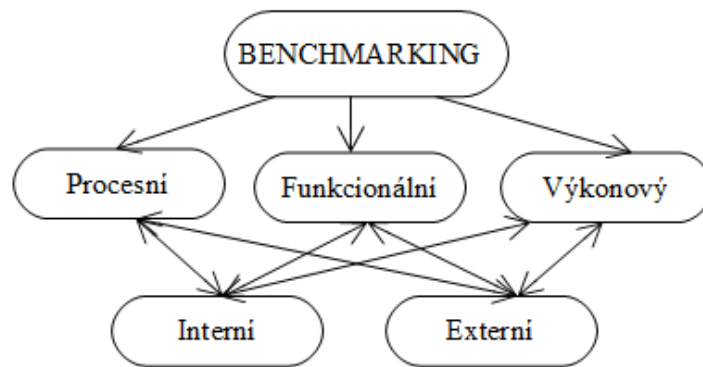
Jedná se o benchmarking, který se provádí v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami, které zabezpečují stejné nebo obdobné procesy a funkce. Nevýhodou je, že toto provedení není možné v malých a středních podnicích, protože výkon stejných nebo obdobných činností na různých místech je mizivý. Základem pro interní benchmarking je, že inspirující řešení jsou hledány uvnitř organizace u útvarů, které dané problémy zvládají lépe. Je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Dále se zde předpokládá vysoká úroveň komunikace v rámci celé organizace [15; 16].

### **Externí benchmarking**

Externí benchmarking umožňuje srovnání činností v klíčových oblastech na základě informací získaných od přímých konkurentů nebo jiných podniků, kteří reprezentují špičku v dané oblasti. Nalézt vhodného partnera však nemusí být snadné, neboť některé společnosti nebudou chtít poskytnout potřebné údaje. Výhodou však je, že máme možnost naše slabé stránky srovnat s nejlepšími organizacemi [15].

Externí benchmarking může mít podobu:

- *odvětvovou* – při které je hledání vhodných subjektů směřování do řad konkurence,
- *mimoodvětvovou* – při které předmětem zájmu mohou být subjekty mimo odvětví, jenž danou problematiku zvládají lépe – problémy nejsou vázány na konkurenci (např.: řešení archivace dat) [15; 16].



**Obrázek 4 Typy benchmarkingu**  
Zdroj: [17]

### 2.6.5 Principy benchmarkingu

Pro úspěšné provedení benchmarkingu je důležité, aby všechny zúčastněné společnosti dodržovaly určitá pravidla, která zajistí, aby žádný z účastníků nebyl poškozen. Nástrojem uplatňování slušných a spravedlivých přístupů k benchmarkingu se staly tzv. etické kodexy benchmarkingu, které určují pravidla chování benchmarkingových partnerů. Ti se podpisem zavazují je respektovat a dodržovat. Kodexů vzniklo postupem času několik, v současné době je za nejkompaktnější a nejsrozumitelnější považován kodex Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) z roku 2007, který obsahuje devět základních principů.

#### 1. Princip přípravy benchmarkingu

Organizace, která chce benchmarking realizovat, musí včas kontaktovat potenciální partnery a na základě vzájemné dohody legalizovat podmínky, přístupy a metody budoucího benchmarkingového projektu.

#### 2. Princip navázání kontaktů s partnery

Tento princip je zaměřen na dodržování důvěrnosti zacházení s osobními údaji všech zainteresovaných stran.

#### 3. Princip vzájemné výměny informací

Členové týmu benchmarkingu musí dodržovat pravidlo, ptát se pouze na informace, které jsme ochotni sami poskytnout. Dále je vhodné se předem zavázat k obsahu a rozsahu vyměňovaných informací.

#### **4. Princip důvěrnosti sdělení**

Jedná se o nejdůležitější princip, protože porušení zásady důvěrnosti informací je závažné porušení etického kodexu a tím se mohou poškodit partnerské společnosti.

#### **5. Princip využívání informací**

Informace, které jsou získané při benchmarkingu mohou být použity pouze pro interní potřeby a rozhodování podniku. Je výslovně zakázáno, využít výsledky na srovnávací reklamu.

#### **6. Princip legálnosti prováděných činností**

Princip je zaměřen na dodržování předem dohodnutých pravidel. Tato pravidla jsou sjednány v písemné smlouvě, kterou všechny zainteresované strany musí podepsat.

#### **7. Princip ukončení prací na benchmarkingu**

V tomto principu, se bere důraz na striktní dodržení plánované doby získávání dat u partnerských organizací.

#### **8. Princip vzájemného porozumění**

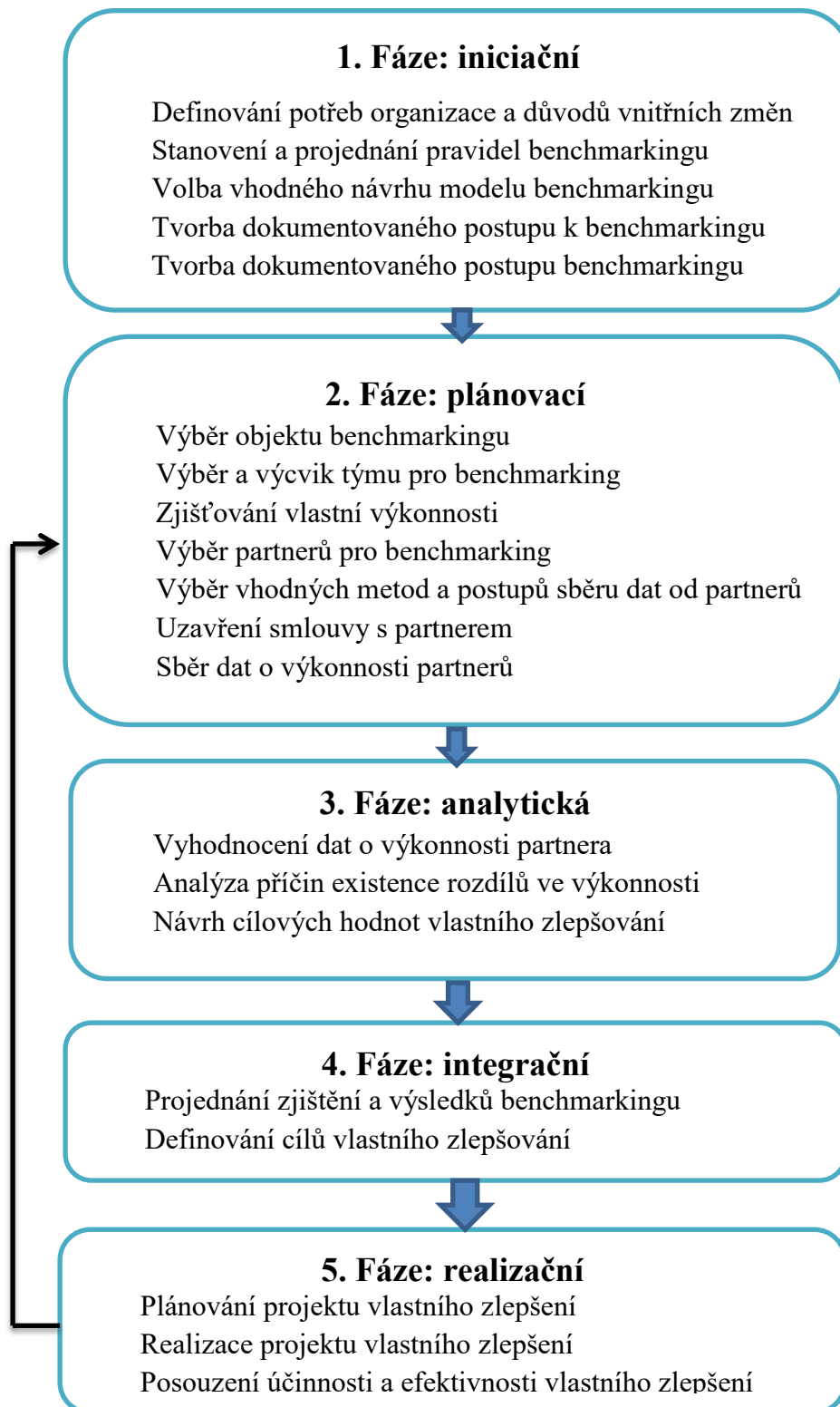
Podstatou principu je vzájemné pochopení potřeb, požadavků a očekávání všech partnerských společností, jenž se považuje za důležitý nástroj motivování k realizaci benchmarkingu.

#### **9. Princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům**

Tento princip se týká jen těch benchmarkingových projektů, které jsou vedeny vůči přímým konkurentům [15].

## 2.6.6 Fáze benchmarkingu

Proces benchmarkingu zahrnuje pět základních fází, které zahrnují jednotlivé procesy.



Obrázek 5 Pětifázový model benchmarkingu  
Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

### **1. Iniciační fáze**

Iniciační fázi jako první zavedl profesor Nenadál a spol. Tato fáze musí být v pravomoci vrcholového vedení organizace, která o benchmarkingu teprve přemýšlí. Jedná se o množinu procesů a činností, v níž si vrcholoví manažeři musí ujasnit své priority a taktiku pro naplňování strategických cílů. Pokud dojdou k názoru, že jsou změny v organizaci nutné, měli by určit pomocí politiky benchmarkingu jeho základní pravidla. Dále musí vhodnými přístupy prověřit, zda je organizace „zralá“ k provedení benchmarkingu, zda vytipovali ten nejvhodnější model benchmarkingu a také zda procesy benchmarkingu jsou dokumentované v řídicím aktu [12; 15].

### **2. Plánovací fáze**

Cílem této fáze je určení samotného objektu benchmarkingu. Je nutné ustanovit a jmenovat tým lidí, kteří k tomuto objektu jsou profesně nejbližší. Poté, co tým projde školením o benchmarkingu, posoudí a kvantifikuje úroveň vlastní výkonnosti. Benchmarkingový tým má jako první úkol vybrat alespoň jednoho partnera, o kterém bude přesvědčen, že se bude moci od něj inspirovat. Tato etapa je zásadní a náročná, protože na výběru partnera či partnerů je závislá i objektivita i kvalita zjištěných informací a je potřebné si na to vyhradit dost času. Lze si k výběru stanovit výběrová kritéria. Společně se zvoleným partnerem se dohodnou na postupech a formách sběru dat. Následně se uzavře mezi těmito organizacemi písemná smlouva a provede se sběr dat o reálné výkonnosti partnera [12; 15].

### **3. Analytická fáze**

Tato fáze je typická podrobným zpracováním a vyhodnocením dat o vlastní výkonnosti. Analýza získaných informací má několik kroků. Nejprve musíme získané informace roztrždit, k tomu je vhodné využít matici procesů a ukazatelů. Informace třídíme podle zkoumaných oblastí a zvolených výkonnostních ukazatelů. Druhým krokem je kvalitativní kontrola informací, která je nezbytná pro získání věrohodných výsledků. Výstupy z této fáze nemusí být pro vrcholový management organizace vždy příjemné, ale musí se stát tzv. „impulsem“ k jejich prodiskutování [12; 15].

#### **4. Integrační fáze**

Čtvrtá fáze se zabývá projednáním zjištěných výsledků z benchmarkingu. Vrcholové vedení definuje cíle, které zlepší dosavadní situaci v podniku. Závěrem čtvrté fáze je vypracování zprávy, která zahrnuje i doporučení pro další rozvoj benchmarkingu [12; 15].

#### **5. Realizační fáze**

Stanovené cíle vlastního zlepšování jsou zadáním pro tým zlepšovatelů, kteří naplánují a poté efektivně a účinně zavedou do praxe taková opatření, která zacelí dřívější rozdíly ve výkonnosti, a dočasně tak zamezí dalšímu zaostávání za jinými organizacemi. Díky interních auditů se zjistí, zda realizovaná zlepšení skutečně dosáhla plánovaných cílů. Samozřejmě se také odhalí další příležitosti ke zlepšování [15].

### **2.6.7 Modely benchmarkingu**

Kromě výše uvedeného modelu existuje i celá řada dalších modelů. Profesor Nenadál a spol. ve své knize uvádí další tři nejrozšířenější a nejpropracovanější modely. Jedná se o modely od:

- společnosti Xerox Corporation,
- Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) a
- Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) [15].

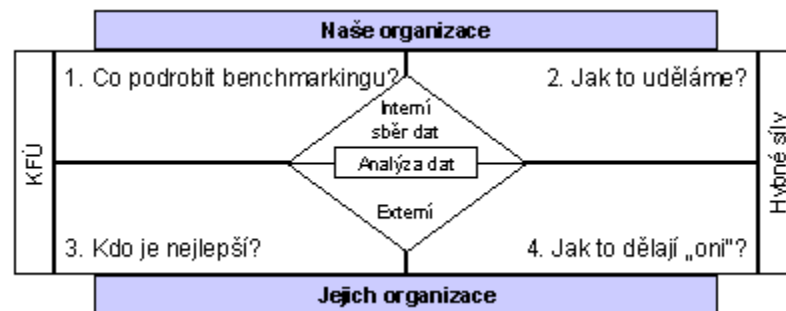
#### **Model benchmarkingu společnosti Xerox Corporation**

Společnost Xerox využívá model s deseti základními kroky, shrnutých do čtyř fází.

- *Fáze plánování* – zahrnuje identifikaci objektu a partnerů pro benchmarking, výběr metody sběru dat a samotný sběr dat.
- *Fáze analýzy* – zahrnuje vyhodnocení dat a definování požadované úrovně výkonnosti.
- *Fáze integrace* – se skládá z vyhodnocení dat a plánování cílů.
- *Fáze realizace* – poslední fáze modelu zahrnuje realizaci projektu pro zlepšování [15].

### Model benchmarkingu APQC

Na vývoji tohoto modelu se podílela řada specialistů z různých společností s cílem vytvořit model, který alespoň částečně sjednocuje různé přístupy k benchmarkingu. Výsledkem je základní rámec, na kterém se oslovené podniky shodly. Zahrnuje čtyři základní otázky, které by neměly chybět v žádném benchmarkingovém projektu.



Obrázek 6 Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APCQ

Zdroj: [18]

### Model benchmarkingu EFQM

Zmíněný model byl již podrobně rozebrán v kapitole 1.5 Model EFQM. Níže uvádím základní rámec uvedeného modelu.



Obrázek 7 Základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

## 2.7 Finanční analýza jako nástroj pro hodnocení výkonnosti podniku

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel a v čem se mu jeho cíle podařilo splnit. Klasické ukazatele finanční analýzy jsou pro hodnocení výkonnosti nezbytné. Pro kvalitní zpracování finanční analýzy je důležité mít přístup k informacím o podniku. K sestavení finanční analýzy slouží zejména vnitropodnikové účetní výkazy, výroční zprávy, komentáře odborného tisku a oficiální statistiky [12; 19].

### 2.7.1 Analýza absolutních ukazatelů

Údaje, které souvisí s výpočty absolutních ukazatelů, najdeme v účetních výkazech, které tvoří převážnou část vstupních informací. Tyto ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent [19; 20].

#### Horizontální analýza

Ukazatel horizontální analýzy popisuje vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v časové posloupnosti. V rámci této analýzy se sleduje její absolutní výše změn nebo také její procentní vyjádření k výchozímu roku [19; 20].

$$\text{absolutní změna} = \frac{\text{aktuální rok} - \text{předchozí rok}}{\text{předchozí rok}} \times 100 [\%]$$

Vzorec 1 Horizontální analýza

#### Vertikální analýza

Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv nebo pasív a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů [19].

$$\text{podíl na celku} = \frac{\text{hodnota dílčího ukazatele}}{\text{velikost absolutního ukazatele}} \times 100 [\%]$$

Vzorec 2 Vertikální analýza

### 2.7.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejpoužívanější metodou hodnocení finanční výkonnosti. Důvodem je rychlý a nenákladný způsob zjištění své finanční situace. Abychom mohli analyzovat vzájemné vztahy mezi ukazateli je nutné, dávat konkrétní absolutní hodnoty do vzájemných poměrů [21].

#### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability neboli výnosnosti jsou měřítkem, jak je podnik schopen dosahovat zisku při použití vloženého kapitálu. Tento poměrový ukazatel nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Měly by mít v čase rostoucí trend [22].

#### **Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)**

Tento ukazatel sleduje zhodnocení aktiv bez ohledu na strukturu zdrojů jejich financování. Položka zisku není až tak jednoznačná, výběr druhu zisku je především na pohledu podniku [6].

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk po zdanění (EBIT)}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

**Vzorec 3 Rentabilita aktiv**

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)**

Tento ukazatel zobrazuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku. Proto se jedná o ukazatel, pomocí kterého se investoři mohou dozvědět, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice [20].

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk po zdanění (EBIT)}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

**Vzorec 4 Rentabilita vlastního kapitálu**

#### **Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**

Rentabilita tržeb nám ukazuje kolik je schopný podnik vytvořit efektu na jednu korunu tržeb. ROS lze využít i k vyjádření ziskové marže. Lze tedy říci, že čím vyšší je ROS, tím je situace v podniku lepší. Pokud klesá, je nutné se zaměřit na analýzu nákladů [20].

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk po zdanění (EBIT)}}{\text{tržby}} \times 100 [\%]$$

**Vzorec 5 Rentabilita tržeb**

**Ukazatele aktivity – vázanosti kapitálu**

Ukazatelé aktivity, patří mezi ukazatele, které měří, jak jsou společnosti schopni využívat investované finanční prostředky a také vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Výpočet těchto ukazatelů je velmi důležitý pro zjištění, jak společnost hospodaří se svými aktivy, dále pak jejich jednotlivými složkami a také jaké má toto hospodaření vliv na likviditu a celkovou výnosnost [20].

***Doba obratu pohledávek***

Vzorec nám udává, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou tohoto ukazatele je doba splatnosti faktur [20; 22].

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} [\text{dny}]$$

**Vzorec 6 Doba obratu pohledávek**

***Doba obratu závazků***

Tento ukazatel udává, jak rychle společnost splácí své krátkodobé závazky. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek [3].

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/360} [\text{dny}]$$

**Vzorec 7 Doba obratu závazků**

***Obrat celkových aktiv***

Ukazatel definuje potřebnou vázanost firemních fixních aktiv k dosažení daného obratu. Vypočítaná hodnota nám udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe společnost se svým majetkem hospodaří. Pokud je hodnota tohoto ukazatele nízká, vyjadřuje nám to nadměrnou výši aktiv a tudíž i jejich neefektivní využívání. Doporučený interval hodnot je 1,6 - 3, s tím, že minimální hodnota tohoto ukazatele by měla být jedna [20; 22].

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \text{ [krát]}$$

#### Vzorec 8 Obrat celkových aktiv

### Ukazatele likvidity – platební schopnosti

Tyto ukazatele měří, jak je společnost schopna vyrovnat své závazky v době splatnosti. Pouze likvidní podnik dokáže plně dostát svým závazkům. Rozeznáváme tři typy likvidity [20; 22].

#### *Běžná likvidita*

Standardní hodnota ukazatele definuje, kolikrát mají být běžná aktiva větší než krátkodobé závazky. Jedná se o likviditu 3. stupně. U tohoto ukazatele se řídíme pravidlem, že čím je vyšší hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Rozmezí doporučených hodnot pro Českou republiku se uvádí 1,5 – 2,5 [20; 22].

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ [krát]}$$

#### Vzorec 9 Běžná likvidita

#### *Pohotová likvidita*

Vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj. Jedná se o likviditu 2. stupně. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele je v rozmezí 1 – 1,5 [20; 22].

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ [krát]}$$

#### Vzorec 10 Pohotová likvidita

#### *Peněžní likvidita*

Tento ukazatel určuje nejvyšší uvažovanou likviditu. Jedná se o likviditu 1. stupně. Do tohoto vzorce vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy, jako je finanční majetek – peníze na účtu, peníze na běžném účtu, ale jedná se i o volně obchodovatelné cenné papíry. Její doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 0,5 [20; 22].

$$\text{peněžní likvidita} = \frac{\text{finannční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ [krát]}$$

**Vzorec 11 Peněžní likvidita**

**Ukazatele zadluženosti**

Analýza zadluženosti využívá údajů především z rozvahy a ukazuje, v jaké míře jsou aktiva v podniku financována z cizích zdrojů [20].

***Celková zadluženost***

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Jedná se o podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Pokud je ukazatel vyšší než oborový průměr, může být pak pro podnik velmi obtížné získat dodatečně zdroje bez toho, aby nejdříve zvýšila vlastní kapitál. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 – 60% [19; 21].

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ [%]}$$

**Vzorec 12 Celková zadluženost**

***Koeficient samofinancování***

Tento koeficient vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Ukazatel celkové zadluženosti a koeficient samofinancování musí být roven 1 [19].

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ [%]}$$

**Vzorec 13 Koeficient samofinancování**

***Míra zadluženosti***

Tento ukazatel navazuje na předešlé dva ukazatele, neboť dáváme do poměru cizí zdroje s vlastním kapitálem. Pokud ukazatel vyjde více než 1, znamená to, že společnost je financována více cizími zdroji, než vlastním kapitálem [19].

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Vzorec 14 Míra zadluženosti**

### 2.7.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele finanční analýzy slouží k vyjádření finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Jsou také označovány jako fondy finančních prostředků [19].

#### **Čistý pracovní kapitál (ČPK) (NWC – Net Working Capital)**

Ukazatel čistého pracovního kapitálu je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. Jeho výše závisí od preferencí podniku. Pokud má být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši volného kapitálu. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem [19; 20].

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 15 Čistý pracovní kapitál

## 2.8 Bankrotní modely

Bankrotní modely poskytují společnosti informaci, zdali není v blízké budoucnosti ohrožena bankrotem.

Tyto modely byly zkonstruovány z reálných dat společností, které se v minulosti dostaly do tíživé finanční situace, a v důsledku toho došlo k jejich bankrotu. Byly však navrženy i dle prosperujících společností. Bankrotní modely vychází z předpokladu, že ještě několik let nebo určitý čas před tím, než dojde k bankrotu, dochází k různým signálům, které jsou pro hrozící bankrot typické. Především dochází k odlišnému vývoji určitých ukazatelů oproti úspěšným společnostem. Nejčastěji se setkáváme s problémy s výší čistého pracovního kapitálu, běžnou likviditou a rentabilitou celkového vloženého kapitálu [20].

## 2.9 Bonitní modely

Bonitní modely slouží k posouzení, zda analyzovaná společnost patří mezi dobré nebo špatné společnosti. Zda analyzovaná společnost je dobrá nebo špatná zjistíme tak, že konkrétní společnost je porovnávána s dalšími společnostmi, které působí na stejném odvětvovém trhu [21].

Bankrotních i bonitních modelů existuje velká spousta. Já jsem si pro svou diplomovou práci vybrala model IN – Indexy důvěryhodnosti, protože tyto indexy vznikly v České republice a jsou tedy přizpůsobeny českému podnikatelskému prostředí [21].

## 2.10 Model IN – Index důvěryhodnosti

Index důvěryhodnosti vytvořili manželé Neumaierovi. Postupně sestavili čtyři indexy a to IN95, IN99, IN01 a IN05. Názvy jednotlivých modelů byly odvozeny dle roku, ve kterém vznikly. Vzhledem k tomu, že není možné konkrétně určit, zda se jedná o bankrotní nebo bonitní model, uvádím model IN samostatně. V jednotlivých vzorečcích indexů modelu IN se objevují proměnné  $X_x$ . Tyto proměnné budou formulovány níže a už nebudou opakovány [21; 23].

$$X_1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}} \quad X_4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_2 = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad X_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \quad X_6 = \frac{\text{závazky po lhůtě splatnosti}}{\text{výnosy}}$$

Poznámka: maximální hodnota  $X_2$  je 9.

### 2.10.1 Index IN 95 – bankrotní model

Index IN95 řadíme mezi bankrotní modely. V literatuře je také uváděn jako věřitelský index nebo také index důvěryhodnosti, neboť klade velký důraz na požadavky věřitelů [21].

$$IN95 = 0,22X_1 + 0,11X_2 + 8,33X_3 + 0,52X_4 + 0,10X_5 + (-16,80)X_6$$

Vzorec 16 Index IN95 - Bankrotní model

Společnost se ocitá ve finanční tísní, jakmile model vychází nižší než 1, naopak při výsledku vyšší než 2 má společnost dobrou finanční situaci. Model IN95 byl testován na účetních datech od několika tisíců českých podniků a byla potvrzena výborná schopnost předpovídat pravděpodobnost finančních problémů společností [23].

### 2.10.2 Index IN99 – bonitní model

Index IN99 byl vytvořen na základě diskriminační analýzy. Jedná se o model z pohledu vlastníka, protože určuje jeho kvalitu (bonitu) pro vlastníky nebo budoucí investory vzhledem k jeho ekonomické výkonnosti. Ve srovnání s bankrotním modelem se již nerozlišují váhy, které byly použity u konkrétních proměnných, podle oboru podnikání. V tomto případě jsou totiž z důvodu, že pro akcionáře není obor podnikání důležitý. Důležité pro ně je, zda je podnik schopný zhodnocovat jejich investované peníze a zda společnost vytváří zisk [20; 23].

$$IN95 = (-0,017)X_1 + 4,573X_3 + 0,481X_4 + 0,015X_5$$

Vzorec 17 Index IN99 - Bonitní model

**Tabulka 1 Interpretace výsledků indexu IN99**

|               |   |
|---------------|---|
| <0,684        | Záporná hodnota ekonomického zisku                        |
| 0,684 – 1,089 | V podniku převažují problémy                              |
| 1,089 – 1,42  | Nejednoznačná situace, podnik má své přednosti i problémy |
| 1,42 – 2,07   | Nejednoznačná situace, podnik spíše tvoří ekonomický zisk |
| >2,07         | Kladná hodnota ekonomického zisku                         |

Zdroj: vlastní zpracování dle [21]

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části mé diplomové práci se věnuji analýze vybrané cestovní kanceláře. Nejprve samotnou cestovní kancelář stručně představím a popíši. Následně bude provedena vnější a vnitřní analýza cestovní kanceláře. Poslední podkapitola analytické části se zabývá potřebnými výpočty, které slouží k zjištění a zhodnocení finanční a ekonomické výkonnosti cestovní kanceláře. Pro usnadnění své práce budu v některých kapitolách využívat zkratku cestovních kanceláří, tzn., CK.

#### 3.1 Představení společnosti

Jednatel cestovní kanceláře si nepřeje zveřejnění názvu cestovní kanceláře, proto je cestovní kancelář jen stručně popsána. Pro naše účely ji budeme dále nazývat CK ABC, s. r. o. (dále jen CK ABC).

Tabulka 2 Základní údaje o cestovní kanceláři

| <b>Základní údaje o cestovní kanceláři</b> |                                |
|--|--------------------------------|
| <b>Můj zvolený název</b>                   | CK ABC, s. r. o.               |
| <b>Sídlo společnosti</b>                   | v okrese Svitavy               |
| <b>Datum vzniku</b>                        | v roce 2001                    |
| <b>Právní forma</b>                        | společnost s ručním omezeným   |
| <b>IČO</b>                                 | nemohu uvést                   |
| <b>Základní kapitál</b>                    | 200.000,--Kč                   |
| <b>Předmět činnosti</b>                    | Provozování cestovní kanceláře |
| <b>Počet zaměstnanců</b>                   | 18                             |

Zdroj: vlastní zpracování

Cestovní kancelář byla založena dne v roce 2001, kdy působila ještě pod jiným jménem. Od roku 2002 již působí v oblasti cestovního ruchu pod novým názvem a je registrována jako společnost s ručením omezeným. Její sídlo i jediná pobočka se nachází v okrese Svitavy.

Cestovní kancelář je členem Asociace cestovních kanceláří České republiky (ACK ČR). CK ABC, s. r. o. se specializuje na zájezdy pobytové do destinací, jako je Bulharsko, Egypt, Itálie, Portugalsko, Řecko, Španělsko a Turecko. K přepravě osob je využívána letecká doprava a autobusová doprava v podobě autobusů (45 - 55 míst).

Naše cestovní kancelář nespolupracuje s žádnou cestovní agenturou, proto mohou s jistotou říci, že si zákazník hledá sama.

CK ABC je pojištěná proti úpadku podle zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu u pojišťovny Generali Pojišťovna a.s.

Cestovní kancelář se řadí mezi malé společnosti, neboť průměrně zaměstnává 18 zaměstnanců. Jelikož cestovní kancelář zaměstnává dostatek zaměstnanců, nemusí v létě přijímat nové zaměstnance na brigády.

## **3.2 SLEPT analýza**

V této podkapitole bude provedena analýza vnějšího prostředí cestovní kanceláře CK ABC, ve které budou rozebrány sociální, legislativní, ekonomické politické a technologické faktory.

### **3.2.1 Sociální faktory**

Analyzovaná cestovní kancelář se nachází v Pardubickém kraji v okrese Svitavy. Svou rozlohou 4.519 km<sup>2</sup> se kraj řadí na 10. místo. Ke konci roku 2016 byl celkový počet obyvatel pardubického kraje 517.087. V okrese, kde má pobočku cestovní kancelář tzn., ve svitavském okrese bylo na konci roku 2016 104.166 obyvatel, což je celá pětina z celkového počtu obyvatel kraje. Polovina obyvatel okresu žije ve městech [24; 25].

Okres Svitavy je svojí rozlohou 1.379 km<sup>2</sup> největším okresem v pardubickém kraji. Od roku 2011 dochází k ubývání obyvatel, jak vlivem převyšování počtu zemřelých nad narozenými, tak i záporného migračního salda [24; 25].

V současné době se zvyšuje věk, kterého se lidé dožívají. To způsobuje, že lidé důchodového věku mají mnoho volného času a většinou dostatek finančních prostředků na cestování.

Velice významným segmentem pro cestovní kanceláře je ale také mladá generace. Vzhledem k tomu, že mladší generace zakládá rodinu až v pozdějším věku, neboť se posunuje věková hranice pořízování prvního dítěte, využívají tak služeb cestovních kanceláří mnohem více. Současná generace mladých lidí také využívá možnosti studia v zahraničí.

V posledních letech se u obyvatelstva různé věkové kategorie objevil obrovský zájem o víkendové lázeňské pobyty, ať už v České republice nebo v zahraničí. Velký zájem je také o tzv. „wellness pobyty“, spojené s různými možnostmi sportovních aktivit. CK ABC žádné z těchto uvedených služeb neposkytuje.

V okrese Svitavy je nyní 6 cestovních kanceláří. Cestovní kanceláře můžeme nalézt v Litomyšli, Poličce, Moravské Třebové a Svitavách. Ve městě Litomyšl jsou dokonce tři cestovní kanceláře, které si navzájem konkurují [26].

### **3.2.2 Legislativní faktory**

Podnikání společnosti je ovlivňováno platnými zákony České republiky a Evropské unie (dále EU), protože CK ABC nabízí zájezdy i do zahraniční a především tedy do zemí EU.

Cestovní kancelář CK ABC vzhledem k předmětu podnikání musí sledovat a řídit se těmito zákony:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (nahradil zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník),
- zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů => od 25. května 2018 začne v celé EU platit tzv. GDPR (General Data Protection Regulation) - Obecné nařízení na ochranu osobních údajů a v České republice tak nahradí současný zákon č. 101/2000 Sb. v podobě směrnice 95/46/ES.

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2005 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 17/1992 Sb., o ochraně životního prostředí.

Je nezbytné neustále sledovat novelizace zákonů, právní předpisy EU či jiné nařízení, které se týkají předmětu podnikání cestovní kanceláře.

Dále je velice důležité si uvědomit, že cestovní kancelář se zaměřuje na cestování i do zahraničí, proto je nutné sledovat politické a legislativní ustanovení, jak v rámci České republiky, tak cílových zemí.

### **3.2.3 Ekonomické faktory**

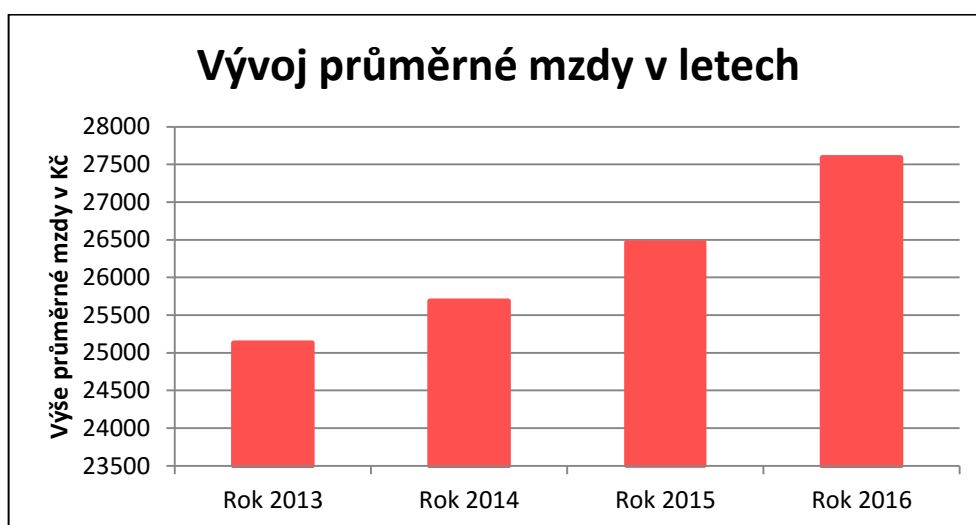
Z ekonomického hlediska je největší hrozbou všech společností možnost inflace. Růst cenové hladiny v čase je pro nás ve značné míře stav negativní. Pokud v blízké budoucnosti dojde k nárůstu cen, lidé nebudou ochotni cestovat. Průměrná roční míra inflace v roce 2016 byla 0,7%, což je považováno za velmi dobrý stav [27].

Obrovský vliv na zájem o zájezd nebo dovolenou má také míra nezaměstnanosti. Svitavský okres má dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost v kraji. Podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let vzrostl ke konci roku 2016 na 5,6 %. Okres je od roku 1999 podporován státem a od roku 2013 patří k regionům s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností. S rostoucí mírou nezaměstnaností bude samozřejmě klesat zájem o zájezdy [25].

Ceny zájezdů jsou také ovlivňovány výší DPH. Pokud tedy dojde ke zvýšení daně z přidané hodnoty, pro zákazníka se zdraží celkový plánovaný zájezd. Pro cestovní služby je podle zákona uplatňována základní sazba daně ve výši 21 % a místem plnění je sídlo poskytovatele služby.

Velmi důležité je také sledovat vývoj měnových kurzů, protože naše cestovní kancelář úzce spolupracuje s Bulharskem, Egyptem, Itálií, Portugalskem, Řeckem, Španělskem a Tureckem. Pokud bude například česká koruna oslabovat vůči euru, s největší pravděpodobností klesne zájem o zájezdy do států, kde se platí eurem (např. Itálie).

Vliv na dobrý chod cestovní kanceláře má jistě i vývoj průměrné mzdy. Průměrná mzda vypovídá o celkové mzdové úrovni. Od roku 2013 zaznamenal vývoj průměrné mzdy prudký nárůst. Se zvýšením mzdy zaměstnancům, dochází k možnosti koupě dražšího zájezdu a tím se tedy budou využívat služby cestovní kanceláře mnohem více. Příkladem mohou být fakultativní výlety. V dnešní době lidé nejsou spokojeni s běžnou nabídkou cestovních kanceláří. Naopak se setkáváme s větším nárůstem zájmu o fakultativní výlety v podobě návštěv různých ostrovů, měst nebo pláží, na které zpravidla není přístup [28].



**Graf 1** Výše průměrné mzdy v Kč  
Zdroj: vlastní zpracování dle [28]

### 3.2.4 Politické faktory

Česká republika se řadí mezi politicky stabilní demokratické státy, jejím základem a nejvyšším zákonem, kterým se musí každý z nás řídit je Ústava České republiky, společně s Listinou základních práv a svobod. Patří mezi parlamentní republiky a její moc je rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní. V čele moci zákonodárné stojí Parlament České republiky. V čele moci výkonné stojí vláda České republiky a samotný prezident. V čele moci soudní stojí Nejvyšší soud. Na dodržování ústavy dohlíží Ústavní soud [29].

V posledních letech čelí většina cestovních kanceláří negativním vlivům, jako jsou teroristické útoky v Africe, Evropě i Spojených státech americkým. Dalším negativně vnímaným faktorem pro cestování potom je rostoucí uprchlická vlna. Lidé se bojí

cestovat do „ohrožených“ zemí, proto raději volí dovolenou buď v České republice, nebo zvolí vlastní automobilovou dopravu. Tržby z produktů cestovního ruchu většinou cestovním kancelářím klesly, protože byly nuceny snížit své ceny zájezdů např. do Egypta, Turecka nebo Tuniska. Naopak lidem, co před několika lety nechtěli cestovat nebo na cestování neměli finance, se cestování nyní zalíbilo a využívají momentální politické situace ve svůj prospěch.

### **3.2.5 Technologické faktory**

S rozvojem internetu a technologického pokroku došlo k velkým změnám v oblasti poskytování služeb cestovních kancelářích. V dnešní době se setkáváme s téměř veškerou věkovou kategorií, která je schopná si dohledat a objednat dovolenou pomocí internetových služeb. Na webových stránkách cestovní kanceláře je ve formě pdf vložena tzv. smlouva o zájezdu, kde si zákazník může smlouvu vyplnit a poté ji osobně nebo pomocí poštovních služeb předat v cestovní kanceláři. Zákazník tak ušetří čas s vyplňováním smlouvy přímo v pobočce CK.

Obrovskou konkurencí se stala cestovní agentura Invia.cz, a. s., která spolupracuje s mnoha cestovními kancelářemi v České republice. Tato cestovní agentura má významný internetový portál invia.cz a mimo jiné má i pobočku ve Svitavách a v Litomyšli.

## **3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tato podkapitola bude věnována problematice Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kde bude popsána síla konkurenčního prostředí cestovní kanceláře. Pro správnou analýzu bude rozebrána síla konkurence mezi stávajícími konkurenty, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a hrozba substitutů.

### **3.3.1 Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty**

V současné době je na českém trhu velké množství cestovních kancelářích. Některé zdroje uvádí, že v roce 2016 bylo na území České republiky kolem 1.993 cestovních kancelářích. Obvykle je nabídka cestovních kancelářích velice podobná a liší se především cenou, doplňkovými službami a oblastí působení. Asociace cestovních kancelářích České republiky eviduje celkem 93 členů cestovních kancelářích a z toho 44 členů poskytují své

služby pouze na území České republiky. Dále je evidováno 40 cestovních agentur. Cestovní agenturou se rozumí společnost, která prodává jednotlivé zájezdy cestovních kanceláří. Tzn., že cestovní agentury s cestovní kanceláří mají uzavřenou smlouvu o poskytování jejich služeb. 27 členů cestovních agentur poskytuje své služby pouze na území České republiky [30].

Jak již bylo zmíněno v okrese Svitavy je nyní 6 cestovních kanceláří, které si navzájem konkurují. CK ABC, s. r. o. tedy musí neustále dbát především na propagaci svých nabízených služeb, a také musí být vždy o krok před svými konkurenty a to hlavně v oblasti nových nápadů [26].

Největším konkurentem CK ABC, s. r. o. je cestovní agentura Invia.cz, a. s., která má své sídlo v Praze, ale v České republice má celkem 123 poboček. V Pardubickém kraji evidujeme 7 poboček, z nichž jedna je ve Svitavách a druhá v Litomyšli. CK ABC nespolupracuje s žádnou cestovní agenturou, tudíž ani s Invia. Z toho důvodu čelí opravdu vysoké konkurenci, které odolává již několik let [31].

### **3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vzhledem k charakteru poskytování služeb cestovní kanceláře, není vstup do tohoto odvětví pro potenciální konkurenty lehký. Důvodem mohou být vysoké vstupní investice byt' jen na zařízení kanceláře, zajištění zaměstnanců, zajištění zákazníků, uzavření smluv s pojišťovny nebo s cestovními agenturami. Dalším důvodem je již zmíněná cestovní agentura Invia.cz, která má svou pobočku ve Svitavách. Udržet svoji konkurenceschopnost je velice těžké i pro CK ABC, natož pro nově nastupující cestovní kancelář. CK ABC si budovala své „dobré jméno“ více než 25 let a za tuto dobu si vytvořila stálé portfolio svých zákazníků, kteří jsou s ní spokojeni. Nedomnívám se tedy, že by vstup nového konkurenta ve stejném odvětví, CK ABC nějak ohrozil.

### **3.3.3 Vyjednávací síla odběratelů**

Cestovní kancelář nabízí svým odběratelům (zákazníkům) širokou nabídku destinací, kam mohou s cestovní kanceláří cestovat. Jedná se o destinace v Bulharsku, Egyptě, Itálii, Portugalsku, Řecku, Španělsku a Turecku.

CK ABC má většinu odběratelů stálých zákazníků, kteří jsou spokojeni s nabídkou zájezdů, jejich kvalitou i cenou. Většina zákazníků CK jsou lidé ve středním

až důchodovém věku (tzn., lidé ve věku od 40 – 70 let). Vyjednávací síla zákazníků vzhledem k ceně je na nízké úrovni, protože ceny jsou v CK ABC pevně stanoveny a k žádným slevám většinou nedochází. Ceny jednotlivých zájezdů jsou stanoveny v českých korunách a jsou zveřejněny na internetových stránkách CK a v katalogu zájezdů, který CK vydává. Výjimkou pevně stanovených cen jsou tzv. „last minute zájezdy“, což je zájezd na poslední chvíli, kdy se cestovní kancelář snaží vyprodat své volné kapacity a tím se snaží minimalizovat ztráty vyprodáním zájezdu alespoň za nákupní cenu. Počet „last minute zájezdů“ je však v CK velmi malý, protože většina (asi 95%) zájezdů se vždy prodá.

Pro CK jsou její zákazníci na prvním místě, proto se snaží, formou dotazníkového šetření zjistit, jak se zájezdem byli spokojeni.

Pro cestovní kancelář by bylo vhodné, kdyby se počet zákazníků, kteří jsou ve věku 18 – 39 let, zvýšil. Právě mladá generace totiž využívá různé možnosti fakultativních výletů a snaží si svoji dovolenou různě zpestřit. Domnívám se, že lepší propagace CK ABC by tomuto návrhu mohla velice pomoci.

### **3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé ovlivňují CK především cenou, za kterou jí poskytuje své služby. Jejich vyjednávací vliv je na nízké úrovni, protože jsou s nimi již několik let sepsány smlouvy, kde jsou určeny všechny podmínky včetně stanovené a dohodnuté ceny. Avšak mohou mít mnohem silnější vliv, pokud po nich CK požaduje nadstandardní služby, které po nich jiné cestovní kanceláře nepožadují.

### **3.3.5 Hrozba substitutů**

Jedná se především o nově nabízené služby, které se podobají těm, které nabízí CK ABC. Tyto nové služby CK ABC ovlivňují především cenou a rozlišností nabízených služeb. Proti substitutům v podobě nových služeb konkurence se může CK bránit slevou zájezdů nebo inovací stávající služby.

V odvětví cestovního ruchu jde především o možnosti substitutů v nabízených službách, což zahrnuje zájezdy, cenu zájezdů, způsob dopravy, nabídku ubytování a stravování, zvolenou destinaci nebo například vlastnosti delegáta.

### **3.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je jedním z ukazatelů strategické analýzy, který je zaměřený na analýzu vnitřního prostředí, kam řadíme silné a slabé stránky. Dále pak je zaměřený na analýzu vnějšího prostředí, kam spadají příležitosti a hrozby cestovní kanceláře. SWOT analýza bude podkladem pro vhodné návrhy pro zlepšení výkonnosti cestovní kanceláře.

#### **3.4.1 Silné stránky**

- „Dobré jméno“ cestovní kanceláře.
- Vhodné sídlo pobočky – CK ABC se nachází na hlavním náměstí, kde denně projde mnoho lidí.
- Na svoji velikost má dostačující obrat.
- Kvalifikovaný a vzdělaný personál – všichni zaměstnanci CK ABC jsou podrobováni několika školeními za rok, a proto je jejich vystupování na profesionální úrovni.
- Stálí a spokojení zákazníci – CK eviduje několik stovek stálých zákazníků, kteří pravidelně využívají její služby.
- Dobré recenze od spokojených zákazníků – díky nimž CK získává stále nové zákazníky.
- Žádná konkurence jiné cestovní kanceláře ve městě.
- Profesionalita zaměstnanců CK v orientaci nabízených služeb a destinací.
- Pojištění proti úpadku u pojišťovny Generali Pojišťovna, a. s.
- Je členem Asociace cestovních kanceláří České republiky.
- Nespolupracuje s žádnou cestovní agenturou.

#### **3.4.2 Slabé stránky**

- Nedostačující webové stránky, které jsou nepřehledné a chaotické.
- Nedostatečná propagace cestovní kanceláře – před pobočkou CK chybí jakékoliv plakáty, poutače nebo cedule, které by nalákaly nové potenciální zákazníky.
- CK nenabízí pobytové zájezdy v České republice.
- CK nenabízí poznávací zájezdy.
- CK je závislá na sezónních pobytech.

- Malá nabídka destinací a doplňkových služeb.
- Pro nízké postavení a podílu na trhu není cestovní kancelář schopná poskytnout zákazníkovi větší slevy na služby.

### **3.4.3 Příležitosti**

- Rozšíření nabídky na pobytové zájezdy v České republice.
- Rozšíření nabídky na lázeňské a wellness pobyty.
- Rozšíření nabídky na poznávací zájezdy.
- Rozšíření nabídky poskytování služeb i na zkrácené pobyty např. o víkendu nebo jen na několik málo dní (ne celý týden). Tato možnost služby je dnes velice populární, protože mnoho lidí kvůli pracovnímu vytížení nemůže odcestovat na celý týden, mnohdy ani nedostanou dovolenou, proto je tento návrh objektivní.
- Aktualizace a zlepšení webových stránek CK – úprava úvodní stránky, aktualizace fotografií a nabízených služeb, úprava složek a podsložek webových stránek, zavedení tzv. online chatu.
- Založení nové pobočky.
- Rozšíření nabídky zahraničních destinací – rozšíření nabídky zájezdů do exotických zemí (Kapverdské ostrovy, Kanárské ostrovy) – po zklidnění politické situace ve světě.
- Rozšíření doplňkových služeb v podobě fakultativních výletů v nabízené destinaci přímo při sjednávání zájezdu.
- Rozvoj cestovního ruchu a neustálý nárůst zájmu o cestování a o poznávání nových kultur a tradic i nových zemí.
- Přímá spolupráce s dodavateli v nabízené destinaci – spolupráce s majitelem hotelů, penzionů, apartmánů nebo chat.
- Přilákání zákazníků mladší generace.
- Spolupráce se základními a středními školami – zájezdy na školu v přírodě, poznávací zájezdy (nejen po České republice), zájezdy se sportovním zaměřením.

### **3.4.4 Hrozby**

- Nákup zájezdů přes internetové portály.
- Narůstající množství cestovních agentur, kde mají lidé možnost většího výběru zájezdu.
- Teroristické útoky a nepokoje v zahraničí, jenž odpuzují zájemce o cestování – lidé raději zůstávají v České republice nebo cestují do méně ohrožujících destinací.
- Cestovní kancelář se nachází v okrese s nejvyšší úrovní nezaměstnanosti v Pardubickém kraji, tudíž je pravděpodobné, že se zájem o cestování bude snižovat.
- Zvyšování ceny pohonných hmot (v roce 2017 byla průměrná cena pohonné hmoty na úrovni 28,60 Kč/litr, od 1. ledna 2018 je průměrná cena pohonné hmoty na úrovni 29,80 Kč/litr).
- Ekonomické faktory – kurzy, daně, inflace.

## **3.5 Benchmarking cestovní kanceláře CK ABC, s. r. o. a jejich konkurentů**

### **3.5.1 Zhodnocení kvality použitých zdrojů**

Pro zpracování benchmarkingu cestovní kanceláře CK ABC a jejich konkurentů budu vycházet především z výročních zpráv cestovních kanceláří za roky 2012 - 2016. Tyto výroční zprávy jsou volně dostupné na webové stránce [www.or.justice.cz](http://www.or.justice.cz) a v databázi Amadeus, ke které Fakulta podnikatelská umožňuje všem svým studentům přístup. Jelikož jsou to účetní výkazy z primárního zdroje, můžeme je považovat za důvěryhodné a kvalitní. Další informace o zvolených cestovních kancelářích budou čerpány přímo z internetových stránek jednotlivých cestovních kancelář a dále také z vlastních zkušeností.

### **3.5.2 Vybrané cestovní kanceláře pro benchmarking**

Cílem benchmarkingu je provést srovnání vybraných ukazatelů s největšími a nejsilnějšími konkurenty CK ABC, s. r. o. na českém trhu. Mezi ty se řadí tři největší cestovní kanceláře v České republice EXIM TOURS a.s., Cestovní kancelář FISCHER,

a. s. a ČEDOK a.s. Právě tyto tři společnosti zvolím pro analýzu, neboť se řadí mezi nejúspěšnější cestovní kanceláře v počtu zákazníků na českém trhu.

**Tabulka 3 Základní údaje o cestovní kanceláři EXIM TOURS a.s.**

| <b>Název společnosti</b>                 | <b>EXIM TOURS a.s.</b>   |
|--|--|
| <b>Právní forma podnikání</b>            | akciová společnost   |
| <b>Sídlo společnosti</b>                 | Revoluční 23, 110 Praha 1  |
| <b>IČO</b>                               | 45312974   |
| <b>Základní kapitál</b>                  | 12.000.000,--Kč  |
| <b>Datum vzniku společnosti</b>          | dne 30. dubna 1992   |
| <b>Předmět činnosti</b>                  | Provozování cestovní kanceláře<br>Poskytování nebo zprostředkování<br>spotřebitelského úvěru |
| <b>Předseda představenstva</b>           | Ing. Ferid Nasr  |
| <b>Členové představenstva</b>            | Romana Slížková<br>Ing. Jan Kříž   |
| <b>Počet zaměstnanců</b>                 | 270  |
| <b>Webové stránky cestovní kanceláře</b> | www.eximtours.cz   |

Zdroj: vlastní zpracování dle [32; 33]

Cestovní kancelář EXIM tours, a. s. (dále jen EXIM tours) je v současnosti největší cestovní kancelář na českém trhu. CK EXIM tours je členem Asociace cestovních kanceláří České republiky a RDA Internationaler Touristik Verband e.V. v Kolíně nad Rýnem [33].

CK EXIM tours má dceřinou cestovní kancelář v Polsku – EXIM tours Poland, na Slovensku – Kartago tours Slovakia a v Maďarsku – Kartago tours Hungary. V roce 2011 se všechny dceřiné společnosti staly součástí EXIM HOLDING a.s., což je největší středoevropský gigant v oboru cestovního ruchu [33].

Realizační tým CK EXIM tours dnes čítá 270 zaměstnanců a přibližně 100 delegátů v různých destinacích. CK vlastní 41 vlastních poboček v různých koutech České republiky a realizuje velkou část prodeje prostřednictvím husté sítě cestovních agentur. CK volí strategii orientovat se s maximálním úsilím na spokojenost zákazníka [33].

CK EXIM tours již několik let potvrzuje svými hospodářskými výsledky své vedoucí postavení na českém trhu v rámci cestovního ruchu [33].



Obrázek 8 Logo cestovní kanceláře EXIM TOURS a.s.  
Zdroj: [33]

Tabulka 4 Základní údaje o cestovní kanceláři Cestovní kancelář FISCHER, a. s.

| <b>Název společnosti</b>                 | <b>Cestovní kancelář FISCHER, a. s.</b>   |
|--|---|
| <b>Právní forma podnikání</b>            | akciová společnost  |
| <b>Sídlo společnosti</b>                 | Na Strži 65/1702, 14062 Praha 4 - Nusle   |
| <b>IČO</b>                               | 26141647  |
| <b>Základní kapitál</b>                  | 52.184.195,--Kč   |
| <b>Datum vzniku společnosti</b>          | dne 21. prosince 1999   |
| <b>Předmět činnosti</b>                  | Provozování cestovní kanceláře<br>Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence |
| <b>Předseda představenstva</b>           | Ing. Martin Škopek  |
| <b>Členové představenstva</b>            | Ing. Pavel Šaroch<br>Ing. Martin Chládek  |
| <b>Počet zaměstnanců</b>                 | 375   |
| <b>Webové stránky cestovní kanceláře</b> | www.fischer.cz  |

Zdroj: vlastní zpracování dle [34]

Cestovní kancelář FISCHER, a. s. (dále jen FISCHER) byla založena v roce 1999 Václavem Fischerem. V roce 2007 se stala stoprocentním vlastníkem CK FISCHER investiční skupina K & K Capital Group (KKCG). 1. ledna 2014 došlo k fúzi sloučením cestovní kanceláře NEV-DAMA, cestovní agentury eTravel.cz a cestovní agentury PRIVILEQ do Cestovní kanceláře FISCHER, a. s., která se na trhu cestovního ruchu prezentuje výše uvedenými značkami CK a cestovními agenturami. Díky tomu patří z hlediska šíře portfolia mezi největší CK na českém trhu [34; 35].

Základním produktem CK je zajišťování turistických zájezdů a poskytování souvisejících služeb na letní a zimní dovolené u moře, exotické dovolené, poznávací zájezdy, lyžařské zájezdy, golfové zájezdy na míru aj.[34].

CK má celkem 61 poboček v celé České republice. V zahraničí nemá žádnou svou pobočku. CK je 100% vlastníkem obchodního podílu ve společnosti CKF facility s. r. o. Dále pracuje na několika technologických projektech, které posouvají cestovní ruch na vyšší úroveň. CK dosahuje několik let vysokého obrátu. Obrat v roce 2016 dosahoval až 3.940 mil. Kč [34; 35].



Obrázek 9 Logo cestovní kanceláře Cestovní kancelář FISCHER, a. s.  
Zdroj: [35]

Tabulka 5 Základní údaje o cestovní kanceláři Čedok a.s.

| <b>Název společnosti</b>        | <b>ČEDOK a.s.</b>   |
|---------------------------------|---|
| <b>Právní forma podnikání</b>   | akciová společnost  |
| <b>Sídlo společnosti</b>        | Na příkopě 875/18, 110 00 Praha 1   |
| <b>IČO</b>                      | 60192755  |
| <b>Základní kapitál</b>         | 298.872.725,--Kč  |
| <b>Datum vzniku společnosti</b> | dne 30. listopadu 1993  |
| <b>Předmět činnosti</b>         | Provozování cestovní kanceláře<br>Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence<br>Hostinská činnosti<br>Opravy silničních vozidel<br>Klempířství a oprava karoserií<br>Silniční motorová doprava |
| <b>Předseda představenstva</b>  | JUDr. Jan Koláčný   |
| <b>Členové představenstva</b>   | Mgr. Radek Matějček<br>Ing. Tomáš Kosar   |
| <b>Počet zaměstnanců</b>        | 237   |
| <b>Webové stránky CK</b>        | www.cedok.cz  |

Zdroj: vlastní zpracování dle [36]

Tato cestovní kancelář patří mezi nejstarší značky českých cestovních kanceláří. Na našem trhu působí od roku 1920. Československá cestovní a dopravní kancelář začala v roce 1926 používat zkratku ČEDOK, a tuto zkratku používá dodnes a budu ji používat i já ve své práci. Dále poskytuje i směnářské služby včetně prodeje všech typů jízdenek [36; 37].

Od roku 1948 až do roku 1989 byl ČEDOK budován jako státní monopol cestovního ruchu. Zásadní změna společnosti nastala koncem roku 1995, kdy se většinovým vlastníkem ČEDOKU stala společnost Unimex Group, a proto se ČEDOK stal moderní zcela zákaznický orientovanou cestovní kanceláří [38].

Zatím posledním vlastníkem ČEDOKU se stala v roce 2016 společnost Itaka, což je největší cestovní kancelář v Polsku a současně jedna z největších ve střední a východní Evropě. Tato společnost se stala mateřskou společností Čedoku a vlastní tak 98% akcií [36; 37].

CK ČEDOK má celkem 41 poboček v celé České republice. V zahraničí nemá žádnou svou pobočku [39].



Obrázek 10 Logo cestovní kanceláře ČEDOK a.s.  
Zdroj: [36]

### 3.5.3 Způsob zpracování výsledků z výpočtů finančních ukazatelů

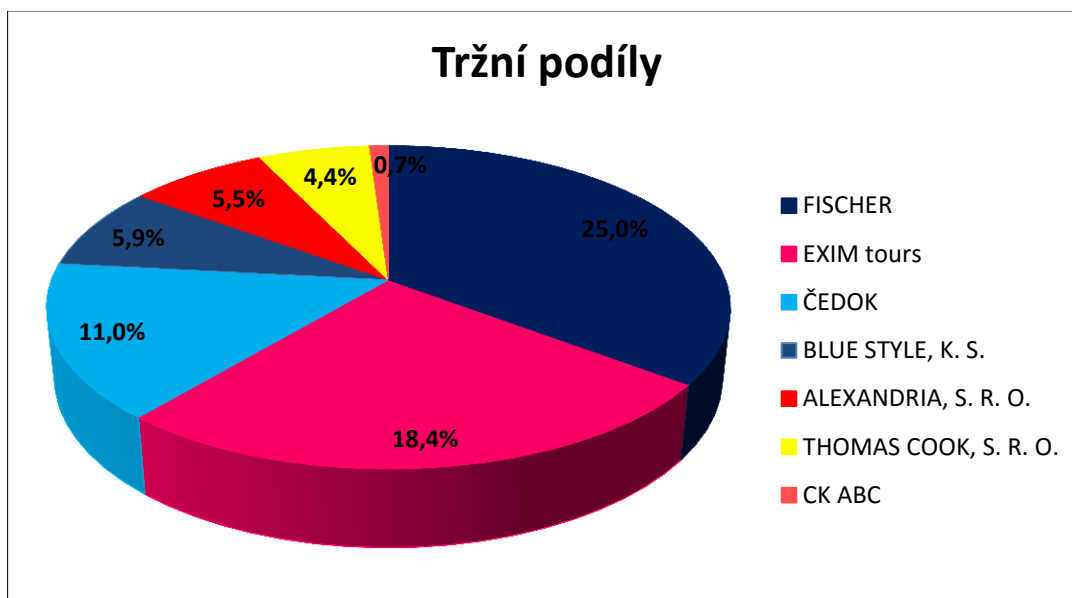
Výsledky výpočtů finančních ukazatelů u všech cestovních kanceláří budou uvedeny v tabulkách nebo grafech. Analyzovaná cestovní kancelář CK ABC je ve srovnání s ostatními vybranými CK malá, proto v hlavním grafu všech CK není patrné, jak se její finanční ukazatele mezi lety měnily. Pro lepší přehlednost bude tedy většinou CK ABC zpracována ještě v samostatném grafu, aby bylo patrné, k jakým výkyvům mezi lety docházelo.

### 3.5.4 Tržní podíl na trhu

Potřebná data ke zjištění tržního podílu na trhu byla získána prostřednictvím databáze Amadeus. Nejdříve byla do strategie hledání zadána následující kritéria: společnosti o velikosti „medium“, „large“ a „very large“, dále pak společnosti působící na území České republiky s primárním kódem NACE 791 – Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří, což je primární kód všech cestovních kanceláří a cestovních agentur. Díky tomuto nastavení mi aplikace Amadeus našla 248 cestovních kanceláří a cestovních agentur. Avšak určitě se nejedná o končený počet společností působící v tomto odvětví.

Jelikož se se ve své práci zabývám pouze cestovními kancelářemi, musela jsem upravit své vyhledávání na podrobnější kód NACE 7912 – Činnosti cestovních kanceláří. Díky zadání tohoto kritéria se nám výběr zúžil na 143 cestovních kanceláří. Poté byly vyfiltrované ty cestovní kanceláře, které nepředstavují pro naši analyzovanou cestovní kancelář konkurenci – např.: byly vymazány střední cestovní kanceláře, které mají pobočku jen na jednom místě a toto místo je od našeho sídla velmi vzdálené (cestovní kanceláře v Ostravě).

Ve finále bylo dosaženo počtu 15 cestovních kanceláří, které přímo konkurují naší CK ABC.



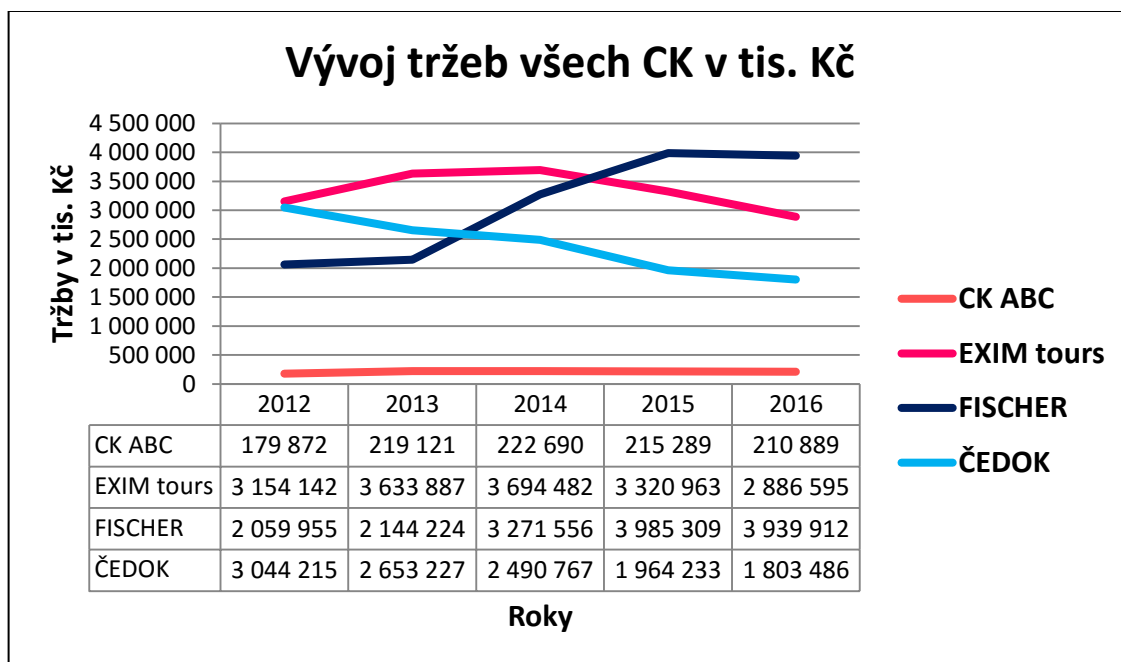
Graf 2 Tržní podíly  
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 2 můžeme vidět 6 největších cestovních kanceláří v České republice společně s naší analyzovanou CK ABC a jejich podílů na daném trhu. Z grafu je patrné, že největší tržní podíl má CK FISCHER, která má tržní podíl 25%. CK FISCHER konkurují již několik let CK EXIM tours a CK ČEDOK. Tyto tři cestovní kanceláře se již několik let drží na prvních třech příčkách ve velikosti jejich obrátu. V roce 2015 byla na prvním místě CK EXIM tours a CK ČEDOK se drží stále na třetí pozici. Graf nám také ukazuje, že naše CK ABC je v porovnání s konkurenčními cestovními kancelářemi zanedbatelná. Její tržní podíl na daném trhu nepřekročil ani 1%. Za rok 2016 byly celkové tržby vybraných 15 cestovních kanceláří celkem 15.700 milionu Kč.

### 3.5.5 Srovnání vývoje tržeb

Důležitou součástí pro porovnání našich cestovních kanceláří je vývoj tržeb mezi roky 2012 až 2016. Jako tržby jsou uvedeny tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v našem případě tedy služeb) a tržby za prodej zboží. Do tržeb nebyly zahrnuty tržby z prodeje cenných papírů a vkladů, protože tyto tržby nevykazovaly všechny cestovní kanceláře.

Z níže uvedeného grafu můžeme již na první pohled určit, která cestovní kancelář má momentálně nejlepší pozici na trhu.

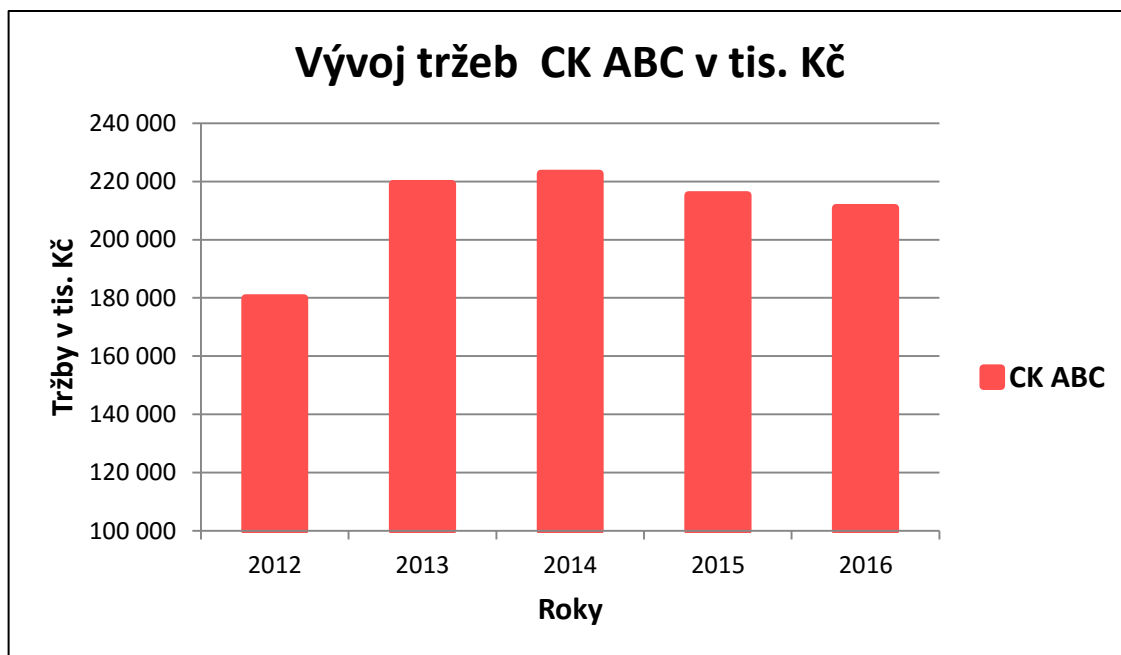


**Graf 3 Vývoj tržeb všech CK v tis. Kč**  
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 3 i v tabulce vývoje tržeb všech CK je patrné, že u CK EXIM tours měly její tržby rostoucí trend do roku 2014, ale od roku 2015 mají trend klesající. Oproti roku 2014 zaznamenala tato CK velký propad a to o téměř o 808 milionů korun. Propad tržeb nastal v důsledku vlivu politických faktorů v podobě teroristických útoků a uprchlické krize.

CK FISCHER vykazuje ve srovnání s ostatními kanceláři největší tržby, které jsou především rostoucího charakteru. Od roku 2016 její tržby mírně klesly. Tento graf nám tedy potvrzuje, že cestovní kancelář FISCHER má momentálně největší obrat ze všech cestovních kanceláří v České republice.

CK ČEDOK má dle tabulky a grafu jediná stále klesající vývoj tržeb, protože ji vliv politických faktorů ovlivnil nejvíce. Lidé si přestali kupovat pobytové zájezdy k moři a raději volí dovolené v České republice nebo na Slovensku. Tyto zájezdy ČEDOK také nabízí, ale samozřejmě jsou o mnoho levnější než zájezdy k moři.



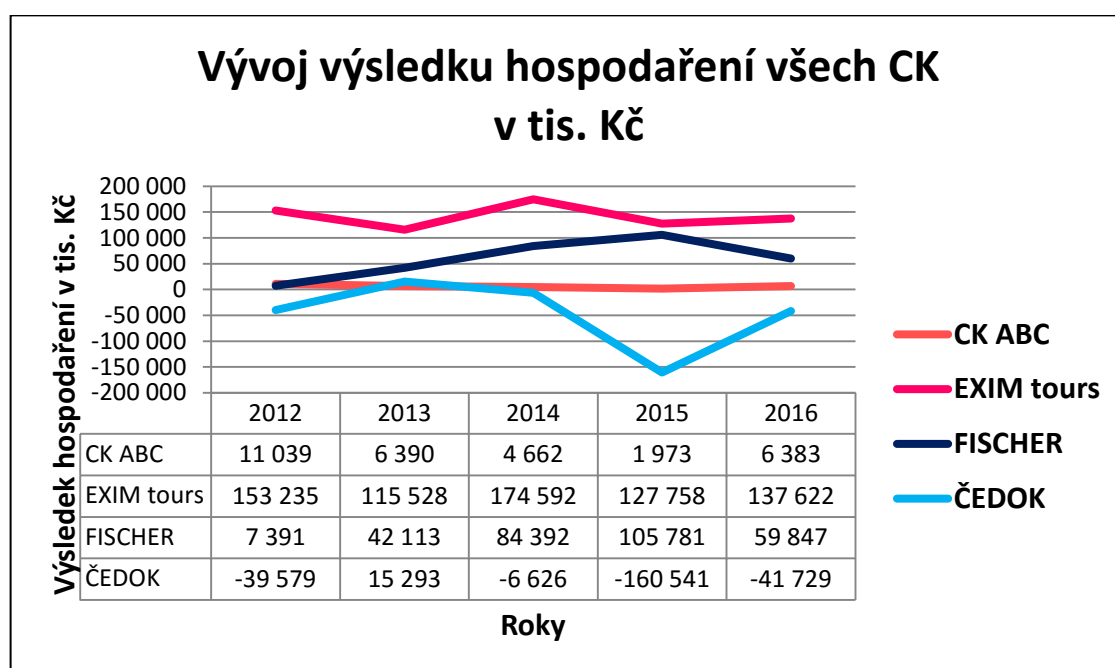
**Graf 4 Vývoj tržeb CK ABC v tis. Kč**  
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že CK ABC je oproti zvoleným cestovním kancelářím malá, působí její vývoj tržeb konstantním dojmem. Proto jsou výsledky vývoje tržeb této cestovní kanceláře samostatně v grafu č. 4, kde už jsou rozdíly vidět lépe. Tržby analyzované CK ABC mají kolísavý trend. Do roku 2014 měla rostoucí průběh vývoje tržeb, ale od roku

2015 tržby mírně poklesly. Stále se však pohybujeme nad hranicí 210 milionů korun za rok. Ve srovnání s velkými CK se vliv politických faktorů této CK dotkl nejméně. CK ABC patří mezi malé cestovní kanceláře, ale její tržby jsou na vysoké úrovni.

### 3.5.6 Srovnání výsledku hospodaření za účetní období

Vývoj výsledku hospodaření je pro cestovní kanceláře (a všechny společnosti) velice důležitým faktorem, protože každý podnikatelský subjekt provozuje svoji činnost za účelem dosažení zisku. Ke srovnání výsledku hospodaření bude využit výsledek hospodaření za účetní období.



**Graf 5 Vývoj výsledku hospodaření v tis. Kč**

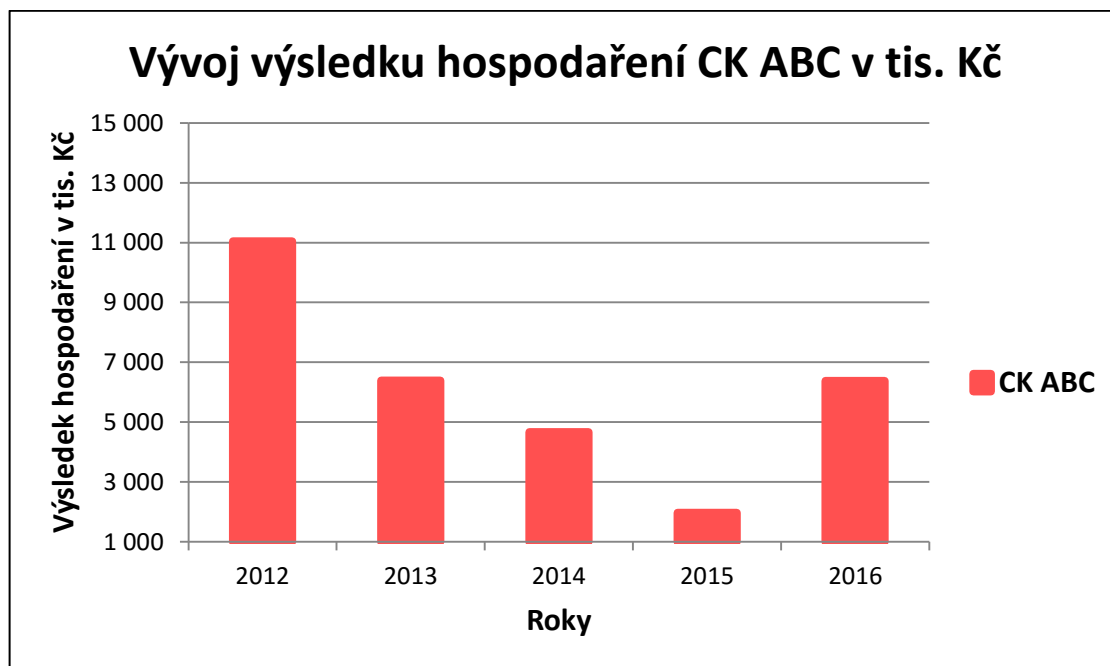
Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky a grafu č. 5 vývoje výsledku hospodaření všech CK je na první pohled zřejmé, že cestovní kancelář EXIM tours po celé sledované období tvoří nejvyšší hodnotu výsledku hospodaření. Cestovní kancelář FISCHER za touto společností výrazně zaostává. Z tohoto pohledu je rozdíl mnohem patrnější, než z předchozího grafu č. 4 a tabulky, kdy jsme srovnávali vývoj tržeb.

Všechny srovnávané CK mají kolísavý průběh vývoje výsledku hospodaření. ČEDOK dokonce kromě roku 2013 vykazuje záporné hodnoty. V roce 2015 došlo u této CK k rapidnímu poklesu výsledku hospodaření hlavně z důvodu malých výnosů

z podílů. V roce 2016 došlo k mírnému zvýšení výsledku hospodaření, protože došlo k prodeji dlouhodobého majetku a zvýšily se výnosy z podílů.

CK ABC má ve srovnání s CK ČEDOK výsledek hospodaření za kalendářní rok vyšší. CK ABC ve společném grafu působí, že má konstantní průběh vývoje výsledku hospodaření, proto budou výsledky zaznamenány opět do následujícího grafu již bez největších CK v České republice.



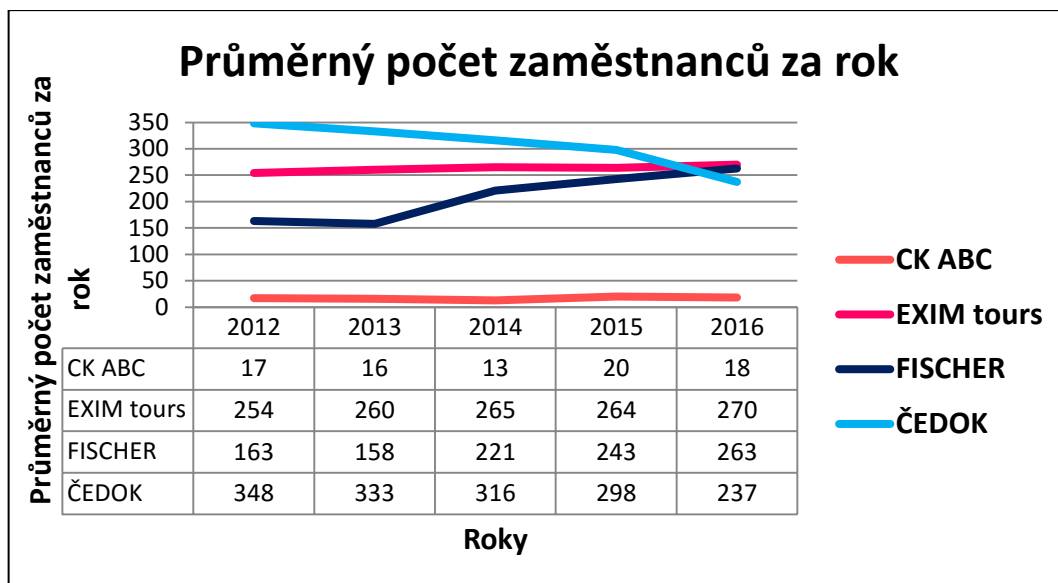
**Graf 6 Vývoj výsledku hospodaření CK ABC v tis. Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 6 je již patrné, že nejlepšího výsledku CK ABC dosáhla v roce 2012. V následujících letech hodnoty prudce klesaly. V roce 2016 ale došlo k velkému zvýšení, které téměř dosáhl hodnoty z roku 2013. Důvodem poklesu výsledku hospodaření v roce 2015 bylo snížení tržeb z prodeje služeb a zvýšení mzdových nákladů na zaměstnance.

### **3.5.7 Srovnání počtu zaměstnanců**

V této podkapitole jsou porovnány počty zaměstnanců mezi jednotlivými cestovními kancelářemi.



**Graf 7 Průměrný počet zaměstnanců za rok**  
Zdroj: vlastní zpracování

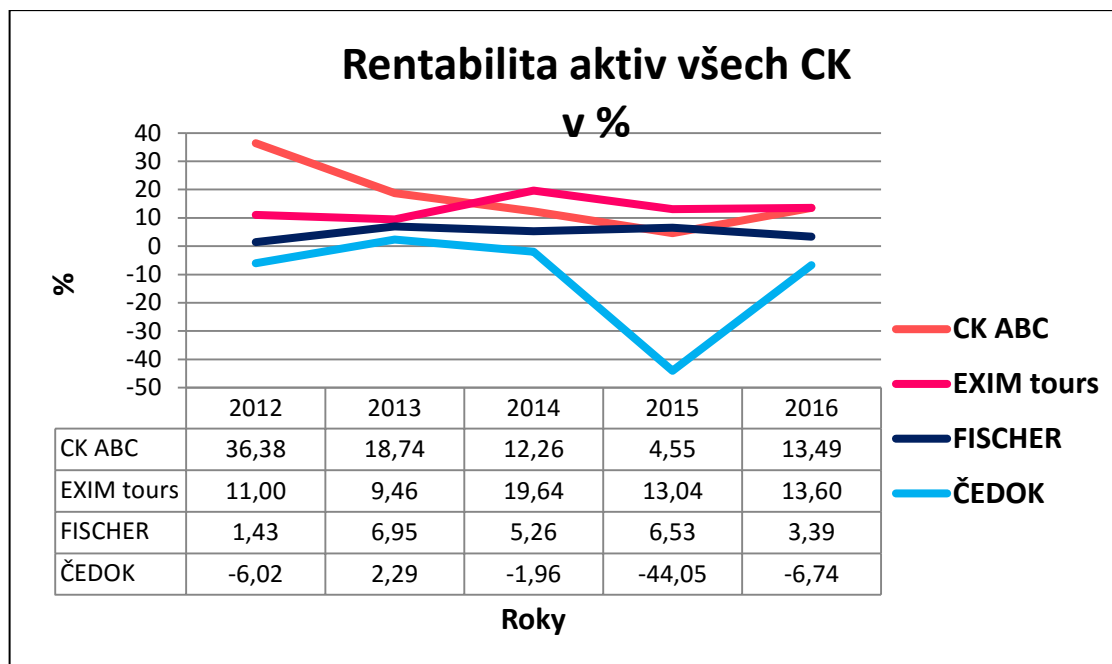
Dle grafu č. 7 a tabulky průměrného počtu zaměstnanců za rok je zřejmé, že CK EXIM tours a CK FISCHER neustále zvyšuje počet svých zaměstnanců. CK ABC do roku 2014 snižovala stavy zaměstnanců, ale v roce 2015 ho prudce zvýšila a v analyzovaném období zaměstnávala nejvíce osob. I díky tomuto zvyšování počtu zaměstnanců, vykazovala CK ABC tento rok nejnižší výsledek hospodaření. CK ČEDOK naopak vykazuje neustálé snižování počtu zaměstnanců, což je také jistě způsobeno neustálému poklesu tržeb v analyzovaném období a také záporné hodnoty výsledku hospodaření.

### 3.5.8 Srovnání ukazatelů rentability

Ukazatele rentability, tedy ziskovosti, odráží schopnost generovat zisk z vložených prostředků do společnosti. Vypovídají o efektivitě podnikání. Ukazatele rentability by měly mít rostoucí trend.

#### **Rentabilita aktiv – (ROA – Return on Assets)**

První ukazatel, kterým se budu zabývat, je rentabilita aktiv. Ukazatel rentability aktiv vypovídá o efektivním vytváření zisku z dostupných aktiv. Je dáno, že čím vyšší je hodnota aktiv, tím je to pro hodnocení rentability společnosti lepší. Cestovní kanceláře nemají téměř žádné zásoby, jelikož se jedná o sektor služeb, kde dosahuje ukazatel rentability aktiv vyšších hodnot než u výrobních podniků.



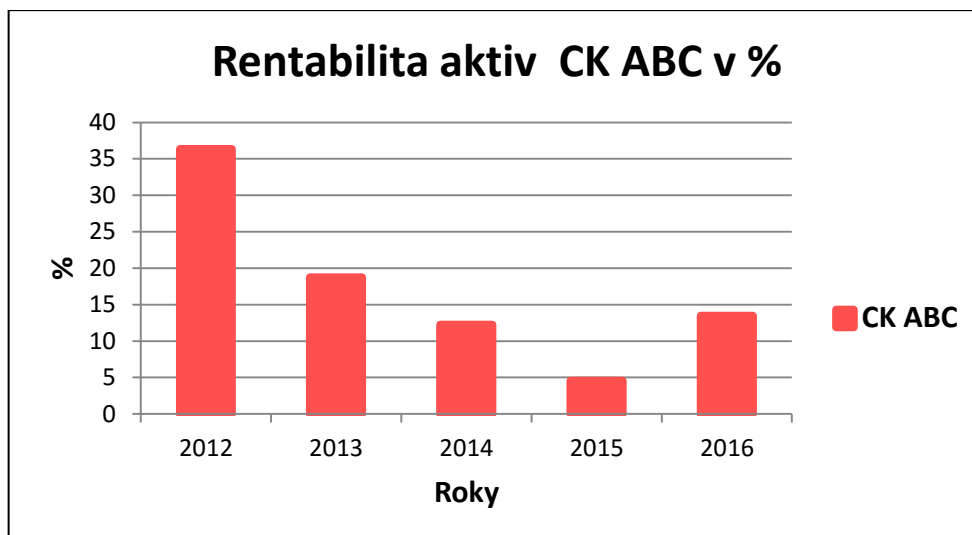
**Graf 8 Rentabilita aktiv v %**  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z grafu č. 8 a tabulky, CK ABC a CK EXIM tours vykazuje oproti jiným analyzovaným CK nejvyšší hodnoty. Dokonce CK ABC v roce 2012 a 2013 má hodnoty nejvyšší. Vzhledem k tomu, že hodnota ROA vyjadřuje, kolik korun připadá na 1,--Kč vloženého kapitálu, můžeme provést následující interpretaci. Například v roce 2016 připadlo 13,49 haléřů na 1 korunu vloženého kapitálu, respektive CK ABC dosáhla v tomto roce zisku 0,1349 korun. V roce 2012 vychází výnosnost aktiv nejlépe. Je to způsobeno tím, že v tomto roce cestovní kancelář vykazovala nejvyšší zisk před zdaněním a nákladovými úroky.

Je doporučeno, aby rentabilita aktiv byla v rozmezí od 12-15%. CK ABC tento trend splňuje, kromě roku 2015. Tento rok totiž dosáhla nejmenšího výsledku hospodaření. Doporučených hodnot se vyhýbá i CK FISCHER a ČEDOK. CK EXIM tours kromě roku 2013 splňuje doporučující interval.

CK ČEDOK vykazuje kromě roku 2013 zápornou rentabilitu aktiv. Tento jev je způsoben tím, že kromě roku 2013 vykazovala záporný výsledek hospodaření.

V následujícím grafu bude zaznamenán vývoj ROA pouze pro CK ABC, z důvodu lepší přehlednosti.



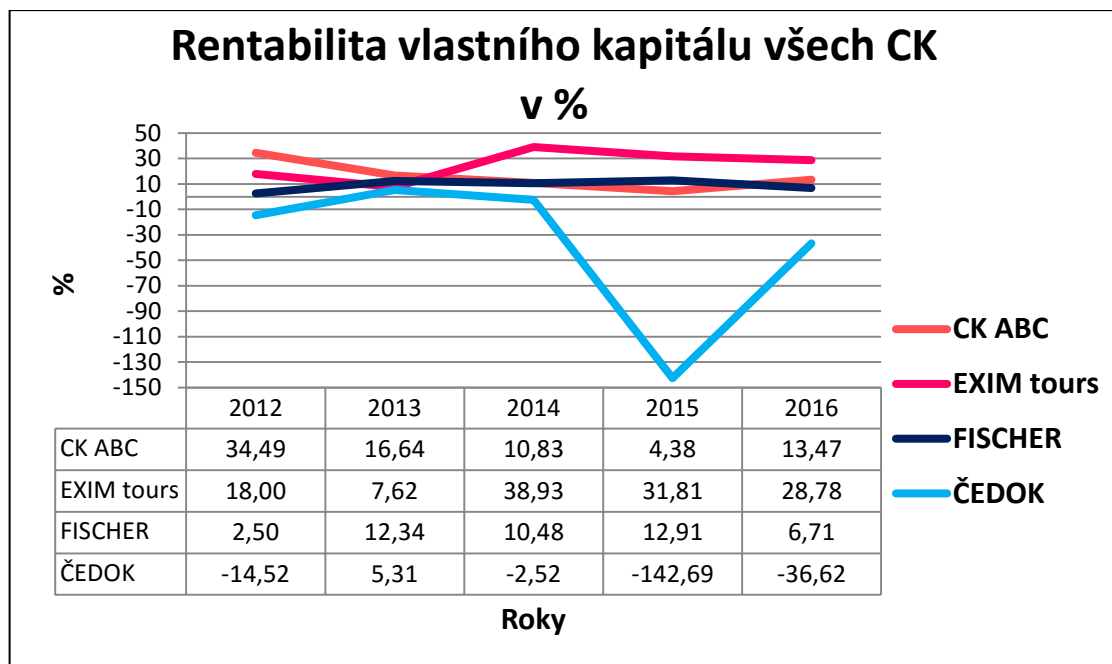
**Graf 9 Rentabilita aktiv CK ABC v %**

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu č. 9 patrné, do roku 2015 docházelo k neustálému snižování ROA. Opět to koresponduje s tím, že do roku 2015 CK vykazovala také klesající vývoj výsledku hospodaření.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)**

V této podkapitole zjistíme rentabilitu vlastního kapitálu, která je dána podílem výsledku hospodaření za účetní období (čistým ziskem) a vlastním kapitálem. Pro znázornění slouží následující graf a tabulka.

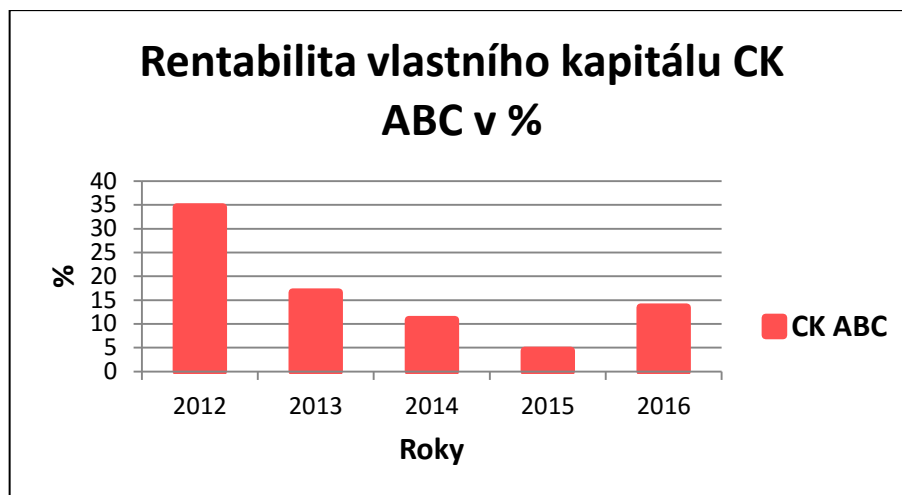


**Graf 10 Rentabilita vlastního kapitálu všech CK v %**  
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 10 a tabulky rentability vlastního kapitálu (ROE) je patrné, že všechny CK vykazují kolísavé hodnoty. Přestože je CK ABC malá, měla v roce 2012 a 2013 ROE mnohem větší hodnoty oproti ostatním srovnávaným cestovním kancelářím. Vzhledem k tomu, že do ukazatele ROE se do čitatele dosazuje výsledek hospodaření za účetní období, opět musíme počítat u CK ČEDOK kromě roku 2013 záporné hodnoty rentability vlastního kapitálu a zároveň od roku 2014 do roku 2016 zaznamenává největší výkyvy rentability vlastního kapitálu. Tento výkyv je zapříčiněný opět výsledkem hospodaření za účetní období.

Ve sledovaném období nejlepší výsledky ROE vykazuje cestovní kancelář EXIM tours.

Výsledky rentability vlastního kapitálu můžeme interpretovat na následujícím příkladu. V roce 2013, kdy CK ABC vykázala nejvyšší ROE ve sledovaném období, bylo u této CK dosaženo toho, že 1,--Kč vložená do vlastního kapitálu vydělala majiteli cestovní kanceláře 0,1664 Kč.

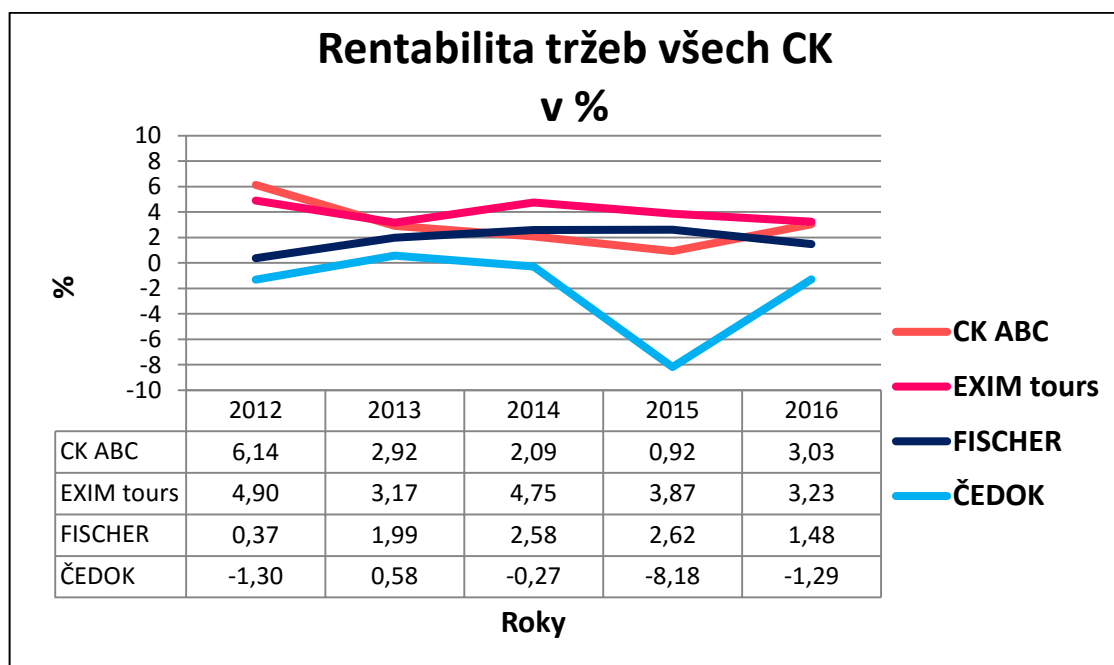


**Graf 11 Rentabilita vlastního kapitálu CK ABC v %**  
Zdroj: vlastní zpracování

V tomto grafu se můžeme přesvědčit, že ve sledovaném období do roku 2015 docházelo ke snižování rentability vlastního kapitálu. V roce 2016 došlo však k jejímu zvýšení, které překonalo hodnotu z roku 2014.

#### Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

Nyní se zaměříme na výsledky rentability tržeb. Výpočty jsou provedeny za pomoci výsledku hospodaření po zdanění a tržeb.



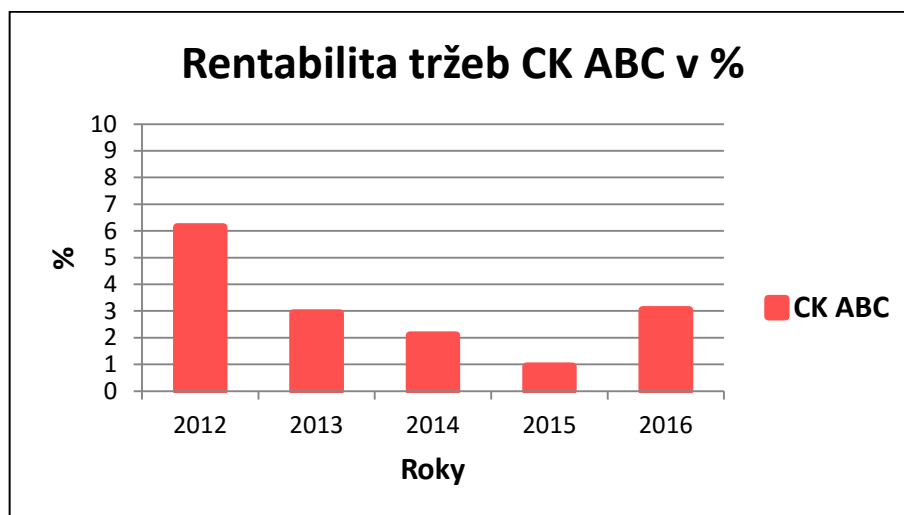
**Graf 12 Rentabilita tržeb všech CK v %**  
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 12 je patrné, že výsledné hodnoty nemají pravidelný průběh, ale opět stoupají a klesají. Nejlépe ze všech čtyř analyzovaných cestovních kanceláří si opět vede CK EXIM tours. V roce 2012 však nejlepšího výsledku ROS dosáhla CK ABC. CK ČEDOK stále většinou vykazuje záporné hodnoty, neboť v čitateli vzorce pro rentabilitu tržeb dosazujeme výsledek hospodaření po zdanění, který byl kromě roku 2013 vždy záporný.

Pokud bychom měli interpretovat výsledné hodnoty, tak cestovní kanceláři CK ABC připadá například v roce 2012 na 1,-- Kč tržeb 6,14 haléřů zisku.

Velký vliv na tak nízké hodnoty rentability tržeb CK má prodej části svých zájezdů ve formě „last minute“. Tento vliv má za důsledek ovlivnění tržeb, protože cena zájezdů je oproti původní ceně podstatně nižší.

V následujícím grafu je lépe znázorněn vývoj rentability tržeb pro CK ABC.



**Graf 13 Rentabilita tržeb CK ABC v %**  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé, do roku 2015 zaznamenáváme klesající hodnoty ROS, ale již v roce 2016 došlo k jejímu prudkému nárůstu.

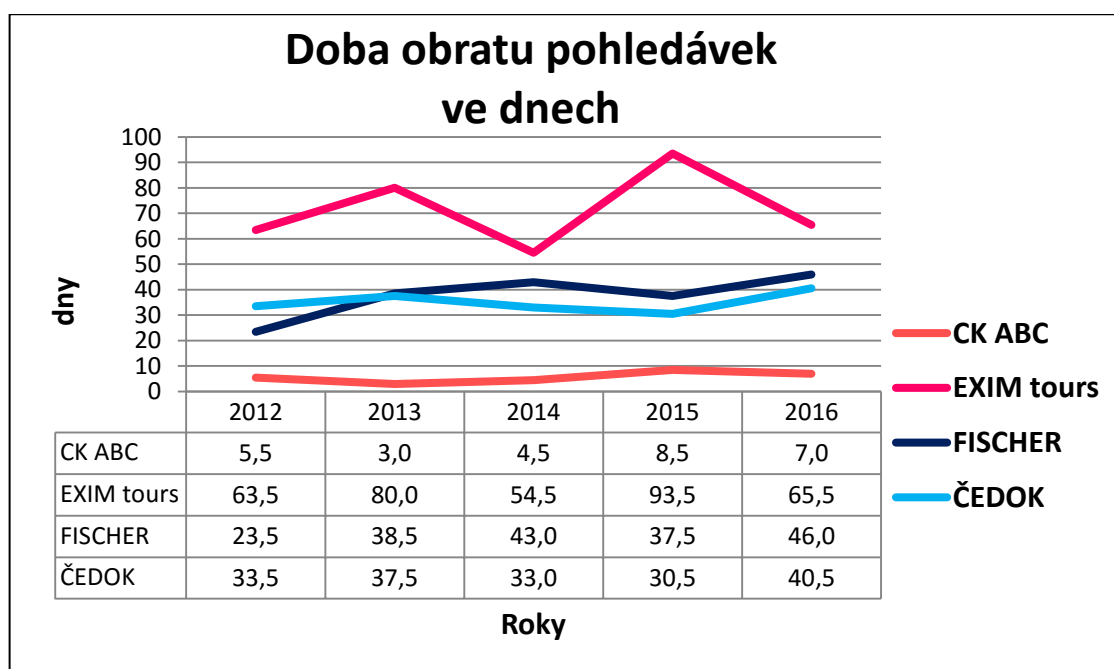
### 3.5.9 Srovnání ukazatelů aktivity

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pomocí ukazatelů aktivity může cestovní kancelář kontrolovat přesný počet obrátek nebo dobu obratu svých aktiv a pasiv. Pro analýzu cestovní kanceláře jsem zvolila základní ukazatele aktivity, tedy dobu

obratu pohledávek, závazků a celkových aktiv. Nemůžeme počítat obrat zásob, neboť cestovní kancelář jako nevýrobní firma žádné zásoby zboží nebo materiálu neviduje. Doba obratu pohledávek a závazků je vhodné vzájemně srovnávat, jelikož ovlivňují likviditu.

### Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je podstatné znát, abychom mohli určit počet dní do inkasa pohledávek. Pro společnost je výhodné mít co nejnižší dobu obratu pohledávek. Výsledné hodnoty a jejich vývoj jsou znázorněny v následujícím grafu č. 14 a v tabulce.



**Graf 14 Doba obratu pohledávek ve dnech**  
Zdroj: vlastní zpracování

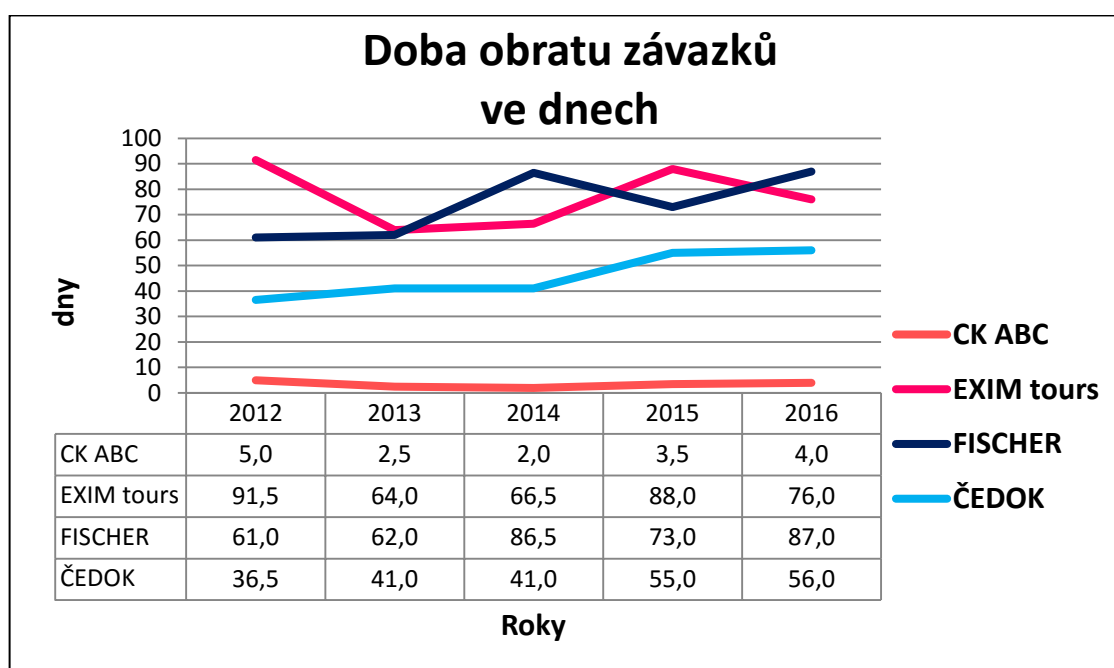
Na první pohled můžeme vidět, že CK ABC má po celé sledované období nejkratší dobu úhrady svých pohledávek. V průměru se dá říci, že splatnost pohledávky je do jednoho týdne po zakoupení zájezdu.

Naopak nejdelší dobu obratu pohledávek vykazuje CK EXIM tours. Tento jev je dán tím, že každá CK má jiné platební podmínky pro úhradu sjednané dovolené. CK ABC má nastavenou splatnost faktur do 14 dnů po objednání dovolené. Jedná se o malou cestovní kancelář, proto si nemůže dovolit čekat na platbu několik měsíců, jak je tomu u jiných CK. Naopak ostatní analyzované cestovní kanceláře nabízí takovou službu, že pokud si zákazník objedná dovolenou dříve, musí uhradit 30 – 50% z ceny zájezdu.

Zbývající část musí uhradit nejpozději 30 dní před plánovaným odletem nebo odjezdem na dovolenou. Dle tabulky výše můžeme vidět, že například CK EXIM tours měla splatnost pohledávky (dobu obratu pohledávky) v roce 2015 i delší než 3 měsíce.

### Doba obratu závazků

Opakem doby obratu pohledávek je doba obratu závazků, která udává průměrnou dobu od nákupu zájezdu po jeho zaplacení. Doba obratu závazků taktéž na společnosti prozrazuje, jakou mají platební morálku vůči svým věřitelům. Ta je však daná také tím, jak rychle společnosti zaplatí její dlužníci. Následně je pak i společnost schopna dostat svým závazkům. Pro znázornění všech CK slouží následující graf a tabulka.



**Graf 15 Doba obratu závazků ve dnech**

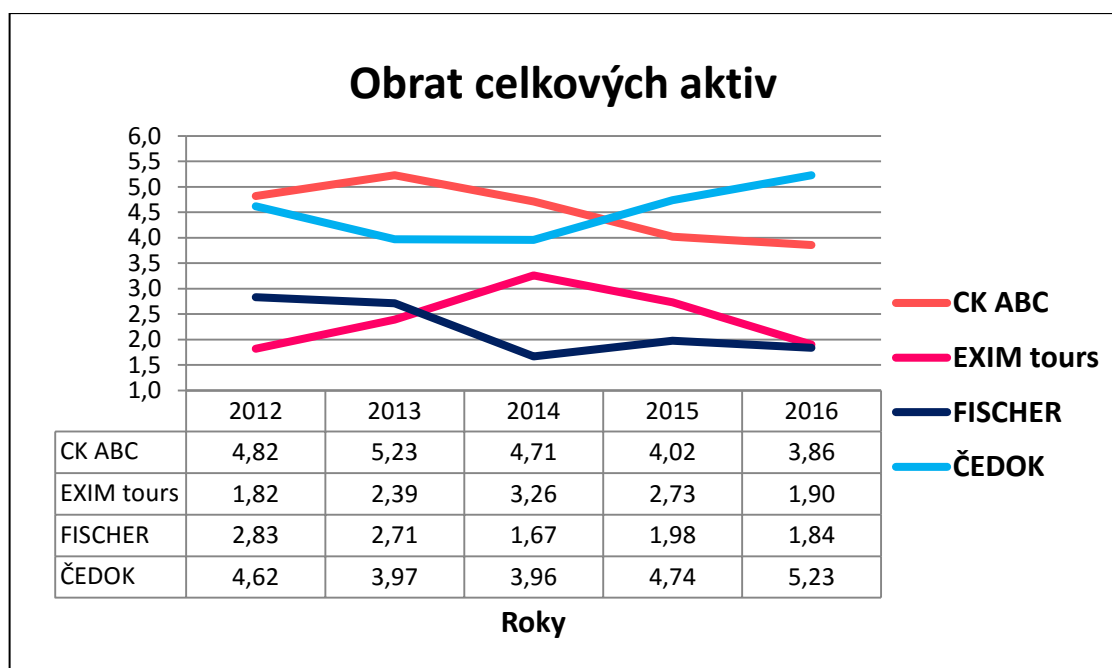
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky a grafu č. 15 zřejmé, nejkratší dobu obratu závazků vykazuje CK ABC. Cestovní kancelář je schopná dostat svým závazkům ve velice krátkém čase a to v průměru do 3 dnů ve sledovaném období. Zajímavé je, že doba obratu závazků je u analyzované CK kratší, než doba obratu pohledávek.

Nejdelší dobu obratu závazků vykazuje CK EXIM tours a FISCHER, což je opět dáno platebními podmínkami, které s věřiteli, mají ujednané. Navíc jde ruku v ruce fakt, že když zákazníci mají nastavenou delší dobu splatnosti, CK potom peníze nějakou dobu chybí. Proto pak i ony dluží delší dobu.

### Obrat celkových aktiv

Posledním ukazatelem aktivity, který budu analyzovat, je obrat celkových aktiv. Pro jeho výpočet je zapotřebí znát tržby a celková aktiva dané společnosti. Pro každou společnost je žádoucí, aby tento ukazatel měl vyšší hodnotu, neboť výsledek nám pak ukazuje, jak je společnost efektivní. Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok. Doporučený interval hodnot je 1,6 - 3.



**Graf 16 Obrat celkových aktiv**

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků, které jsou znázorněny v grafu č. 16 obratu celkových aktiv je zřejmé, že nejlépe se daří CK ABC a CK ČEDOK, což je překvapující, neboť v jiných ukazatelích vykazovala CK ČEDOK hodnoty nejslabší. U všech CK hodnoty kolísají a rozdíly nejsou příliš patrné. CK ABC si nejlépe vedla v roce 2013, kdy došlo k obratu aktiv 5,23krát za rok.

U žádné z CK ukazatel neklesl pod hodnotu 1, což je pro ně pozitivní, neboť z teoretické části víme, že je tento stav nežádoucí. Mohu tedy konstatovat, že všechny cestovní kanceláře efektivně využívají svá aktiva.

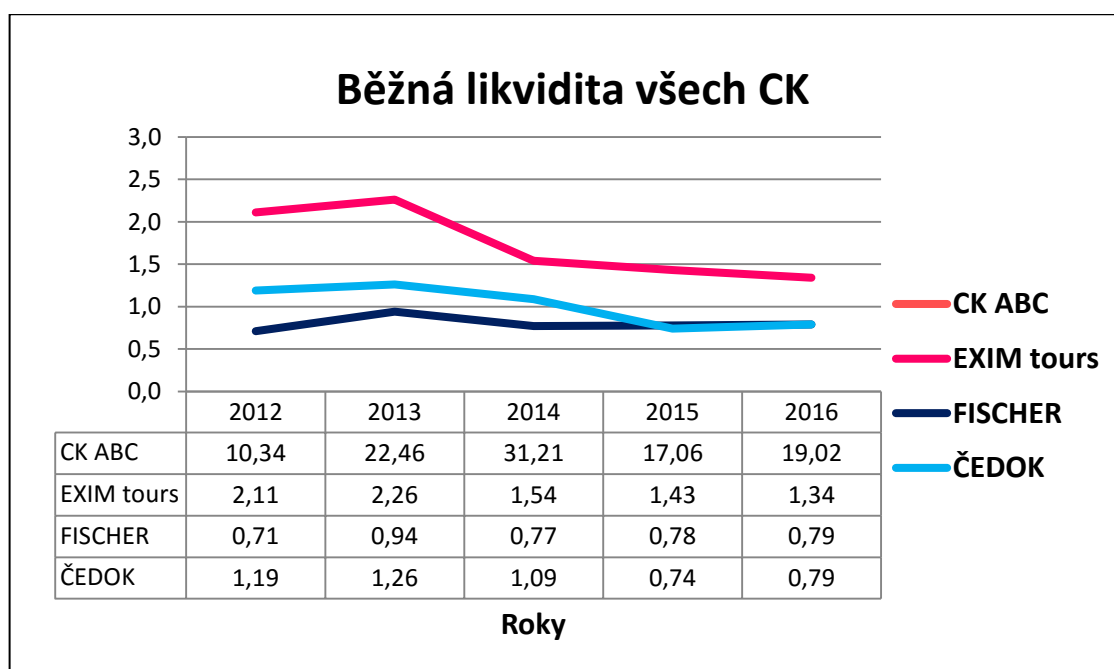
#### 3.5.10 Srovnání ukazatelů likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti dostát včas svým závazkům. Věřitelé mohou nedostatek likvidity přisuzovat nemožnosti plnění závazků. Je tedy potřebné najít

vyváženou likviditu. V této podkapitole se zaměřím na tři základní ukazatele likvidity, mezi něž patří likvidita běžná, pohotová a peněžní. Každý tento ukazatel má ve svém jmenovateli krátkodobé cizí zdroje.

### Běžná likvidita

Nejprve se budu zabývat hodnotami běžné likvidity, které jsou interpretovány v následujícím grafu a tabulce. Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé cizí zdroje. Její doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Její výsledek je tedy ovlivněn oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji.



**Graf 17 Běžná likvidita všech CK**

Zdroj: vlastní zpracování

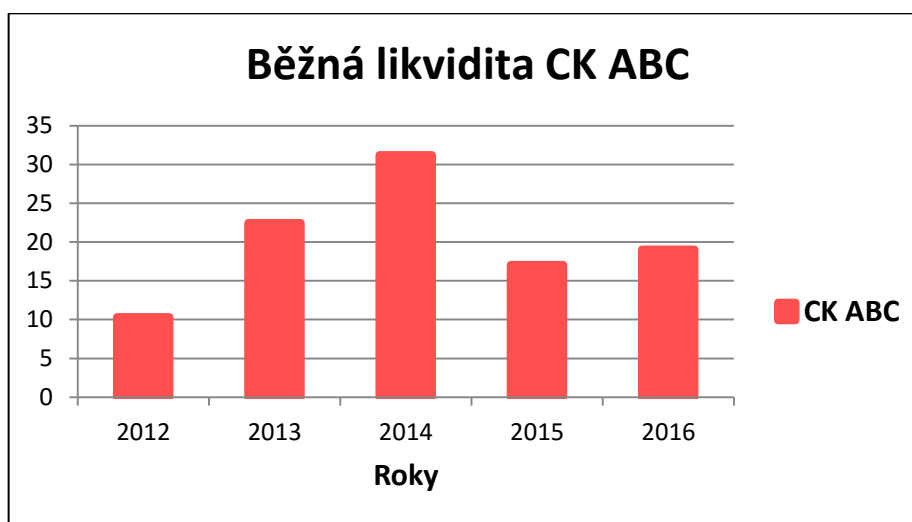
CK ABC vykazuje oproti ostatním sledovaným CK podstatně vyšší hodnoty. Tento jev je dán tím, že cestovní kancelář má velice nízké krátkodobé cizí zdroje a naopak disponuje vyšší hodnotou krátkodobých finančních prostředků, které jsou součástí oběžných aktiv.

Ostatní analyzované cestovní kanceláře mají hodnoty pohotové likvidity na velmi podobné úrovni. EXIM tours má od roku 2013 běžnou likviditu v klesajícím trendu. Hodnoty běžné likvidity u CK FISCHER a ČEDOK lehce kolísají. Je překvapivé, že ČEDOK vykazuje lepší výsledky běžné likvidity, než CK FISCHER. Tento výsledek je způsoben tím, že CK FISCHER eviduje menší počet oběžných aktiv. Ve srovnání

s CK ABC všem CK nevychází tak vysoké hodnoty likvidity, neboť mají ve svých účetních výkazech vyšší hodnoty krátkodobých cizích zdrojů.

Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. CK ABC tuto hranici splňuje v každém analyzovaném období. CK EXIM tours tuto doporučenou hranici plní do roku 2014, avšak v roce 2015 a 2016 je lehce pod touto hranicí. Cestovní kanceláře FISCHER a ČEDOK se do této doporučené hranice nevlezli ve sledovaném období ani jednou.

Jelikož běžná likvidita u CK ABC má poměrně vysokých hodnot, nebyl tento jev v grafu č. 17 ukázán. Z toho důvodu je níže uveden graf č. 18, kde je znázorněn vývoj běžné likvidity pouze u CK ABC.



**Graf 18 Běžná likvidita CK ABC**

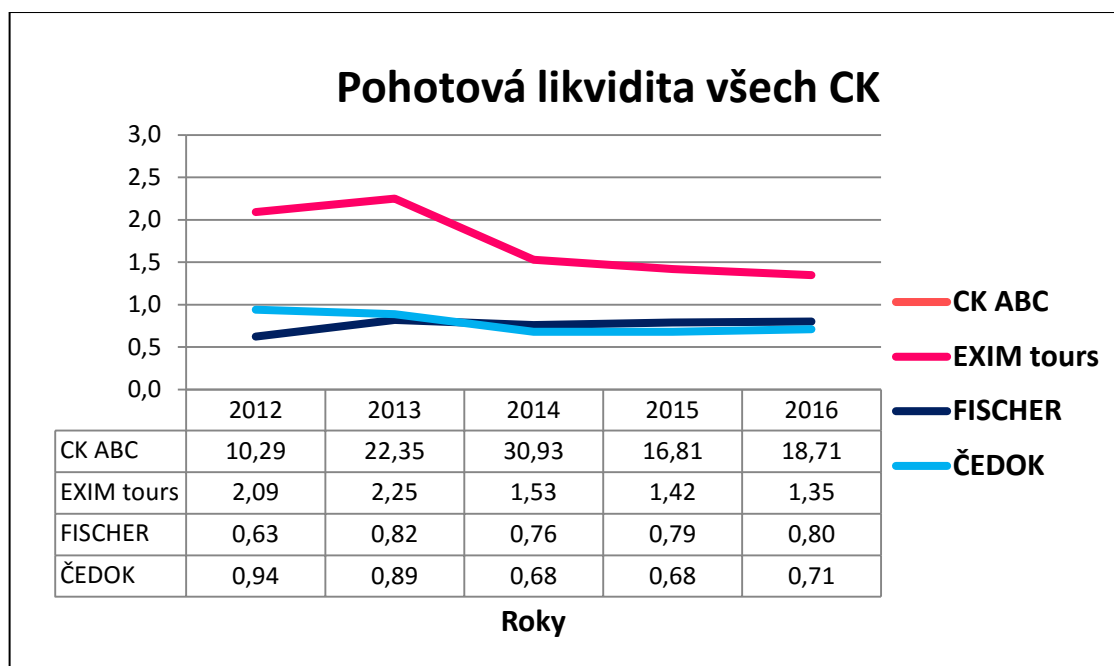
Zdroj: vlastní zpracování

Je patrné, že cestovní kancelář nemá stabilní vývoj běžné likvidity, ale hodnoty mají opět kolísavý trend. Nejvyšší hodnotu běžné likvidity zaznamenáváme v roce 2014, kdy byla hodnota 31,21.

### **Pohotovná likvidita**

Pohotovná likvidita se od běžné likvidity liší pouze tím, že se v čitateli od oběžných aktiv odečítají zásoby. Jelikož cestovní kanceláře nedisponují téměř žádnými zásobami, protože se zaměřují na prodej služeb, předpokládáme, že hodnoty běžné a pohotové likvidity budou téměř totožné.

Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.

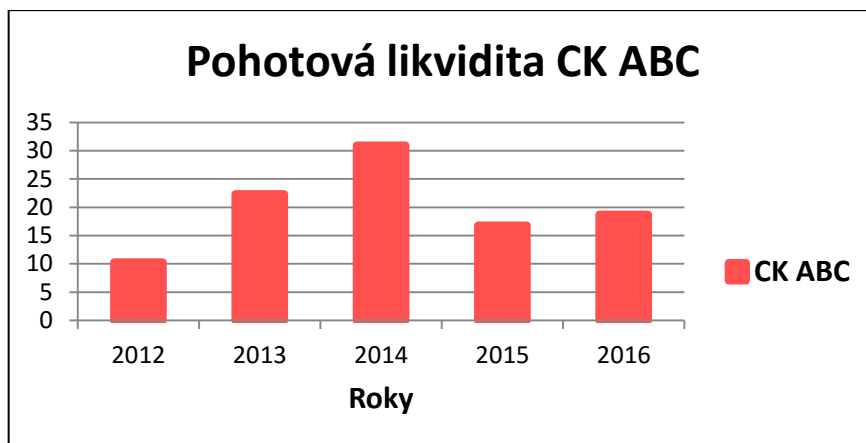


**Graf 19 Pohotová likvidita všech CK**

Zdroj: vlastní zpracování

Jak už bylo zmíněno graf č. 19 pohotovosti likvidity všech CK je téměř totožný s grafem č. 18 běžné likvidity. Doporučené hodnoty však nejsou tak přísné jako u běžné likvidity. Je doporučeno, aby se hodnoty pohotovosti nacházely v rozmezí 1, - 1,5. V tomto případě tato hranice byla splněna u CK EXIM tours. Ostatní CK má hodnoty pohotovosti likvidity mnohem menší, než je v doporučeném intervalu.

Stejně jako u běžné likvidity, tak i u pohotovosti likvidity, vykazuje CK ABC vysokých hodnot, proto je i nyní sestaven graf č. 20, kde je znázorněn vývoj pohotovosti likvidity pouze u CK ABC.

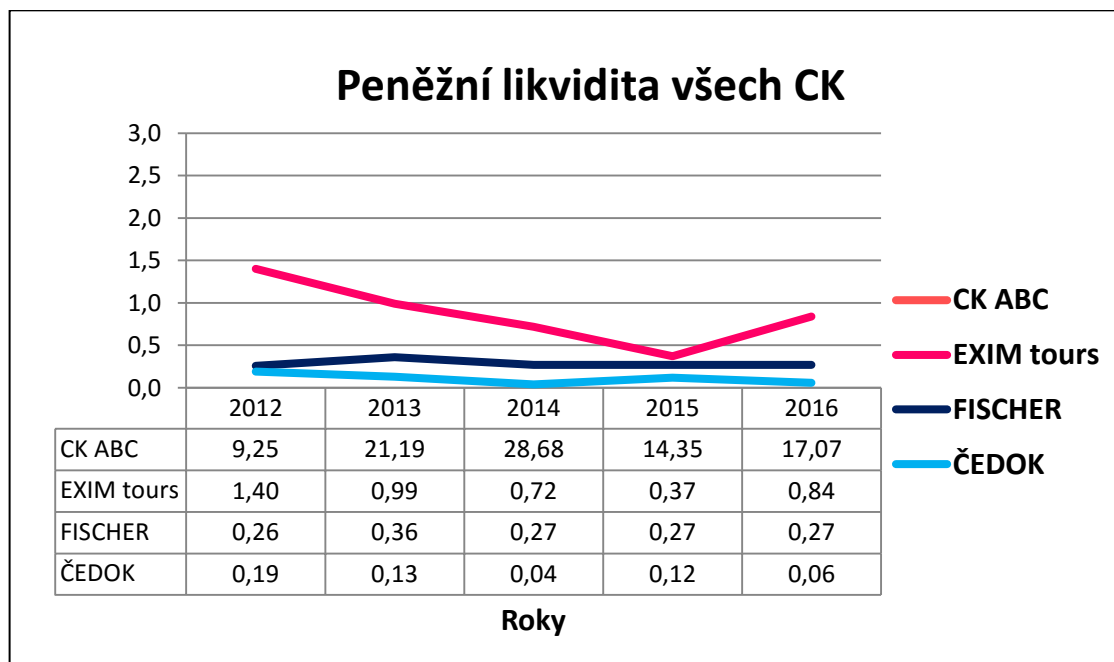


**Graf 20 Pohotová likvidita CK ABC**  
Zdroj: vlastní zpracování

CK ABC nedisponuje téměř žádnými zásobami, proto graf č. 20 pohotovosti likvidity se s grafem č. 18 běžné likvidity liší opravdu pouze v setinách.

### Peněžní likvidita

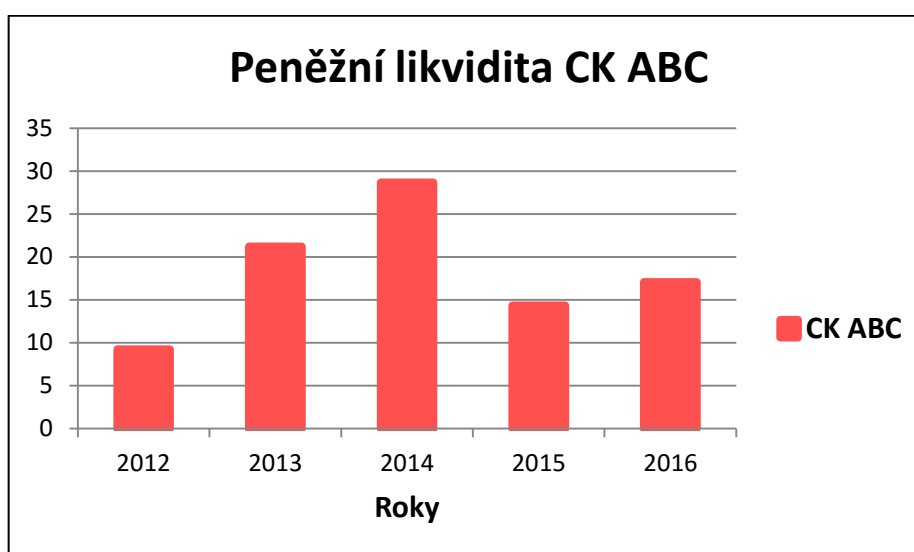
Peněžní neboli okamžitá likvidita je dána podílem krátkodobého finančního majetku a krátkodobého cizího kapitálu (krátkodobých závazků). Pomocí tohoto ukazatele zjistíme, zda by byla cestovní kancelář likvidní, kdyby musela použít pouze peníze v bance, v pokladně a z prodeje obchodovatelných cenných papírů.



**Graf 21 Peněžní likvidita všech CK**  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky zřejmé, CK ABC má peněžní likviditu velice vysokou. Doporučený interval je od 0,2 – 0,5, takže hodnoty velice přesahuje. CK EXIM tours a FISCHER jsou taktéž peněžně likvidní, přitom FISCHER vykazuje vždy doporučené hodnoty. Avšak pokud by u CK ČEDOK došlo k tomu, že by mohla pro svou likviditu použít pouze své peněžní prostředky v pokladně a bance, naskytl by se jí problém a nebyla by tak schopná dostát svým závazkům. Jako jediná srovnávací CK se do doporučených intervalů nedostala.

Následně bude opět uveden graf se znázorněním vývoje peněžní likvidity pouze CK ABC.



**Graf 22 Peněžní likvidita CK ABC**

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné, peněžní likvidita CK ABC dosahuje hodnot vyšších, než je doporučený interval. Od roku 2012 eviduje kolísavý trend hodnot peněžní likvidity. Z grafu č. 22 vyplývá, že CK ABC disponuje velkým množstvím krátkodobého finančního majetku a naopak, jak už bylo několikrát zmíněno, eviduje pouze nízké krátkodobé cizí zdroje.

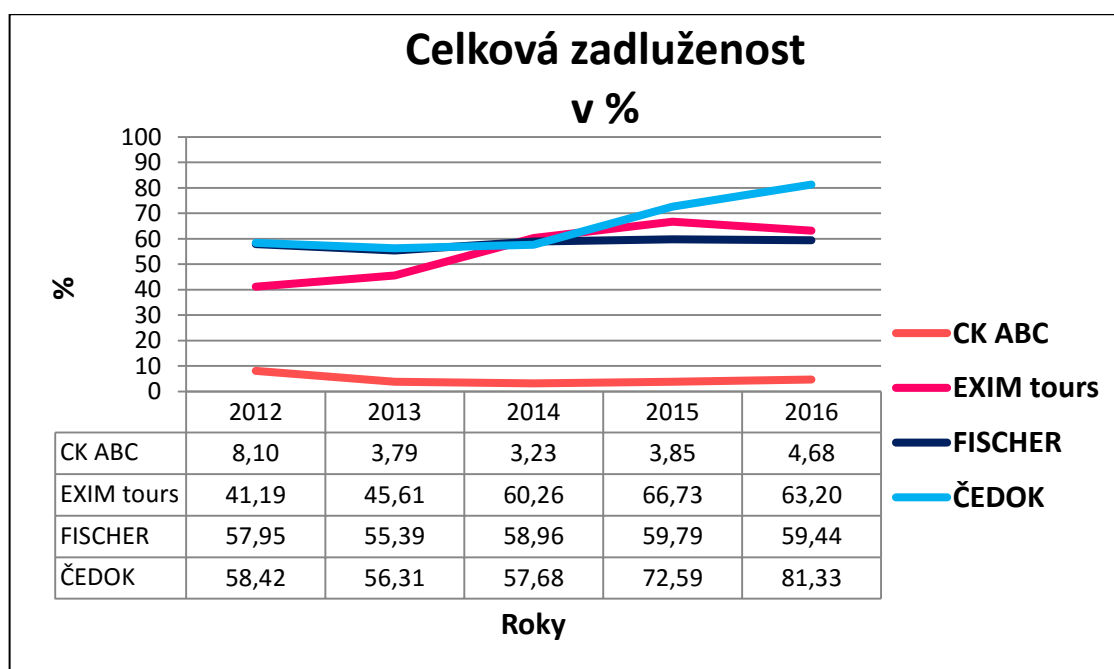
### 3.5.11 Srovnání ukazatelů zadluženosti

Poslední částí poměrových ukazatelů je analýza ukazatelů zadluženosti. Ukazatele zadluženosti ukazují, v jakém rozsahu společnost využívá své cizí zdroje financování. Nejprve se zaměřím na ukazatel celkové zadluženosti, které se také říká věřitelské

riziko. Dále zjistím koeficient samofinancování a míru zadluženosti. CK ABC po celé sledované období nevykazuje žádné dlouhodobé závazky.

### Celková zadluženost

Celková zadluženost je dána poměrem celkových cizích zdrojů (celkové závazky) k celkovým aktivům. Vyjadřuje míru krytí majetku CK cizími zdroji. Optimální výše tohoto ukazatele závisí na pohledu věřitelů. Ti však upřednostňují nižší zadluženost kvůli nižšímu riziku. V následujícím grafu a tabulce jsou zaznamenány hodnoty celkové zadluženosti všech CK.



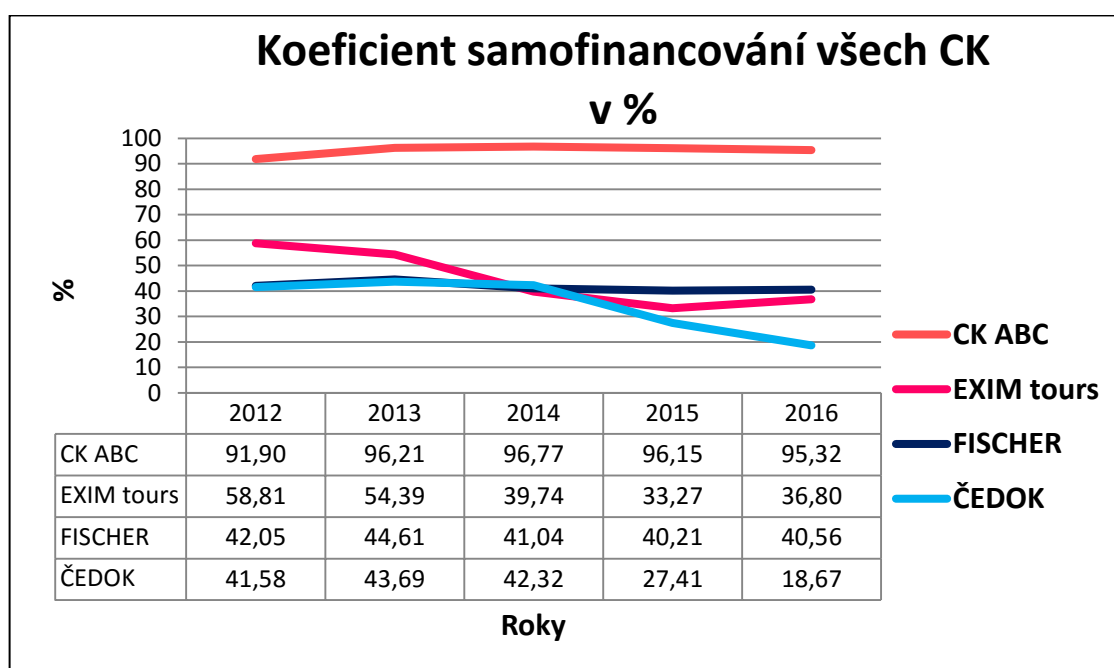
**Graf 23 Celková zadluženost v %**  
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 23 je patrné, že celková zadluženost CK ABC je v rozmezí od 3,23% do 8,10%. Výsledné hodnoty celkové zadluženosti se řadí mezi velmi nízké. Tyto nízké hodnoty jsou v CK ABC zapříčiněné malým množstvím cizích zdrojů. Nepředstavuje tedy pro věřitele velké riziko a naopak vystupuje jako dobrá cestovní kancelář. Pokud by tedy cestovní kancelář uvažovala o úvěru, neměla by jistě s jejím zařízením žádné problémy. Z grafu také vyplývá, že CK ABC ve sledovaném období nepřesáhla celkové zadlužení 10%. Procento zadlužení se pohybuje se převážně okolo 4%.

Naopak CK EXIM tours, FISCHER i ČEDOK vykazují převážně rostoucí charakter zadlužení a vykazují vysoké hodnoty, což znamená vyšší riziko pro věřitele, především pro banky. Nejvyšší celkovou zadluženost můžeme konstatovat u CK ČEDOK, která má v roce 2016 dokonce celkovou zadluženost ve výši 81,33 %. Ve všech těchto případech CK upřednostňují financování cizími zdroji.

### Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňujícím ukazatelem celkové zadluženosti, neboť se tento ukazatel liší pouze v čitateli, kde je místo cizího kapitálu, kapitál vlastní. Celková zadluženost a koeficient samofinancování by se měl rovnat 100%.



**Graf 24 Koeficient samofinancování v %**  
Zdroj: vlastní zpracování

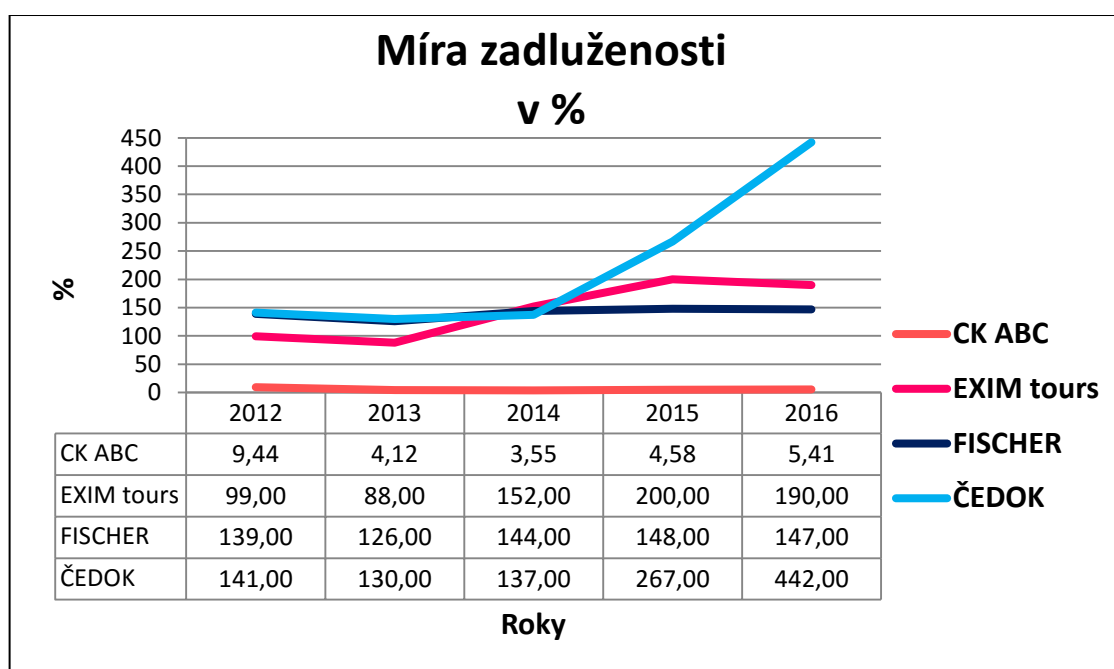
Z tabulky a grafu č. 24 vyplývá, že CK ABC je z téměř naprosté většiny financována z vlastního kapitálu. Hodnoty se pohybují v analyzovaném období v průměru okolo 95% a jsou téměř konstantní.

CK EXIM tours byla do roku 2013 financována z více než 50 % vlastními zdroji, avšak od roku 2014 se hodnoty nachází pod hranicí 40 %. CK FISCHER si taktéž drží téměř konstantní vývoj, jako CK ABC, neboť koeficient samofinancování se pohybuje okolo 41%.

Největší pokles koeficientu samofinancování eviduje cestovní kancelář ČEDOK. Pokles vlastních zdrojů nastal v roce 2015, kdy jeho hodnoty klesly o 15%. V roce 2016 pak vlastní zdroje poklesly o dalších 8,5%.

### Míra zadluženosti

Míra zadluženosti je dána cizími zdroji a vlastním kapitálem. Tento ukazatel je možné také nazývat dluh na vlastní kapitál. Pokud hodnota míry zadluženosti vychází více než 100%, znamená to, že CK využívá k financování více cizí zdroje než vlastní kapitál.



**Graf 25 Míra zadluženosti v %**  
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 25 je patrné, že míra zadluženosti vlastního kapitálu má u většiny CK rostoucí vývoj. Výjimkou je CK ABC, která, jak už bylo zmíněno, má velmi malé procento celkového zadlužení, a naopak velké procento samofinancování. Hodnoty u CK ABC jsou velmi nízké, a proto se jejich vývoj může zdát, jako konstantní. Největší míru zadluženosti evidovala v roce 2012, kdy dosahovala 9,44%.

Ostatní CK evidují růst míry zadluženosti vlastního kapitálu. Od roku 2014 mají všechny CK míru zadluženosti vyšší než 120%. Příčinou těchto vysokých hodnot jsou výsledky hospodaření za účetní období, které u těchto CK jsou velmi nízké.

Nejhorší situace je evidována u cestovní kanceláře ČEDOK, které od roku 2014 do roku 2016 vzrostla míra zadluženosti o 223%. Jak už bylo zmíněno výše, příčinou těchto vysokých hodnot jsou výsledky hospodaření za účetní období, které CK ČEDOK měla v těchto třech letech na velmi nízké úrovni.

### 3.5.12 Srovnání rozdílových ukazatelů

V této podkapitole se zaměřím na analýzu rozdílových ukazatelů. Pro hodnocení jsem zvolila čistý pracovní kapitál.

#### Čistý pracovní kapitál - ČPK

Pomocí tohoto ukazatele je cestovní kancelář schopna posoudit, kolik množství oběžného majetku jí zůstane po úhradě krátkodobých závazků. ČPK by měl mít kladnou nízkou hodnotu. Pokud je tomu naopak, značí to, že po splacení všech krátkodobých závazků cestovní kanceláři zbydou oběžná aktiva. Ke zjištění jeho hodnot je zapotřebí znát oběžná aktiva a krátkodobé závazky, které se od oběžných aktiv odečtou.

Tabulka 6 Čistý pracovní kapitál v tis. Kč

| Rok  | Čistý pracovní kapitál v tis. Kč |            |          |         |
|------|----------------------------------|------------|----------|---------|
|      | CK ABC                           | EXIM tours | FISCHER  | ČEDOK   |
| 2012 | 23.995                           | 883.452    | -100.143 | 135.132 |
| 2013 | 30.603                           | 814.332    | -21.299  | 155.031 |
| 2014 | 36.104                           | 366.039    | -184.945 | 104.178 |
| 2015 | 32.369                           | 346.801    | -173.599 | -75.610 |
| 2016 | 42.625                           | 380.985    | -192.876 | -55.200 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 6 vyplývá, že CK ABC a EXIM tours mají po celou dobu analyzovaného období kladnou a poměrně vysokou hodnotu ČPK. Nejvyšší hodnoty ČPK dosahuje u cestovní kanceláře EXIM tours.

Naopak CK FISCHER vykazuje po celou dobu sledovaného období mínusové hodnoty, z nichž vyplývá, že jeho krátkodobé závazky jsou větší než oběžná aktiva. Nutno

podotknout, že ve sledovaném období krátkodobé závazky z obchodních vztahů rostly a oběžná aktiva se stále drží na podobné úrovni.

V posledních dvou letech tomu tak je i u CK ČEDOK, která vykazuje také minusové hodnoty. Tyto hodnoty nejsou avšak tak nízké jako tomu je u CK FISCHER.

### 3.5.13 Srovnání modelů IN – indexů důvěryhodnosti

Pro srovnání indexů důvěryhodnosti bude potřeba provést několik výpočtů indexu IN95 a indexu IN99. V následujících tabulkách budou zaznamenány pouze výsledky daných modelů.

#### Index IN95 – bankrotní model

Bankrotní model poskytuje cestovní kanceláři informaci, zdali není ohrožena v blízké budoucnosti bankrotem. Tento model klade velký důraz na požadavky věřitelů.

Tabulka 7 Index 95 - bankrotní model

| Rok  | Index IN95 – bankrotní model |            |         |       |
|------|------------------------------|------------|---------|-------|
|      | CK ABC                       | EXIM tours | FISCHER | ČEDOK |
| 2012 | 9,29                         | 2,41       | 2,54    | -3,05 |
| 2013 | 12,34                        | 2,60       | 6,83    | 4,10  |
| 2014 | 13,40                        | 3,69       | 7,39    | 1,52  |
| 2015 | 9,88                         | 2,86       | 4,84    | -8,31 |
| 2016 | 9,72                         | 2,42       | 3,77    | -3,10 |

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost se ocitá ve finanční tísní, pokud model vychází nižší než 1. Jak můžeme v tabulce č. 7 vidět, CK ABC se ani zdaleka neblíží k bankrotu, naopak její finanční situace je velmi dobrá, tak jak již bylo několikrát dokázáno v mé provedené analýze. Výsledky bankrotního modelu jsou každý analyzovaný rok větší než 9. CK ABC také neeviduje žádné nákladové úroky ani závazky po lhůtě splatnosti.

CK EXIM tours a FISCHER mají hodnoty bankrotního modelu o něco nižší než je tomu u CK ABC, avšak ani oni se neblíží k možnému bankrotu.

Jiné tomu je u CK ČEDOK, u které můžeme vidět, že kromě roku 2013, kdy vykazovala zisk a roku 2014, vychází hodnoty bankrotního modelu méně než 1. Nejhorší situace byla v roce 2015, kdy jí bankrotní model vyšel dokonce více než -8. V tomto roce měla také nejhorší výsledek hospodaření, a to -160.541 tis. Kč. ČEDOK patří mezi tři největší cestovní kanceláře na českém trhu, proto se nedomnívám, že by k bankrotu mělo dojít. Věřím, že se její finanční situace za pár let upraví a bude opět vykazovat zisk.

### **Index IN99 – bonitní model**

Bonitní model poskytuje cestovní kanceláři informaci, zda patří mezi dobré nebo špatné společnosti. Tento model si klade za cíl dosáhnout kladné ekonomické přidané hodnoty.

**Tabulka 8 Index IN99 - bonitní model**

| <b>Rok</b> | <b>Index IN99 – bonitní model</b> |                   |                |              |
|------------|-----------------------------------|-------------------|----------------|--------------|
|            | <b>CK ABC</b>                     | <b>EXIM tours</b> | <b>FISCHER</b> | <b>ČEDOK</b> |
| 2012       | 3,93                              | 1,37              | 1,43           | 0,78         |
| 2013       | 3,26                              | 1,56              | 1,61           | 1,43         |
| 2014       | 2,76                              | 2,43              | 2,41           | 1,80         |
| 2015       | 4,36                              | 1,90              | 2,10           | 0,25         |
| 2016       | 2,39                              | 2,32              | 2,43           | 0,46         |

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky č. 8 můžeme určit, zda se daná cestovní kancelář může považovat za bonitní a poukazuje na to, zda tvoří kladnou ekonomickou přidanou hodnotu. CK ABC ve všech letech tvoří kladnou hodnotu ekonomického zisku, protože její výsledky indexu IN99 jsou větší než 2,07.

CK EXIM tours i CK FISCHER ve sledovaném období spíše tvoří ekonomický zisk. EXIM tours však v roce 2012 byla spíše v pozici tzv. nejednoznačné situace. V roce 2014 a 2016 pak obě CK tvořily kladnou ekonomickou hodnotu.

Cestovní kancelář ČEDOK se ve sledovaném období nachází v zóně, která značí, že se nachází v určitých problémech. V roce 2015 a 2016 dokonce vykazuje zápornou hodnotu ekonomického zisku.

### 3.5.14 Srovnání kvality poskytovaných služeb

V této podkapitole se zaměříme na srovnávání kvality poskytovaných služeb CK ABC a zvolených konkurenčních cestovních kanceláří.

#### Pobytové zájezdy

Ceny pobytových zájezdů jsou ve všech čtyřech zmiňovaných cestovních kancelářích srovnatelné a liší se jen minimálně. Ceny jsou přizpůsobené střední vrstvě populace, což je pro většinu obyvatel v České republice příznivé. Pro srovnání cen pobytových zájezdů všech čtyř cestovních kanceláří jsem vyhotovila graf č. 26.



**Graf 26 Cena pobytového zájezdu do Bulharska**

Zdroj: vlastní zpracování dle [40][41][42]

Abych mohla výše uvedený graf vyhotovit, nastavila jsem ve vyhledávání pobytových zájezdů ve všech CK následující kritéria: země – Bulharsko, oblast Slunečné pobřeží, letecky z Brna, strava all inclusive, pobyt od 1. – 8. srpna 2018 a úroveň hotelu tři hvězdičky. Díky zadaným kritériím se mi ukázalo několik pobytových zájezdů, ze kterých jsem vybrala u každé CK vždy ten nejlevnější.

Ceny vybraných zájezdů jsou uvedeny na jednu osobu a mohou se však ještě změnit a to díky individuálním požadavkům zákazníka. Ceny konkurenčních cestovních kanceláří se také odvíjí od vzdálenosti hotelu od pláže nebo od centra daného města.

Proto je u každého zájezdu konkurenčních CK uvedena cena „od“. Tímto „od“ je tedy myšleno, že cena zájezdu není konečná.

Z grafu č. vyplývá, že CK ABC nabízí tento zájezd o 2.200,--Kč draže než CK EXIM tours, která tento zájezd nabízí ze zde uvedených CK nejlevněji. CK ABC je malou cestovní kancelář, proto si nemůže dovolit nastavit nižší ceny, než nabízí její konkurenční cestovní kanceláře.

Jak již bylo zmíněno, konkurenční CK ve svých katalogích nepíší konečné ceny svých nabízených zájezdů. Ceny v nich jsou psané „od“. CK ABC má své ceny nastavené jinak, a proto se v jejím katalogu nachází již ceny konečné, tzn., že zájezd do Bulharska bude 1 osobu stát opravdu 17.490,--Kč.

Nabídka pobytových zájezdů je vystavena u všech CK na jejich webových stránkách a v katalogích. Pokud si s něčím nevíme rady, je možné zavolat do call centra dané CK, kde budeme hovořit přímo se zaměstnancem, který je ochotný, milý a zná dobře veškeré nabízené služby cestovní kanceláře a hlavně nám dokáže odpovědět na všechny naše dotazy. Konkurenční CK mají otevřenou infolinku od 08:00 – 21:00 hodin, 7 dní v týdnu. Na svých webových stránkách mají také chat, kde můžeme komunikovat s proškolenými zaměstnanci a dotazovat se na jejich služby. CK ABC chat na svých webových stránkách nemá. Samozřejmě je také možnost navštívit kamennou pobočku dané CK a tam se domluvit přímo se zaměstnanci. Všechny CK mají založený svůj vlastní profil na sociální síti Facebook, kde můžeme vidět i příspěvky a recenze jak od spokojených, tak nespokojených zákazníků [40; 41; 42].

CK ČEDOK a EXIM tours jako jediní z uvedených cestovních kanceláří nabízí možnosti dovolené i v České republice. Žádná jiná z uvedených CK tuto službu nenabízí [40; 41; 42].

### **Poznávací zájezdy**

Mimo pobytových zájezdů, nabízí srovnávací cestovní kanceláře i zájezdy poznávací. EXIM tours nabízí zájezdy do Číny, Egypta, Francie, Chorvatska, Indie, Itálie, Maďarska, Madeiry, Maroka, Německa, Portugalska, Rakouska, Ruska, Řecka, Senegalu, Tuniska, Turecka, Vietnamu a na Kapverdské ostrovy, Island a Maltu. CK FISCHER nabízí zájezdy obdobně jako EXIM tours, avšak nabízí pobytové zájezdy

také do Velké Británie, Belgie, Španělska a Irska. ČEDOK má u poznávacích zájezdů menší výběr, ale nabízí například i zájezdy do Baltských států, Švýcarska nebo Dánska, což ani EXIM tours ani FISCHER nenabízí. CK ABC poznávací zájezdy ve své nabídce nemá [40; 41; 42].

EXIM tours i FISCHER nabízí exotické dovolené, avšak EXIM tours nabízí ve srovnání s FISCHEREM atraktivnější destinace. Naše cestovní kancelář takový typ zájezdů nenabízí.

### **Wellness pobyty**

V dnešní době asi nejoblíbenější způsob strávené krátkodobé dovolené je bezesporu wellness pobytu. Tento typ zájezdů nabízí pouze cestovní kancelář ČEDOK, který nabízí wellness pobyty v České republice a na Slovensku. CK EXIM tours sice nabízí ubytování ve wellness hotelech, ale nenabízí již wellness pobyt jako takový [40; 41; 42].

### **Doplňková činnost**

Každá z těchto čtyř zmíněných cestovních kanceláří nabízí mimo svou hlavní činnost i doplňkové služby.

CK EXIM tours má jako jediná společnost ze čtyř porovnávaných unikátní nadační projekt. Zaměřuje se na pomoc dětem po celém světě. Pořádá různé charitativní projekty (Charitativní pomoc dětem na Kapverdských ostrovech, Ozdravně terapeutický pobyt dětských pacientů v Tunisku a Pacienti oddělení dětské onkologie FN Motol v Turecku), spolupracuje s nadačním fondem DER Committed to the world a jejich cílem je se neustále více věnovat charitativní činnosti nejenom na území České republiky, ale také v zahraničí. EXIM tours nabízí zájezdy do golfových středisek a do destinací s ideálními podmínkami k potápění. V rámci těchto pobytů je samozřejmě zahrnutý instruktor a nejnnutnější vybavení. Dále společně s FISCHEREM nabízejí koupi letenek do různých koutů světa, aniž by si zákazník musel koupit přímo pobytový nebo poznávací zájezd. CK FISCHER nabízí transfery podnikovým autem na letiště Václava Havla Praha za zvýhodněnou cenu. Tyto transfery jsou však poskytovány pouze po Praze. Dále nabízí rezervace místa v letadle a speciální služby na palubě. Speciální služby na palubě jsou omezeny na určitou destinaci.

FISCHER nabízí také různé služby pro osoby s postižením a sníženou schopností pohybu a orientace. FISCHER má nejširší nabídku hotelů pro rodiny s dětmi. Tyto hotely jsou přizpůsobené pro rodinné dovolené a nabízí tak různé programy pro děti. ČEDOK svým zákazníkům nabízí levnější parkování u letiště v Praze nebo zlevněné parkování přímo na letišti v Praze. Dále ČEDOK nabízí dopravní služby v podobě zajištění přepravních autokarů, dispečerské služby a servis pro opravy autobusů všech dopravců. Všechny srovnávané CK mají nabídku i fakultativních výletů do různých měst v dané destinaci, avšak CK ABC má tuto nabídku malou a nenabízí fakultativní výlety ve všech destinacích (např.: nenabízí fakultativní výlety po Itálii) [40; 41; 42].

Všechny CK nabízejí svým zákazníkům možnost cestovního pojištění, které sjednávají před začátkem zájezdu. Tím zákazníkům ušetří čas se zařizováním individuálního cestovního pojištění [40; 41; 42].

Všechny CK poskytují svým zákazníkům různé slevy, ať už se jedná o „last minute“ zájezdy, nebo také o individuální slevy jednotlivých zákazníků (např. ČEDOK nabízí slevy svým stálým zákazníkům) [40; 41; 42].

V tabulce č. 9 jsou uvedeny vybrané služby, které jsou cestovními kancelářemi poskytovány.

Tabulka 9 Nabízené služby cestovních kanceláří

| Nabízené služby     | Cestovní kanceláře   |                      |                      |                      |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                     | CK ABC               | EXIM tours           | FISCHER              | ČEDOK                |
| Pobytové zájezdy    | ano                  | ano                  | ano                  | ano                  |
| Poznávací zájezdy   | ne                   | ano                  | ano                  | ano                  |
| Wellness pobyty     | ne                   | ne                   | ne                   | ano                  |
| Ozdravné pobyty     | ne                   | ano                  | ne                   | ano                  |
| Sportovní zájezdy   | ne                   | ano                  | ano                  | ano                  |
| Cestovní pojištění  | ano                  | ano                  | ano                  | ano                  |
| Doprava a parkování | ano                  | ano                  | ano                  | ano                  |
| Program výhod       | ne                   | ano                  | ano                  | ano                  |
| Nadační fond        | ne                   | ano                  | ne                   | ne                   |
| Sociální síť        | ano                  | ano                  | ano                  | ano                  |
| Infolinka           | po-pá<br>08:00-18:00 | po-ne<br>08:00-21:00 | po-ne<br>08:00-21:00 | po-ne<br>08:00-21:00 |

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem všech čtyř cestovních kanceláří je uspokojení potřeb svých zákazníků. Své zájezdy se snaží uzpůsobit jejich požadavkům a potřebám, které jsou rok od roku složitější a náročnější. Z toho důvodu vytváří programy na zlepšení kvality svých služeb ve formě dotazníkového šetření, aktualizací webových stránek nebo zajištění reklamací a vedení stížností.

### 3.5.15 Srovnání budoucí strategie

Nyní se zaměříme na budoucí strategie cestovních kanceláří, čímž budeme schopni zjistit, v které oblasti bychom se mohli zlepšit a posílit pozici na trhu.

#### EXIM tours

Základní strategií CK EXIM tours je vytváření nabídky cestovatelských produktů a jejich následné uvádění na trh. CK se osvědčila strategie orientovat se s maximálním úsilím na spokojenost zákazníka, a tímto směrem se chce ubírat i nadále. V rámci

marketingové strategie se cestovní kancelář zaměřuje především na produktově orientovanou inzerci v hlavních denících, celoplošných rádiích a televizích, a především na internetu. Dále má v úmyslu nabízet více eurovíkendů a lyžařských zájezdů. Výhodou a také strategií je cenová dostupnost zájezdů, které jsou situované pro široké spektrum lidí [32].

### **FISCHER**

V současné době je CK FISCHER největší cestovní kancelář na českém trhu. Její základní strategií je zajišťovat turistické zájezdy a poskytovat související služby. Zaměří se na posílení pozice na českém, slovenském a polském trhu. FISCHER si klade za cíl rozšířit produktové portfolio a distribuční kanály. CK chce podpořit prodej doplňkových produktů, jako je Fantazie klub – rodinná dovolená u moře s animačními programy pro děti a Fun & Active – aktivně strávená dovolená se zaměřením na mladé lidi. Dále se zaměří na modernizaci firemních internetových stránek a IT systémů. V rámci marketingové strategie se jméno CK objevuje v médiích a v prestižních pořadech ve spojitosti s výhrou ve vyhlášené soutěži [34].

### **ČEDOK**

Do budoucna se chce cestovní kancelář ČEDOK, která je ve vlastnictví polské společnosti Itaka, zaměřit na poskytování bezkonkurenčních služeb svým zákazníkům, a to za ty nejlepší ceny a neustále rozvíjet značku ČEDOK k jejich maximální spokojenosti. K tomu jí má dopomoci právě spojení s polskou společností, díky které bude schopna poskytovat zájezdy za výhodnější ceny. CK také věří, že lidé budou dávat přednost české značce, před německou aj. Dále se zaměří na svou propagaci v médiích a hlavních denících [38].

### **CK ABC**

Cestovní kancelář ABC poskytuje pobytové zájezdy v Bulharsku, Egyptě, Itálii, Portugalsku, Řecku, Španělsku a Turecku. Specializuje se však především na zájezdy do Bulharska a Itálie. CK volí strategií pro další období, rozšířit nabídku pobytových zájezdů o další destinace. Dlouhodobým cílem cestovní kanceláře je zlepšování kvality nabízených služeb. Dále CK zvolila strategii jasné komunikace se zákazníkem, což spočívá v tom, že zákazníkovi předloží konečné ceny, včetně všech doplňkových

příplatků, proto se na první pohled mohou zdát ceny vyšší oproti svým konkurentům, ale v konečné fázi tomu tak vůbec nemusí být.

### **3.6 Závěrečné shrnutí**

Náplní této podkapitoly je zhodnocení všech zjištěných informací a dat z provedených analýz, které sloužily jako podklad pro celkové posouzení výkonnosti cestovní kanceláře, ve srovnání s vybranými třemi konkurenčními cestovními kancelářemi. Na základě zjištěných výsledků z analýz, budou cestovní kanceláři CK ABC doporučeny návrhy na zlepšení celkové výkonnosti a pozice na trhu.

Všechny tři srovnávané cestovní kanceláře nabízí službu provozování cestovní kanceláře a uvádí i stejný primární kód NACE 7912 – Činnosti cestovních kanceláří. Všechny analyzované CK jsou členy Asociace cestovních kanceláří České republiky a jsou pojištěny proti úpadku podle zákona č. 159/1999 Sb. Srovnávané CK se zaměřují na pobytové zájezdy v zahraničí a pouze CK ČEDOK a EXIM tours se zaměřují i na pobytové zájezdy v České republice. Ze srovnávaných společností má největší tržní podíl CK FISCHER a nejmenší CK ABC.

Jak již bylo zmíněno CK ABC nabízí pouze pobytové zájezdy v rámci zahraničí. Její specializací jsou zájezdy do Bulharska, Egypta, Itálie, Portugalska, Řecka, Španělska a Turecka. K přepravě osob využívá leteckou, ale i autobusovou dopravu. CK ABC je zcela nezávislá, protože nespolečně spolupracuje s žádnou cestovní agenturou a její jediný vlastník má sídlo v České republice, tzn., že není ve vlastnictví jiné zahraniční společnosti. Tato CK se řadí mezi malé cestovní kanceláře, neboť zaměstnává v průměru 18 zaměstnanců.

Pro cestovní kancelář CK ABC byly v této diplomové práci zpracovány tři analýzy, s cílem zmapovat její vnější i vnitřní okolí. Jedná se o SLEPT analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Dále byla zpracována finanční analýza hlavních finančních ukazatelů. Na základě zjištěných výsledků z jednotlivých analýz, budou následně určeny návrhy na zlepšení celkové výkonnosti a pozici na trhu.

Ze SLEPT analýzy vyplývá, že CK ABC je nejvíce ovlivněna politickými a ekonomickými faktory. Cestovní kancelář je v posledních letech vystavena

negativním vlivům, jako je zvětšující se procento teroristických útoků v několika zemích světa a rostoucí uprchlická krize. Z těchto uvedených důvodů se lidé bojí cestovat do „ohrožených“ zemí a volí raději dovolenou v České republice nebo v „méně ohrožených“ zemích. Cestovní kanceláři se také zvýšilo procento pobytových zájezdů v zahraničí s využitím vlastní dopravy. Z provedené finanční analýzy však vyplývá, že mezi lety 2014 – 2015 došlo ke snížení tržeb o 3,32% a mezi lety 2015 – 2016 téměř o 3%. Ve srovnání s jinými CK – EXIM tours pokles tržeb o 13%, ČEDOK pokles tržeb o 8% mohu konstatovat, že negativní politická situace se na tržbách CK ABC odrazila jen minimálně. Důvodem je, že lidé místo do Egypta zvolili cestování do Řecka nebo Itálie. Z ekonomického hlediska je pro cestovní kancelář největší problém míra nezaměstnanosti ve Svitavském okrese, jelikož tento okres má dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost v Pardubickém kraji. S mírou nezaměstnanosti souvisí i průměrná mzda, která na Svitavsku činí téměř 22.000,-Kč. Většina obyvatelstva se však této průměrné mzdě ani nepřiblíží. Vysoká míra nezaměstnanosti a nízká úroveň průměrné měsíční mzdy negativně ovlivňuje rozhodování obyvatelstva, zda na pobytový zájezd do zahraničí jet, nebo zda zvolit raději dovolenou v České republice nebo zkrácenou dovolenou v podobě „prodlouženého víkendu“. Dále je nezbytné, aby CK ABC sledovala novelizace zákonů a právní předpisy Evropské unie a dále, aby sledovala politické a legislativní ustavení i v zahraničních zemích, kde poskytuje své služby.

Porterůva analýza pěti konkurenčních sil o cestovní kanceláři vypověděla, že největší její hrozbou jsou cestovní agentury. Největším konkurentem CK ABC je cestovní agentura Ingiva.cz, a. s., která má ve Svitavském okrese 2 pobočky. Jak již bylo zmíněno, CK ABC nespolupracuje s žádnou cestovní agenturou a své zákazníky si vyhledává sama. Bylo by však vhodné zvážit možnost spolupráce právě s cestovní agenturou Invia.cz, a. s., protože by CK ABC přivedla nové zákazníky. CK chybí skupina zákazníků tzv. mladé generace, kterou by touto spoluprací jistě přilákala. Uvažuji tak, protože většina mladých lidí dnes vyhledává zájezdy pouze na internetových portálech a portál inva.cz patří mezi nejnavštěvovanější internetové stránky při hledání vhodné dovolené. Díky této největší cestovní agentuře se také nedomnívám, že by na trh ve Svitavském okrese vstoupil nový konkurent v rámci cestovních kanceláří. Udržení konkurenceschopnosti je totiž velice těžké i pro CK ABC, která svou činnost vykonává již 25 let.

Souhrnná analýza SWOT hovoří o cestovní kanceláři CK ABC jako o finančně zdravé společnosti s dlouholetou tradicí a kvalifikovaných a profesionálním přístupem svých zaměstnanců. Z této analýzy také vyplývá, že CK nenabízí pobytové zájezdy v České republice a nenabízí ani poznávací zájezdy. Přitom tyto uvedené zájezdy jsou v dnešní době velmi oblíbené a CK by jistě neuškodilo, kdyby tyto služby poskytovala. Dále je možné říci, že CK ABC chybí dobrá marketingová propagace a aktualizace webových stránek. Jako největší hrozba je vytyčena již zmíněná cestovní agentura Invia.cz, a. s. SWOT analýza nám také poukazuje na řadu příležitostí, které budou jako základ pro moje návrhy řešení stávající situace.

Na základě finanční analýzy některých ukazatelů se cestovní kancelář CK ABC jeví jako *finančně zdravá*. Ukazatele rentability, které lze považovat za výchozí ukazatele pro zhodnocení výkonnosti společnosti, dokazují, že CK ABC můžeme ve srovnání s uvedenými CK považovat za *nejlepší cestovní kancelář*, jelikož dosahuje nejlepších hodnot. Hlavní ukazatele zadluženosti, aktivity a likvidity, lze analyzovanou CK ohodnotit také kladně. Z provedené analýzy je zřejmé, že CK je z 95% *financována vlastním kapitálem* a nedisponuje tedy téměř žádnými cizími zdroji financování. Pokud by tedy CK uvažovala o bankovním úvěru, který by jí mohl pomoci v rámci svého rozvoje, předpokládám, že úroková míra tohoto úvěru by byla na nízké úrovni, jelikož CK ABC před věřiteli vystupuje jako společnost, která je *schopná dostát všem svým závazkům*. Veškeré ukazatele likvidity vykazují vysoké hodnoty a mají většinou rostoucí vývoj. Z toho vyplývá, že CK je *velice likvidní* a jak už bylo výše zmíněno, nemá a neměla by mít problém dostát všem svým závazkům. Prokázalo se, že CK *efektivně využívá svá aktiva*, neboť její obrat aktiv je v porovnání s jinými CK nadprůměrný. Zjistili jsme také, že CK má mnohem lepší platební morálku, než její konkurenti, jelikož její doba obratu pohledávek a doba obratu závazků je na mnohem menší úrovni. Ve srovnání s ostatními CK vykazuje mnohem *menší úroveň výsledku hospodaření v běžném období*. Důvodem je samozřejmě fakt, že naše analyzovaná CK je mnohem menší než zvolené konkurenční CK. Doporučuji tedy, aby cestovní kancelář hledala nové možnosti pro zvýšení tržeb a snížení výkonových nákladů.

Po zhodnocení výkonnosti cestovní kanceláře pomocí bonitních a bankrotních modelů v rámci indexů IN jsme zjistili, že CK *není ohrožená bankrotem* a naopak, lze ji zařadit mezi vysoce finančně zdravé společnosti.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných výsledků z analýz, cestovní kanceláři CK ABC budou doporučeny vlastní návrhy na zlepšení celkové výkonnosti a posílení pozice na trhu. Tato kapitola bude tedy věnována konkrétním návrhům na zlepšení výkonnosti cestovní kanceláře CK ABC.

### 4.1 Zvýšení tržeb za cestovní služby

Pomocí provedeného benchmarkingu, bylo zjištěno, že CK ABC vykazuje na rozdíl od většiny konkurentů, nízké hodnoty výsledku hospodaření za účetní období. Vzhledem k tomu, že na zvýšení výsledku hospodaření za účetní období mají největší vliv celkové tržby, zaměříme se na možnosti zvýšení těchto tržeb. U tvorby návrhů jsem se hlavně zaměřila na způsoby, jak některé příležitosti CK ABC, které jsou uvedené ve SWOT analýze, učinit reálnými.

Dále jsem díky provedené metodě benchmarking byla schopná zjistit, jaké služby nabízí největší konkurenti CK ABC a mohla jsem se tedy u nich také inspirovat. Jedná se především inspiraci u:

- zlepšení propagace cestovní kanceláře, jak ve městě, kde má CK sídlo, tak i na internetu,
- rozšíření nabídky služeb na zprostředkování wellness pobytů v České republice,
- rozšíření nabídky služeb na poznávací zájezdy,
- rozšíření nabídky služeb na zkrácené zájezdy do zahraničí o víkendy,
- rozšíření nabídky služeb na zájezdy do termálních lázní,
- spolupráce s italskými agenturami,
- spolupráce s prestižními firmami na Svitavsku.

Veškeré tyto úvahy o zavedení nové nabídky služeb by měly odpovídat preferencím jednotlivých skupin zákazníků.

#### 4.1.1 Zlepšení propagace cestovní kanceláře

Cestovní kancelář sídlí ve větším městě přímo na hlavním náměstí. Kolem její prodejny projde denně několik tisíc lidí, avšak když bychom se náhodného kolemjdoucího zeptali, zda ví, že např. stojí před sídlem cestovní kanceláře, jistě by odpověděl, že si toho není vědom. Důvodem, proč tomu tak je, je špatná propagace. Cestovní kancelář nemá před prodejnou žádné propagační bannery, letáky, plakáty nebo vyvěšené nabídky zájezdů. Přitom prodejna CK je situována velmi dobře. Bylo by tedy vhodné, aby CK ABC vytvořila letáky, na kterých budou napsané hlavní nabídky zájezdů, včetně jejich končených cen. Tyto letáky by se vložily do výlohy na pestře barevné pozadí, aby případného zákazníka nabídka mohla nalákat. Nutno podotknout, že tisk letáků patří mezi nejlevnější formy propagace. Níže uvádím příklad, jak by mohl vypadat leták na nabídku zájezdu do Bulharska – Zlaté písky.

**BULHARSKO – ZLATÉ PÍSKY** **Hotel Primasol \*\*\*\***

**CENA ZA OSOBU 12.135,-Kč**

**ALL INCLUSIVE**

**Vybavení**  
Vstupní hala s recepcí, trezor na recepci (za poplatek), TV koutek, internetový koutek (za poplatek), Wi-Fi přístup na internet v lobby zdarma, směnárna, výtahy, hlavní restaurace s venkovní terasou, bar u bazénu, lobby bar, à-la-carte restaurace "The Fountain" (za poplatek), 4 venkovní bazény tvořící kaskádovitě celek (lehátka a slunečníky u bazénu zdarma), dětský bazén, tenisový kurt, stolní tenis, volejbal, basketbal, fitness, jacuzzi, vnitřní bazén s dětskou částí, aerobic, šipky, boccia, vodní volejbal, vodní polo, minifotbal, dětské hřiště, dětské disco (6x týdně), večerní programy (6x týdně), miniklub (děti 4 – 12 let).

**Pokoje**  
Dvoulůžkové pokoje s možností 1 přistýlky jsou vybaveny klimatizací, vlastním sociálním zařízením, fénem, TV, telefonem s přímou volbou, ledničkou, balkonem.

**Strava**  
Program all inclusive zahrnuje snídaně (7.30-10.00), obědy (12.00-14.00), večeře (18.30-21.30) formou bufetu. Lehké občerstvení během dne (10.00-11.30) sýry, snacky, ovoce a zelenina, cornflakes. Odpolední svačina (14.00-16.00) snacky, ovoce, pizza, sladkosti, zmrzlina (11.00-16.00). Neomezená konzumace místních alkoholických a nealkoholických nápojů v lobby baru a bazénovém baru (10.00-01.00).

**Pláž**  
Písčinatá pláž s lehátky, slunečníky a vodními sporty za poplatek cca 350 m od hotelu. Oprava zdarma několikrát denně hotelovým s huttle busem.

Obrázek 11 Leták nabídky zájezdu do Bulharska

Zdroj: vlastní zpracování dle katalogu CK ABC

Cena 1 ks papíru velikosti A4 je 0,19Kč. Barevný tisk CK ABC kalkuluje na 1,-Kč za jeden barevný tisk. Výroba jednoho propagačního letáku zabere pověřenému zaměstnanci cca 10 minut. Letáky by se tvořily na speciální nabídky zájezdů a jejich počet by byl, z důvodu velikosti výlohy, omezen na 15 ks [43].

Celkové náklady na 15 propagačních letáků by tedy bylo **17,85Kč**. Uvažuji, že letáky se budou obměňovat jednou za týden, a to vždy v pondělí.

Dále doporučuji, vyhotovit propagační roll up banner svých nabízených služeb, respektive nabízených destinací. Roll up banner by měl mít rozměry 120×200cm. Tento banner by byl vystaven před prodejnou na viditelném místě.



**Obrázek 12** Návrh roll up banneru CK ABC  
Zdroj: vlastní zpracování dle katalogů CK ABC

Náklady na pořízení i tisk roll up banneru jsou ve výši **2.045,--Kč** [44]. Tento náklad však bude jednorázový, jelikož roll up banner CK poslouží několik let.

Nedílnou součástí dobré propagace, je i reklama na internetu. Cestovní kancelář má své vlastní internetové stránky, ale i přesto nepatří mezi známé CK v České republice. Z toho důvodu navrhuji možné způsoby, jak se na internetu více zviditelnit. Cestovní kanceláři doporučuji, aby začala využívat tzv. kontextovou reklamu. Pod tímto pojmem si můžeme představit internetovou reklamu, která se lidem zobrazí na základě obsahu stránky (na základě toho, jaká klíčová slova daná stránka obsahuje). Například, pokud bude na internetových stránkách novinky.cz článek o cestovních kancelářích, bude pod tímto článkem zobrazena reklama na naši analyzovanou CK ABC. Aby však lidé na tuto reklamu začali reagovat, je zapotřebí, aby reklama uměla upoutat pozornost, byla originální, nesla dostatečné reklamní sdělení a budovala svou propagaci, i když by si na ni lidé „neklikli“. Doporučuji tento typ reklamy využívat na nejfrekventovanějších internetových serverech, jako jsou zmíněné novinky.cz, iDnes.cz nebo seznam.cz a pouze v období od května do září. Toto omezení je nastaveno proto, že se jedná o velmi drahou formu propagace.

CK doporučuji využít možnosti tzv. square buttonu, který je velký 12,5×12,5cm. Pod pojmem square button si můžeme představit velikost místa na webové stránce, kde bude zveřejněna reklama CK ABC. Tzn., že velikost její reklamy bude ve čtverci o rozměrech 12,5×12,5cm. Náklady na zavedení kontextové reklamy těchto rozměrů jsou **3.000,--Kč za týden, tzn. 12.000,--Kč za měsíc** [45].

Další možností propagace je, využít tuto možnost na sociální síti Facebook, kde má CK ABC založený účet. Facebook umožňuje svým uživatelům zviditelnit jejich přidané příspěvky, díky možnosti propagace příspěvků. Např. pokud CK ABC na svůj profil na Facebooku vloží nabídku zájezdu, může tento příspěvek dále propagovat, díky čemuž tuto nabídku zájezdu uvidí za jeden den až 1100 lidí. V této službě Facebooku si CK může nastavit, jaký okruh lidí chce oslovit. Tato možnost propagace by CK ABC stála **65,--Kč na 1 den**. Nemusí tedy tento druh reklamy využívat každý den, ale stačí jednou za týden. Tzn., že měsíční náklady na tuto propagaci by byly **250,--Kč**. Doporučuji, aby CK i tuto formu reklamy využívala pouze v měsících od května do září.

Doporučuji, aby cestovní kancelář reklamu na internetu používala převážně před hlavní sezónou a také během ní, kdy je téma zájezdů nejaktuálnější. Reklamu v podobě banneru a vyvěšených letáků doporučuji mít celoročně.

Cestovní kanceláři CK ABC se díky těmto návrhům zvýšily celkové náklady na propagaci. Vzhledem k tomu, že touto cestou předpokládám zvýšení počtu zákazníků, budou tyto náklady hrazeny z vlastních zdrojů, kterých má CK ABC dostatek. V tabulce č. 10 je uvedené celkové roční navýšení nákladů na propagaci, které by proběhlo následující rok.

**Tabulka 10 Celkové roční navýšení nákladů na propagaci CK ABC v Kč**

| <b>Možnosti propagace</b> | <b>Náklady za rok</b>               |
|---------------------------|-------------------------------------|
| <b>Propagační letáky</b>  | 17,85Kč × 52 týdnů =><br>928,20     |
| <b>Roll up banner</b>     | 2.045,--                            |
| <b>Kontextová reklama</b> | 12.000Kč × 5 měsíců =><br>60.000,-- |
| <b>Facebook</b>           | 250Kč × 5 měsíců =><br>1.250,--     |
| <b>CELKEM</b>             | <b>64.223,20</b>                    |

Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.1.2 Rozšíření nabídky služeb na zprostředkování wellness pobytů v České republice**

Jak již bylo zmíněno, cestovní kancelář se specializuje na užší okruh destinací. Konkrétně se jedná o Bulharsko, Egypt, Itálii, Portugalsko, Řecko, Španělsko a Turecko. Díky nepříznivým politickým vlivům se snížilo procento zahraničních pobytů a lidé začali hledat dovolenou v České republice. Navrhuji tedy, aby CK v dalších letech rozšířila svoji nabídku služeb o pobytové zájezdy v České republice. Jednou z možností, jak rozšířit svoji nabídku v České republice jsou tzv. wellness pobyty, které vyhledávají jak starší generace, tak i mladší. Bylo by tedy vhodné, začít spolupracovat s hotely a penziony, které tyto služby v České republice nabízejí. Díky této spolupráci by si CK vytvářela příznivou reklamu. Důležité však je, aby cestovní kancelář měla o těchto nabídkách přehled a aby k ní měli přístup potenciální

zákazníci jak v tištěné tak elektronické podobě. Nabídka wellness pobytů by neměla být mířena na letní období, protože v tomto období je CK zcela zaneprázdněna, a také proto, že lidé wellness pobyty volí spíše na podzim nebo na jaře. Tyto pobyty by nemusely být poskytovány na celý týden, ale třeba jen formou „prodlouženého víkendu“ nebo zkráceného pobytu na 3 dny a 2 noci. Wellness balíček na 3 dny a 2 noci pro jednu osobu by měl obsahovat:

- 2× ubytování v hotelu či penzionu,
- 2× snídaní formou pestrého švédského stolu,
- 2× večeří formou vydatného bufetu,
- 1× přivítací drink,
- 1× neomezený vstup do wellness centra v daném hotelu či penzionu,
- 1× 20 minut perličkovou koupel,
- 1× 20 minut masáž šíje,
- možnost slevy na dokoupení dalších procedur a masáží.

Mimo tento uvedený balíček je také důležité, aby CK byla obeznámena s místem a hlavně také okolím pobytu potencionálních zákazníků. Zákazníky bude totiž jistě zajímat i jiné turistické a i historické zajímavosti, které se k jejich pobytu pojí. Bylo by tedy vhodné sepsat možnosti případných výletů, například na hrady, zámky, bazény nebo jiných zajímavostí. Dnes je velice rozšířená možnost cykloturistiky, proto CK doporučuji, aby při hledání hotelů, se kterými bude spolupracovat, zvažila i možnosti cyklistických tras v okolí hotelu.

Výše uvedený wellness balíček se pohybuje kolem 4.500,--Kč na 1 osobu [46].

V případě, spolupráce a domluvy s hotely nebo penziony v rámci těchto balíčků a následné zprostředkování ubytování v daném hotelu nebo penzionu, by cestovní kanceláři mohlo přinést **až 20% provizi z částky zprostředkovaného wellness ubytování**. Pokud by tedy výše uvedený wellness balíček využilo 10 osob, CK by se tedy díky zprostředkování zvýšily tržby **až o 9.000,--Kč**.

### 4.1.3 Rozšíření nabídky služeb na poznávací zájezdy

Dalším typem pro rozšíření nabídky cestovní kanceláře CK ABC jsou poznávací zájezdy, například do Itálie – Řím nebo poznávací zájezdy po České republice.

#### Poznávací zájezd do Říma

V případě zájezdu do zahraničí, by CK ABC využila plnou kapacitu svých autobusů. Zákazníci by v odpoledních hodinách nastoupili v České republice do autobusu, který by je dopravil do Itálie, kam by přijeli v ranních hodinách. Zákazníci tak budou mít možnost navštívit tuto destinaci na několik dní a budou mít možnost vidět krásy historie a přírody dané země. U tohoto typu zájezdu bude nutné, aby se naplnila celá kapacita autobusu, tzn. 45 míst. Cílem tohoto návrhu je tedy zvýšení tržeb, ale také naplnění kapacity autobusu, aby byl zcela vytížen. Poznávací zájezdy do zahraničí jsou dnes velmi populární u všech generací, proto věřím, že budou mít úspěch. Jak již bylo řečeno výše, potenciální zákazníci by byli o nové nabízené službě informováni na webových stránkách, v katalogích i na letácích vystavených ve výloze.

Návrh poznávacího zájezdu do Říma:

- **1. den:** v odpoledních hodinách odjezd z České republiky do Itálie.
- **2. den:** v ranních hodinách příjezd do Říma. Účastníci zájezdu budou ubytováni v hotelu a následně začne prohlídka Říma a jeho nejzajímavějších míst (náměstí Kapitol, Fontána di Trevi, Piazza del Popolo, Santa Maria aj.). Po prohlídce města bude návrat do hotelu, kde bude nachystána večeře.
- **3. den:** ráno snídaně v hotelu a poté celodenní prohlídka Vatikánu. Ve večerních hodinách návrat do hotelu, kde bude večeře.
- **4. den:** ráno snídaně v hotelu a poté celodenní prohlídka Tivoli. Ve večerních hodinách odjezd do České republiky.
- **5. den:** předpokládaný návrat do České republiky v dopoledních hodinách.

Cena výše uvedeného návrhu tedy bude zahrnovat:

- dopravu klimatizovaným autobusem,
- 2× ubytování v hotelu či penzionu,
- 2× snídaně,
- 2× večeře,

- delegáta po celou dobu zájezdu,
- pobytový poplatek.

Ceník této služby bude doplněný tzv. přílohou, kde budou uvedené ceny jednotlivých vstupů do míst, které se v rámci zájezdu mohou navštívit. Cena vstupů totiž není v celkové ceně zahrnuta. Cena se teda bude odvíjet od individuálních potřeb zákazníka.

V tabulkách č. 11 a 12 jsou uvedené kalkulace nákladů a tržeb poznávacího zájezdu do Říma.

**Tabulka 11 Náklady na poznávací zájezd do Říma**

| <b>Náklady na poznávací zájezd do Říma</b>  |  |
|---|--|
| <b>Doprava do Říma a zpět + jízda v rámci zájezdu do jednotlivých míst v Itálii</b> (uvažovaná spotřeba 21,5 l na 100km a cena za pohonné hmoty 29,1Kč za 1 litr) | $3.000 \text{ km} \times 0,215 = 645 \text{ l spotřeby}$<br>$645 \times 29,10 = 18.770,--\text{Kč}$        |
| <b>Mzda delegáta</b> (bez stravného)  | 8.750,--Kč   |
| <b>Stravné</b> (uvažováno o kurzu 26,14Kč za 1 EURO)  | $45 \text{ EUR na den}$<br>$45 \text{ EUR} \times 26,14\text{Kč} \times 2 \text{ dny} = 2.353,--\text{Kč}$ |
| <b>Mzda 2 řidičů</b> (z důvodu povinných přestávek vč. stravného)   | $9.853,-- \text{ za 1 cestu}$<br>$2 \times 9.853,-- = 19.706,--\text{Kč}$                                  |
| <b>Celkové odvody zaměstnavatele</b>  | 5.525,--Kč   |
| <b>CELKEM</b>   | <b>55.104,--Kč</b>   |

Zdroj: vlastní zpracování

Hrubá měsíční mzda delegáta činí: 35.000,--Kč.

Hrubá měsíční mzda řidiče činí: 30.000,--Kč.

Sociální pojištění za zaměstnavatele je: 25% z hrubé měsíční mzdy.

Zdravotní pojištění za zaměstnavatele je: 9% z hrubé měsíční mzdy

Tabulka 12 Tržby za poznávací zájezd do Říma

| <b>Tržby za poznávací zájezd do Říma</b>   |  |
|--|--|
| <b>Doprava do Říma a zpět + jízda v rámci zájezdu do jednotlivých míst v Itálii</b> (uvažována naplněná kapacita autobusu tj. 45 míst) | 2.400,--Kč × 45 míst =<br>108.000,--Kč |
| <b>CELKEM</b>  | <b>108.000,--Kč</b>                    |

Zdroj: vlastní zpracování

Doprava klimatizovaným autobusem do Itálie a zpátky činí 2.400,--Kč za 1 osobu.

Z uvedených tabulek vyplývá, že 1 poznávací zájezd do Itálie, CK ABC přinese **zisk 52.896,--Kč**. Pokud by se poznávací zájezdy pořádaly jednou za 14 dní, tzn. 2× do měsíce, zisk CK za 1 měsíc by činil 105.792,--.

### **Poznávací zájezd v České republice**

Poznávací zájezdy v rámci České republiky jsou v dnešní době oblíbené u všech věkových generací. Jedním z důvodů, proč lidé využívají možnosti dovolených v České republice, jsou negativní politické vlivy v zahraničí. Dalším důvodem však také je, že lidé nemají tolik času na cestování, a proto raději volí dovolenou na 2 – 3 dny právě v České republice. Jednou z mnoha možností, jak využít dovolenou v České republice, jsou právě poznávací zájezdy. ABC by mohla tyto poznávací zájezdy pořádat jednou za 14 dní od pátku do neděle s nabídkou různých českých lokalit, jakou jsou například jižní Čechy, jižní Morava, Šumava, Jeseníky, hlavní město Praha aj. V rámci toho poznávacího zájezdu je možnost nevyužití plné kapacity autobusu. Podmínkou by však byla účast alespoň 30 lidí. Pokud by poznávací zájezdy měly v CK úspěch, mohla by pak uvažovat o zakoupení minibusu s 20 místy.

Návrh poznávacího zájezdu do jižních Čech:

- **1. den:** ráno odjezd přes Jindřichův Hradec, poté na zámek Červená Lhota, dále na rybník Svět a do města Třeboň. Večer ubytování v penzionu se zajištěnou večeří.
- **2. den:** ráno snídaně v penzionu. Poté prohlídka Českého Krumlova, obce Holašovice a města České Budějovice. Ve večerních hodinách návrat do penzionu, kde bude nachystaná večeře.

- **3. den:** ráno snídaně v penzionu. Poté odjezd na zámek Orlík, hrad Zvíkov a do města Tábor. Ve večerních hodinách návrat zpět.

Cena uvedeného návrhu bude zahrnovat:

- dopravu klimatizovaným autobusem,
- 2× ubytování penzionu,
- 2× snídani,
- 2× večeře,
- delegáta po celou dobu zájezdu,
- rekreační poplatek.

I v tomto návrhu bude ceník této služby doplněn tzv. přílohou, kde budou uvedené ceny jednotlivých vstupů. Cena se teda bude také odvíjet od individuálních potřeb zákazníka.

V níže uvedených tabulkách budou opět nastíněny náklady a tržby poznávacího zájezdu do jižních Čech.

**Tabulka 13 Náklady na poznávací zájezd do jižních Čech**

| <b>Náklady na poznávací zájezd do jižních Čech</b>   |  |
|--|--|
| <b>Doprava do jižních Čech a zpět + jízda v rámci zájezdu do jednotlivých měst v uvedené nabídce</b> (uvažovaná spotřeba 21,5 l na 100km a cena za pohonné hmoty 29,1Kč za 1 litr) | $900 \text{ km} \times 0,215 \text{ l} = 193,5 \text{ l spotřeby}$<br>$193,5 \times 29,10 = 5.631,--\text{Kč}$ |
| <b>Mzda delegáta</b> (bez stravného)   | 5.250,--Kč   |
| <b>Stravné</b>   | $186 \text{ na den} \times 3 \text{ dny} = 558,--\text{Kč}$  |
| <b>Mzda řidiče</b> (vč. stravného)   | 5.058,--Kč   |
| <b>Celkové odvody zaměstnavatele</b>   | 3.315,--Kč   |
| <b>CELKEM</b>  | <b>19.812,--Kč</b>   |

Zdroj: vlastní zpracování

Hrubá měsíční mzda delegáta činí: 35.000,--Kč.

Hrubá měsíční mzda řidiče činí: 30.000,--Kč.

Sociální pojištění za zaměstnavatele je: 25% z hrubé měsíční mzdy.

Zdravotní pojištění za zaměstnavatele je: 9% z hrubé měsíční mzdy

Tabulka 14 Tržby za poznávací zájezd do jižních Čech

| <b>Tržby za poznávací zájezd do jižních Čech</b>  |   |
|---|---|
| <b>Doprava do jižních Čech a zpět + jízda v rámci zájezdu do jednotlivých měst v uvedené nabídce (uvažována naplněná kapacita autobusu tj. 45 míst)</b> | $720,--\text{Kč} \times 45 \text{ míst} = 32.400,--\text{Kč}$ |
| <b>CELKEM</b>   | <b>32.400,--Kč</b>  |

Zdroj: vlastní zpracování

Doprava klimatizovaným autobusem v rámci České republiky činí 720,--Kč za 1 osobu.

Z uvedených tabulek vyplývá, že 1 poznávací zájezd do jižních Čech, CK ABC přinese **zisk 12.588,--Kč**.

#### **4.1.4 Rozšíření nabídky služeb na zkrácené zájezdy do zahraničí o víkendu**

Jak již bylo řečeno výše, v dnešní době nemá mnoho lidí čas, aby si mohli dovolit odjet na celý týden na dovolenou do zahraničí. Důvodů může být mnoho – velká pracovní vytíženost, nedostatek financí aj. Z těchto důvodů jsou velice oblíbené zkrácené zájezdy do zahraničí o víkendu tzv. eurovíkendy. Pod tímto názvem si můžeme představit zájezdy do různých zahraničních destinací, kde mohou zákazníci navštívit přírodní krásy nebo historické památky.

Jednou z možností, jak strávit eurovíkend v zahraničí, je možnost jednodenního koupání v moři v Itálii.

Návrh zkráceného zájezdu do zahraničí o víkendu:

- v pátek ve večerních hodinách nástup do klimatizovaného autobusu, který zákazníka doveze do zvolené destinace – Itálie – Lignano.
- v sobotu ráno výstup z autobusu ve zvolené destinaci. Možnost celodenního koupání v moři, popřípadě návštěva daného města z důvodu poznání historie nebo památek. Ve večerních hodinách odjezd do České republiky.
- v neděli ráno návrat do České republiky.

Cena zájezdu by tedy zahrnovala:

- dopravu klimatizovaným autobusem,
- služby delegáta.

Níže jsou opět v tabulkách uvedené jednotlivé kalkulace nákladů a tržeb za eurovíkend v Itálii – Lignanau.

**Tabulka 15 Náklady na zájezd do Lignana v Kč**

| <b>Náklady na zájezd do Lignana</b>   |  |
|---|--|
| <b>Doprava do Lignana a zpět</b><br>(uvažovaná spotřeba 21,5 l na 100km a cena za pohonné hmoty 29,1Kč za 1 litr) | 1.490 km × 0,215 l =<br>320,35 l spotřeby<br><br>320,35 × 29,10 = 9.322,--Kč |
| <b>Mzda delegáta</b> (bez stravného)  | 3.500,--Kč   |
| <b>Stravné</b> (uvažováno o kurzu 26,14Kč za 1 EURO)  | 45 EUR na den<br>45 EUR × 26,14Kč × 1 dny<br>= 1.177,--Kč                    |
| <b>Mzda 2 řidičů</b> (z důvodu povinných přestávek vč. stravného)   | 4.177,-- za 1 cestu<br>2 × 4.177 = 8.354,--Kč                                |
| <b>Celkové odvody zaměstnavatele</b>  | 2.210,--Kč   |
| <b>CELKEM</b>   | <b>24.563,--Kč</b>   |

Zdroj: vlastní zpracování

Hrubá měsíční mzda delegáta činí: 35.000,--Kč.

Hrubá měsíční mzda řidiče činí: 30.000,--Kč.

Sociální pojištění za zaměstnavatele je: 25% z hrubé měsíční mzdy.

Zdravotní pojištění za zaměstnavatele je: 9% z hrubé měsíční mzdy

**Tabulka 16 Tržby za zájezd do Lignana v Kč**

| <b>Tržby za zájezd do Lignana</b>  |  |
|--|--|
| <b>Doprava do Lignana a zpět</b><br>(uvažována naplněná kapacita autobusu tj. 45 míst) | 2.400,--Kč × 45 míst =<br>108.000,--Kč |
| <b>CELKEM</b>  | <b>108.000,--Kč</b>                    |

Zdroj: vlastní zpracování

Doprava klimatizovaným autobusem do Itálie činí 2.400,--Kč za 1 osobu.

Z uvedených tabulek vyplývá, že 1 zájezd formou eurovíkendu do Itálie – Lignano, CK ABC přinese **zisk 83.437,--Kč**.

#### **4.1.5 Rozšíření nabídky služeb na zájezdy do termálních lázní v zahraničí**

Možností termálních lázní je kolem České republiky spousta. CK se nabízí možnost zájezdů na Slovensko nebo do Maďarska, kde jsou velice příznivé ceny za vstup do lázní. Jelikož termální lázně v uvedených destinacích nejsou až tak vzdálené, jednalo by se o jednodenní zájezdy. Tyto zájezdy by byly taktéž směřovány na jiné období než na hlavní letní sezónu, protože zájezdy do termálních lázní nejsou v létě až tak žádané. Postup u této možnosti zájezdu by byl obdobný, jako u poznávacího zájezdu v České republice. Aby CK mohla využít svůj autobus, muselo by se zájezdu zúčastnit alespoň 30 lidí.

Svůj návrh budu nyní směřovat na zájezd do termálních lázní v Maďarsku a to konkrétně do města Győr.

Cena zájezdu do Maďarska – Györu by zahrnovala:

- dopravu klimatizovaným autobusem,
- celodenní vstupné do termálních lázní Győr od 09:00 – 20:00hodin,
- rekreační poplatek.

Občerstvení si zákazníci hradí na své náklady. Dále bude mít zákazník možnost nevyužít celodenní vstupné, ale bude se moci podívat na krásy Györu. Tuto službu si však zákazník již bude platit sám také na své náklady.

Níže jsou opět v tabulkách uvedené jednotlivé kalkulace nákladů a tržeb za tento zahraniční zájezd.

Tabulka 17 Náklady na zájezd do Györu

| <b>Náklady na zájezd do Györu</b>  |  |
|--|--|
| <b>Doprava do Györu a zpět</b><br>(uvažovaná spotřeba 21,5 l na 100km a cena za pohonné hmoty 29,1 Kč za 1 litr) | $552 \text{ km} \times 0,215 \text{ l} = 119 \text{ l spotřeby}$<br>$119 \times 29,10 = 3.463,--\text{Kč}$ |
| <b>Mzda delegáta (bez stravného)</b>   | 1.750,--Kč   |
| <b>Stravné (uvažováno o kurzu 26,14Kč za 1 EURO)</b>   | 45EUR na den<br>$40\text{EUR} \times 26,14\text{Kč} \times 1 \text{ dny} = 1.046,--\text{Kč}$              |
| <b>Mzda řidiče (vč. stravného)</b>   | 2.546,--Kč   |
| <b>Celkové odvody zaměstnavatele</b>   | 1.105,--Kč   |
| <b>Celodenní vstupné do lázní</b>  | 300,--Kč   |
| <b>CELKEM</b>  | <b>10.210,--Kč</b>   |

Zdroj: vlastní zpracování

Hrubá měsíční mzda delegáta činí: 35.000,--Kč.

Hrubá měsíční mzda řidiče činí: 30.000,--Kč.

Sociální pojištění za zaměstnavatele je: 25% z hrubé měsíční mzdy.

Zdravotní pojištění za zaměstnavatele je: 9% z hrubé měsíční mzdy

Tabulka 18 Tržby za zájezd do Györu v Kč

| <b>Tržby za zájezd do Györu</b>  |   |
|--|---|
| <b>Doprava do Györu a zpět</b><br>(uvažována naplněná kapacita autobusu tj. 45 míst) | $1.000,--\text{Kč} \times 45 \text{ míst} = 45.000,--\text{Kč}$ |
| <b>CELKEM</b>  | <b>45.000,--Kč</b>  |

Zdroj: vlastní zpracování

Doprava klimatizovaným autobusem do Maďarska činí 1.000,--Kč za 1 osobu.

Z uvedených tabulek vyplývá, že 1 zájezd do termálních lázní v Maďarsku – Györ, CK ABC přinese **zisk 34.790,--Kč**.

#### **4.1.6 Spolupráce s italskými agenturami**

Jak již bylo zmíněno, cestovní kancelář se specializuje na užší okruh destinací, mezi které patří i Itálie. CK ABC nabízí do Itálie řadu možných zájezdů. Je u ní nastavená možnost dopravy jak letecky, tak i autobusem nebo vlastní. Řada klientů volí dovolenou právě v Itálii, protože se jedná o destinaci, která není až tak vzdálená od České republiky. Dovolenu v Itálii volí hlavně rodiny s dětmi nebo senioři, tzn. skupiny osob, které jsou u CK ABC nejrozšířenější. Možnost polopenze nebo plné penze je v Itálii velice drahá, proto CK ABC nabízí tyto typy zájezdu bez stravy. Zákazník si tedy musí obstarat stravu sám – většinou v okolních restauracích. Proto bych cestovní kanceláři doporučila, aby začala spolupracovat s italskými agenturami, které nabízí apartmány s vlastním kuchyňským koutem a celkovým vybavením. Zákazníci si pak mohou vařit přímo v tomto apartmánu a nebudou vázáni na polední klid, který je v Itálii povinný od 13:00 – 15:00h. Tyto apartmány jsou také rozdělené podle počtu ložnic, možnosti balkónu, výhledu na moře aj. Hlavním cílem tohoto návrhu tedy hlavně je zprostředkovat dopravu do italských destinací, kde spolupráce s italskými agenturami bude fungovat. Touto nabídkou by CK ABC mohla nalákat mladší generaci lidí a samozřejmě také rodiny s dětmi.

#### **4.1.7 Spolupráce s prestižními společnostmi na Svitavsku**

V dnešní době je velmi populární, nabízet zaměstnancům za své pracovní výkony různé možnosti benefitů. Jedním z benefitů je i možný týdenní pobytový zájezd v zahraniční destinaci. Tuto možnost benefitů volí i dvě nejmenované velké výrobní společnosti, kde benefit získají 3 zaměstnanci, kteří navrhnu nejlepší projekt na snížení nákladů v podniku. Je tedy možné tento benefit považovat za soutěž. Soutěž se v těchto podnicích koná jednou ročně a je velice úspěšná, jelikož se do ní hlásí většina zaměstnanců daných podniků. CK ABC tedy doporučuji, aby zkontaktovala velké společnosti na Svitavsku a nabídla jim cenově výhodné možnosti týdenních pobytových zájezdů k moři. Samozřejmě má i možnost zkontaktovat již zmíněné velké společnosti a nabídnout jim lepší nabídku než její konkurenti.

## **4.2 Aktualizace a úprava webových stránek cestovní kanceláře**

Nedílnou součástí dobrého chodu cestovní kanceláře je jistě i její webová prezentace. Kromě prezentace kamenné prodejny je v dnešní době nejdůležitější dobrá propagace právě webových stránek. Úvodní stránka na webových stránkách musí potencionálního zákazníka zaujmout a poskytnout mu důležité a přehledné informace. Problém v CK ABC je právě ten, že její webové stránky nijak nezaujmou a nejsou dobře propracované. Na první pohled se zdá, že CK ABC dala na svou úvodní stránku všechny informace, které by chtěla svým potencionálním zákazníkům sdělit. Na úvodní stránce můžeme vidět logo, kontakty, nabídku pobytových zájezdů, složky – Jak rezervovat, Informace od A-Ž, Prodejní místa a O nás. Dále katalogy, rychlé vyhledávání zájezdů, tipy CK na zájezdy, hot tipy CK na zájezdy, odkazy na sociální sítě, odkaz na call centrum a v neposlední řadě speciální nabídky zájezdů a jejich ceny. Z toho vyplývá, že úvodní stránka je opravdu „přeplněná“ informacemi. Tato myšlenka je však špatná. Úvodní stránka by neměla obsahovat všechny informace a odkazy z celého webu, protože potencionální zákazník by se mohl cítit z toho přivalu informací nepříjemně a dezorientován. Důležité tedy je, aby úvodní strana představila cestovní kancelář a nabídla tzv. pomocnou ruku pro další orientaci na webu. Dále je důležité, aby upozornila na důležité a zajímavé informace, které se budou týkat nabídek zájezdů a jejich cen. Mimo úvodní stránku je taky důležité, aby se odstranila složka „Informace od A – Ž“ a nahradila se složkami, které přinesou konkrétními informace, jako jsou – „Prodejní místa zájezdů“, „Užitečné informace“, „Autobusová doprava“, „Letecká doprava“ a „Recenze“. Potencionální zákazník tak bude vědět kam má „kliknout“, a do které podsložky se podívat. Dále by bylo vhodné na webové stránky zakomponovat možnost online chatu, který by zájemci o zájezd usnadnil práci s vyhledáváním vhodného zájezdu.

### **4.2.1 Úprava a aktualizace úvodní stránky**

Prvním návrhem na zlepšení webových stránek CK ABC tedy je úprava a aktualizace úvodní stránky. Úvodní stránka by měla obsahovat:

- logo a název cestovní kanceláře,
- prezentaci aktuálních fotografií z různých destinací od svých zákazníků,

- složku s nabídkou pobytových zájezdů do Bulharska, Egypta, Itálie, Portugalska, Řecka, Španělska a Turecka,
- speciální nabídky zájezdů včetně konečných cen,
- nabídka last minute zájezdů včetně konečných cen,
- možnost rychlého vyhledávání možného zájezdu, o který by měl zákazník zájem (viz. Obrázek č. 13),
- odkaz na aktuální katalogy,
- složky – Rezervace zájezdu, O nás, Prodejní místa zájezdů, Užitečné informace, Autobusová doprava, Letecká doprava, Recenze,
- odkaz na call centrum a další kontakty.

**Obrázek 13 Rychlé vyhledávání CK ABC**

Zdroj: webové stránky CK ABC

Úvodní stránka se díky této aktualizaci stane mnohem přehlednější a pro potenciálního zákazníka také více zajímavá.

#### **4.2.2 Odstranění složky Informace A – Ž a její nahrazení**

Dalším návrhem, jak zajistit, aby webové stránky CK ABC byly přehlednější je odstranění složky Informace A – Ž. Tato složka v sobě totiž skrývá všechny

informace, které potřebuje potencionální zákazník znát a je pro něj velmi složité se v daných informacích zorientovat.

Jako příklad špatné přehlednosti na webových stránkách uvedu pokyny k odletu. Zájemce o letecký zájezd se chce podívat, jaké jsou pokyny k odletu. *Na webových stránkách CK ABC si tedy otevře složku „Informace A – Ž“ a tam se mu jako první možnost nabízí podsložka „Letecká doprava“.* V této podsložce však pokyny k odletu nenajde, protože tyto pokyny jsou uvedeny zvlášť v podsložce „Pokyny k odletu“.

Z příkladu vyplývá, že CK ABC má webové stránky špatně uspořádané. Navrhuji tedy, aby složka „Informace A – Ž“ byla nahrazena složkami: „Prodejní místa zájezdů“, „Užitečné informace“, „Autobusová doprava“, „Letecká doprava“ a „Recenze“.

Složka „Prodejní místa zájezdů“ bude obsahovat:

- všechny prodejní místa zájezdů CK ABC v České republice,
- všechny prodejní místa zájezdů CK ABC ve Slovenské republice.

Složka „Užitečné informace“ bude obsahovat podsložky:

- co vědět před cestou,
- cestovní pojištění,
- dárkové poukázky,
- dokumenty pro prodejce,
- fakultativní výlety do různých destinací,
- kurzy měn,
- ochrana osobních údajů,
- platba zájezdů,
- počasí,
- slevy,
- všeobecné podmínky,
- zavazadla.

Složka „Autobusová doprava“ bude obsahovat podsložky:

- autobusová doprava do Itálie,

- nástupní místa,
- cena autobusové dopravy,
- informace o cestovních dokladech,
- jízdní řád,
- pokyny k odjezdu.

Složka „*Letecká doprava*“ bude obsahovat podsložky:

- letiště Brno,
- letiště Pardubice,
- letiště Praha,
- letiště Ostrava,
- pokyny k odletu,
- bezpečnostní pravidla na letištích Evropské unie,
- přepravní podmínky pro cestující,
- ceník letenek.
- práva cestujících v letecké dopravě,
- informace o zavazadlech,
- parkování na letištích.

Složka „*Recenze*“ bude obsahovat:

- všechny anonymní recenze od spokojených, ale i nespokojených zákazníků CK ABC, kteří využili její služby. V recenzích se tento zákazník může podělit i fotografiemi ze svých zájezdů. Potencionální zákazník tak bude mít zpětnou vazbu o tom, jak dobré služby CK ABC poskytuje.

#### **4.2.3 Založení „online chatu“**

Na webových stránkách srovnávaných cestovních kanceláří jsem se setkala s tzv. „online chatem“, který usnadňuje práci zájemcům o daný zájezd. Pokud se tedy zájemci o zájezd nechtějí hledat (nebo nemůže najít) potřebné informace na webových stránkách CK, má možnost zaslat svůj dotaz v online chatu. Na jeho dotaz bude vzápětí reagovat proškolený zaměstnanec a sdělí zájemci o zájezd potřebné informace

a poskytne mu tak zpětnou vazbu. Tuto možnost komunikace navrhuji i CK ABC, jelikož se jedná o moderní a rychlou možnost komunikace mezi zájemcem o zájezd a cestovní kanceláří.

Webové stránky CK ABC spravuje externí webový designér, který má s CK ABC sepsanou dohodu o provedení práce. Mzda na jednu hodinu práce webového designéra je 300,--Kč. Jelikož tyto úpravy webové stránky nejsou pro CK ABC náročné - jedná se pouze o formální stránku, aktualizaci a zavedení online chatu – myslím si, že práce designéra by vyšla na 8 hodin práce, tzn., že celkové náklady na aktualizaci webových stránek by byly **2.400,--Kč**.

### **4.3 Založení nové pobočky CK ABC**

Z provedené metody benchmarking jsme zjistili, že CK ABC patří mezi dobře-hospodařící cestovní kanceláře. Její tržby jsou závislé na mnoha faktorech a mezi ně patří i oblast, ve které má CK ABC sídlo. Tato oblast je popsána ve SLEPT analýze, z níž však vyplývá, že sídlo CK je okresu, kde je velmi vysoká nezaměstnanost a nízké mzdy. CK tedy nemá tolik zákazníků, kolik by mít mohla. Navrhuji tedy, aby CK ABC založila novou pobočku v okrese Rychnov nad Kněžnou, který se nachází v Královehradeckém kraji.

Okres Rychnov nad Kněžnou v roce 2017 evidovalo 78.979 obyvatel. Míra nezaměstnanosti je vy výši 1,36%, s čímž patří mezi 6 okresů s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Město Rychnov nad Kněžnou eviduje dvě cestovní kanceláře a jednu cestovní agenturu – Invia.cz, a. s. V roce 2017 bylo v Rychnově nad Kněžnou 11.004 obyvatel. Průměrná měsíční hrubá mzda dosahuje 25.000,--Kč [47].

Z této analýzy vyplývá, že v tomto okrese je velmi nízká nezaměstnanost a eviduje vysoké měsíční hrubé mzdy. S tím souvisí i fakt, že v tomto okrese má pobočku ŠKODA AUTO, a. s., která zaměstnává několik tisíc lidí. Dokonce se do tohoto okresu stěhuje hodně mladých lidí, aby mohli pracovat právě ve „Škodovce“. Díky těmto pozitivním vlivům věřím, že založení nové pobočky právě v tomto okrese bude úspěšné. Se založením nové pobočky souvisí i zvýšení nákladů na zaměstnance, vybavení cestovní kanceláře, reklamu nebo pronájem prostorů.

Nová pobočka CK ABC bude situována na hlavním náměstí Rychnova nad Kněžnou. S městem Rychnov nad Kněžnou bude dohodnut pronájem kanceláře s vlastním sociálním zařízením, kde bude mít nová pobočka sídlo. Nová pobočka bude mít jednoho zaměstnance, který bude nabízet možné zájezdy potencionálním klientům. Tento zaměstnanec bude mít svůj vlastní stůl s židlí a notebookem. U každého pracovního stolu budou dvě židle pro návštěvníky či potencionální zákazníky. Dále kancelář bude vybavena tiskárnou, kopírkou a skříní. Zaměstnanec také u sebe bude mít služební mobilní telefon. U nové pobočky bude také potřeba dobrá reklama v podobě již zmíněných letáků a banneru.

V následujících tabulkách budou uvedeny kalkulace nákladů, které budou pro založení nové pobočky potřeba.

**Tabulka 19 Měsíční náklady na provoz kanceláře**

| <b>Provoz kanceláře</b>   | <b>Měsíční náklady na provoz</b> |
|---------------------------|----------------------------------|
| <b>Pronájem kanceláře</b> | 7.700,--Kč                       |
| <b>Energie</b>            | 800,--Kč                         |
| <b>Vodné, stočné</b>      | 500,--Kč                         |
| <b>Internet</b>           | 549,--Kč                         |
| <b>Telefonní služby</b>   | 399,--Kč                         |
| <b>CELKEM</b>             | <b>9.948,--Kč</b>                |

Zdroj: vlastní zpracování dle [48]

**Tabulka 20 Pořizovací náklady na nábytek do kanceláře**

| <b>Nábytek</b>                    | <b>Pořizovací náklady</b> |
|-----------------------------------|---------------------------|
| <b>Psací stůl</b>                 | 1.299,--Kč                |
| <b>Kancelářské křeslo</b>         | 3.299,--Kč                |
| <b>Židle pro návštěvníky 2 ks</b> | 1 á 499,--Kč              |
| <b>Skřín</b>                      | 1.299,--Kč                |
| <b>CELKEM</b>                     | <b>6.895,--</b>           |

Zdroj: vlastní zpracování dle [49]

Tabulka 21 Pořizovací náklady na elektroniku do kanceláře

| <b>Elektronika</b>                 | <b>Pořizovací náklady</b> |
|------------------------------------|---------------------------|
| <b>Notebook</b>                    | 5.490,--Kč                |
| <b>Tiskárna + kopírka + skener</b> | 999,--Kč                  |
| <b>Služební telefon</b>            | 2.540,--Kč                |
| <b>CELKEM</b>                      | <b>9.029,--Kč</b>         |

Zdroj: vlastní zpracování dle [50]

Tabulka 22 Pořizovací náklady kancelářských potřeb do kanceláře

| <b>Kancelářské potřeby</b>                | <b>Pořizovací náklady</b> |
|---|---------------------------|
| <b>Propisky 100 ks</b>                    | 1 á 7,20Kč                |
| <b>Kancelářský papír (2.500 ks listů)</b> | 478,--Kč                  |
| <b>Kancelářské pomůcky</b>                | 500,--Kč                  |
| <b>CELKEM</b>                             | <b>1.698,--Kč</b>         |

Zdroj: vlastní zpracování dle [43]

Tabulka 23 Náklady na propagaci nové pobočky

| <b>Propagace</b>    | <b>Náklady</b>    |
|---------------------|-------------------|
| <b>Letáky 15 ks</b> | 1á 1,19Kč         |
| <b>Banner</b>       | 2.045,--Kč        |
| <b>CELKEM</b>       | <b>2.062,85Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24 Náklady na zaměstnance

| <b>Zaměstnanec</b>           | <b>Náklady</b>     |
|------------------------------|--------------------|
| <b>Mzda zaměstnance</b>      | 22.000,--Kč        |
| <b>Odvody zaměstnavatele</b> | 7.480,--Kč         |
| <b>CELKEM</b>                | <b>29.480,--Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na založení nové pobočky tedy činí **59.112,85Kč**. Jelikož má cestovní kancelář hodně vlastních zdrojů, nebude potřeba novou pobočku financovat úvěrem

nebo jiným cizím zdrojem. CK postačí zdroje vlastní. Přínosem tohoto návrhu je získání nové klientely a rozšíření CK do dalších míst České republiky.

#### **4.4 Přínosy vlastních návrhů řešení**

Přínos metody benchmarking spatřuji především v tom, že jako jedna z mála metod neřešení pouze finanční situaci společnosti, ale zaměřuje se i na nefinanční ukazatele, jakou jsou zaměstnanci nebo zákazníci cestovní kanceláře. Další výhodou je i skutečnost, že se metoda benchmarking nezaměřuje na ukazatele z minulosti, ale stanovuje si budoucí cíle, kterých chce dosáhnout.

Další výhodou této metody je poznání svých největších konkurentů a možnost se u nich inspirovat v nabídce svých služeb. S novou nabídkou služeb se CK stane pro mnoho zákazníků více zajímavou.

Největší přínos této metody nastane, pokud všechny mnou doporučené návrhy budou v cestovní kanceláři zavedeny. Díky rozšíření služeb se cestovní kanceláři zvýší celkové tržby a díky aktualizaci webových stránek a založení nové pobočky se posílí její postavení na daném trhu.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit finanční výkonnost cestovní kanceláře od roku 2012 až 2016 pomocí metody benchmarking a na základě zjištěných výsledků pak formulovat návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti. Pro zpracování této diplomové práce byla zvolena cestovní kancelář, která sídlí v okrese Svitavy, avšak nepřeje si být jmenována.

Proto, aby bylo výsledného cíle dosaženo, bylo nejprve zapotřebí provést analýzu prostředí a srovnání finančních ukazatelů v rámci finanční analýzy s konkurenčními cestovními kancelářemi. V analýze prostředí byly především zjištěny silné a slabé stránky cestovní kanceláře, ale také její příležitosti a hrozby. Zejména pak příležitosti a slabé stránky byly podkladem pro zpracování návrhů na zlepšení výkonnosti cestovní kanceláře. Podrobná finanční analýza nám pak odhalila finanční stránku analyzované cestovní kanceláře, která byla následně srovnána s jejími největšími konkurenty, kterými je CK EXIM tours, CK FISCHER a CK ČEDOK.

Celkově mohu zhodnotit, že finanční situace cestovní kanceláře CK ABC je ve srovnání s vybranými konkurenčními CK na velmi dobré úrovni a patří mezi dobře prosperující společnosti. Pozitivní hodnoty vyplývají z analýzy rentability, zadluženosti, likvidity i aktivity. Po zhodnocení výkonnosti cestovní kanceláře pomocí bonitních a bankrotních modelů bylo zjištěno, že CK v žádném sledovaném období nebyla ohrožena bankrotem a naopak po celé sledované období tvořila kladnou ekonomickou přidanou hodnotu.

Cestovní kancelář po celé sledované období tvořila kladný výsledek hospodaření za účetní období, čímž byl naplněn hlavní cíl podnikové činnosti. Ve srovnání s konkurenčními CK však vykazuje mnohem menší úroveň výsledku hospodaření v běžném období. Důvodem je samozřejmě fakt, že CK ABC je mnohem menší než srovnávané CK. Z toho důvodu byla CK navržena možná řešení, jak v budoucnu zvýšit hodnotu tržeb a jak posílit své postavení na trhu.

V diplomové práci bylo popsáno několik návrhů, jak zvýšit hodnotu tržeb v CK ABC. Mezi tyto návrhy patří zlepšení propagace CK, rozšíření nabídky svých služeb, možnost spolupráce s italskými agenturami a možnost spolupráce s prestižními společnostmi na Svitavsku. Mezi návrhy, které povedou k posílení postavení CK ABC na trhu patří

aktualizace a úprava webových stránek CK a založení nové pobočky v okrese Rychnov nad Kněžnou. Všechny tyto návrhy jsou doplněné o předpokládanou kalkulaci nákladů a následně jsou i vyčíslené předpokládané tržby.

Jelikož tato diplomová práce obsahuje identifikaci analyzované cestovní kanceláře, identifikaci konkurenčních společností, analýzu prostředí a finančních a obchodní benchmarking vybrané cestovní kanceláře se třemi konkurenty, lze konstatovat, že hlavní i dílčí cíle diplomové práce byly splněny.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] VODÁKOVÁ J. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.
- [2] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- [3] KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [4] FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084.
- [5] KOVANICOVÁ, D. *Poklady skryté v účetnictví*. 3. aktual. vyd. Praha: Polygon, 1997. ISBN 80-859-6756-1
- [6] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [7] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-726-1274-1.
- [8] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktual. vyd. Praha: Grada, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-2475534-2.
- [9] Porterova analýza pěti sil. Wikipedie – *otevřená encyklopedie* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z:  
[https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_anal%C3%BDza\\_p%C4%9Bti\\_sil](https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil)
- [10] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *BalancedScorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
- [11] HORWÁTH & PARTNERS. *BalancedScorecard v praxi*. 2.vyd. Praha: ProfessConsulting, 2004. ISBN 80-7259-033-9.
- [12] SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
- [13] PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, M., KOCMANOVÁ, A. aj. HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

- [14] Model excellence EFQM. Wikipedie – *otevřená encyklopedie* [online]. ©2017 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Model\\_excellence\\_EFQM](https://cs.wikipedia.org/wiki/Model_excellence_EFQM)
- [15] NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking – mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [16] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-726-1274-1.
- [17] Benchmarking. Wiki CR – *informační databáze* [online]. ©2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/266-benchmarking>
- [18] Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část. *Znalosti v partnerství podle HM Partners* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>
- [19] KNÁPKOVÁ A, D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8
- [20] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktual. vyd. Praha: Grada, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-2475534-2.
- [21] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku. Finanční analýza v řízení firmy*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [22] KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.
- [23] NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
- [24] Statistiky. *Český statistický úřad* [online]. ©2017 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/obyvatelstvo-xe-okresy>
- [25] Charakteristika okresu Svitavy. *Český statistický úřad* [online]. ©2017 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika\\_okresu\\_svitavy](https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_svitavy)
- [26] Cestovní kanceláře a agentury – okres Svitavy. *Atlas CK – Katalog cestovních kanceláří a agentur* [online]. ©2017 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <http://www.atlasck.cz/cestovni-kancelare-okres-svitavy>

- [27] Inlace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. ©2017 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [28] Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2018 – 5 let. *KurzyCZ* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [29] Politický systém ČR. *Atlas Česka* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <http://www.atlasceska.cz/ceska-republika/cr/politicky-system/>
- [30] Členové. *Asociace cestovních kanceláří České republiky* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.ackcr.cz/clenove/>
- [31] Kontakty na pobočky Invia v České republice. *Invia* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.invia.cz/o-invia/kontakty/nase-pobocky/>
- [32] Sběrka listin EXIM TOURS a.s. *Justice.cz* [online]. ©2012 - 2015 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=683029>
- [33] O EXIM tours. *EXIM tours cestovní kancelář* [online]. ©2016 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.eximtours.cz/o-exim-tours>
- [34] Sběrka listin Cestovní kancelář FISCHER., a. s. *Justice.cz* [online]. ©2012 - 2015 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=715572>
- [35] Cestovní kancelář Fischer, a. s. *FISCHER* [online]. ©1999 - 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.fischer.cz/kontakty/seznam-pobocek>
- [36] O nás. *Čedok* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/cedok/>
- [37] Historie. *Čedok* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/cedok/historie/>
- [38] Sběrka listin Čedok, a. s. *Justice.cz* [online]. ©2012 - 2015 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49150210&subjektId=419230&spis=74941>
- [39] Pobočky Čedok. *Čedok* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/nase-prodejny/>
- [40] *EXIM tours cestovní kancelář* [online]. ©2016 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.eximtours.cz/>
- [41] *FISCHER* [online]. ©1999 - 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.fischer.cz/>
- [42] *Čedok* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/>

- [43] Papera [online]. ©2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.papera.cz/>
- [44] Roll Up Strong. DD tisk, s.r.o. – *reklamní agentura* [online]. ©2015 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <http://www.ddtisk.cz/shop-detail/rollup-strong>
- [45] Bannereová reklama. *Krytiny-Střechy – informace o střešních krytinách* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.krytiny-strechy.cz/ostatni/reklama/bannerova-reklama/>
- [46] Luxusní pobyty v kategorii wellness pobyty dle kritérií. Spa.cz [online]. ©1997 - 2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.spa.cz/program/wellness-pobyty/filter-e90-l1-m5-k1:3-c1/sortby-pricedown/>
- [47] Okres Rychnov nad Kněžnou. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xh/okres\\_rychnov\\_nad\\_kneznou](https://www.czso.cz/csu/xh/okres_rychnov_nad_kneznou)
- [48] Pronájem kanceláře Rychnov nad Kněžnou. Reality – iDnes.cz [online]. ©1999 - 2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://reality.idnes.cz/detail/pronajem/komercni-nemovitost/rychnov-nad-kneznou-svatohavelska/5ad8504be88054192a3a7e07/?s-et=commercial&s-ot=lease&s-l=OBEC-576069&s-qc%5Btype%5D=commercial&s-qc%5Boffer%5D=lease&s-qc%5BsubtypeCommercial%5D%5B0%5D=offices&s-qc%5BsubtypeCommercial%5D%5B1%5D=commercial-area&s-qc%5BsubtypeCommercial%5D%5B2%5D=storerooms&s-qc%5BsubtypeCommercial%5D%5B3%5D=manufacturing>
- [49] *Asko nábytek* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: [https://www.asko-nabytek.cz/?utm\\_source=direct&utm\\_medium=asko.cz](https://www.asko-nabytek.cz/?utm_source=direct&utm_medium=asko.cz)
- [50] Alza.cz [online]. ©1994 - 2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |     |
|---|-----|
| Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....                    | 17  |
| Obrázek 2 Balanced Scorecard .....                                      | 19  |
| Obrázek 3 Hlavní kritéria modelu EFQM .....                             | 22  |
| Obrázek 4 Typy benchmarkingu.....                                       | 26  |
| Obrázek 5 Pětifázový model benchmarkingu .....                          | 28  |
| Obrázek 6 Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APCQ ..... | 31  |
| Obrázek 7 Základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM.....           | 31  |
| Obrázek 8 Logo cestovní kanceláře EXIM TOURS a.s. ....                  | 52  |
| Obrázek 9 Logo cestovní kanceláře Cestovní kancelář FISCHER, a. s. .... | 53  |
| Obrázek 10 Logo cestovní kanceláře ČEDOK a.s.....                       | 54  |
| Obrázek 11 Leták nabídky zájezdu do Bulharska .....                     | 91  |
| Obrázek 12 Návrh roll up banneru CK ABC.....                            | 92  |
| Obrázek 13 Rychlé vyhledávání CK ABC .....                              | 106 |

## SEZNAM TABULEK

|  |     |
|--|-----|
| Tabulka 1 Interpretace výsledků indexu IN99 .....                                  | 39  |
| Tabulka 2 Základní údaje o cestovní kanceláři .....                                | 40  |
| Tabulka 3 Základní údaje o cestovní kanceláři EXIM TOURS a.s.....                  | 51  |
| Tabulka 4 Základní údaje o cestovní kanceláři Cestovní kancelář FISCHER, a. s..... | 52  |
| Tabulka 5 Základní údaje o cestovní kanceláři Čedok a.s.....                       | 53  |
| Tabulka 6 Čistý pracovní kapitál v tis. Kč.....                                    | 77  |
| Tabulka 7 Index 95 - bankrotní model.....  | 78  |
| Tabulka 8 Index IN99 - bonitní model .....   | 79  |
| Tabulka 9 Nabízené služby cestovních kanceláří .....                               | 84  |
| Tabulka 10 Celkové roční navýšení nákladů na propagaci CK ABC v Kč .....           | 94  |
| Tabulka 11 Náklady na poznávací zájezd do Říma.....                                | 97  |
| Tabulka 12 Tržby za poznávací zájezd do Říma .....                                 | 98  |
| Tabulka 13 Náklady na poznávací zájezd do jižních Čech .....                       | 99  |
| Tabulka 14 Tržby za poznávací zájezd do jižních Čech.....                          | 100 |
| Tabulka 15 Náklady na zájezd do Lignana v Kč .....                                 | 101 |
| Tabulka 16 Tržby za zájezd do Lignana v Kč .....                                   | 101 |
| Tabulka 17 Náklady na zájezd do Györu.....   | 103 |
| Tabulka 18 Tržby za zájezd do Györu v Kč .....                                     | 103 |
| Tabulka 19 Měsíční náklady na provoz kanceláře.....                                | 110 |
| Tabulka 20 Pořizovací náklady na nábytek do kanceláře.....                         | 110 |
| Tabulka 21 Pořizovací náklady na elektroniku do kanceláře .....                    | 111 |
| Tabulka 22 Pořizovací náklady kancelářských potřeb do kanceláře .....              | 111 |
| Tabulka 23 Náklady na propagaci nové pobočky.....                                  | 111 |
| Tabulka 24 Náklady na zaměstnance.....   | 111 |

## SEZNAM GRAFŮ

|   |    |
|---|----|
| Graf 1 Výše průměrné mzdy v Kč .....                      | 44 |
| Graf 2 Tržní podíly .....                                 | 55 |
| Graf 3 Vývoj tržeb všech CK v tis. Kč .....               | 56 |
| Graf 4 Vývoj tržeb CK ABC v tis. Kč .....                 | 57 |
| Graf 5 Vývoj výsledku hospodaření v tis. Kč .....         | 58 |
| Graf 6 Vývoj výsledku hospodaření CK ABC v tis. Kč .....  | 59 |
| Graf 7 Průměrný počet zaměstnanců za rok .....            | 60 |
| Graf 8 Rentabilita aktiv v % .....                        | 61 |
| Graf 9 Rentabilita aktiv CK ABC v % .....                 | 62 |
| Graf 10 Rentabilita vlastního kapitálu všech CK v % ..... | 63 |
| Graf 11 Rentabilita vlastního kapitálu CK ABC v % .....   | 64 |
| Graf 12 Rentabilita tržeb všech CK v % .....              | 64 |
| Graf 13 Rentabilita tržeb CK ABC v % .....                | 65 |
| Graf 14 Doba obratu pohledávek ve dnech .....             | 66 |
| Graf 15 Doba obratu závazků ve dnech .....                | 67 |
| Graf 16 Obrat celkových aktiv .....                       | 68 |
| Graf 17 Běžná likvidita všech CK .....                    | 69 |
| Graf 18 Běžná likvidita CK ABC .....                      | 70 |
| Graf 19 Pohotová likvidita všech CK .....                 | 71 |
| Graf 20 Pohotová likvidita CK ABC .....                   | 72 |
| Graf 21 Peněžní likvidita všech CK .....                  | 72 |
| Graf 22 Peněžní likvidita CK ABC .....                    | 73 |
| Graf 23 Celková zadluženost v % .....                     | 74 |
| Graf 24 Koeficient samofinancování v % .....              | 75 |
| Graf 25 Míra zadluženosti v % .....                       | 76 |
| Graf 26 Cena pobytového zájezdu do Bulharska .....        | 80 |

## SEZNAM VZORCŮ

|  |    |
|--|----|
| Vzorec 1 Horizontální analýza .....          | 32 |
| Vzorec 2 Vertikální analýza .....            | 32 |
| Vzorec 3 Rentabilita aktiv .....             | 33 |
| Vzorec 4 Rentabilita vlastního kapitálu..... | 33 |
| Vzorec 5 Rentabilita tržeb .....             | 34 |
| Vzorec 6 Doba obratu pohledávek.....         | 34 |
| Vzorec 7 Doba obratu závazků.....            | 34 |
| Vzorec 8 Obrat celkových aktiv .....         | 35 |
| Vzorec 9 Běžná likvidita.....                | 35 |
| Vzorec 10 Pohotová likvidita .....           | 35 |
| Vzorec 11 Peněžní likvidita.....             | 36 |
| Vzorec 12 Celková zadluženost.....           | 36 |
| Vzorec 13 Koeficient samofinancování.....    | 36 |
| Vzorec 14 Míra zadluženosti .....            | 36 |
| Vzorec 15 Čistý pracovní kapitál.....        | 37 |
| Vzorec 16 Index IN95 - Bankrotní model ..... | 38 |
| Vzorec 17 Index IN99 - Bonitní model .....   | 39 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Rozvaha CK ABC, s. r. o. (v tis. Kč) .....I

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty CK ABC, s. r. o. (v tis. Kč)..... II

**Příloha č. 1 Rozvaha CK ABC, s. r. o. (v tis. Kč)**

| <b>Označení</b> | <b>AKTIVA</b>                                | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   |
|-----------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                 | <b>AKTIVA CELKEM</b>                         | <b>37 299</b> | <b>41 826</b> | <b>47 284</b> | <b>53 501</b> | <b>54 668</b> |
| A.              | Pohledávky za upsaný základní kapitál        |               |               |               |               |               |
| B.              | Dlouhodobý majetek                           | 1 412         | 2 273         | 1 663         | 1 145         | 549           |
| B. I.           | Dlouhodobý nehmotný majetek                  |               |               |               |               |               |
| B. II.          | Dlouhodobý hmotný majetek                    | 1 412         | 2 273         | 1 663         | 1 145         | 549           |
| B. III.         | Dlouhodobý finanční majetek                  |               |               |               |               |               |
| C.              | Oběžná aktiva                                | 26 563        | 32 029        | 37 299        | 34 383        | 44 991        |
| C. I.           | Zásoby                                       | 3             | 2             |               | 1             | 2             |
| C. II.          | Dlouhodobé pohledávky                        | 128           | 158           | 336           | 511           | 699           |
| C. III.         | Krátkodobé pohledávky                        | 2 670         | 1 651         | 2 688         | 4 947         | 3 909         |
| C. IV.          | Krátkodobý finanční majetek                  | 23 762        | 30 128        | 34 275        | 28 925        | 40 381        |
| D. I.           | Časové rozlišení                             | 9 324         | 7 524         | 8 322         | 17 972        | 9 128         |
| <b>Označení</b> | <b>PASIVA</b>                                | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   |
|                 | <b>PASIVA CELKEM</b>                         | <b>37 299</b> | <b>41 826</b> | <b>47 284</b> | <b>53 501</b> | <b>54 668</b> |
| A.              | Vlastní kapitál                              | 32 011        | 38 401        | 43 063        | 45 036        | 47 371        |
| A. I.           | Základní kapitál                             | 200           | 200           | 200           | 200           | 200           |
| A. II.          | Kapitálové fondy                             |               |               |               |               |               |
| A. III.         | Fondy ze zisku                               | 20            | 20            | 20            | 20            | 20            |
| A. IV.          | Výsledek hospodaření minulých let            | 20 752        | 31 791        | 38 181        | 42 843        | 40 768        |
| A. V. 1.        | Výsledek hospodaření běžného účetního období | 11 039        | 6 390         | 4 662         | 1 973         | 6 383         |
| B.              | Cizí zdroje                                  | 3 022         | 1 584         | 1 527         | 2 061         | 2 561         |
| B. I.           | Rezervy                                      |               |               |               |               |               |
| B. II.          | Dlouhodobé závazky                           | 454           | 158           | 332           | 46            | 195           |
| B. III.         | Krátkodobé závazky                           | 2 568         | 1 426         | 1 195         | 2 015         | 2 366         |
| B. IV.          | Bankovní úvěry a výpomoci                    |               |               |               |               |               |
| C. I.           | Časové rozlišení                             | 2 266         | 1 841         | 2 694         | 6 404         | 4 736         |

**Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty CK ABC, s. r. o. (v tis. Kč)**

| Označení | VÝKAZ ZISKU<br>A ZTRÁTY   | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|----------|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| I.       | Tržby z a prodej zboží  | 27      |         |         |         |         |
| A.       | Náklady vynaložené na<br>prodané zboží                          | 24      | -2      |         |         |         |
| +        | Obchodní marže  | 3       | 2       |         |         |         |
| II.      | Výkony  | 179 845 | 219 121 | 222 690 | 215 289 | 210 889 |
| B.       | Výkonová spotřeba   | 165 543 | 210 663 | 215 831 | 212 630 | 203 111 |
| +        | Přidaná hodnota   | 14 305  | 8 460   | 6 859   | 2 659   | 7 778   |
| C.       | Osobní náklady  | 3 194   | 3 331   | 3 158   | 2 769   | 2 715   |
| D.       | Daně a poplatky   | 7       | 12      | 11      | 13      | 22      |
| E.       | Odpisy dlouhodobého<br>nehmotného a hmotného<br>majetku         | 95      | 398     | 609     | 589     | 598     |
| III.     | Tržby z prodeje<br>dlouhodobého majetku a<br>materiálu          |         |         | 53      |         |         |
| G.       | Změna stavu rezerv a<br>opravných položek v<br>provozní oblasti | 23      | 25      | 19      | -83     |         |
| IV.      | Ostatní provozní výnosy   | 2 990   | 3 140   | 2 689   | 2 233   | 1 899   |
| H.       | Ostatní provozní náklady  | 229     | 106     | 172     | 190     | 70      |
| *        | Provozní výsledek<br>hospodaření                                | 13 747  | 7 728   | 5 632   | 1 414   | 6 272   |
| X.       | Výnosové úroky  | 10      | 13      | 3       | 4       |         |
| N.       | Nákladové úroky   |         |         |         |         |         |
| XI.      | Ostatní finanční výnosy   | 710     | 972     | 860     | 1 454   | 1 529   |
| O        | Ostatní finanční náklady  | 889     | 874     | 699     | 436     | 425     |
| *        | Finanční výsledek<br>hospodaření                                | -169    | 111     | 164     | 1 022   | 1 104   |
| Q        | Daň z příjmu za běžnou<br>činnost                               | 2 532   | 1 449   | 1 134   | 463     | 993     |
| **       | Výsledek hospodaření za<br>běžnou činnost                       | 11 046  | 6 390   | 4 662   | 1 973   | 6 383   |
| *        | Mimořádný výsledek<br>hospodaření                               | -7      |         |         |         |         |
| ***      | Výsledek hospodaření za<br>účetní období                        | 11 039  | 6 390   | 4 662   | 1 973   | 6 383   |
| ****     | Výsledek hospodaření<br>před zdaněním                           | 13 571  | 7 839   | 5 796   | 2 436   | 7 376   |