



# Cestovní kancelář, agentura, činnost

- Goelden Richie: Podnik/osoba prodávající individuální služby/kombinaci služeb – Tour operator/Reiseveranstalter
- 159/1999Sb prodejce
- Cestovní agentura – jednotlivé služby, ne zájezd – Tour agency/Reiseburo - zprostředkovatel
- Zájezd – kombinace služeb/víc jak 24 hod/noc/
  - Doprava
  - Ubytování
  - Jiné služby/cena alespoň 20%
  - Kombinace sestavené na základě objednávky – forfaity /dynamické balíčky

# Zájezd

## **ANO**

- Doprava + program v místě 20% + 24h vč vstupného
- Doprava
- Ubytování + doplněk (snídaně)
- Stravování
- Wellness a lázeňské pobyty
- 1.4. 2012

## **NE**

- Fakultativní služby (výlety, obědy, ..)
- Pozdější dokoupení dopravního spojení
- Jednodenní výlety do 24h
- Kombinace ubytování a dopravy (transfer)
- Doplnkové nabídky ubytovatele
- Kombinace prodávaná jinému podnikateli za účelem podnikání
- Kombinace, které nesplňují znaky živnost. Podnikání
- Wellness a lázeňské pobyty –léčebný /rehab. Účel
- Slevomat - kupon

# Zájezd

## Historie

- Samostudium
- **Management cestovních kanceláří a agentur**

## Legislativa

- Samostudium
- Podmínky věk nad 18 let
- Právní způsobilost
- Trestní bezúhonnost
- Živnost volná – odborná způsobilost
- ČR x EU
- Směrnice o souborných službách 314/1190/EHS – cesty, pobyty, zájezdy
- 123/2006/ES
- Cestovní kancelář + agentura

## **Timesharing**

- Pronájem nemovitostí na časové úseky – cestovní kluby
- Nekalé praktiky, kupuje si právo užívat nemovitost + povinnosti vlastníka

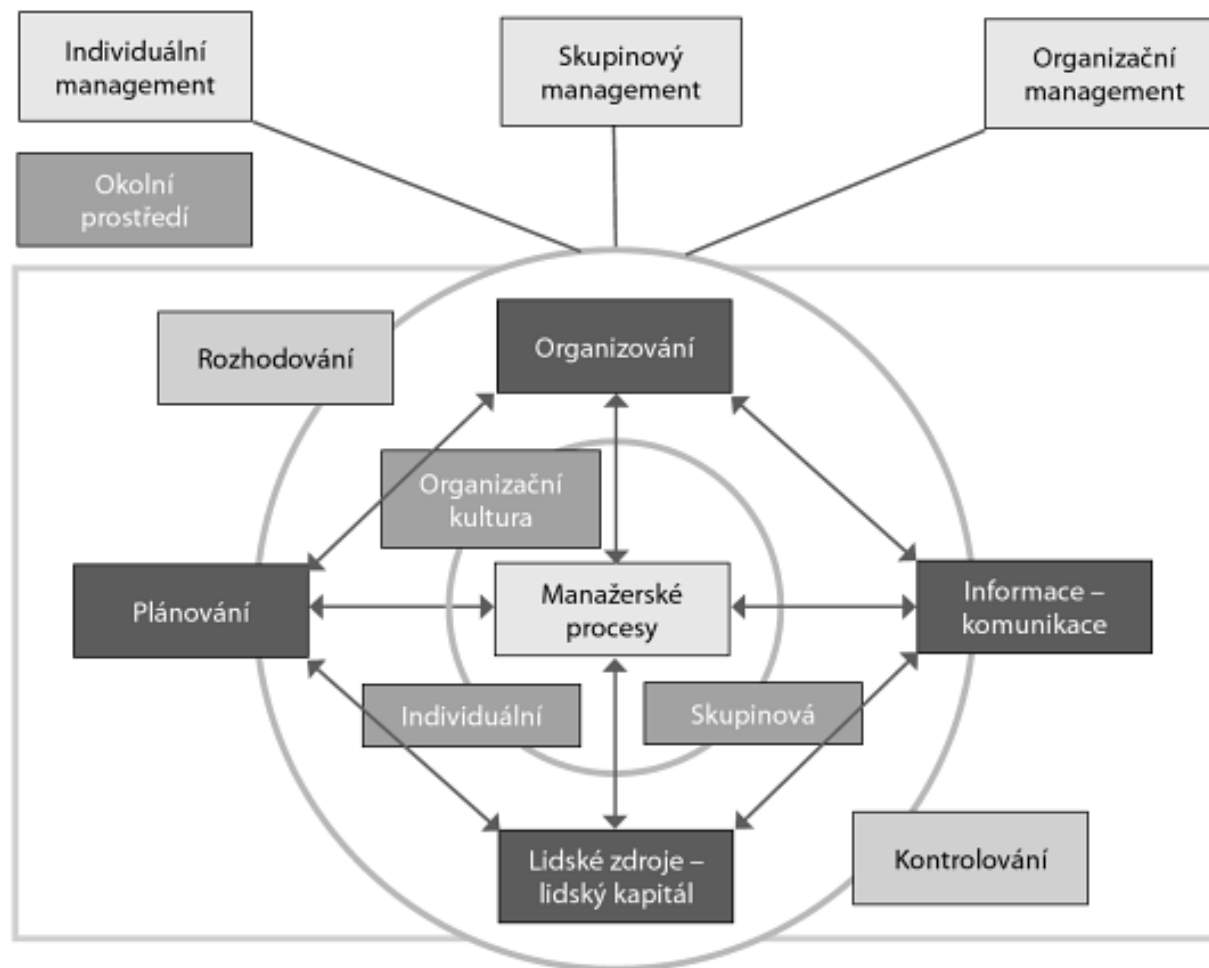
## **Cestovní smlouva**

- Občanský zákoník
- Obsah – samostudium
- Cena, podmínky, změny, odstoupení
- Black list letecké dopravy/identita

# Sdružení cestovních kanceláří

- Úloha podnikatelských sdružení
- Ovlivňování legislativních pravidel
- Vztahy k regionálním/státním orgánům
- Zásady dodavatelů/spolupráce
- Kultivace, etika podnikání
- Výchova/vzdělávání pracovníků v oboru
- Asociace cestovních kanceláří ČR
- Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
- Unie cestovních agentur

# Mortonův model řízení



# Faktory vnitřního prostředí

- Vnitřní audit
- Kvalita lidských zdrojů
- Stakeholders/shareholders



# Faktory mikroprostředí

Spotřeba – cestovní kanceláře, agentury a průvodci (mil. CZK)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Pasivní turismus</b>								
Celková spotřeba	64 998	65 396	66 877	70 181	81 225	87 336	77 251	67 624
<b>CK/CA a průvodci</b>	<b>1 903</b>	<b>1 921</b>	<b>1 765</b>	<b>1 793</b>	<b>2 123</b>	<b>2 289</b>	<b>2 052</b>	<b>2 226</b>
<i>Index růstu</i>	100 %	101 %	92 %	102 %	118 %	108 %	90 %	108 %
Podíl na celkové spotřebě	2,9 %	2,9 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %	3,3 %
<b>Aktivní turismus</b>								
Celková spotřeba	112 434	133 020	138 043	141 500	146 120	136 524	125 051	113 479
<b>CK/CA a průvodci</b>	<b>303</b>	<b>352</b>	<b>363</b>	<b>370</b>	<b>415</b>	<b>396</b>	<b>400</b>	<b>462</b>
<i>Index růstu</i>	100 %	116 %	103 %	102 %	112 %	95 %	101 %	116 %
Podíl na celkové spotřebě	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,4 %
<b>Domácí turismus</b>								
Celková spotřeba	87 433	93 667	97 406	98 884	104 821	107 825	104 116	100 536
<b>CK/CA a průvodci</b>	<b>5 361</b>	<b>5 571</b>	<b>5 592</b>	<b>5 716</b>	<b>6 704</b>	<b>7 354</b>	<b>6 396</b>	<b>6 092</b>
<i>Index růstu</i>	100 %	104 %	100 %	102 %	117 %	110 %	87 %	95 %
Podíl na celkové spotřebě	6,1 %	5,9 %	5,7 %	5,8 %	6,4 %	6,8 %	6,1 %	6,1 %

<b>CELKEM – celková spotřeba</b>	<b>264 866</b>	<b>292 083</b>	<b>302 326</b>	<b>310 564</b>	<b>332 166</b>	<b>331 685</b>	<b>306 418</b>	<b>281 640</b>
<b>Celkem – CK/CA a průvodci</b>	<b>7 567</b>	<b>7 843</b>	<b>7 721</b>	<b>7 879</b>	<b>9 242</b>	<b>10 038</b>	<b>8 847</b>	<b>8 779</b>
<i>Index růstu</i>	100 %	104 %	98 %	102 %	117 %	109 %	88 %	99 %
Podíl na celkové spotřebě	2,9 %	2,7 %	2,6 %	2,5 %	2,8 %	3,0 %	2,9 %	3,1 %

# Faktory makroprostředí

- Sociokulturní, ekonomické, technologické, demografické
- Statický a dynamický přístup
- Objekty, subjekty, management/ vývoj
- Pasivní x aktivní turismus (in/outcomming) legislativa (EU)

## Příklad 2.1 Trh organizovaného pasivního turismu v České republice

V roce 2011 podnikli obyvatelé České republiky **4,252 mil. delších cest** (cesty s min. 4 přenocováními), z toho 50 % si organizovali individuálně. Podíl zájezdů koupený přes cestovní kancelář či agenturu dosahoval asi **45 % všech delších cest (1,9 mil. cest)**. Nákup jednotlivých služeb přes cestovní kancelář či agentury byl zanedbatelný a dosahoval pouze asi 4 % (necelých 180 tis. cest). Přes 60 % zájezdů bylo realizováno ve 3. čtvrtletí roku 2011. Na základě údajů ČSÚ za období 2005–2011 lze konstatovat **mírný trend zvyšování podílu individuálně organizovaných delších cest** a kolísání podílu zájezdů na delších cestách kolem 45 %. Delší cesty v pasivním turismu organizované jako zájezd vykazují většinou délku přenocování 8–14 nocí, nadprůměrné užití letadla jako dopravního prostředku a naprostá většina (asi 90 %) zahrnuje hotelové služby. Průměrná cena zájezdu je asi o 20 % vyšší než průměrná cena jedné delší cesty bez ohledu na způsob její organizace.

Zdroj: vlastní s využitím informací z ČSÚ

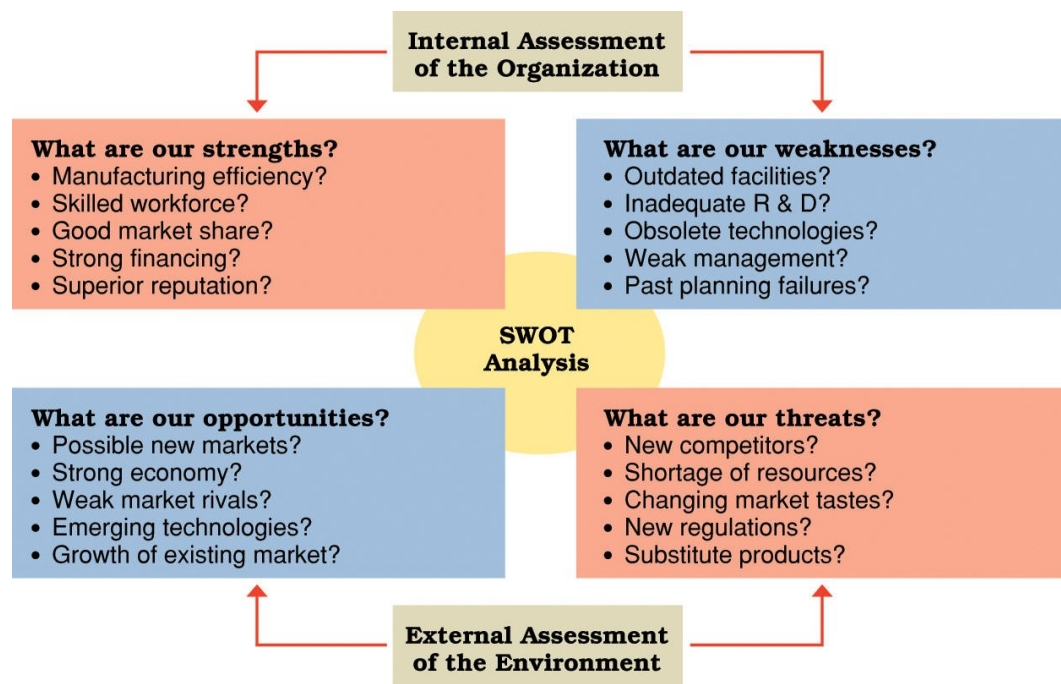
## Příklad 2.2 Šíře odpovědnosti cestovní kanceláře za vadné plnění – nová úprava

Příkladem vymezení šíře odpovědnosti cestovní kanceláře Evropským soudním dvorem (ESD) je rozsudek ve věci C-168/00 Simone Leitner v. TUI Deutschland GmbH&Co.KG ze dne 12. března 2002. Leitnerovi zakoupili u cestovní kanceláře TUI dvoutýdenní all inclusive pobyt v tureckém Side na období od 4. do 18. července 1997 v zařízení Club Robinson Pamfiliya. Asi po jednom týdnu začala jejich desetiletá dcera Simone projevovat příznaky onemocnění salmonelou jako důsledek jídla podávaného v klubu (podobné příznaky vykazovalo několik dalších klientů). Ošetřování dcery trvalo do konce pobytu a nemoc pokračovala i po jeho skončení. Asi tři týdny po skončení pobytu poslali Leitnerovi **reklamaci do cestovní kanceláře**, a když nedostali žádnou odpověď, rozhodla se Simone prostřednictvím svých rodičů požadovat náhradu vniklé škody a újmu 25 000 ATS. Argumentovala článkem 5 (2) směrnice 90/314/EHS, podle něhož může být stanoven smluvní limit na odpovědnost způsobenou v případě nehmotné škody vyplývající z neposkytnutí nebo vadného poskytnutí služeb v rámci zájezdu. Pak tedy musí být podle **žalovatelky i nehmotná škoda (psychická újma) předmětem kompenzace**.

V řízení o předběžné otázce (čl. 234 Smlouvy o evropském společenství) ESD judikoval, že **pojem škoda musí být vzhledem k textu a účelu směrnice** (článek 5 směrnice 90/314/EHS) vykládán tak, že **obsahuje i újmu na nehmotných statcích, včetně psychické újmy** („ušlé potěšení“ z dovolené, „*entgangene Urlaubsfreude*“, „*loss of enjoyment of the hooliday*“), která byla vyvolána nesplněním či vadným splněním poskytovatele služeb, které upravuje směrnice. ESD odkazuje na ustanovení preambule směrnice, v němž je zdůrazněno jako hlavní účel směrnice snižování rozdílů mezi národními úpravami, které za současného stavu vedou k vytváření nerovných podmínek pro činnost touroperatorů. Pokud by v některých státech byla kompenzována nehmotná škoda a v některých nikoliv, vedlo by to k narušení konkurence na trhu. ESD konstatoval jako další z cílů směrnice ochranu spotřebitele, a tedy i **nutnost náhrady nejen hmotných, ale i nehmotných škod plynoucích ze ztráty potěšení z dovolené jako podstatného atributu dovolené vůbec**. ESD odkázal na implicitní uznání existence práva na kompenzaci v případě jiné než osobní újmy, včetně nehmotné škody (včetně psychické újmy).

Důsledky judikátu ESD se odráží i v nové úpravě koncepce odpovědnosti za škodu v České republice (nový občanský zákoník). Koncept odpovědnosti za škodu má Česká republika v současné době upraven stejně jako Rakousko, a obsahově se tedy liší od evropské koncepce. Přestože současná úprava odpovědnosti za nehmotnou škodu není v České republice přesvědčivá, vzhledem k **aplikační přednosti evropského práva v národním právním řádu** i zde platí **evropská koncepce odpovědnosti za škodu** zahrnující též nehmotnou, psychickou újmu. Nový občanský zákoník, který vstoupí v účinnost 1. ledna 2014 a který nově upravuje cestovní smlouvu jako **smlouvu o zájezdu**, řeší v § 2543 náhradu škody následovně: „*Při porušení povinnosti, za niž odpovídá, nahradí pořadatel zákazníkovi vedle škody na majetku také újmu za narušení dovolené, zejména byl-li zájezd zmařen nebo podstatně zkrácen.*“ Právo na náhradu ušlé radosti z dovolené je však spojeno pouze se zájezdy, jejichž předmětem je dovolená a relaxace, nikoliv např. účast na konferenci, školení.

# SWOT



## 1. Analýza makro (marketingového) prostředí.

- **Analýza ekonomického prostředí** – vývoj HDP, vývoj daňového zatížení, vývoj devizového kurzu, prognóza cenového vývoje, nezaměstnanosti, vývoj cen ropy, vývoj spotřeby, podíl obyvatel využívající služeb cestovních kanceláří a další.
  - **Analýza ekologického prostředí** – ochota klientů platit za udržitelné produkty, legislativa na ochranu životního prostředí a další.
  - **Analýza technologického prostředí** – zavádění nových informačních systémů, využití nových způsobů dopravy pro klienty, vývoj počtu uživatelů mobilního připojení k internetu apod.
  - **Analýza politického prostředí** – přínosy politiky turismu pro činnost cestovní kanceláře a agentury, daňové předpisy upravující jednotlivé typy daní, vízová povinnost, riziková teritoria a další.
  - **Analýza legislativního prostředí** – např. vývoj legislativy na ochranu spotřebitele (příklad 2.2), bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
  - **Analýza sociálně-kulturního prostředí** – specifika prostředí, v němž cestovní kancelář operuje nebo se chystá operovat (příklad 2.3). Analýza sociálně-kulturního prostředí je podstatná pro pochopení chování a rozhodování nejen klientů, ale i obchodních partnerů a v případě působení cestovní kanceláře (agentury) na zahraničním trhu i zaměstnanců (viz následující pasáž Interkulturální management).
  - **Demografická analýza** – vývoj počtu a demografické struktury obyvatel.
- ## 2. Analýza spolupracovníků a dodavatelů
- včetně rozboru klíčových dodavatelů, problematických dodavatelů služeb a rozboru podmínek spolupráce.
- ## 3. Analýza konkurence a konkurenceschopnosti firmy
- zahrnuje zkoumání tržních podílů a cílů konkurenčních subjektů, konkurenčních strategií, rozbor přednosti a slabých stránek konkurenčních firem, včetně rozboru marketingového mixu. Zjišťování dat o konkurenci je velmi obtížné, avšak lze využít např. metodu mystery checking, výročních zpráv, informací o nabídce konkurentů (katalogy, internetové stránky). Z hlediska typů konkurence existuje **konkurence přímá** (např. jiná cestovní kancelář nabízející obdobný produkt) a **nepřímá** (možnost trávit čas a vynaložit finanční prostředky za jiné služby).
- ## 4. Analýza umístění (lokace) cestovní kanceláře (agentury)
- má dvě roviny: jednak rovinu umístění ve smyslu vnímání firmy a rovinu skutečného fyzického umístění firmy a jejich poboček.
- ## 5. Analýza tržního potenciálu firmy
- zahrnuje analýzu stávajících (minulých) klientů a klientů potenciálních, ať už koncových klientů, či zprostředkovatelů služeb. Cílem je udržet si stávajícího klienta a přimět ho k opakovanému nákupu produktu cestovní kanceláře (agentury).
- ## 6. Analýza služeb (produktů) firmy
- založená na silných a slabých stránkách produktu cestovní kanceláře a agentury. Analýza produktu a analýza ceny znamená především analýzu hlavních produktů na jednotlivých zdrojových trzích (segmentech), poměru cena/kvalita nabízeného produktu, možnosti inovace a lepšího přizpůsobení produktu cílovému trhu.
- ## 7. Analýza marketingové pozice a plánu včetně závěrečné SWOT analýzy.

# Interkulturální management

- Jazyk
- Sociální skupiny
- Vzdělání
- Právní předpisy
- Politika a ekonomie
- Materiální kultura
- Hodnoty a názory
- Náboženství a víra

# Plánování – cíl: zvyšování produktivity

- Marketing
  - Inovace
  - Lidské zdroje
  - Finanční zdroje
  - Materiální zdroje
  - Produktivita
  - Sociální odpovědnost
  - **Požadavky na zisk**
- Inovace – změna poptávky, produktu, předpokládané změny chování, realizovaná hodnota, procesů, dovedností, činností
  - Lidské zdroje, informace – vzdělávání, IT
  - Management znalostí
  - Měření produktivity – počet klientů, obrát vs. Spokojenost klientů, vnímání hodnoty
  - „3E“ měření
    - Economy - hospodárnost
    - Effectivness – účinnost – dělat věci správně
    - Efficiency – výstup na jednotku - výkonnost

# Strategický management

- 3 modely řízení
  - Plánovací
  - Vizionářský
  - Učící se model



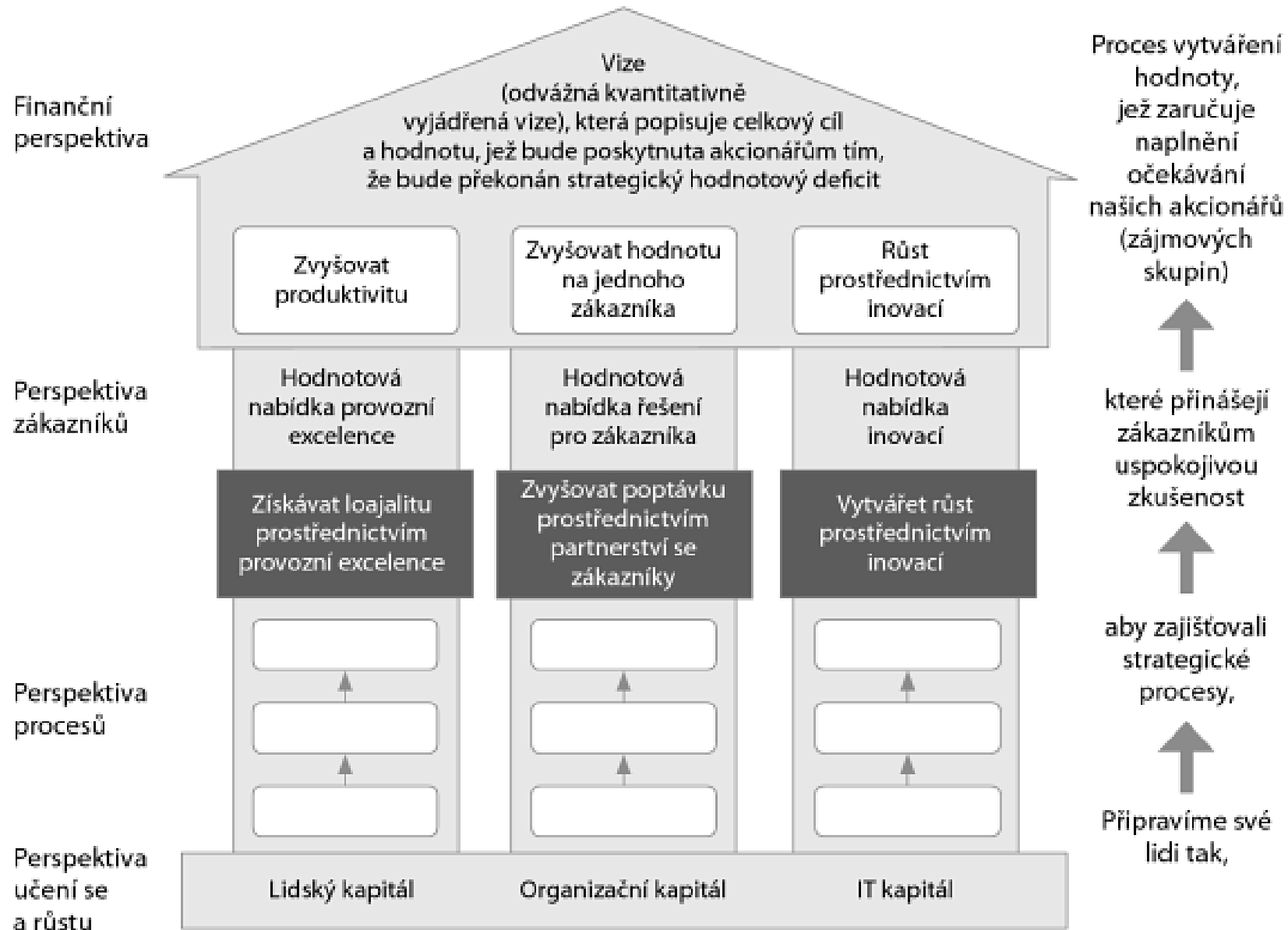
# Metody strategického managementu

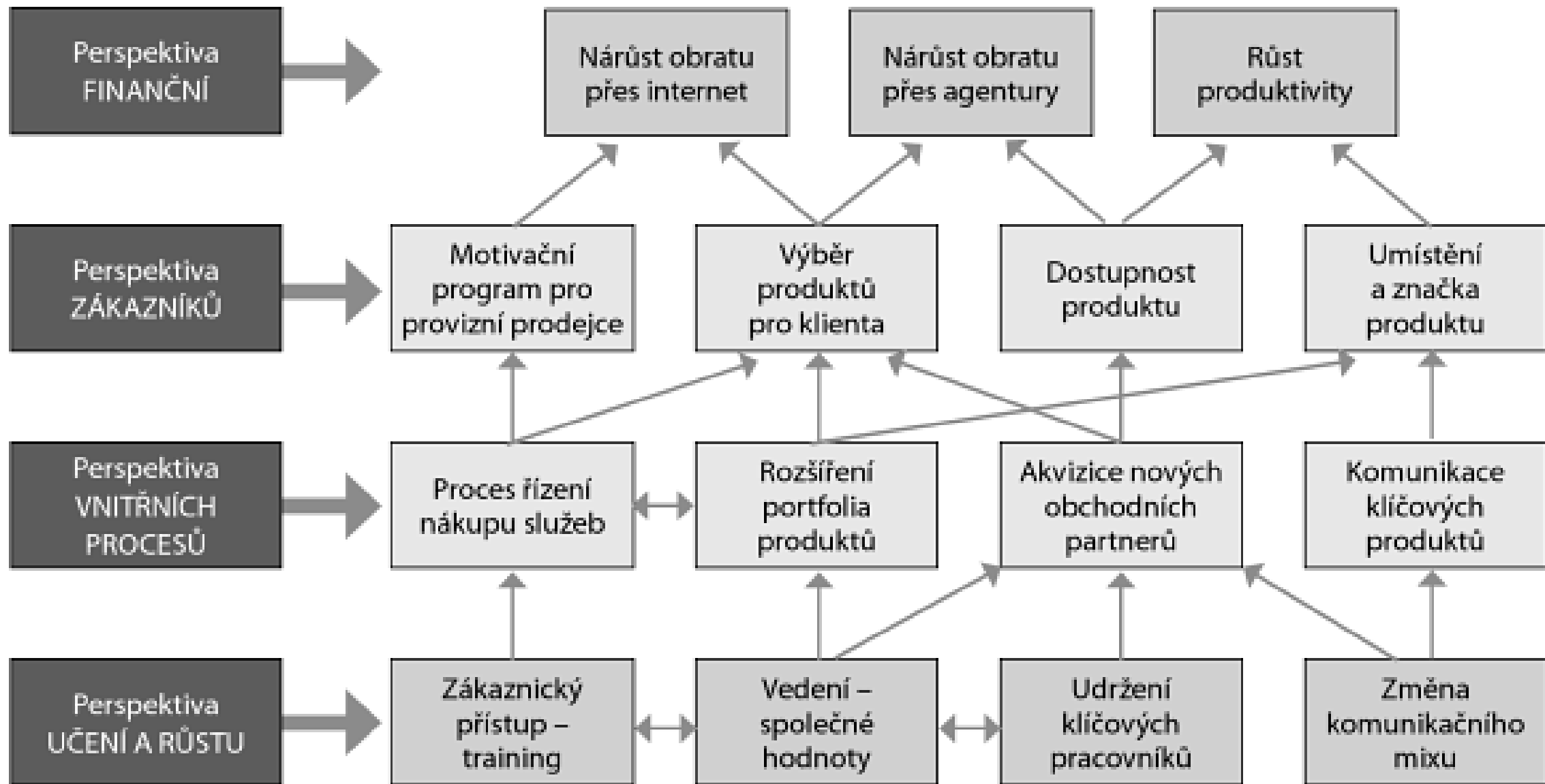
- 4 dimenze strategického myšlení (vizualizace, myšlení, rozhodování, konkurenční výhody)
- Mapy strategie
- Model BSC (Kaplan, Norton)
- SWOT, PESTLE, benchmarking, TALC, ...
- 4 perspektivy: finanční, klientů, vnitřních procesů (distribuční cesty, inovace), učení se a růstu

# Skupiny metod strategie

- Poziční strategie a niky – 5 konkurenčních sil, analýza hodnotového řetězce, zdroje, konkurenční výhody, jedna hlavní podnikatelská činnost, plánování scénářů
- Produktivita a jakost – kalkulace nákladů/čas/dílčí aktivity (TQM – six sigma), reengineering

Strategii tvoří několik souběžných a doplňujících se témat





<p>VNITŘNÍ FAKTORY</p> <p>VNĚJŠÍ FAKTORY</p>	<p>Vnitřní síly (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• primární atraktivita</li> <li>• cenová úroveň</li> <li>• know-how manažerů</li> <li>• geografická poloha</li> <li>• bezpečnost</li> <li>• a další</li> </ul>	<p>Vnitřní slabiny (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečná infrastruktura</li> <li>• nedostatečné know-how manažerů</li> <li>• slabé partnerství</li> <li>• a další</li> </ul>
<p>Vnější příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rostoucí sklon k účasti na turismu</li> <li>• možnost čerpání z fondů EU</li> <li>• a další</li> </ul>	<p>S–O STRATEGIE (maxi/maxi strategie)</p>	<p>W–O STRATEGIE (mini/maxi strategie)</p>
<p>Vnější hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vývoj světové ekonomiky</li> <li>• bezpečnostní rizika</li> <li>• zhoršené vnímání</li> <li>• a další</li> </ul>	<p>S–T STRATEGIE (maxi/mini strategie)</p>	<p>W–T STRATEGIE (mini/mini strategie)</p>

Zdroj: přizpůsobeno podle [31, s. 71]

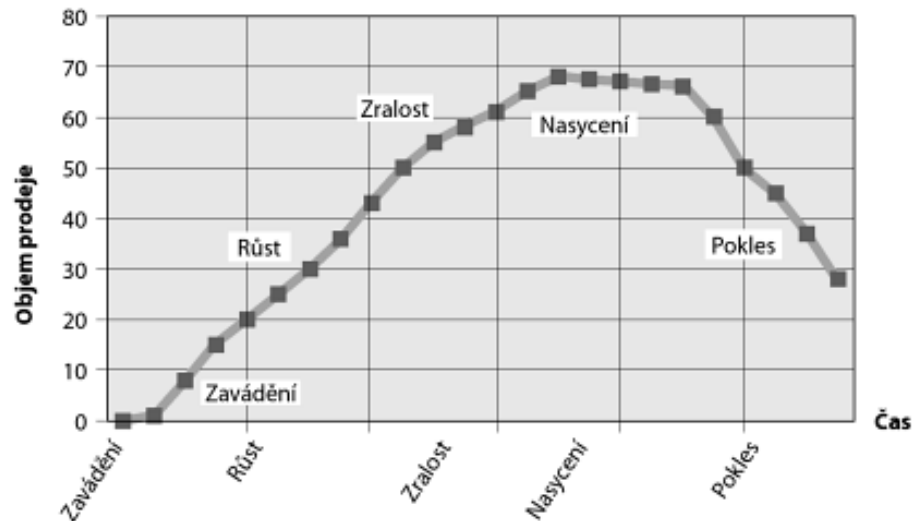
# Pestle analýza

- Předchází mark. Procesu
- Politická síla
- Ekonomická síla
- Sociokulturní síla
- Technická a technologická síla
- Legislativní faktory
- Ekologické faktory

# Benchmarking

- Porovnávání, analýza
- Vstupy, výstupy, procesy, metody
- Konkurence
- Být nejlepší z nejlepších
- Hledání nejlepších praktik a postupů v odvětví které vedou k dosažení vynikajících výsledků díky zavádění uvedených nejlepších praktik

# PLC – destinace, trh, segmenty



- Strategie modifikovaného trhu – získání nových trhů, marketing
- Strategie modifikovaného produktu
- Strategie modifikovaného marketingového mixu
- Produkty ve stadiu poklesu (renovace, klienti, distribuce, umístění)



# Ansofova matice

Tab. 2.6 Devět způsobů vytváření poptávky podle Ansoffa – příjezdový turismus

PRODUKTY CESTOVNÍ KANCELÁŘE/AGENTURY			
	Existující	Modifikované	Nové
TRHY	<b>Pronikání na trh</b> Nabídka stávajících produktů stávajícím klientům cestovní kanceláře (agentury)	<b>Modifikace produktu</b> Přizpůsobení produktů a jejich nabídka stávajícím klientům cestovní kanceláře (agentury)	<b>Tvorba nových produktů</b> Tvorba nových produktů přítažlivých pro stávající klienty cestovní kanceláře (agentury)
	<b>Geografická expanze</b> Vyhledávání nových zdrojových trhů a nabízení stávajících produktů	<b>Geografická expanze</b> Vyhledávání nových zdrojových trhů a nabízení přizpůsobených produktů	<b>Geografická expanze</b> Sestavování nových produktů na základě požadavků nových geografických trhů
	<b>Invaze do nových segmentů</b> Vyhledávání nových cílových skupin a nabízení stávajících produktů	<b>Nabídka a prodej</b> modifikovaných produktů na nových trzích	<b>Diverzifikace</b> Sestavování nových produktů a jejich nabízení novým cílovým skupinám

Zdroj: přizpůsobeno podle [26, s. 63]

- Technika plánování strategie
- Segmentace trhu
- Zacílení
- Umístování
- Nikový trh
- CRM – customer relationship management

- Monika, P., Eva, M., Milan, K., Ondřej, K., & Josef, Š. (2012). *Management cestovních kanceláří a agentur*. Grada Publishing as.
- Holešinská, A. (2010). Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu.
- Kateřina, R., Michal, B., & Ida, V. (2011). *Cestovní ruch-podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Grada Publishing as.
- Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Grada Publishing as.