

Posouzení podnikatelských rizik ve vybrané cestovní kanceláři

Tomáš Mičola

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tomáš Mičola**
Osobní číslo: **M20140**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Posouzení podnikatelských rizik ve vybrané cestovní kanceláři**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se podnikatelských rizik.

II. Praktická část

- Charakterizujte zvolený podnik.
- Identifikujte a analyzujte podnikatelská rizika.
- Navrhněte minimalizaci podnikatelských rizik zavedením preventivních opatření.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 184 s. ISBN 978-80-755-2661-8.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, 268 s. ISBN 978-80-745-2132-4.
- HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Fifth edition. London: Kogan Page, 2018, 453 s. ISBN 978-0-74-948-307-4.
- LAM, James. *Implementing enterprise risk management: from methods to applications*. Hoboken: Wiley, 2017, 405 s. ISBN 978-0-47-174-519-8.
- ZUZAŇÁK, Aleš. *Podnikání včera, dnes a zítra*. Praha: Leges, 2022, 137 s. ISBN 978-80-7502-457-2.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ján Dvorský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá posouzením podnikatelských rizik ve vybrané cestovní agentuře. Teoretická část práce se zabývá především teoretickými pojmy, věnujícím se managementu podnikatelských rizik. V praktické části jsou rizika nejprve identifikována pomocí brainstormingu a dotazníkového šetření, následně jsou analyzována PEST analýzou a konkurenční analýzou. V neposlední řadě jsou rizika vyhodnocena součtovou maticí rizik. Podle výsledků ze součtové matice rizik je sestaven kontrolní seznam k jednomu z nejvýznamnějších rizik, které bylo zjištěno.

Klíčová slova: brainstorming, dotazníkové šetření, kontrolní seznam, riziko, řízení rizik

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the assessment of business risks in a selected travel agency. The theoretical part of the thesis deals mainly with the theoretical concepts dealing with business risk management. In the practical part, the risks are first identified by brainstorming and questionnaire survey, then they are analyzed by PEST analysis and competitive analysis. Finally, the risks are evaluated by means of a sum-of-risks matrix. According to the results from the summative risk matrix, a checklist is compiled for one of the most significant risks that has been identified.

Keywords: brainstorming, questionnaires, checklist, risk, risk management

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Jánů Dvorskému, PhD., který mi byl vždy během zpracovávání bakalářské práce nápomocen a věnoval mi své cenné rady a také čas. Současně bych chtěl také poděkovat majiteli cestovní agentury, který mi předal cenné rady a zkušenosti pro zpracování praktické části.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIK A PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	12
1.2 DEFINICE PODNIKÁNÍ	12
1.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	13
1.3.1 Základní části podnikatelského plánu	13
1.4 FRANCHISING JAKO FORMA PODNIKÁNÍ.....	14
1.4.1 Výhody a nevýhody franchisového podnikání.....	14
1.5 CESTOVNÍ KANCELÁŘE A SPECIFIKA CESTOVNÍHO RUCHU	15
2 RIZIKO	17
2.1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE POJMU RIZIKO.....	17
2.2 PODNIKATELSKÉ RIZIKO	17
2.3 KLASIFIKACE RIZIK	18
2.3.1 Členění rizik	19
3 MANAGEMENT PODNIKATELSKÝCH RIZIK (ERM).....	21
3.1 IDENTIFIKACE RIZIK	21
3.1.1 Brainstorming.....	22
3.1.2 Dotazníkové šetření.....	22
3.1.3 Kontrolní seznam (Checklist)	23
3.2 ANALÝZA RIZIK A METODY PRO ANALÝZU RIZIK	23
3.2.1 Analýza pravděpodobnosti a důsledků působení rizika	24
3.2.3 PEST analýza	26
3.3 HODNOCENÍ RIZIK	26
3.3.1 Statistické metody	27
3.3.2 Specifické metody pro vyhodnocení rizik pomocí kvantitativní analýzy	27
3.3.3 Matice rizik	28
3.4 MONITOROVÁNÍ RIZIK	30
3.5 METODY NA SNÍŽENÍ RIZIKA.....	30
3.5.1 Ofenzivní řízení firmy.....	31
3.5.2 Retence rizika.....	31
3.5.3 Redukce rizika.....	31
3.5.4 Transfer rizika	32
3.5.5 Přenesení rizika pojištěním	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33

II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 PROFIL PODNIKU	35
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	35
5.2 MĚSÍČNÍ NÁKLADY PODNIKU.....	35
6 IDENTIFIKACE RIZIK	37
6.1 BRAINSTORMING	37
6.2 IDENTIFIKOVÁNÍ RIZIK POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	39
6.2.1 Výsledky vlastního průzkumu (dotazníku)	39
6.3 KLASIFIKACE A ČLENĚNÍ RIZIK V PODNIKU.....	48
7 ANALÝZA RIZIK	50
7.1 KONKURENČNÍ ANALÝZA	50
7.2 PEST ANALÝZA	52
7.2.1 Politicko-právní faktory	52
7.2.2 Ekonomické faktory	53
7.2.3 Sociokulturní faktory	56
7.2.4 Technologické faktory	57
7.3 KVALITATIVNÍ ANALÝZA RIZIK V CESTOVNÍ AGENTUŘE.....	58
8 HODNOCENÍ RIZIK	59
8.1 KVANTIFIKACE A VÝPOČET RIZIKA POMOCÍ MATICE RIZIK	60
9 NÁVRH NA ZAVEDENÍ OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK	62
9.1 SESTAVENÍ KONTROLNÍHO SEZNAMU	62
9.2 SPRÁVNÝ POSTUP A CHOVÁNÍ PRODEJCE	63
10 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	65
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	72
SEZNAM TABULEK	73
SEZNAM GRAFŮ	74
SEZNAM PŘÍLOH	75

ÚVOD

Má bakalářská práce se zabývá posouzením podnikatelských rizik ve vybrané cestovní kanceláři (agentuře). Téma jsem zvolil na základě toho, že v této agentuře pracuji již druhým rokem a mám díky tomu všeobecný přehled o fungování cestovní agentury, ale také o rizicích, kterým musí čelit.

Rizika nám mohou vzniknout prakticky u všech činností a jsou součástí našeho každodenního života. Je nutné na ně myslet i s ohledem na podnikání. Rizika působí nejen na větší a menší organizace, ale také na živnostníky. Měla by být v podvědomí každého podniku, jelikož rizika jsou nevyhnutelnou součástí každého podnikání a nikdy je nelze úplně odstranit, ale pouze minimalizovat. Z tohoto důvodu je velice důležité řízení rizik, bez kterého by podnikatelé pravděpodobně mohli čelit finančním ztrátám, ztrátě dobré pověsti, případně krachu svého podnikání. S riziky je tedy nutné pracovat, nikoliv se jim vyhýbat a podniky musí být na riziko připravené.

Mým hlavním cílem je navrhnout preventivní opatření pro minimalizaci rizik v cestovní agentuře v návaznosti na jejich předchozí identifikaci, analýzu a vyhodnocení, ze kterého je možné zjistit nejvýznamnější rizika.

Pro správné pochopení problematiky rizik a následně jejich řízení, byla vytvořena teoretická část. Tato oblast se nejprve zabývá základními pojmy jako jsou podnik, podnikání, ale také jsou zde zmíněna specifika cestovního ruchu. Další část se věnuje definici rizika, podnikatelského rizika, ale také klasifikaci rizik. Poslední kapitola teoretické části je nejrozsáhlejší a zabývá se postupně všemi kroky řízení podnikatelských rizik od identifikace, analýzy, hodnocení, až po metody pro minimalizaci těchto rizik. Tato kapitola poskytuje hlavní podklad pro vypracování praktické části.

V návaznosti na teoretickou část vznikla část praktická, která nejprve charakterizuje vybranou cestovní agenturu. Poté je v praktické části podrobněji řešena identifikace rizik, na kterou byl využit brainstorming na zjištění rizik z interního pohledu a také dotazníkové šetření, aby bylo možné rizika identifikovat i z pohledu zákazníka. Následuje analýza rizik, ve které jsou využity metody jako PEST analýza nebo je zde vytvořena konkurenční analýza či kvalitativní analýza, která nám stanovila podklady pro vyhodnocení významnosti rizik. Poté jsou rizika v následující kapitole pomocí součtové matice rizik vyhodnocena a na základě jejich vyhodnocení jsou navržena opatření k jejich minimalizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Nejdříve je práce zaměřena na zpracování literární rešerše především pro podnikatelská rizika. Tato rešerše nám poskytne kvalitní informace pro zpracování analytické části, především nám poskytne informace o identifikaci, analýze a samotnému vyhodnocení rizik.

Hlavním cílem práce je podle posouzení rizik navrhnout preventivní opatření pro minimalizaci těchto rizik. Na základě vyhodnocení nejvýznamnějších rizik budou navržena opatření k vybraným a nejvýznamnějším rizikům. Konkrétně se bude jednat o sestavení kontrolního seznamu a sestavení postupu pro správné a přívětivé chování prodejce k zákazníkovi během jeho návštěvy na pobočce.

Dalším cílem práce, který předchází hlavnímu cíli jsou identifikace a následná analýza rizik, které budou důležitým podkladem pro splnění hlavního cíle. Pro identifikaci rizik bude využito dotazníkové šetření, pro identifikaci z pohledu zákazníka brainstorming, který naopak identifikuje rizika z interního pohledu, tato rizika budou následně rozčleněna podle tabulky. K analýze rizik bude využito více metod, konkrétně PEST analýza, konkurenční analýza a kvalitativní analýza.

Pro získávání nejdůležitějších informací k praktické části budou využity informace získané především od majitele cestovní agentury. Ke sběru dat bude také použito dotazníkové šetření, které pomůže získat důležité informace od samotných zákazníků. Pro interpretaci grafů, obrázků a tabulek v praktické části byl využit program Microsoft Excel.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

Tato kapitola se bude především věnovat základní charakteristice pojmu „podnik“ a „podnikání“. Dále se bude zabírat sestavením podnikatelského plánu a pojmem „franchising“ a výhodami i nevýhodami spojené s tímto pojmem. V neposlední řadě budou představeny specifika cestovního ruchu. (Srpová a Řehoř, 2010)

1.1 Charakteristika podniku

Podnikem se rozumí subjekt, který existuje s cílem podnikat a je nezávislý ekonomicky i právně. Odpovědnost majitelů za jisté výsledky podnikání je spojena s ekonomickou samostatností, která odkazuje na svobodu v podnikání. Právní nezávislostí se rozumí eventualita navazovat právní vztahy s jinými subjekty na trhu a dojednávat s nimi smlouvy, z níž vyplývají práva a povinnosti. (Srpová a Řehoř, 2010)

1.2 Definice podnikání

V živnostenském zákoně (§ 2) najdeme následující definici: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Česko, 1991)

Pro přesnější pochopení definice v živnostenském zákoně je nutné doplnit vysvětlení dílčích pojmů:

- soustavností se rozumí činnost, která musí být vykonávána opakovaně a pravidelně;
- samostatnost znamená, že fyzická osoba jedná sama za sebe (osobně) a právnická osoba prostřednictvím jejího statutárního orgánu;
- vlastní jméno znamená, že fyzická osoba pod svým vlastním jménem a příjmením provádí právní úkony a právnická osoba pod svým názvem;
- dosažení zisku je možné chápat jako činnost, která musí být prováděna s cílem dosažení zisku, ale není to podmínkou, aby bylo dosaženo zisku. (Srpová a Řehoř, 2010)

1.3 Podnikatelský plán

Samotný podnikatelský plán je podstatný nejenom pro žádost o úvěr u banky či pro investora, ale především pro firmu nebo podnikatele, aby si objasnili postupy, které je v procesu realizace čekají.

Při přípravě podnikatelského plánu nesmí být opomenuto zvážení možných rizik a sestavení optimistické a pesimistické verze. Plnění plánu by se mělo průběžně monitorovat a plán by se měl na základě výsledků alespoň jednou ročně aktualizovat. Podnikatelský plán by měl zkrátka obsahovat odpovědi na otázky: kdo, co, jak, proč, kolik (v jakém množství), kdy a kde.

Mnoho poradenských firem a bank (např. Česká spořitelna a Komerční banka) nabízí návody, poradenství a pomoc s podnikatelskými plány. (Zuzaňák, 2022)

1.3.1 Základní části podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je tvořen těmito základními částmi:

- titulní strana – název společnosti, sídlo společnosti, jména společníků, identifikační číslo včetně kontaktních údajů;
- stručné shrnutí – vyzdvihne se hlavní myšlenka a přínosy, jaký produkt nebo služba se bude nabízet, velikost trhu a cílový zákaznický segment, jaké je poslání a cíl podnikání (mise), čeho by se mělo v několika letech dosáhnout (vize). Jsou zde popsány konkurenční výhody a také proč se očekává úspěch;
- profesní a osobní údaje majitelů společnosti a funkcionářů;
- popis podniku – popisuje právní formu, předmět činnosti podnikání, organizační strukturu, počet pracovníků, koncepci společnosti včetně rozdělení kompetencí, popis sídla společnosti a důvody pro její výběr;
- popis výrobku a služby – obsahující vlastnosti výrobku nebo služby, parametry atd.;
- popis podnikatelské příležitosti – popisuje se produkt nebo služba, tržní informace, jaká je přidaná hodnota pro samotného zákazníka a čím se firma odlišuje od konkurence;
- zajištění vstupů a dodavatelů – primární vstupy budou uvedeny včetně cen, významných dodavatelů a možných alternativních řešení při výpadku dodavatele;

- časový harmonogram – uvede se včetně kontrolních termínů;
- marketingový plán – obsahuje situační analýzu, marketingové cíle a strategii, SWOT analýzu, operativní plány, požadované zdroje a rozpočet;
- určení ceny produktů nebo služeb – je určen způsob stanovení ceny, minimální, průměrné marže a také ceny konkurence;
- organizační a personální plán – bude uvedena organizační struktura, pracovní náplň pozic včetně jejich kompetencí a odpovědnosti;
- finanční plán – uvedou se provozní a zakladatelské rozpočty. Provozní rozpočet popisuje hlavně cashflow společnosti a stanovuje výši tržeb. Zakladatelský rozpočet obsahuje to, co je potřeba k zahájení podnikání, příjmy, náklady a výnosy minimálně za první rok;
- rizika projektu – poskytne se analýza rizik a vhodná opatření, která mají být přijata v případě ne příliš příznivého vývoje. Řadí se zde např. pojištění majetku, přerušení provozu a převod rizik na ostatní subjekty;
- příklady s podpůrnou dokumentací. (Zuzaňák, 2022)

1.4 Franchising jako forma podnikání

Vzhledem k tomu, že v českém právu není franchising doslovně regulován, tak v žádném zákoně nenajdeme přesnou definici pojmu „franchising“. V návaznosti na tohle, jsou České soudy a Úřad pro ochranu hospodářské soutěže povinny při rozhodování stanovovat vlastní definice obsahu činností nebo dohod pro pokrytí pojmu „franchising“. Protože ani v pravopisu není v českém prostřední shoda, používají se kromě pojmu „franchising“ také jiné pojmy např. „franšízing“, „franšízink“ nebo „frančízing“. (Zuzaňák, 2022)

Jelikož určité právní řády pojem franchising jasně definují, jsou i takové, které se definici tohoto pojmu záměrně vyhýbají, aby se daly aplikovat zákonná ustanovení i na právní vztahy podobné franchisingu a zabránit tím obcházení zákona. (Ctibor a Horáčková, 2017)

1.4.1 Výhody a nevýhody franchisového podnikání

Jako výhoda franchisingu se často uvádí příklad tzv. win-win partnerství nebo obchodního vztahu, ze kterého mají prospěch obě zúčastněné strany. Nicméně franchising má kromě výhod také mnoho nevýhod, které budou shrnuty níže.

Touha poskytovatele franšizy k rozšíření svého podnikání vede k zakládání franchisového systému. S využitím franchisantů je poskytovatel schopný rozšířit své podnikání tím, že si otevře současně víc podniků na odlišných místech a nenese takové finanční zatížení. Nové podniky jsou provozovány podnikateli, kteří na rozdíl od franchisora mohou věnovat chodu provozovny větší energii než on sám, jelikož franchisor se musí věnovat vlastním provozovnám. Kromě toho může franchisant obohatit poskytovatele o nové znalosti na místním trhu, na kterém se zvládne pohybovat aktivněji než samotný franchisor.

Tyto výhody mají v sobě skryty i určité nevýhody. Franchisor připojí ke svému podnikání nové lidi, které bude znát jen on. Zákazník vnímá značku franchisové sítě a nebere v potaz konkrétní franchisu u které provádí obchod a v níž nakupuje. Všechny chyby franchisantů ovlivní pověst samotného franchisora, a i když má plnou kontrolu nad franchisovou sítí, některým chybám nemůže zabránit. Tato kontrola není stejná jako nad vlastními provozovnami. Zároveň franchisor nebude mít stejně velké zisky, jako z vlastních provozoven.

Co se týče samotného franchisanta, tak jeho hlavní devízou je skutečnost, že může těžit z renomé a know-how zavedené značky. Franchisoři tím ušetří peníze, které by jinak použili na rozvoj a propagaci svého podnikání.

Vstup na trh skrze franchising je však statisticky efektivnější než vytváření vlastního podnikání. K tomu franchisant využívá skutečnosti, že má od poskytovatele podporu a nemusí spoléhat sám na sebe např. školení a konzultace. Členové franchisové sítě mohou také využít zvýhodněných nákupních cen. (Ctibor a Horáčková, 2017)

1.5 Cestovní kanceláře a specifika cestovního ruchu

Jediné cestovní kanceláře nejsou podmnožinou jiných odvětví v sekci cestovního ruchu. Jedná se o hlavní jednotky cestovního ruchu s účelem zprostředkování, organizace a poskytování služeb cestovního ruchu.

Cestovní kancelář vykonává funkci prostředníka. Jedná se o velkoobchod, který od producenta koupí samotný produkt, může se jednat např. o dopravu, ubytování, stravu atd. Takový produkt se pak prodává konečnému zákazníkovi. Všechna rizika spojená s prodejem přebírá cestovní kancelář. (Jakubíková, 2012)

Podle zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách v oblasti cestovního ruchu se rozlišují dva typy živností – provoz cestovní kanceláře a agentury.

- **cestovní kancelář** na základě koncese organizuje a prodává zájezdy, má plnou odpovědnost za uskutečnění zájezdu;
- **cestovní agentura** se řadí do živnosti volné a na rozdíl od cestovní kanceláře zájezd pouze zprostředkovává pro cestovní kancelář. (Česko, 1999)

Specifika cestovního ruchu:

1. zájezdy není možno skladovat;
2. nabídka a poptávka spolu úzce souvisí (změna cen a příjmů se okamžitě na trhu projeví);
3. velký podíl lidské práce;
4. poptávku hlavně ovlivňují příjmy lidí, cena nabízené služby, preference zákazníka, móda a celkový životní styl;
5. nabídka je ovlivněna technologiemi (internet, informační a rezervační systémy);
6. sezónnost;
7. trh ovlivňují přírodní faktory a ostatní jevy, které nelze předpovědět;
8. rozvoj cestovního ruchu podléhá politicko-správním podmínkám. (Jakubíková, 2012)

2 RIZIKO

Původ slova riziko sahá až do 17. století, kde bylo spojováno s plavbou a nebezpečími, kterým se mořeplavci museli vyhýbat. Později se tento výraz začal vztahovat i k případné ztrátě.

Dnes se upírá čím dál více pozornosti k otázkám ohledně rizik i kvůli zvyšujícím se problémům světové politiky. Řada zemí se na ně zaměřila ve výzkumech pro získání nových poznatků a zkušeností. Ale až donedávna nebyla zkoumána prakticky. (Častorál, 2017)

Riziko vyvolává prvky příležitostí, náhod, nejistoty, hrozeb, ale také nebezpečí. Tyto prvky v sobě zahrnují možnou ztrátu, poranění pracovníků a jiné. Kvůli těmto ne příliš pozitivním důsledkům je naprosto normální předpokládat, že rizika by měla být minimalizována, případně by bylo ideální se jim úplně vyhýbat. Riziko je prostě bariéra k dosažení cílů podniku a řízení rizik se jej snaží minimalizovat. Nicméně riziko má v sobě jak pozitivní, tak i negativní aspekty. Bez něj neexistují příležitosti k zisku a z tohoto důvodu by správná definice rizika měla identifikovat jak jeho příčiny (proměnné či nejisté faktory), tak jeho důsledky (pozitivní nebo negativní odchylky od předpokládaných výsledků). (Lam, 2017)

2.1 Základní terminologie pojmu riziko

Dle normy ČSN ISO 31000 bylo riziko definováno jako: „*Riziko je účinek nejistoty na dosažení cílů.*“

Definice této normy znamená následující:

- riziko vždy zahrnuje nejistotu (neurčitost), tedy ne jenom pravděpodobnost;
- nutnost účinku nejistoty ve vztahu k riziku (nejistota se automaticky nerovná riziku);
- vztah k dosažení cíle, tzn. kroky podniknuté k dosažení cíle. (Častorál, 2017)

Protože je mnoho definic rizika, je pro organizace hlavní vybrat si svou vlastní definici, která nejlépe odpovídá jejich účelům. Záleží tedy na samotné organizaci, jestli definice rizika bude méně či více obsáhlá. (Hopkin, 2018)

2.2 Podnikatelské riziko

Podnikatelským rizikem se rozumí souhrnný pojem pro jakékoliv riziko, které má dopad na podnikání nebo ovlivňuje rozhodnutí podnikatele či vrcholového vedení společnosti. Se začátkem podnikání se pojí mnoho rizik, hlavně rozhodnutí o samotném podnikání (jak, kde

a v jakém odvětví podnikat), o zahájení podnikání (vznik obchodní společnosti) a v procesu provozu podniku je nutné rozhodnout o vývoji i zavádění nových produktů a služeb.

V praxi je největším podnikatelským rizikem rozhodnutí o založení podniku, získání potřebného kapitálu a zavedení nového produktu. V případě neúspěchu mohou vzniknout tzv. utopené náklady. Naopak v případě úspěchu může firma generovat velký zisk, který vyvažuje riziko, které bylo podstoupeno. Podnikatelské riziko se zvyšuje při použití cizího kapitálu na vývoj nového produktu.

Kvalitní sestavení podnikatelského plánu, kvalitní informace o stavu organizace a podmínkách na trhu mohou pomoci snížit samotné podnikatelské riziko. Pojištění podnikatelských rizik se hojně využívá pro snížení ekonomických dopadů. (Podnikatelská rizika, 2015)

2.3 Klasifikace rizik

Riziko nás může vést k pozitivním či negativním důsledkům nebo prostě k nejistotě. Jakékoliv riziko má své jedinečné charakteristiky, které potřebují speciální řízení či analýzu. Rizika dělíme na:

- riziko shody (povinné riziko);
- riziko nebezpečí (ohrožení);
- kontrolní riziko (riziko nejistoty);
- riziko příležitosti (spekulativní riziko).

V oblasti řízení rizik se opravdu hodně diskutuje o terminologii. Bez ohledu na teoretické diskuse je hlavní, aby organizace akceptovala systém klasifikace rizik takový, jaký nejlépe odpovídá její situaci. Nicméně je nezbytné poznamenat, že neexistuje žádná „správná“ nebo „špatná“ klasifikace rizik.

Společnosti někdy záměrně podstupují rizika, aby dosáhli pozitivních výsledků organizace, jedná se hlavně o rizika tržní a obchodní. Tyhle rizika můžeme zařadit do rizik příležitostí (spekulativních rizik) a společnosti mají zvláštní snahu do těchto rizik investovat. Riziko příležitosti se zabývá vztahem mezi rizikem a výnosem. Cílem je dosažení pozitivního výsledku s podniknutím rizikových kroků. (Hopkin, 2018)

2.3.1 Členění rizik

Samostatné členění či dělení rizik je velmi obsáhlé, obvykle jsou rizika rozlišována na:

- technicko-technologická – tato rizika technologického rozvoje způsobují selhání vývoje nových výrobků, ale také technologií;
- provozní (výrobní) – rizika provozní (výrobní nebo operační) jsou schopny ohrozit průběh výrobního procesu a následně samotné výsledky procesu. Jako příklady je možné uvést nedostatek surovin, materiálů, kvalifikovaných pracovníků aj.;
- ekonomická – jedná se především o rizika spojená s náklady, dochází k růstu cen nákladů (materiály, energie, služby atd.);
- tržní – jedná se o jedny z nejdůležitějších rizik, které působí na výsledek hospodaření u společnosti. Mají většinou charakter poptávkových a cenových rizik. Častou příčinou vzniku těchto rizik je také chování konkurence (zavádění nových výrobků, jiné preference spotřebitelů aj.);
- finanční – jsou spojena se způsobem financování (použití vlastního nebo cizího kapitálu), s finančními zdroji, konkrétně s jejich dostupností a se schopností splácet závazky. Mohou být také zvýšena s nevýhodnými změnami úrokových sazeb (úvěry s pohyblivou úrokovou sazbou či změny měnových kurzů);
- kreditní – tato rizika se týkají toho, že zákazníci či odběratelé nebudou schopni dostát svým závazkům (úhrada úvěru, faktury), což může vést k platební neschopnosti;
- legislativní – rizika legislativní vznikají často v důsledku hospodářské nebo legislativní politiky, které mohou obsahovat změny v daňových zákonech, v investiční a rozpočtové politice, změny v zákonech na ochranu životního prostředí, ochrany spotřebitelů a další;
- politická – tato rizika zahrnují různá nebezpečí, příkladem mohou být stávky, války, rasové nepokoje. Kromě těchto zmíněných příkladů zahrnují i rizika spojená se zahraničím (tarifní bariéry, exportní omezení, omezený přístup k surovinám, energiím atd.);
- environmentální – tato rizika, která jsou spjata s životním prostředím, mohou představovat náklady na odstranění škod způsobených životnímu prostředí nebo mohou souviset s úhradou daní na využívání neobnovitelných zdrojů;

- personální (spojitost s lidským činitelem) – rizika zahrnují ztrátu klíčových pracovníků, podvody či nezákonné chování zaměstnanců, stávky, sabotáže a další;
- informační – nedostatečná ochrana různých informačních systémů nebo dat podniku, která mohou být odcizena a zneužita v neprospěch podniku od externích, ale také interních subjektů;
- zásahy od vyšší moci – zahrnují živelné pohromy, nehody výrobních zařízení nebo například teroristické útoky. (Fotr a Hnilica, 2014)

3 MANAGEMENT PODNIKATELSKÝCH RIZIK (ERM)

V posledních letech se řízení rizik v praxi významně vyvinulo. Nejprve se vyvinuly specializované oblasti řízení rizik, jako jsou projektové, energetické, finanční, operační a klinické řízení rizik. Poté společnosti začaly prosazovat snahu o širší přístup k praxi řízení rizik.

Různé termíny se využívají k popisu tohoto širokého přístupu, například holistické, integrované, strategické a operativní řízení rizik. V současné době je nejpoužívanějším a obecně přijímaným termínem pro popis tohoto širšího přístupu termín řízení podnikových rizik (ERM).

ERM má jednotný, integrovanější a širší přístup, což znamená, že organizace bere v potaz všechna rizika, kterým musí čelit napříč všemi operacemi. ERM se věnuje řízení rizik, příležitostí, také řízením rizik kontrolních a rizik nebezpečí. Tento přístup také bere v potaz skutečnost, že mnoho rizik je vzájemně propojeno a klasické řízení rizik se této problematice nevěnuje. (Hopkin, 2018)

3.1 Identifikace rizik

U identifikace rizik je nutné projít dvěma fázemi. V první fázi je důležité zjistit o jaké riziko se jedná a v druhé fázi je důležité stanovit kontext samotného rizika. První fáze se skládá ze dvou částí:

- podmínka – jedna věta, která obsahuje popis klíčových okolností, situace, příčiny obav, pochybnosti, nejistoty atd.;
- důsledek – jedna věta obsahující klíčové důsledky, především negativní.

V druhé fázi je důležité zachytit kontext rizika. Obsahuje zaznamenání dalších informací, které se týkají souvisejících okolností, událostí a také vzájemných vztahů, které mohou riziko ovlivňovat. Záměrem tedy je poskytnout informace, které pomohou pochopit ostatním lidem, proč jsme se obávali daného rizika. Je nutné mít na paměti, že určitá rizika jsou pouze dočasná a po nějaké době už pro nás nebudou představovat riziko.

K identifikaci rizik můžeme využít následující techniky:

- kontrola dokumentace;
- brainstorming;

- rozhovor s odborníkem;
- SWOT;
- analýza kořenových příčin;
- kontrolní seznam (checklist);
- diagramy – rybí kost, vývojový diagram atd. (Bennett a Ho, 2014)

Kromě identifikování věcí, co se mohou stát, je nutné taky zvážit možné příčiny a scénáře následků, ke kterým může dojít. Nástroje a techniky, které se budou používat by měly být přizpůsobeny k cílům organizace. Jedny z nejdůležitějších informací k identifikování jsou ty aktuální, měly by ale také v sobě zahrnovat informace z minulosti. Na identifikaci by se měli podílet pracovníci s adekvátními znalostmi. (Častorál, 2017)

3.1.1 Brainstorming

Brainstorming je jedna z nejpoužívanějších kreativních technik. Pro účinně provedený brainstorming je ideální skupina o 3-12 lidech včetně moderátora, který by měl dohlížet na dodržování pravidel a zaznamenávat nápady. Před začátkem je určeno téma, metoda a pro neznalé účastníky pravidla. V průběhu brainstormingu se nápady prezentují volně aniž by byly nějak posouzeny či hodnoceny. Když se předkládání nápadů zpomalí, tak moderátor podněcuje další nápady, dokud se skupina nedostane ke konci. Po ukončení brainstormingu je nutné vybrat nejlepší nápad. Tento výběr může provést stejná skupina, ale není to nutností. (Doležal, 2023)

Můžeme jej použít v mnoha postupech risk managementu, při identifikaci rizik, také při tvorbě kvalifikačních schémat, vyjasnění kvantifikačních předpokladů a vytváření potencionálních reakcí na rizika. Zúčastnit se jej mohou téměř všechny zájmové skupiny. (Pritchard, 2015)

3.1.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je možnost, jak získat potřebné informace od zkoumaných osob. Tato metoda je charakterizována tím, že získává údaje zprostředkovaně, tedy skrze subjektivní výpověď zkoumaných osob, aniž by mělo dojít k přímé interakci tazatele a respondenta. Dotazníkové šetření je, když se rozhodující část zásahů do sběrů informací od tazatele uskuteční už při přípravě projektu výzkumu.

Obecně platí, že dotazníkové šetření se nejvíce hodí v oblastech, kde potřebujeme získat relativně jednoduché informace od velkého počtu lidí. Tato technika je často využívána i tehdy, kdy potřebujeme získat v relativně krátkém časovém období informace od velkého množství osob. Dotazníkové šetření je také vhodné v situacích, kdy potřebujeme následně statisticky zpracovat data. Nicméně musíme mít dobré znalosti o zkoumaném tématu, abychom byli schopni formulovat přesné pracovní hypotézy, bez kterých nemůžeme účinně používat žádnou ze standardizovaných technik. (Disman, 2018)

3.1.3 Kontrolní seznam (Checklist)

Jedná se o seznam otázek či aspektů, které jsou logicky uspořádány za účelem identifikace rizik a zhodnocení závažnosti rizik pro daný účel. Pro zajištění přesnosti se předpokládá, že otázky a aspekty jsou správně zaměřené, logicky uspořádané, bez překrývání, které může vést k přeceňování. Nejsou konfliktní (vzájemně se nevylučují) a jsou kompletní neboli úplné (neexistují žádné položky, které by mohly vést k nadhodnocení).

Kontrolní seznam je postup, který spočívá v systematické kontrole dodržování podmínek, které si stanovíme předem. Kontrolní seznamy jsou obecně vytvářeny na základě charakteristik týkajících se sledovaného systému případně činností souvisejících s tímto systémem. Struktura kontrolních otázek může být od jednoduchého až po složitý formulář. Aby kontrolní otázky dosahovaly co nejvyšší přesnosti, tak složitější formuláře obsahují různé úrovně relativní důležitosti, tedy jsou určeny váhy parametrů v souboru.

Tento postup je možné využít v kterékoliv fázi životního cyklu. Kontrolní seznamy slouží k podrobnému seznámení nezkušených pracovníků s provozem.

Samotný kontrolní seznam v sobě obsahuje odpovědi na otázky ve formě „ano“, „ne“, „neaplikovatelný“ či „potřeba více informací“. Analýza kontrolního seznamu je různorodá metoda. Tato technika může být rychle využita pro jednoduché zhodnocení, či pro detailnější výsledky. Jedná se o účinný způsob identifikace tradičně rozpoznatelných zdrojů rizik. (Procházková, 2011)

3.2 Analýza rizik a metody pro analýzu rizik

Úkolem analýzy rizik je porozumění rizikům a poskytnutí vstupu pro jejich následující hodnocení. To umožňuje určení, která rizika je třeba ošetřit a vybrání nejvhodnější strategie. Dále může poskytnout základ pro rozhodování v různých typech a úrovních rizik.

Analýza rizik zahrnuje hodnocení příčin a zdrojů rizik, jejich důsledků a pravděpodobnosti výskytu těchto důsledků. Jedna událost je schopna mít více důsledků a může také ovlivnit více cílů, což je také součástí analýzy rizik.

Nezbytné je vyjádřit následky a možnosti jejich vzniku, a také zohlednění, jakým způsobem se tyto následky kombinují pro určení úrovně rizik. Je důležité také zvážení vzájemné závislosti různých rizik a jejich zdrojů.

Při analýze rizik je třeba zohlednit důvěryhodnost stanovení úrovně rizik a jejich citlivosti. Hloubka analýzy rizik může být různá a závisí na konkrétních rizicích, analýzách, a také na informacích, údajích a zdrojích, které jsou dostupné. Analýza rizik může být buď kvalitativní, kvantitativní nebo kombinace obou těchto metod.

Možné důsledky a pravděpodobnost výskytu rizik může být určena díky modelování výstupů nebo posloupnosti událostí. Důsledky lze vyjádřit jako hmotné nebo nehmotné dopady. (Častorál, 2017)

3.2.1 Analýza pravděpodobnosti a důsledků působení rizika

Při přípravě manažerských rozhodnutí je velmi podstatné identifikovat možné budoucí situace, které mohou ovlivnit výsledky zvažovaných variant rozhodování.

- Mezi tyto situace můžou patřit i nepříznivé události, jako například pokles poptávky, navýšení cen surovin, energií atd.
- Na druhé straně mohou být některé situace příznivé, například tržní konjunktura, snižování tržní konkurence odstupováním nebo získání dalších trhů.

Při posuzování a hodnocení variant pro rozhodování je podstatné si určit v budoucích situacích nebezpečí (v případě nepříznivých situací) nebo nadějnost (v případě příznivých situací) výskytu těchto situací, které je možné vyjádřit čísly. Tyto pravděpodobnosti se často nevyjadřují objektivními pravděpodobnostmi, které jsou založeny na statistických údajích z minulosti, protože například nejsou k dispozici (např. poptávka po novém produktu, který nebyl do teď vyráběn) nebo jsou pouze částečně relevantní (data z minulosti jen částečně pomůžou k odhadu pravděpodobnosti úspěchu nového výrobku).

V situacích, kdy je potřeba ohodnotit pomocí pravděpodobností rizikové situace, je možné využít subjektivní pravděpodobnosti. Ty fungují na bázi toho, že každý jednotlivec (podnikatel, manažer atd.) je přesvědčen ve výskyt určité události, která může být pro něj či

společnost významná (úspěch či neúspěch nového výrobku). Subjektivní pravděpodobnost nám vyjadřuje tedy míru přesvědčení ve výskyt určitých událostí.

Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti může být:

- číselné;
- slovní.

Metoda kvantilů

Metoda kvantilů je užitečná k subjektivnímu rozdělení pravděpodobnosti, ale pouze v případě, existuje-li vysoký či nekonečný počet událostí, které se mohou vyskytnout. Platí to pro mnoho rizikových faktorů, např. nákupní či prodejní ceny výrobků a surovin, směnné kurzy atd.

Podstatou této metody je určování mediánu, dolního, horního kvartilu a rozdělení pravděpodobnosti spojitého faktoru samotného rizika. Tyto veličiny určuje analytik s hodnotitelem (manažerem). Nejvíce vhodná je situace, u které se postupuje nepřímou, tedy když analytik pokládá hodnotiteli několik otázek za sebou (postupně). (Fotr a Švecová, 2022)

3.2.2 Analýza konkurenční výhody

Při analýze konkurenční výhody může být užitečným nástrojem matice (viz. Obrázek č. 1). Tato matice umožňuje posoudit konkurenceschopnost produktu na základě jeho relativních nákladů a stupně odlišnosti.

Stupeň odlišnosti	vysoký	Udržení zvláštnosti	Nečekaný úspěch
	nízký	Víra v růst trhu	Zachování cenové výhody
		vysoké	nízké
		Relativní náklady	

Obrázek 1 Matice konkurenční výhody
(vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013)

Matice zahrnuje:

- udržení zvláštnosti – vysoké relativní náklady a vysoký stupeň diferenciacce (např. uvedení unikátního produktu s vyšší cenou);

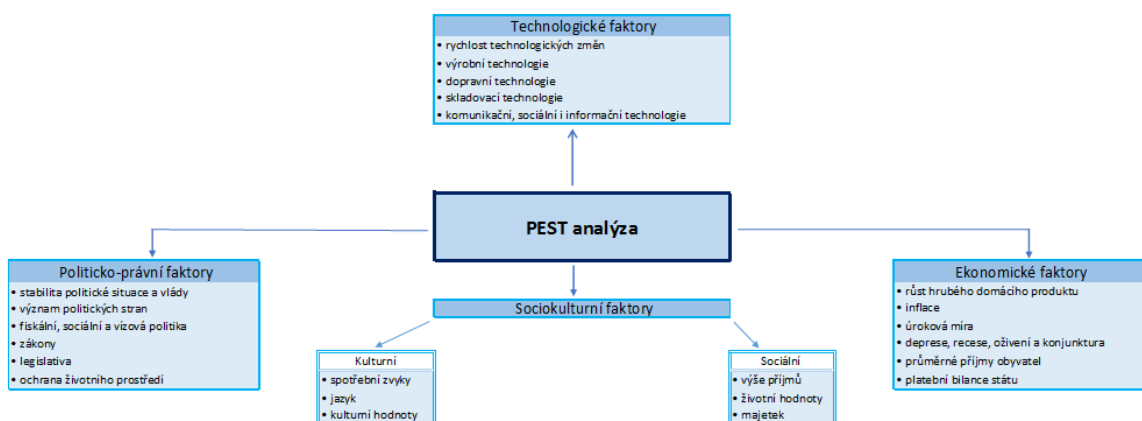
- nečekaný úspěch – nízké relativní náklady a vysoká diferenciacie (např. unikátní výrobek, který dokáže konkurovat v jakékoliv cenové relaci);
- víra v růst trhu – vysoké relativní náklady a nízká diferenciacie (úspěch závisí výhradně na rychlém růstu trhu);
- zachování cenové výhody – nízký stupeň diferenciacie i relativní náklady (schopnost konkurovat pouze při zachování cenové výhody). (Jakubíková, 2013)

3.2.3 PEST analýza

K vyhodnocení vývoje vnějšího prostředí se často používá PEST analýza (viz. Obrázek č. 2), která zkoumá:

- politicko-právní faktory;
- ekonomické faktory;
- sociokulturní faktory;
- technologické faktory.

Tyto faktory mají nebo mohou mít vliv na provoz podniku v současné době nebo v budoucnosti. Mimo tuto metodu se používá i rozšířená PESTEL analýza, které zahrnuje v sobě i ekologické vlivy. (Jakubíková, 2013)



Obrázek 2 PEST analýza (vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013)

3.3 Hodnocení rizik

Cílem hodnocení rizik je pomoci rozhodnout, jaká rizika je potřeba ošetřit. Hodnocení rizik srovnává úrovně rizik, která jsou získána během procesu analýzy s předem stanovenými

kritérii rizik. Díky tomuto srovnání je možno určit, zda je potřeba zavést nějaké řešení (opatření).

Při rozhodování je nutné brát ohled na širší kontext rizik, včetně zohlednění tolerance k riziku ostatních stran mimo organizaci, které mají prospěch z rizika. V souladu s požadavky zákonů a předpisů s dalšími příslušnými požadavky by měla být provedena rozhodnutí. V některých případech se může stát, že bude nutné provést další analýzu, i když bylo již provedeno samotné hodnocení. (Častorál, 2017)

3.3.1 Statistické metody

K hodnocení rizik můžeme využít předem zformulované statistické hypotézy. K aplikaci statistických metod se postupuje podle následujících kroků:

1. formulace statistických hypotéz;
2. určení testovacího kritéria;
3. výpočet testovacího kritéria;
4. stanovení kritické oblasti testování;
5. rozhodnutí o přijetí či nepřijetí statistických hypotéz;
6. interpretace výsledků.

Statistická hypotéza se ověřuje pomocí faktorové analýzy a modelování strukturálními rovnicemi. Faktorová analýza je primárně určena ke klasifikaci, nikoliv k určení hladiny souvislosti mezi proměnnými. (Dvorský, 2021)

3.3.2 Specifické metody pro vyhodnocení rizik pomocí kvantitativní analýzy

Kvantitativní metody spočívají v matematických výpočtech rizik na základě četnosti výskytu a dopadu hrozeb. Tyto metody využívají číselné odhady k posouzení pravděpodobnosti vzniku události i pro ocenění jejího dopadu, obvykle vyjádřené v ekonomických jednotkách (např. „tisíce Kč“). Velmi často se riziko vyjadřuje jako roční předpokládaná ztráta, která se vyjádří jako finanční částka. Tyto metody jsou více založeny na přesnosti než metody kvalitativní, i když vyžadují více času, tak vyjadřují riziko ve finančních jednotkách, což je pro zvládnání samotných rizik výhodnější. (Smejkal a Rais, 2013)

Specifické metody míry rizika dělíme podle faktorů na dvou faktorové a tří faktorové. Metody o třech faktorech vypočteme vzorcem:

$$R = A * H * Z \quad (1)$$

R = míra rizika;

A = hodnota aktiva;

H = pravděpodobnost výskytu ohrožení;

Z = zranitelnost.

Zranitelností se rozumí slabé místo v bezpečnostním subjektu. Samotná zranitelnost není hlavní příčinou poškození, je to spíše okolnost případně jejich soubor, které umožňují, aby pohroma nežádoucím způsobem ovlivnila aktiva. Aby byla bezpečnost zajištěna, je nutné řídit zranitelnost, aby se zabránilo působení pohrom na aktiva, a tím pádem jejich poškození. Mezi příklady pro zranitelnost organizace může patřit:

- nepřítomnost vedoucího pracovníka;
- nestabilní síť;
- nízké povědomí pracovníků organizace o bezpečnosti v ní samotné;
- nesprávně rozdělené a nastavené povinnosti i odpovědnosti;
- nezavedené bezpečnostní opatření proti dopadům případných pohrom.

Dvou faktorové metody vypočteme pomocí vzorce:

$$R = PL * D \quad (2)$$

R = míra rizika;

PL = pravděpodobnost výskytu pohromy (tedy kombinace H * Z);

D = znamená výslednou škodu, která je způsobena pohromou, která překoná protiopatření s využitím zranitelnosti a ovlivní aktivum. (Procházková, 2011)

3.3.3 Matice rizik

Matice hodnocení rizik je jedním z nejvýznamnějších nástrojů, který stanovuje významnost rizik. Matice jsou zakládány na základě odborného hodnocení rizik od pracovníků s potřebnými znalostmi a zkušenostmi v těchto oblastech (např. pracovníci v marketingu se budou zabývat poptávkou a prodejní cenou).

Podstatou posuzování významnosti rizika experty pomocí matice hodnocení rizika je to, že se hodnotí dvě kritéria. První kritérium znamená pravděpodobnost výskytu samotného rizika a druhé kritérium vyjadřuje intenzitu negativních dopadů na společnost. Riziko se považuje za čím dál více významné, pokud je pravděpodobnější jeho výskyt. Pro firmu je také významnější s postupně vyšší intenzitou negativních dopadů.

Existují dvě formy pro expertní hodnocení rizik či pro faktory rizika. První formou je kvalitativní hodnocení, kde je významnost určena pomocí matice hodnocení rizik, tedy grafickým znázorněním nikoliv číselnou formou. Naopak další formou je „semikvantitativní“ hodnocení, kde je významnost rizik a faktorů rizika vyjadřována číselně s použitím matice hodnocení rizik. (Fotr a Švecová, 2022)

Tabulka 1 Matice rizik
(vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2013)

Dopad	5	6	7	8	9	10
	4	5	6	7	8	9
	3	4	5	6	7	8
	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost				

V tabulce č. 1 je zobrazena součtová matice. Míra rizika se v tomto případě stanoví součtem pravděpodobnosti a dopadu. Výsledná míra rizika na stupnici 2-10 znamená následující:

- míra rizika 2, 3 a 4 – akceptovatelné riziko, nepřijímají se žádné opatření k minimalizaci rizika (náklady na opatření proti riziku by převyšovaly potencionální dopad hrozby);
- míra rizika 5, 6 a 7 – je nutné přijmout opatření proti riziku, musí se vypracovat plán ošetření rizika;
- míra rizika 8, 9 a 10 – dopad rizika by mohl mít kritickou výši, je nutné vytvořit plán k minimalizaci, případně eliminaci rizika, který by měl dostat nejvyšší prioritu. (Smejkal a Rais, 2013)

3.4 Monitorování rizik

Monitorování a přezkoumávání by se mělo stát součástí procesu řízení rizik a mělo by obsahovat pravidelné audity a dohled. Je nutné, aby byly jasně stanoveny odpovědnosti za monitorování a přezkoumávání.

Procesy monitorování a přezkoumávání by měly zahrnovat všechny aspekty řízení rizik, aby bylo zajištěno, že opatření jsou účinná a efektivní jak při samotném plánu, tak i v provozu. Procesy by měly získat další informace pro lepší hodnocení rizik, důležitá je analýza a následně poučení se z událostí, trendů, chyb atd. Dále je nezbytné, aby byly rozpoznány změny vnějšího i vnitřního kontextu včetně změn kritérií a samotných rizik, které mohou vyžadovat upřednostnění a ošetření rizik. Také je důležitá identifikace nově se objevujících rizik.

Pokrok při provádění plánů na ošetření rizik umožňuje poskytovat měřítka výkonnosti. Výsledky mohou být integrovány do celkového řízení výkonnosti společností a také do vnějších a vnitřních aktivit. Samotné vyhodnocení monitorování a přezkoumávání musí být zaznamenáváno a interně i externě hlášeno adekvátním způsobem. Mělo by sloužit jako vstup pro přezkum rámce řízení rizik. (Častorál, 2017)

3.5 Metody na snížení rizika

Je zjevné, že musíme brát v potaz existenci rizik, která se vyskytují v podnikání, i při řízení složitějších subjektů s nepředvídatelným chováním, řadí se zde i orgány veřejné moci. Některá rizika mohou být přesunuta a některá zase zadržena. V konkrétních situacích je vhodnější se rizikům vyhnout nebo je minimálně snížit (redukovat).

Na charakteristikách rizika velmi závisí. Rozhodnou o tom, jaký nástroj řízení rizik bude vhodný. Nástroj pro řízení rizik by měl být ideálně zvolen tak, aby se jednalo o nejefektivnější a nejlevnější způsob, jak dosáhnout cíle (redukci nebo eliminaci rizika). K výběrům metod by měly být použity výstupy z hodnocení rizika, předpokládaných nákladů k implementaci a očekávaných přínosů. Metody je možné v určitých případech i kombinovat.

Vedení společnosti je schopno výrazně ovlivnit podnikatelské riziko. Práce manažerů je identifikování případných rizik, kterým firma bude čelit. Manažeři proto musí znát metody, které musí být použity k minimalizaci rizika. (Smejkal a Rais, 2013)

3.5.1 Ofenzivní řízení firmy

Ofenzivní řízení firmy se řadí k jednomu z neúčinnějších způsobů k preventivní ochraně před podnikatelským rizikem. Vyznačuje se těmito body:

1. správná volba a implantace rozvojové strategie, tomuto musí předcházet strategická analýza;
2. preferování včetně rozvoje silných stránek společnosti (udržení strategické výhody);
3. dosažení flexibility – rychlé reakce na změny ve vnitřním a vnějším okolí.

Z pohledu 7S faktorů, vystihuje ofenzivní řízení akceschopnost firmy, marketingová orientace řízení, jednoduchá organizační struktura, odborná čistota a také lidé, kteří jsou nejdůležitějším aktivem společnosti. (Smejkal a Rais, 2013)

3.5.2 Retence rizika

Tato metoda je možná vůbec nejběžnější metodou řešení rizik. Podnikatelé vzdorují prakticky nekonečnému počtu samotných rizik, nicméně většinou proti nim nic nedělají. Retence rizik je rozdělena jako:

- vědomá – riziko je odhaleno, ale neuplatní se žádné opatření proti riziku;
- nevědomá – riziko není odhaleno, podnikatel čelí riziku a sám si ani neuvědomí, že mu čelí.

Jedná se o legitimní metodu a také často o nejlepší způsob, jak s riziky zacházet. Společnost by se měla rozhodnout, která rizika zadržet, redukovat a případně kterým se vyhnout. Rozhoduje se většinou podle velikosti rezerv společnosti a schopnosti nést ztráty. (Smejkal a Rais, 2013)

3.5.3 Redukce rizika

U redukce rizik je nutné vybrat účinné (snížení rizika na přijatelnou úroveň), přijatelné (měla by být v souladu s právním řádem, regulačními opatřeními, etikou a ekologií), efektivní (měla by být provedena s přiměřenými náklady) a včasné opatření.

Dle toho, jestli soustředíme svou podnikatelskou aktivitu na redukci rizika či na řešení důsledků dělíme metody redukce rizika na:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika;
- metody, které minimalizují negativní dopady rizika. (Smejkal a Rais, 2013)

3.5.4 Transfer rizika

Další metodou snižování rizika je transfer rizika. Tato metoda se řadí k metodám s defenzivním přístupem ve srovnání s ofenzivním způsobem řízení. Do transferu rizika se řadí uzavírání dlouhodobých smluv na dodávky komponentů a surovin za fixní ceny, uzavírání komisionářských (cizí obchodní síť) a obchodních smluv (odběr minimálního množství a dodávka komponentů v určeném času a kvalitě). Dále zde patří transfer technických inovací na spolupracující firmy a další. Termínové obchody (hedging), leasing, odkup pohledávek (faktoring a forfaiting), bankovní záruka a další jsou také součástí metod transferu rizik. Patří zde i franšíza, která je užitečná nejen pro velké společnosti (zadavatele franšizy), které si tímto mohou rozšířit obchodní síť, protože tím minimalizují náklady, ale je výhodná i pro malé společnosti (příjemce franšizy), které naopak mohou využít know-how zadavatele, jejich prodejní systém, zkušenosti, image atd.

Všemi uvedenými metodami se snaží ekonomicky silnější obchodní partner využít tzv. „diktát“, tedy vnucování a respektování jeho podmínek. V dnešní době v ČR je nejspíše nejrozšířenější forma financování dodavatelský úvěr, z tohoto důvodu služby jako faktoring a forfaiting získávají stále větší význam. (Smejkal a Rais, 2013)

3.5.5 Přenesení rizika pojištěním

Přenesení rizika pojištěním je jedna z nejstarších forem, nicméně se stále řadí mezi speciální formy přenosu. Pojištěný tedy vymění riziko dosažení velké ztráty za jistotu toho, že bude počítat se ztrátou malou (pojistného). Při vzniku negativní situace se riziko přenáší na pojišťovnu, která pokryje zcela všechny škody nebo při spoluúčasti na smlouvě je kryje částečně. Při sjednání pojištění platí pojištěný pojistné, a tím rozprostře pojistné události na velký počet subjektů (dle pojistné matematiky).

Výhody a nevýhody pojištění:

- snížení objemu vázaného kapitálu umožní výhodnější investice a je pro společnost výhodou;
- nevýhodou může být jisté placení pojistného;
- nevýhodou je také to, že pojišťovny se snaží o stanovení pojistných podmínek tím způsobem, aby při pojistné události, která skutečně nastane, pojistné plnění omezili například spoluúčastí nebo vyjmutím událostí z pojištění na které se pojistné plnění nebude vztahovat. (Smejkal a Rais, 2013)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola se zaměřuje na definici pojmů „podnik“ a „podnikání“. Dále je v této kapitole popsán podnikatelský plán a jeho základní části, které jsou nezbytné pro úspěšné podnikání. V této kapitole se také pojednává o franchisingu, který je prezentován jako forma podnikání, a jsou zde uvedeny jeho výhody i nevýhody, které s sebou tato forma podnikání přináší. V shrnutí je tato kapitola důležitá pro pochopení základů podnikání a pro získání užitečných informací pro všechny, kteří se zajímají o podnikání i v samotné oblasti franchisingu. Na závěr této kapitoly je definován rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou.

Druhá kapitola se zaměřuje na rizika, včetně samotného podnikatelského rizika. Je zde popsán původ slova riziko a základní terminologie související s tímto pojmem. Kapitola se také zabývá klasifikací rizik a zdůrazňuje důležitost toho, aby podnik akceptoval systém klasifikace rizik, který odpovídá jeho situaci a umožní mu dosažení pozitivních výsledků podstupením rizik.

Poslední a také nejrozsáhlejší kapitola se zabývá managementem podnikatelských rizik (ERM). Jsou zde popsány různé techniky pro identifikaci rizik, jako například brainstorming, kontrolní seznam, SWOT analýza nebo různé diagramy. Dále je v kapitole popsána analýza rizik, včetně metod pro analýzu pravděpodobnosti a důsledků působení rizik na podnik, analýzy konkurenční výhody a PEST analýzy. Kapitola se také věnuje hodnocení rizik, včetně statistických metod a specifických metod pro vyhodnocení rizik pomocí kvantitativní analýzy. Průběžné monitorování rizik je také součástí ERM, které je popsáno v této kapitole. Kapitola se uzavírá popisem metod na snížení rizika s využitím ofenzivního řízení firmy, retence rizika, redukce rizika, transferu rizika a přenesení rizika pojištěním. Tato kapitola poskytuje důležité nástroje a informace pro management podnikatelských rizik, které mohou být použity pro podnikání v oblasti cestovního ruchu.

V návaznosti na první kapitolu, kde byl podrobněji vysvětlen rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou se bude praktická část věnovat nejmenované cestovní agentuře.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL PODNIKU

V této kapitole bude podrobněji charakterizována cestovní agentura a také budou uvedeny měsíční náklady, které cestovní agentura musí měsíčně pokrýt.

5.1 Základní charakteristika společnosti

K analýze rizik byla vybrána malá franšíza (cestovní agentura), jejíž název zůstane v anonymitě. Tato cestovní agentura se zaměřuje na prodej tuzemských, ale i zahraničních zájezdů, především se jedná o letecké zájezdy.

Cestovní agentura zprostředkovává zájezdy více cestovních kanceláří, převážně Alexandria, Canaria Travel, Čedok a další. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou pobočku, pracuje zde pouze majitel, který si vypomáhá v náročnějších měsících, hlavně přes letní období službami pracovníků na dohodu o provedení práce.

Zájezdy jsou nabízeny zákazníkům především v kamenné pobočce, která se nachází ve Zlínském kraji, a také internetovými stránkami jednotlivých cestovních kanceláří. Prostřednictvím webových stránek CK mohou klienti přímo kontaktovat pobočku a domluvit si v ní schůzku na nabídku nebo na prodej zájezdů. Nicméně není nutná ani osobní návštěva klienta v pobočce a vše lze vyřešit skrze email.

Cestovní agentura byla založena před sedmi lety. Předmětem podnikání je „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ a obory činnosti jsou „Zprostředkování obchodu a služeb“ a „Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu“. Doba platnosti živnostenského oprávnění je na dobu neurčitou a jedná se o volnou ohlašovací živnost.

5.2 Měsíční náklady podniku

Na přání majitele, mi nebyly poskytnuty výsledky hospodaření za poslední období činnosti této cestovní agentury, byly mi poskytnuty pouze měsíční výdaje, které musí cestovní agentura vynaložit. Jedná se o náklady – nájem, energie, telefon, odvody, pojištění a podobně. Mohou vzniknout i náklady, které nejsou předem očekávané, například se může jednat o nějakou interní chybu (přepočítání se v přijatých penězích za prodaný zájezd, přijetí benefitů, které není možné přijmout a jiné).

Tabulka 2 Měsíční náklady cestovní agentury (vlastní zpracování)

Náklady	Částka (Kč)
nájem	10 000
elektřina	1 140
plyn	1 530
mobilní tarif	254
ossz	2 841
pojištění	2 722
mzdové náklady	2 750
Celkem	21 237

V tabulce č. 2 můžeme vidět minimální měsíční náklady cestovní agentury, které pobočka platí. Z tabulky je možné vyčíst, že celkové náklady překračují i minimální mzdu v ČR, může být tedy obtížné tyto náklady pokrýt v zimních měsících, ve kterých se příliš zájezdy neprodávají.

6 IDENTIFIKACE RIZIK

K identifikaci rizik v této cestovní agentuře bylo zvoleno dotazníkové šetření, aby byla zjištěna rizika z pohledu zákazníků. Pro zjištění rizik z interního pohledu byla využita metoda pro identifikaci rizik zvaná brainstorming.

6.1 Brainstorming

Tato metoda byla aplikována při rozhovoru s majitelem pobočky. Jako téma byla zvolena největší rizika pro pobočku a navržení způsobů, kterými je možné rizika minimalizovat případně úplně odstranit.

Největším problémem, který byl nejdůkladněji diskutován byla ziskovost pobočky v „mrtvých měsících“. Jedná se konkrétně o zimní a jarní měsíce, jelikož letecké zájezdy jsou nejvíce prodávány v období letních prázdnin a jediným příjmem pobočky jsou provize z prodaných zájezdů. Zde tedy nastává problém z hlediska výše zmíněných „mrtvých měsíců“, kde prodeje nejsou příliš velké a pobočka je nucena i v těchto měsících hradit náklady spojené s provozem pobočky (nájem, energie atd.). Jedním z návrhů, který byl vyřknut v průběhu brainstormingu bylo dostat do podvědomí zákazníků, že pobočka nabízí i zimní zájezdy. Toho lze docílit tím, že tato informace bude zákazníkům nabízena i během nákupu letních zájezdů, vylepením plakátů na pobočce, případně zmínění se o prodeji zimních zájezdů přímo zákazníkovi při nabídce či prodeji letního zájezdu. Jiný hůře realizovatelný nápad bylo získání nebo udržení klientely, která cestuje i během zimních a jarních měsíců do destinací, kde je v tomto období teplo (např. Egypt, Kuba, Dominikánská republika a další). Tento nápad je ale těžce realizovatelný z toho důvodu, že malá pobočka není schopna oslovit větší množství klientů jako je tomu u poboček v největších městech České republiky, ale hlavně i z toho důvodu, že zákazníci se zájmem o nabídku zájezdů v těchto měsících musí kontaktovat pobočku sami. Posledním návrhem, který byl zmíněn, bylo z důvodů nevyužitých prostorů, ve kterých cestovní agentura působí, založit nový předmět podnikání, například směnárnu, která se s cestovní agenturou může skvěle doplňovat případně výdejnu pro nějakou přepravní společnost (např. Zásilkovna). Nicméně tento návrh by přinesl další náklady pro pobočku, jelikož by z důvodu velkého vytížení v letních měsících, kdy by majitel nestíhal obsluhovat jak cestovní agenturu, tak i směnárnu či Zásilkovnu musel být přijat nový zaměstnanec a není ani zaručeno, že by tento návrh přinesl pobočce dostatečný zisk, aby pokryl náklady. Proto z důvodu riskantní varianty byl tento návrh ke konci brainstormingu zamítnut. Nejlepší nápad, na kterém se všichni

zúčastnění shodli, bylo dostat potencionálním zákazníkům do podvědomí, že pobočka prodává i zimní zájezdy (lyžařské) všemi navrženými způsoby.

Druhým problémem, který byl v průběhu brainstormingu diskutován bylo ztrácení pravidelné klientely a případná nespokojenost zákazníků. První nápad, který zazněl, bylo příjemné vystupování při prodeji zájezdů s klienty, aby se klient rád obracel na pobočku s případnými budoucími zájezdy. Následujícím nápadem bylo doporučovat klientům pouze kvalitní zájezdy (především ubytování) v návaznosti na zpětnou vazbu klientů, kteří v těchto hotelech byli již v minulosti nebo na základě nejnovějších recenzí u těchto hotelů, aby bylo předejito případné nespokojenosti klientů. Posledním nápadem, který byl zmíněn bylo důkladně projít s klienty jejich požadavky, které se týkají kompletního zájezdu, aby zájezd poskytoval všechny služby, které zákazník požaduje (např. delegát, hotel u pláže, stravování, přímý let atd.). Bylo rozhodnuto, že všechny vyřčené nápady se budou při komunikaci s klientem využívat, aby byla zvýšena spokojenost klientů a také pravděpodobnost, že se zákazníci při opakovaném nákupu zájezdu obrátí na tuto konkrétní pobočku. Pro tento problém bude potřebné sestavit i plán, který povede ke spokojenosti zákazníků (kapitola 9.2.)

Posledním problémem byl definován chybný postup při prodeji zájezdu (uzavření smlouvy a potvrzení zájezdu) z pohledu pracovníka, jelikož se pracovník může dopustit několika chyb v průběhu prodeje, za které by následně musel zodpovídat. Jediným nápadem, který byl také přijat, bylo vytvoření kontrolního seznamu (vypracován v kapitole č. 9.1.).

6.2 Identifikování rizik pomocí dotazníkového šetření

Pro identifikaci rizik, která pro pobočku mohou nastat z pohledu zákazníka, bylo použito dotazníkové šetření, které se primárně zaměřuje na potencionální zákazníky, kteří již někdy využili služeb cestovních kanceláří.

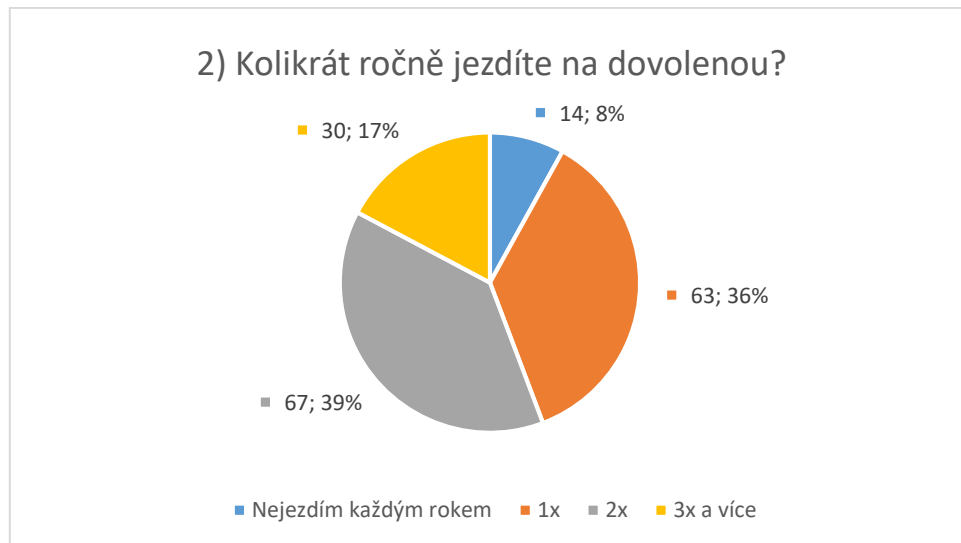
Data byla sbírána pomocí online Google dotazníku, kterého se zúčastnilo 180 respondentů. Byli osloveni klienti, kteří v cestovní agentuře již někdy nakupovali zájezd, rodina a známí. Dotazník byl také zveřejněn na sociálních sítích ve skupinách zabývajících se cestováním.

6.2.1 Výsledky vlastního průzkumu (dotazníku)



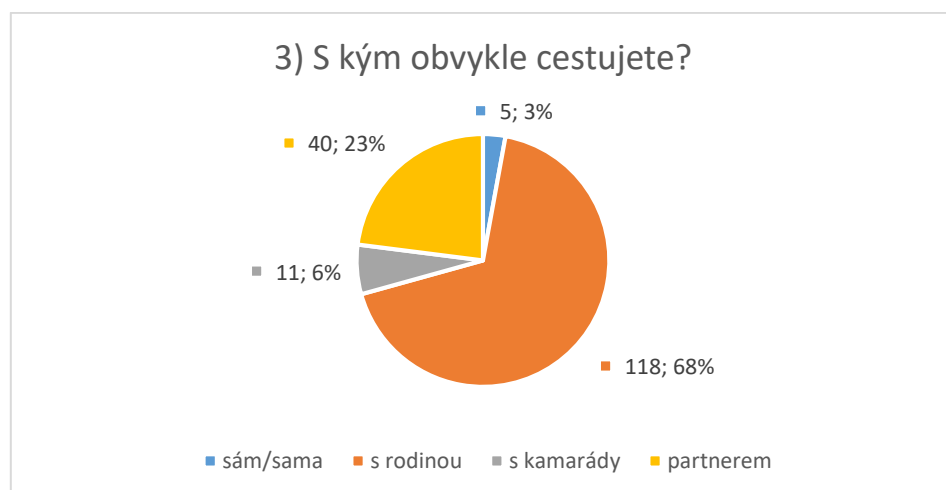
Graf 1 Počet respondentů jezdících na dovolenou (vlastní zpracování)

První otázka v dotazníku byla vyřazovací, jelikož bylo nutné z následujících otázek vyčlenit respondenty, kteří nikdy na dovolené nebyli, aby bylo docíleno co nejvíce vypovídajících odpovědí. V grafu č. 1 je možné vidět, že na dovolenou již někdy cestovalo 174 respondentů (97 %) a 6 nikoliv (3 %).



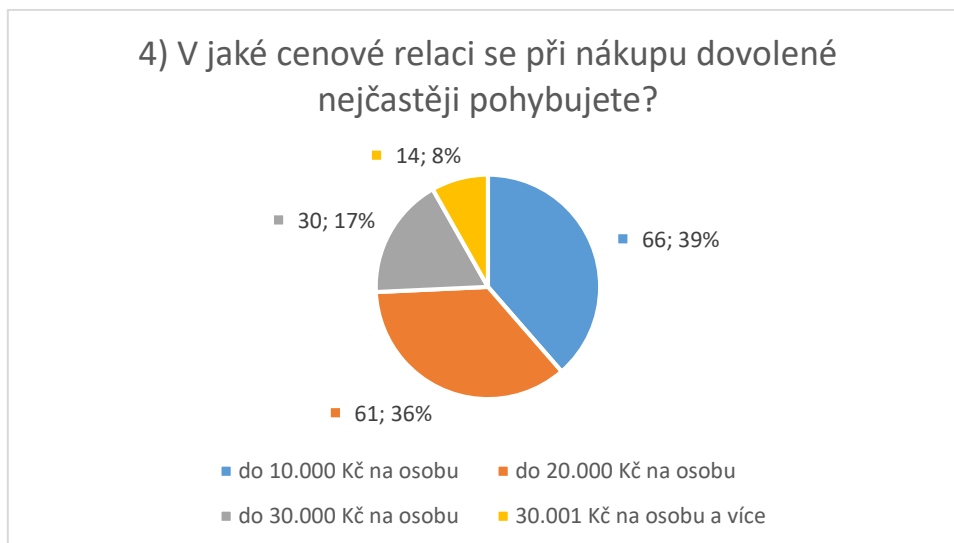
Graf 2 Četnost ježdění na dovolenou (vlastní zpracování)

V druhé otázce bylo zjišťováno, jak často respondenti jezdí na dovolenou. Pouze 14 respondentů (8 %) odpovědělo, že na dovolenou nejezdí každým rokem. Nejčetnější odpovědí respondentů bylo, že jezdí na dovolenou 2x ročně, jednalo se konkrétně o 67 respondentů (39 %). Z grafu č. 2 také vyplývá, že většina respondentů alespoň jednou ročně cestuje na dovolenou, což se může jevit jako výhoda pro cestovní kanceláře a agentury, jelikož je zřejmé, že o dovolenou je velký zájem.

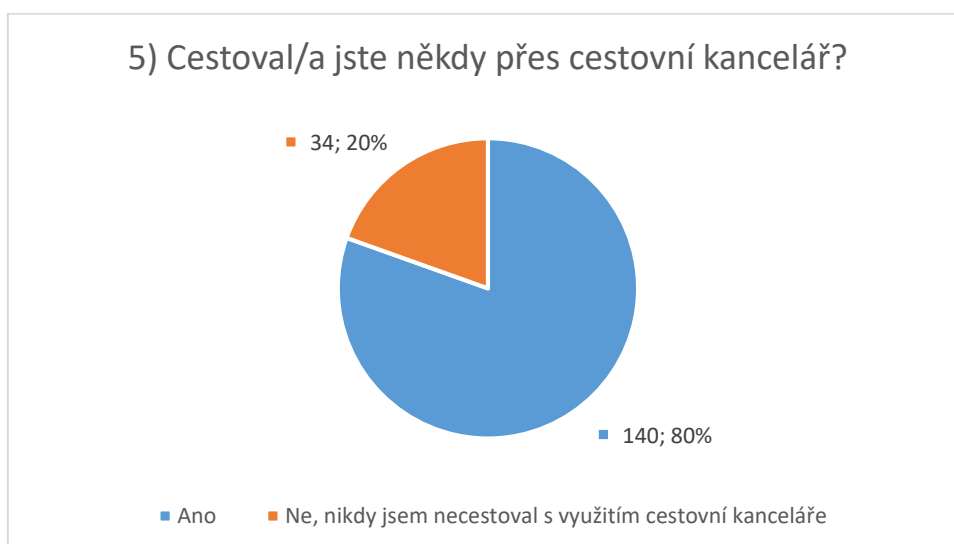


Graf 3 S kým cestují respondenti na dovolenou (vlastní zpracování)

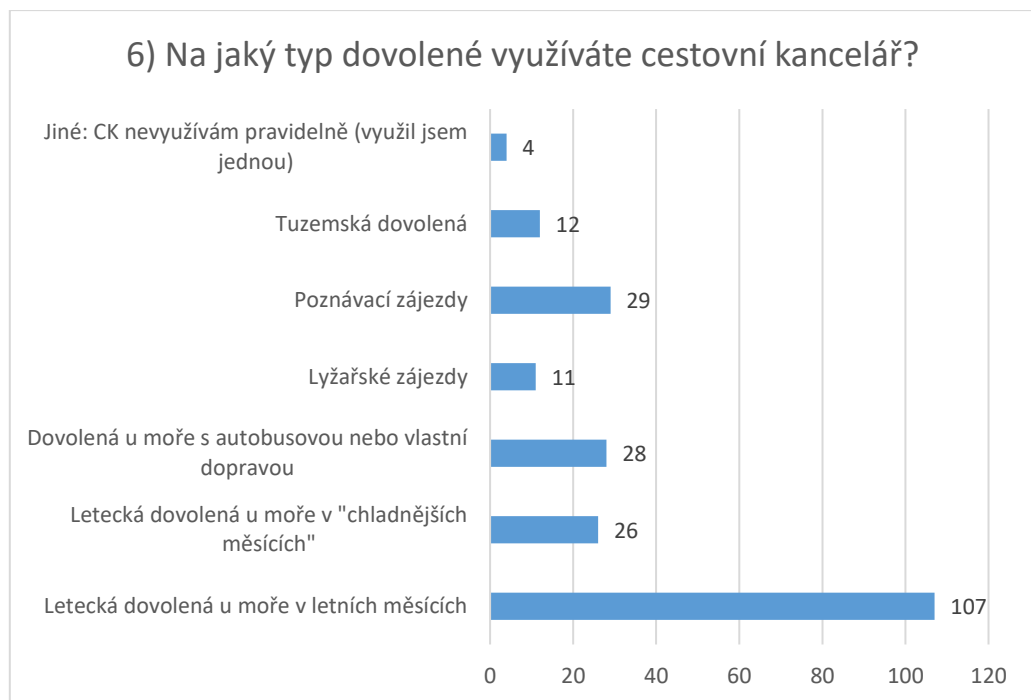
U třetí otázky byli respondenti tázáni na to, s kým obvykle cestují na dovolenou. Celkem 118 respondentů (68 %) odpovědělo, že obvykle cestují s rodinou a pouhých 5 respondentů (3 %) cestuje samo. Zbýlých 40 odpovídajících (23 %) cestuje s partnerem a 11 s kamarády (6 %).



Graf 4 Za jakou průměrnou cenu respondenti cestují (vlastní zpracování)
V otázce s číslem 4 měli respondenti na výběr ze čtyř cenových relací, ve kterých se nejčastěji pohybují při nákupu dovolené. Většina respondentů, konkrétně 127 (75 %) zvolila možnosti do 20.000 Kč na osobu a zbylých 44 (25 %) tuto cenu nejčastěji překračuje. Z těchto odpovědí lze vyčíst, že cena může být jedním z hlavních faktorů, který ovlivňuje nákup zájezdu.

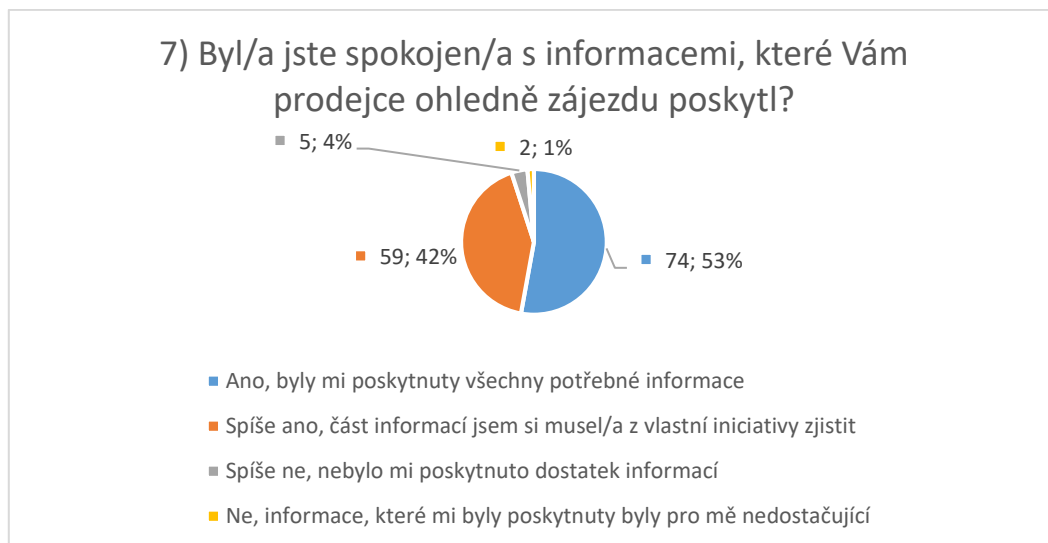


Graf 5 Cestování s využitím cestovní kanceláře (vlastní zpracování)
Otázka č. 5 byla opět vyřazovací, jelikož na další a nejdůležitější sekci byli potřeba respondenti, kteří již někdy cestovali přes cestovní kancelář. Celkem 140 respondentů (80 %) již někdy cestovalo přes cestovní kancelář a zbylých 34 respondentů (20 %) cestovní kancelář na dovolenou nikdy nevyužilo.



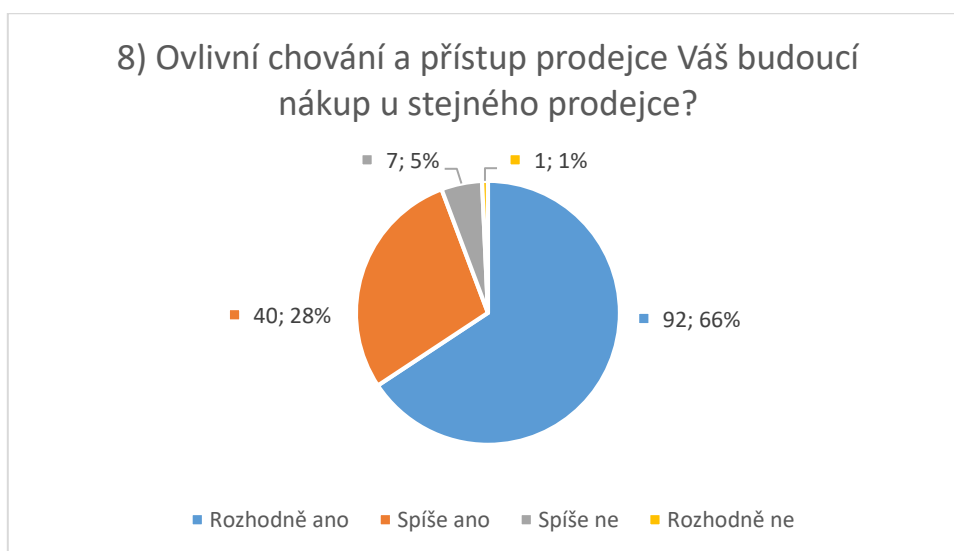
Graf 6 Typy dovolené, na které je využívána cestovní kancelář (vlastní zpracování)

První otevřená otázka a celkově otázka v pořadí s č. 6 byla směřována na jaký typ dovolené je nejčastěji cestovní kancelář využívána. Zde se potvrdil fakt z brainstormingu v kapitole 6.1., že klienti nejčastěji využívají cestovní kancelář na zprostředkování letecké dovolené u moře v letních měsících. Celkově tuto možnost označilo 107 respondentů z celkových 140, kteří na tuhle otázku odpověděli. Další typy dovolené, na které respondenti využívají služeb cestovních kanceláří jsou letecká dovolená u moře v „chladnějších měsících“, přesně 26 respondentů zvolilo tuto variantu. Dovolenou u moře s autobusovou nebo vlastní dopravou vybralo 28 respondentů, poznávací zájezdy zvolilo 29 respondentů. Zbývající dva typy dovolené: lyžařské zájezdy (11 respondentů) a tuzemská dovolená (12 respondentů) zvolilo nejméně respondentů. Je tedy zřejmé, že na tyto typy dovolené není pravidelně využívána cestovní kancelář. Celkově 4 klienti také uvedli, že CK nevyužívají pravidelně.



Graf 7 Spokojenost respondentů s informacemi poskytnuté prodejcem (vlastní zpracování)

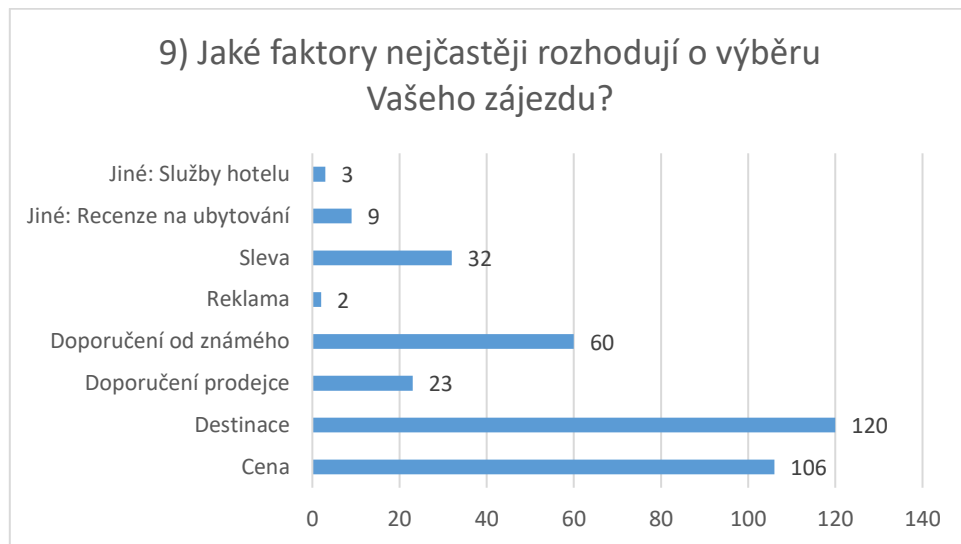
U otázky č. 7 se odpovídalo na to, jak byli respondenti spokojeni s informacemi o zájezdu, které jim prodejce poskytl. Naprostá většina byla minimálně spíše spokojena, dohromady tyto kladné odpovědi zvolilo 133 respondentů (95 %). Pouze 2 respondenti (1 %) zvolili, že informace, které jim byly poskytnuty, byly nedostačující a 5 bylo spíše nespokojeno (4 %).



Graf 8 Opakovaný nákup u stejného prodejce ovlivněný jeho vystupováním ke klientovi (vlastní zpracování)

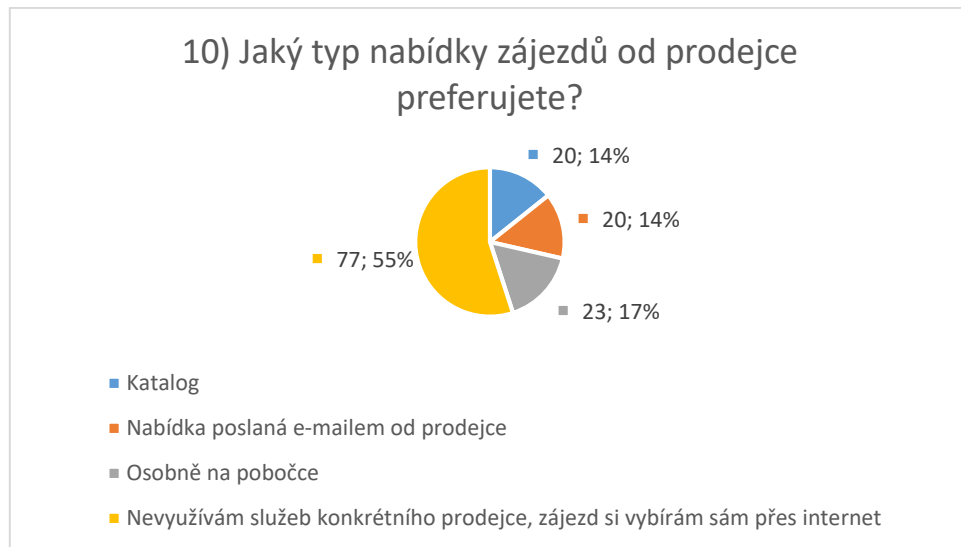
Otázka č. 8 se zabývala přímo tím, zda ovlivní chování prodejce potenciálně budoucí nákup zákazníka. Zde odpovědělo 92 respondentů (66 %), že chování a přístup rozhodně ovlivní budoucí nákup zákazníka a 40 respondentů (28 %) odpovědělo, že spíše ovlivní. Pouze 8 respondentů (6 %) odpovědělo, že chování a přístup prodejce spíše nebo rozhodně

neovlivní jejich budoucí nákup u tohoto prodejce. Z grafu č. 8 vyplývá riziko, že případné nevhodné chování a přístup prodejce může zásadně ovlivnit budoucí nákup zákazníků v dané pobočce.



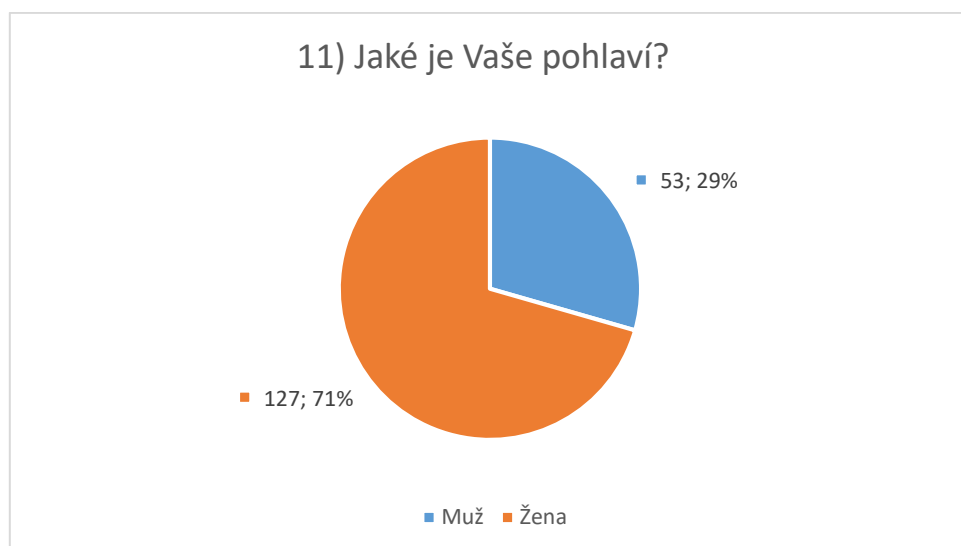
Graf 9 Faktory ovlivňující výběr zájezdu (vlastní zpracování)

Další otevřená otázka s č. 9 se zaměřovala na klíčové faktory, které ovlivní výběr zájezdu zákazníka. Nejdůležitějšími faktory byla destinace, kterou vybralo 120 ze 140 respondentů a cena, kterou označilo 106 respondentů. Dalším důležitým faktorem je doporučení známého, které vybralo 60 respondentů oproti 23 respondentům, kteří zvolili doporučení od prodejce. Z toho vyplývá, že zákazníci raději upřednostní doporučení od známého než přímo od prodejce. Posledním početně významnějším faktorem byla sleva, kterou jako rozhodující faktor zvolilo 32 respondentů. Respondenti také měli možnost napsat sami faktory, které ovlivní jejich výběr a 9 respondentů uvedlo recenze ubytování. Je možné, že kdyby tato možnost byla přístupná již v předem definovaném výběru, tak by měla mnohem větší počet respondentů.



Graf 10 Preferovaný typ nabídky od prodejce (vlastní zpracování)

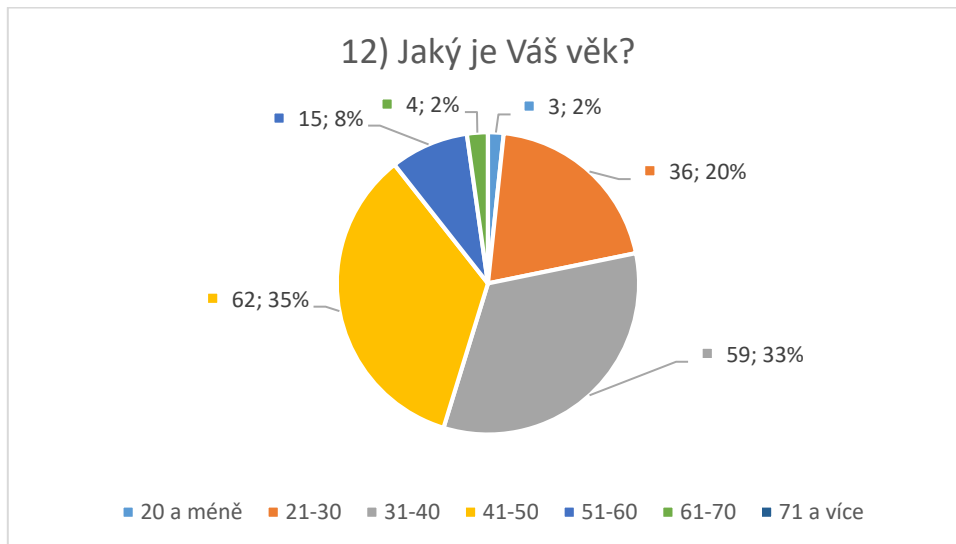
V otázce č. 10 nadpoloviční většina respondentů u otázky, jaký typ nabídky zákazníci od prodejce preferují, označili, že nevyužívají služeb konkrétních prodejců, ale raději si zájezd vyberou sami přes internet, jednalo se o 77 respondentů (55 %). Na zbylé tři odpovědi odpovědělo takřka stejný počet respondentů. Katalog preferuje 20 respondentů (14 %), nabídku e-mailem od prodejce 20 respondentů (14 %) a nabídku, které je provedena osobně na pobočce preferuje 23 respondentů (17 %).



Graf 11 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

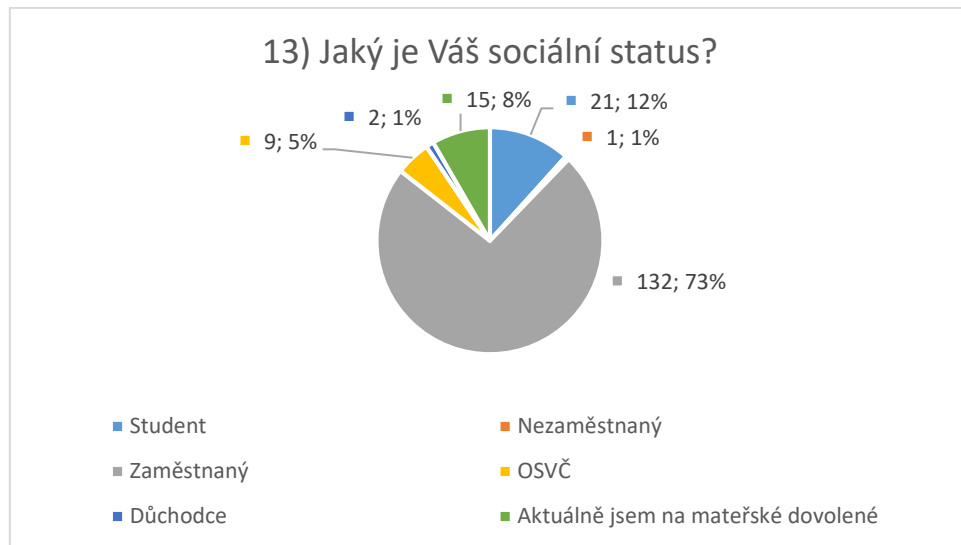
Poslední sekce otázek byla identifikační. Na otázku pohlaví samotných respondentů, bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se účastnilo 127 žen (71 %) a 53 mužů (29 %). Vzhledem

k tomu, že dotazník byl distribuován bez rozdílu na pohlaví, tak z dotazníku vyplývá, že ženy mohou mít větší povědomí o vybírání zájezdů.



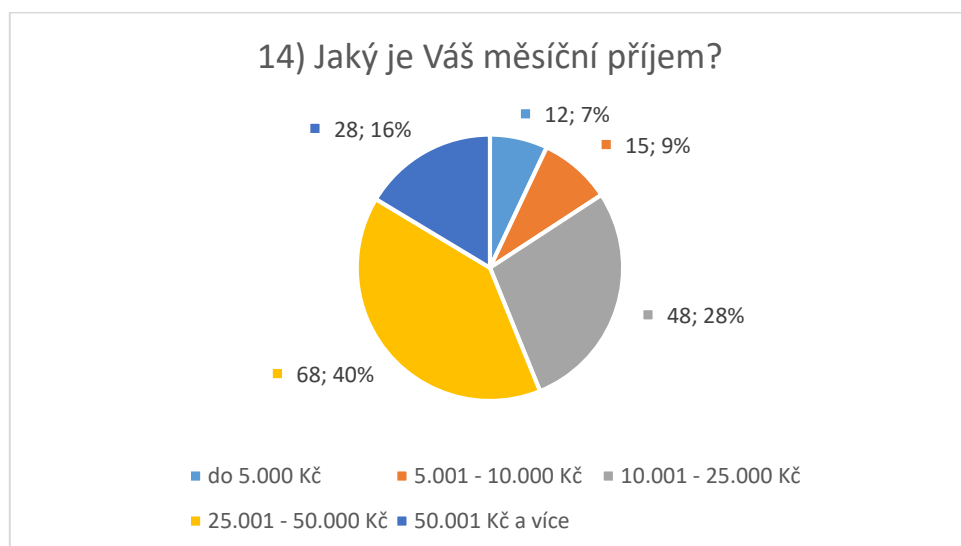
Graf 12 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Z grafu č. 12 je možné vidět, že nejpočetnější věková skupina v dotazníkovém šetření byla skupina ve věku 41-50 let, celkově 62 respondentů (35 %). Druhá nejčetněji dotazovaná skupina byla ve věku 31-40 let, konkrétně 59 respondentů (33 %). V rozmezí 21-30 let se v dotazníku zúčastnilo 36 respondentů (20 %), ve věku 51-60 let 15 respondentů (8 %). Nejméně odpovědí bylo od respondentů ve věku 20 s méně, 61-70 a nad 71 let se dotazníku již nikdo nezúčastnil. Vzhledem k tomu, že otázka nebyla povinná, tak 1 respondent na tuto otázku nechtěl odpovědět.



Graf 13 Sociální status respondentů (vlastní zpracování)

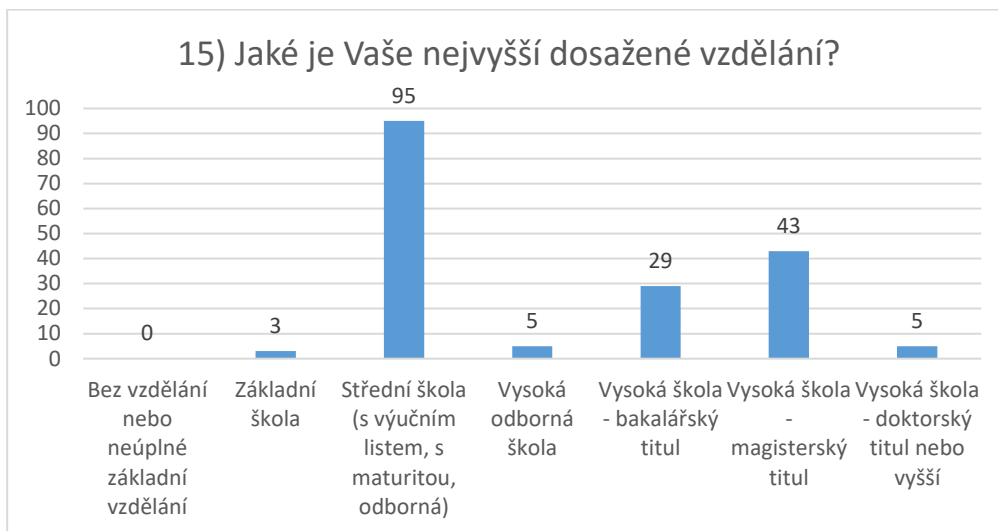
Při zjišťování sociálního statusu naprostá většina respondentů odpověděla, že jsou zaměstnaní, bylo jich celkem 132 (72 %). Druhou nejčetnější odpovědí byli respondenti se statutem studenta, celkem jich bylo 21 (12 %). Zbýlých 27 respondentů (15 %) uvedlo jiný sociální status než první dva nejčetnější.



Graf 14 Měsíční příjem respondentů (vlastní zpracování)

V otázce č. 14 se odpovědi zdrželo 9 respondentů. Celkově 68 z tázaných (40 %) uvedlo svůj měsíční příjem jako 25.001-50.000 Kč, 48 (28 %) uvedlo, že jejich měsíční příjem se pohybuje v rozmezí 10,001 – 25.000 Kč. 28 respondentů uvedlo, že jejich příjem měsíčně přesahuje 50.001 Kč. Zbýlých 15 tázaných (9 %) uvedlo, že jejich měsíční příjem činí 5.001

– 10.000 Kč a nejméně respondentů, celkem 12 (7 %) uvedlo, že jejich měsíční příjem nepřesáhne 5.000 Kč.



Graf 15 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

U poslední otázky byli respondenti tázáni na nejvyšší dosažené vzdělání. Celkem 95 z nich odpovědělo, že jejich nejvýše dosažené vzdělání je střední škola (s výučním listem, s maturitou či odborná). Vzdělání druhé nejpočetnější skupiny, 43 respondentů, byla vysoká škola s magisterských titulem. Vysokou školu s bakalářským titulem vybralo 29 tázaných a pouze 5 respondentů uvedlo jako nejvýše dosažené vzdělání vysokou školu s doktorským titulem či vyšším, a také stejný počet respondentů uvedl vysokou odbornou školu. Pouze u 3 respondentů bylo nejvýše dosažené vzdělání základní škola a bez vzdělání nebyl žádný z tázaných respondentů.

6.3 Klasifikace a členění rizik v podniku

Tohle členění rizik bylo vytvořeno na základě rizik, které byly identifikovány ze strany majitele podniku, mého subjektivního názoru a externích zákazníků, kteří využívají služeb cestovních kanceláří zjištěných pomocí dotazníku.

Tabulka 3 Druhy rizik (vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Druh rizika
1	udržení celoroční ziskovosti	kreditní
2	ztrácení pravidelné klientely	personální
3	nespokojenost zákazníků	personální
4	nesprávný postup pracovníka při prodeji	personální
5	otevírací doba	provozní
6	snížení poptávky na trhu	tržní
7	neuspokojivý způsob nabídky pro starší klienty	personální
8	riziko pandemie (zákaz cestování)	sociální (zdravotní)
9	nemoc/ztráta pracovníka (především v letním období)	provozní

Rizika s pořadovými čísly 1-4 byla podrobněji vysvětlena v kapitole 6.1.

Dalším identifikovaným rizikem byla otevírací doba pobočky. Jelikož otevírací doba je pouze v pondělí-pátek v rozmezí 9:00-12:00/13:00-16:00, tak je možné, že klient v tuto dobu je ve své práci a není schopen se v tomto čase dostavit do této pobočky. Hlavním rizikem u této otevírací doby je tedy to, že klient využije některou z konkurenčních poboček, které budou mít delší otevírací dobu.

Další riziko se netýká jen této konkrétní agentury, ale většiny cestovních kanceláří a jedná se o snížení poptávky na trhu. Jako jeden z pravděpodobných příkladů se může stát, že klienti přestanou využívat služeb cestovních kanceláří a budou si zájezdy zařizovat sami.

Riziko „neuspokojivý způsob nabídky pro starší klienty“ bylo identifikováno z velkého zájmu klientů v pobočce (především starších klientů) o tištěné katalogy, ale také toto riziko bylo současně zjištěno z dotazníkového šetření, kde 14 % respondentů uvedlo, že preferují nabídku katalogem. Katalogy již pobočka nemá k dispozici. Nabídky zákazníkům pobočka posílá většinou přes email, což se někdy nestřetává s velkým úspěchem u starších klientů, kteří preferují vybrání různých typů zájezdů přímo v katalogu.

Předposledním rizikem, které se vyskytlo v nedávné době, je riziko pandemie. Jedná se o jedno z největších rizik. Například nastane zákaz vycestování do cizích zemí pro klienty, pobočka tím přichází prakticky o veškeré prodeje, a tím pádem i zisky.

Posledním rizikem pro pobočku je nemoc či ztráta pracovníka, především v letním období. Vzhledem k tomu, že v letních měsících zažívá pobočka velký nápor klientů, mohlo by tohle riziko výrazně ovlivnit pobočku (z hlediska prodejů, spokojenosti zákazníků atd.), protože by mohlo být obtížné najít si adekvátní náhradu.

7 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik byla provedena na základě identifikace rizik. Nejprve byla provedena konkurenční analýza a PEST analýza. Jako poslední byla provedena kvalitativní analýza rizik, která bude vyhodnocena v následující kapitole.

7.1 Konkurenční analýza

Pro analýzu konkurence bylo vybráno město Valašské Meziříčí, které se stejně jako cestovní agentura, na kterou je zaměřena tato bakalářská práce nachází ve Zlínském kraji.

Ve Valašském Meziříčí se nachází celkem 8 cestovních kancelář a agentur. Z tohoto důvodu budou vybrány 3 pobočky, které pro vybranou cestovní agenturu představují největší konkurenci. Především budou hodnoceny nabízené produkty (služby) a otevírací doba.

1. Cestovní Kancelář Valaška

Tato cestovní kancelář se nachází v blízkosti náměstí ve Valašském Meziříčí. Vybrána byla především kvůli odlišnosti nabízených produktů.

Nabízené produkty a služby:

CK Valaška nabízí především zájezdy s autobusovou dopravou. Většina nabídek se zaměřuje na autobusovou dopravu do Chorvatska, nabízí ale také poznávací zájezdy nebo například zájezdy do termálních lázní. Především se jedná o velkou konkurenci z pohledu starší klientely, která využívá raději autobusovou dopravu než leteckou. Vzhledem k tomu, že CK Valaška se zaměřuje, jak již bylo zmíněno na autobusovou dopravu do Chorvatska, tak ji v této oblasti vybraná cestovní agentura nemůže konkurovat, jelikož nenabízí takové množství zájezdů tohoto typu.

Otevírací doba:

Otevírací dobu má ve Valašském Meziříčí pobočka od 8:00 do 16:30 pondělí–pátek. Ve srovnání s vybranou cestovní agenturou se jedná o delší otevírací dobu, nicméně kvůli odlišnosti nabízených produktů, delší otevírací doba nebude hrát nejspíše významnou roli, pro případný přechod klientů k této cestovní kanceláři. (Kontakty / O nás, © 2021)

2. Invia – cestovní agentura

Tato cestovní agentura byla zvolena z důvodu, že CK Invia je jedna z nejznámějších na trhu, a také kvůli mírně odlišné nabídce zájezdů.

Nabízené produkty a služby:

CK Invia nabízí především letecké zájezdy k moři. Vyznačuje se tím, že nabízí zájezdy i od konkurenčních cestovních kanceláří. Od mnou vybrané cestovní agentury se také liší větší nabídkou letišť, jelikož mnou vybraná agentura, nabízí především odlety z České republiky. U CK Invia je možné si odlet zařídit i ze zahraničí, což může hrát značnou roli při rozhodování klientů, kteří by preferovali odlet a přílet ze zahraničí.

Otevírací doba:

Otevírací dobu má tato pobočka pouze pondělí-čtvrtek 10:00-11:30/12:30-16:00. Zde mnou vybraná cestovní agentura, která je řešena v celé bakalářské práci, má výhodu oproti konkurenci v delší otevírací době, která může být v tomto ohledu významná, jelikož CK Invia nabízí také především letecké zájezdy k moři. (Invia Valašské Meziříčí, © 2023)

3. CA lastminute

Opět další pobočka, která se nachází v blízkosti náměstí ve Valašském Meziříčí. Podle názvu lze vyčíst, že jsou klienti lákáni především na nabídky lastminute, což se může jevit jako dobrý marketingový tah.

Nabízené produkty a služby:

Tato cestovní agentura prodává zájezdy od CK Fischer, Exim Tours, ale také například Blue Sky a další. Na zákazníky cílí především nabízením zlevněných zájezdů (lastminute), což může znamenat pro mnou vybranou pobočku konkurenční hrozbu, protože i z mého subjektivního pohledu, hodně klientů požaduje nabídku zlevněných zájezdů a název této cestovní agentury by je mohl zlákat.

Otevírací doba:

Pracovní doba této cestovní agentury je opět pondělí-pátek, ale má ze všech blíže zmíněných konkurentů nejdélší otevírací dobu od 8:30 do 17:00. Jedná se tedy o největší konkurenci z pohledu otevírací doby. (CA LAST MINUTE, s.r.o., © 2023)

Shrnutí:

Při této konkurenční analýze bylo možné zjistit, že pro vybranou cestovní agenturu bude největším konkurentem právě CA lastminute. Tato agentura byla zvolena kvůli tomu, že

nabízí také prodej velkého množství cestovních kanceláří a dokáže klienty ovlivnit svým názvem. Nabízí také delší pracovní dobu. Stálo by tedy za zvážení prodloužení pracovní doby, například rozšířit otevírací dobu ještě o sobotu, minimálně o sobotní dopoledne. Vybraná cestovní agentura by tak získala výhodu oproti CA lastminute, která by mohla být rozhodující pro klienty.

7.2 PEST analýza

V této kapitole je provedena PEST analýza, ve které je zanalyzováno makroprostředí vybrané cestovní agentury.

Tabulka 4 PEST analýza (vlastní zpracování)

PEST analýza	
Politicko-právní faktory	Ekonomické faktory
legislativa	HDP
politická situace v tuzemsku	inflace
politická situace v zahraničí	měnový kurz
Covid-19 (uzavření cestovních kanceláří)	průměrné příjmy obyvatel
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
obyvatelstvo	kvalitní počítač
tradice	platební terminál
jazyk	rezervační systémy od CK
životní hodnoty	internet

7.2.1 Politicko-právní faktory

Důležitými politickými faktory v návaznosti na tabulku č. 4 jsou legislativa, politická situace v tuzemsku, a především politická situace v zahraničí.

Legislativa

Existují různé zákony a předpisy, které mohou ovlivnit podnikání cestovní kanceláře (agentury). Tím nejdůležitějším zákonem je zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách v oblasti cestovního ruchu.

Dle zákona č. 159/1999 Sb. je provozovatelem cestovní agentury podnikatel, který podniká na základě ohlášení volné živnosti. Cestovní agentura je oprávněna dle tohoto zákona provádět tyto činnosti:

- nabízení a prodej jednotlivých služeb v cestovním ruchu;

- organizace kombinací služeb cestovního ruchu a za účelem podnikání také nabídka a prodej jiné cestovní kanceláři;
- zprostředkování prodeje služeb v cestovním ruchu jiné cestovní kanceláři, agentuře či jiným osobám;
- je jí povoleno zprostředkovat prodej zájezdu jiné cestovní kanceláře. Nicméně je nutné, aby smlouva byla uzavřena jménem této cestovní kanceláře, pro kterou se zájezd zprostředkoval;
- je oprávněna nabízet a prodat věci v souvislosti s cestovním ruchem (vstupenky, tištěné průvodce aj.). (Česko, 1999)

Politická situace v Egyptě

Vzhledem k politické situaci, která také ovlivňuje podnikání cestovní kanceláře (agentury) byl zvolen Egypt, který je v dnešní době jednou z neprodávanějších zemí i kvůli cenové dostupnosti a také faktu, že se do Egypta dá cestovat prakticky celoročně.

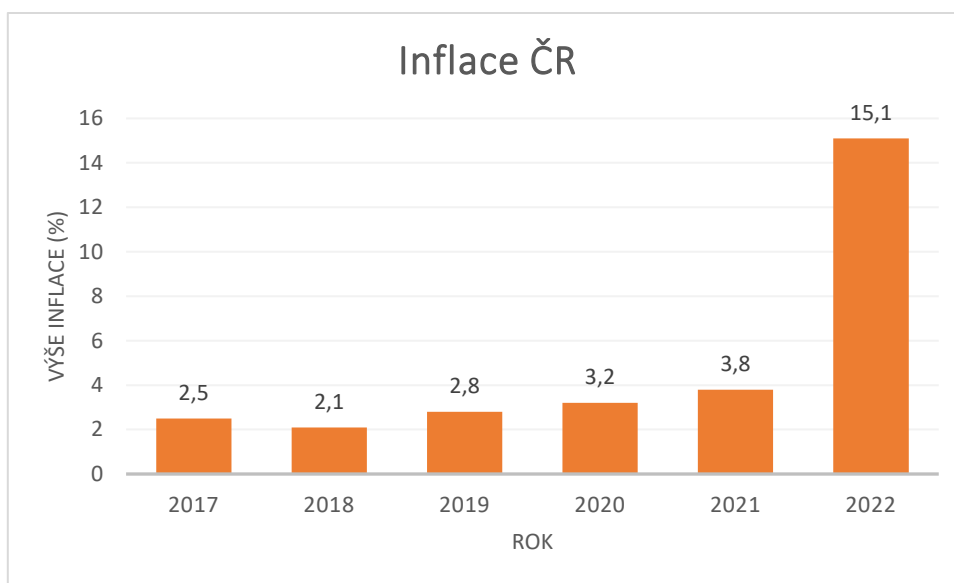
Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (dále MZV ČR) průběžně sleduje a také vyhodnocuje bezpečnostní situaci v Egyptě. Klientům, kteří cestují do rudomořských a středomořských letovisek bylo doporučeno vyhýbat se rekreaci na veřejných plážích a dodržování pokynů delegátů z cestovních kanceláří. Výlety organizované skrze turistické kanceláře by měly být bezpečné, ale nedoporučovalo se individuální cestování (po Sinajském poloostrově a po egyptském vnitrozemí). Mimo tyto místa také nebylo doporučeno individuální cestování od severní části Sinajského poloostrova k západní hranici s Libyí.

V lednu roku 2018 spustil Egypt systém elektronických víz do 30 dnů pro 46 zemí včetně České republiky. Žádosti je možné podat on-line přes webový portál. Původní systém získávání víz na egyptských letištích a diplomatických zastoupeních Egypta bude po neurčenou dobu nadále fungovat i přes spuštění elektronického systému. (Egypt: Bezpečnostní doporučení, 2019)

7.2.2 Ekonomické faktory

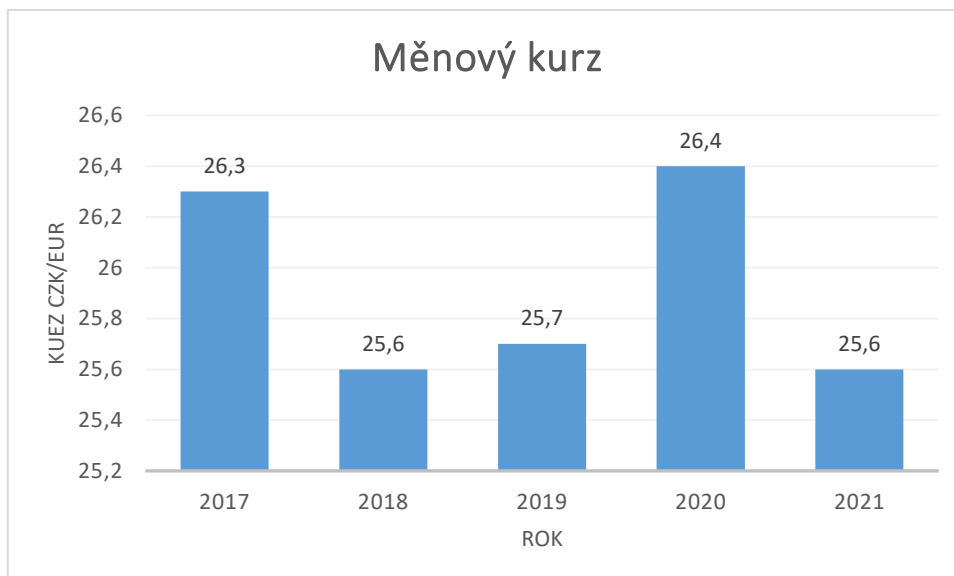
Podle tabulky č. 4 jsou velmi důležitými ekonomickými faktory HDP, inflace, měnový kurz, ale také míra nezaměstnanosti s průměrnými příjmy obyvatel.

Co se týče Zlínského kraje, tak průměrná mzda činila ve druhém čtvrtletí roku 2022 konkrétně 39 505 Kč, nicméně se jednalo o třetí nejmenší průměrnou mzdu napříč všemi kraji České republiky. (Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2022 vzrostla o 2 883 Kč na 39 505 Kč, 2023)



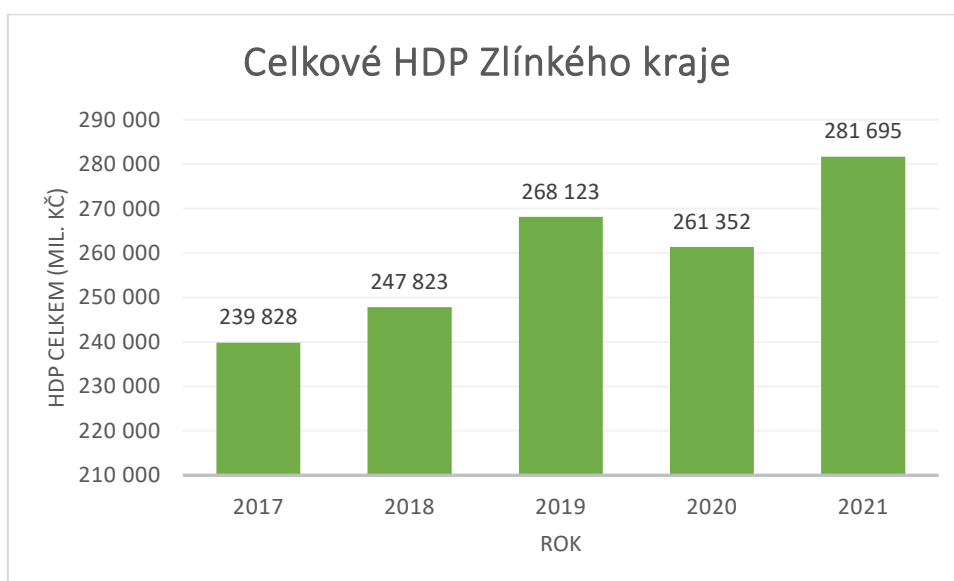
Graf 16 Inflace v ČR (vlastní zpracování dle
Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2022 byla 15,1 %, 2023)

V grafu č. 16 je vyobrazena výše inflace v procentech mezi lety 2017–2022. Na grafu je možné vidět, že mezi lety 2017-2021 se inflace pohybovala v intervalu <2,1;3,2>. Od roku 2019 měla inflace každým rokem stoupající tendenci. V roce 2022 byla inflace v ČR na velmi vysoké hodnotě oproti předchozím letem, a to konkrétně 15,1 %. Takto vysokou hodnotu můžeme přičíst stále probíhající válce na Ukrajině a pandemii, která zajisté narušila některé dodavatelské řetězce či zvýšenou poptávku od domácností. (Inflace v roce 2022 a její vliv na české podnikatele, 2022)



Graf 17 Měnový kurz CZK/EUR
(vlastní zpracování dle Lednová predikce MF:
Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní, 2023)

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je měnový kurz. V grafu č. 17 můžeme vidět v průměru nejvyšší hodnotu ceny 1 eura v roce 2020, a to konkrétně 26,4 Kč. Naopak nejmenší průměrná hodnota 1 eura byla shodně v letech 2018 a 2021 25,6 Kč. Měnový kurz je velmi důležitý i pro samotnou cestovní agenturu, jelikož může výrazně ovlivnit ceny zájezdů, které cestovní agentura poskytuje.

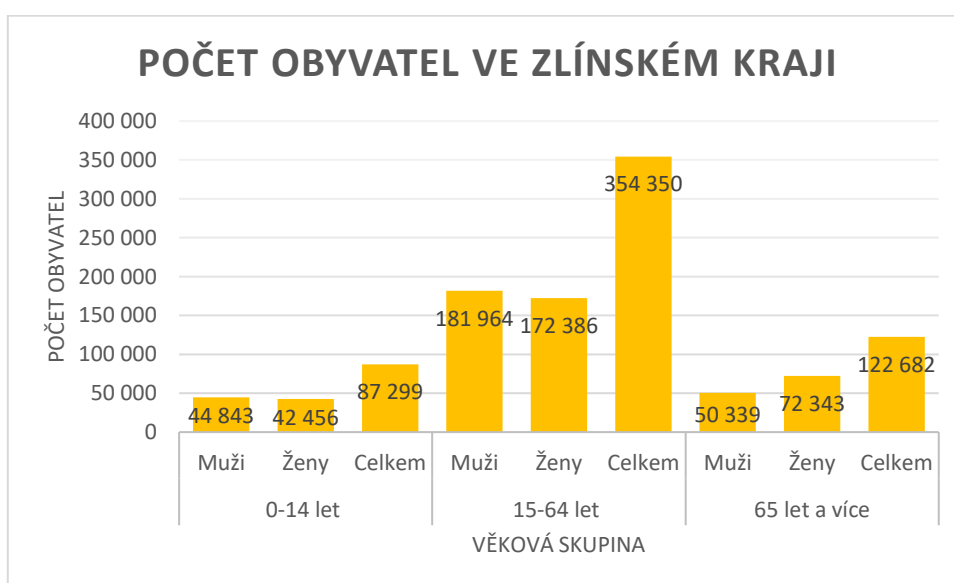


Graf 18 HDP Zlínského kraje
(vlastní zpracování dle HDP, regionální účty, 2023)

Celkový hrubý domácí produkt (dále jen HDP) ve Zlínském kraji můžeme vidět v grafu č. 18, kdy v roce 2021 dosáhl HDP hodnoty 281 695 mil. Kč. V pořadí druhý rok byl 2019, kdy HDP dosáhl hodnoty 268 123 mil. Kč.

7.2.3 Sociokulturní faktory

Vzhledem k tomu, že si u cestovní agentury kupují zájezdy sice klienti ze všech krajů, tak i přesto, naprostá většina klientů je z kraje Zlínského. Z tohoto důvodu se sociokulturní faktory budou věnovat obyvatelstvu ve Zlínském kraji.



Graf 19 Počet obyvatel Zlínského kraje k roku 2021
(vlastní zpracování dle Věková struktura, 2021)

V grafu s číslem 19 je možné vidět počet obyvatel ve Zlínském kraji v roce 2021. Z grafu můžeme vyčíst, že nejpočetnější věková skupina je mezi 15ti a 64mi lety, v součtu mužů i žen počet obyvatel dosáhl hodnoty 354 350 osob. Sociokulturní faktory jsou pro cestovní agenturu velmi důležité. Pracovník, který nabízí zájezdy musí svou nabídkou zacílit na správný segment. Jako příklad by šlo uvést, že klienti ve věku nad 60 let, kteří cestují sami bez dětí, případně vnoučat, nebudou mít zájem o velký resort, kde bude spousta skluzavek a vyžití pro děti. Je důležité vždy nabídku uzpůsobit, aby co nejvíce vyhovovala konkrétním klientům.

Do sociokulturních faktorů můžeme podle tabulky č. 4 zařadit také tradice, jazyk, životní hodnoty, ale také bychom zde mohli zařadit průměrnou výši příjmů (viz. kapitola 7.2.2).

7.2.4 Technologické faktory

V návaznosti na tabulku č. 4 mezi velmi podstatné technologické faktory patří výkonný počítač, platební terminál, rezervační systém, který cestovní agentura využívá od cestovních kanceláří, a také internet. Jelikož by klienty odradilo dlouhé čekání při vyhledávání zájezdů na pobočce, je počítač velmi důležitou součástí úspěšné pobočky. K tomu je důležité mít i kvalitní monitor, aby si klienti mohli pořádně prohlédnout zájezdy, které mu prodejce nabízí.

Co se týče platebních terminálů, tak spousta klientů v dnešní době platí kartou. Je tedy nevýhoda, když jej pobočka nemá. Nicméně zde plyne nevýhoda pro samotnou agenturu, jelikož si firmy (banky), které poskytují firmám platební terminály strhávají provizi za každou platbu, pokud se přesáhne nějaký předem určený obrat. A z tohoto důvodu, že cestovní agentura vydělává pouze na provizích od cestovních kanceláří, je pro ni nepříjemné, že se jí sníží provize kvůli platbě klienta kartou.

Velmi velkou výhodou jsou v dnešní době rezervační systémy, které mohou využívat od cestovních kanceláří. Cestovní agentura tak není nucena vytvářet vlastní rezervační systém.

Internet usnadňuje práci jak cestovním kancelářím, tak i agenturám. Velké množství klientů si v dnešní době vybírá zájezdy přímo přes internet. Tato skutečnost byla potvrzena i v dotazníku, kde nadpoloviční většina klientů uvedla, že si zájezd vybírají sami přes internet. Tento fakt je zajisté i pro cestovní kancelář velkou výhodou, nicméně u cestovní agentury to už taková výhoda není, a to z toho důvodu, že jak již bylo zmiňováno, jediným zdrojem příjmů pro cestovní agenturu je prodej zájezdů a následná obdržená provize od cestovní kanceláře. Za předpokladu, že si klienti raději zájezd koupí sami přes internetové stránky cestovní kanceláře, přichází cestovní agentura o potenciální zisk.

7.3 Kvalitativní analýza rizik v cestovní agentuře

Pro tuto analýzu budou nejdříve stanoveny tabulky, ve kterých bude určena pravděpodobnost výskytu rizika a velikost dopadu samotného rizika.

Tabulka 5 Pravděpodobnost výskytu rizika
(vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2013)

Pravděpodobnost výskytu		
Hodnota	% ročně	Popis
1	<0;0,5>	velmi nepravděpodobná
2	(0,5;20>	málo pravděpodobná
3	(20;50>	příležitostná
4	(50;70>	pravděpodobná
5	(70;100>	velmi vysoká pravděpodobnost

Tabulka 5 nám definuje pět hodnot pravděpodobnosti výskytu rizika. Hodnoty jsou seřazeny vzestupně od nejméně pravděpodobné hodnoty výskytu, která se pohybuje ročně v intervalu od 0 do 5 % včetně, až po nejvíce pravděpodobnou hodnotu výskytu.

Tabulka 6 Velikost dopadu rizik
(vlastní zpracování dle Koncepce managementu rizik, © 2020)

Velikost dopadu		
Hodnota	Dopad	Popis
1	prakticky zanedbatelný	neovlivní chod pobočky
2	malý	neovlivní chod pobočky, ovlivní jej například interně (chyba zaměstnance)
3	nežádoucí	není zanedbatelný, ovlivní negativně předem stanovené cíle, úkoly atd.
4	vysoký	významná chyba či ztráta vedoucí k právnímu šetření či snižování kompetencí
5	kritický	ztráta pověsti, věrohodnosti

V tabulce 6 je určeno opět pět hodnot velikosti dopadu rizika. Všech pět hodnot je seřazeno vzestupně od rizika s nejmenším dopadem až po největší.

8 HODNOCENÍ RIZIK

Přes matici rizik je možné identifikovat významná rizika pomocí součtu pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka 7 Součtová matice rizik
(vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2013)

Dopad	5	6	7	8	9	10
	4	5	6	7	8	9
	3	4	5	6	7	8
	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost				

Míra rizika:

- 2-4 malé riziko, akceptovatelné;
- 5-7 střední riziko, musíme se na něj zaměřit a přijmout opatření;
- 8-10 velké riziko, je nutné co nejdříve vypracovat plán k minimalizaci rizika.

Tabulka č. 7 pomůže identifikovat významná rizika. Ty zjistíme součtem dopadu (D) s pravděpodobností výskytu rizika (P).

8.1 Kvantifikace a výpočet rizika pomocí matice rizik

Tabulka 8 Součtová matice rizik (vlastní zpracování)

Pořadí	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
1.	udržení celoroční ziskovosti	pravděpodobná	vysoký	8
2.	ztrácení pravidelné klientely	příležitostná	nežádoucí	6
3.	nespokojenost zákazníků	málo pravděpodobná	malý	4
4.	nesprávný postup pracovníka při prodeji	příležitostná	vysoký	7
5.	otevírací doba	příležitostná	prakticky zanedbatelný	4
6.	snížení poptávky na trhu	málo pravděpodobná	nežádoucí	5
7.	neuspokojivý způsob nabídky pro starší klienty	málo pravděpodobná	prakticky zanedbatelný	3
8.	riziko pandemie (zákaz cestování)	málo pravděpodobná	vysoký	6
9.	nemoc/ztráta pracovníka (především v letním období)	příležitostná	nežádoucí	6

Tabulka s číslem 8 nám identifikovala významná rizika pro cestovní agenturu. Nejvyšší míra rizika byla zjištěna u rizika s pořadovým číslem 1, u kterého bude nutné vypracovat plán pro minimalizaci tohoto rizika. Je potřeba tomuto riziku věnovat největší pozornost a vypracovat návrh na minimalizaci rizika přednostně.

Riziko s druhou nejvyšší mírou rizika, konkrétně s hodnotou 7, v pořadí čtvrté, bylo definováno jako nesprávný postup pracovníka při prodeji. Je nutné se na toto riziko vzápětí

také zaměřit, jelikož se již pohybovalo blíže k hranici velkého rizika. Pro toto riziko je nutné sestavit například manuál pro správný postup nebo kontrolní seznam (checklist), aby pracovník neopomenul žádný ze všech kroků, které musí při prodeji zájezdů učinit a toto riziko nenastalo.

Následující rizika, na která se musí pobočka zaměřit jsou ztráta pravidelné klientely, snížení poptávky na trhu, riziko pandemie a nemoc či ztráta pracovníka v nejvytíženějších měsících. Nicméně snížení poptávky na trhu a riziko pandemie pobočka tolik neovlivní, ale měla by se na ně alespoň částečně připravit, protože tato rizika mohou nastat.

Poslední tři akceptovatelná rizika jsou nespokojenost zákazníků, otevírací doba a neuspokojivý způsob nabídky pro starší klienty. I když se jedná o akceptovatelná rizika, bylo by dobré se více zaměřit na otevírací dobu pobočky (po-pá 9:00 – 12:00 / 13:00 – 16:00), ve které by bylo vhodné například uprostřed týdne (ve středu) navýšit pracovní dobu minimálně do 18:00 nebo rozšířit pracovní dobu o víkend, aby měli klienti, kteří v tuto dobu například pracují, možnost se do pobočky dostavit osobně, a tím pádem by se pobočka nevystavovala takovému riziku, při kterém klienti raději navštíví konkurenční pobočku.

Tabulka 9 Součtová matice rizik (vlastní zpracování)

		Pravděpodobnost				
		velmi nepravděpodobná	málo pravděpodobná	příležitostná	pravděpodobná	velmi vysoká pravděpodobnost
Dopad	kritický					
	vysoký		8.	4.	1.	
	nežádoucí		6.	2. a 9.		
	malý		3.			
	prakticky zanedbatelný		7.	5.		

V tabulce č. 9 jsou vepsány rizika s pořadovým číslem z tabulky č. 8. Je možné zde přehledněji vidět, kde se v součtové matici rizika pohybují.

9 NÁVRH NA ZAVEDENÍ OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK

Tato kapitola navazuje na hodnocení rizik, u kterých byla zjištěna nejvyšší míra rizika. Nejvyšší míru rizika mělo riziko „udržení celoroční ziskovosti“ a případná možná řešení na redukcii tohoto rizika byla řešena v kapitole 6.1., která se bude podrobněji věnovat v pořadí druhému riziku s nejvyšší mírou rizika, a to tedy nesprávnému postupu pracovníka při prodeji. Pro případnou eliminaci tohoto rizika bude sestaven kontrolní seznam, aby pracovník neopomenul žádný z povinných kroků, které musí dodržet.

9.1 Sestavení kontrolního seznamu

Tabulka 10 Checklist prodeje zájezdů (vlastní zpracování)

Krok	Checklist postupu při prodeji zájezdů	ANO	NE
1	Byl klient detailně seznámen s obsahem jím vybraného zájezdu?		
2	Jsou ve smlouvě vyplněny správně všechny potřebné údaje o klientovi?		
3	Obsahuje smlouva všechny požadované služby a poznámky vyžadované klientem?		
4	Byly klientovi před uzavřením smlouvy předány nebo odeslány "důležité dokumenty" (Informační memorandum o zpracování osobních údajů atd.)?		
5	Máme potvrzenou smlouvu od klienta (podpisem či emailem)?		
6	Zaplatil klient zálohu za zájezd?		
7	Po odsouhlasení klienta se smlouvou, byl zájezd závazně objednan před propadnutím rezervace?		
8	Bylo odesláno či předáno potvrzení o zakoupení zájezdu?		

Kontrolní seznam byl vytvořen na základě Brainstormingu, aby pracovník neopomenul všechny důležité kroky, které musí být během uzavírání smluv o zájezdu splněny. Je důležité tyto kroky postupně dodržovat během prodeje zájezdu, aby se předešlo případným komplikacím. Vzhledem k tomu, že vybraná cestovní agentura prodává hlavně letecké zájezdy do cizích zemí, budou následující kroky vysvětleny pro tento případ.

V kroku číslo 1 je nutné klienta detailně seznámit s obsahem jím vybraného zájezdu. Může se stát, že zájezd postrádá určité věci, které klient požaduje, většinou se jedná o správné odletové místo, formu stravování (většina klientů požaduje stravování v programu all inclusive, ale není to pravidlem), transfer z hotelu na letiště apod.

U kroku s číslem dvě je nutné dbát na správnost údajů o klientovi a jeho spolucestujících, jedná se především o jména a data narození. Ve většině případů by tato data šla i dodatečně

opravit. Nicméně jestliže by se jednalo o prodej zájezdu, který se uskuteční v nejbližších dnech, tak může nastat situace, kdy klient má letenku již koupenou na uvedené jméno ve smlouvě a při uvedení špatného jména si bude muset klient koupit letenku novou, pokud je dostupná.

Následný krok, který je důležitý se zákazníkem projít jsou dodatečné služby a případné poznámky, které klient vyžaduje. Co se týče služeb, tak se jedná například o pojištění, občerstvení v letadle či parkování na letišti. U poznámek, které je možné do smlouvy vepsat, může klient například požadovat pokoje vedle sebe, pokud cestuje s další rodinou.

Krok číslo 4 je velmi důležitý, jelikož tyto „důležité dokumenty“ musí klient před uzavřením smlouvy od prodejce obdržet buď formou mailu, nebo osobně na pobočce.

Mezi jedny z nejdůležitějších kroků patří současně také kroky 5 a 6, protože prodejce musí mít smlouvu podepsanou nebo potvrzenou skrze mail, aby mohl zájezd závazně objednat. Kdyby zájezd závazně objednal před potvrzením smlouvy od zákazníka, bude nucen uhradit náklady spojené s touto jeho chybou.

Poslední krok s pořadovým číslem 8 je nutné také dodržet. Klientovi po potvrzení zájezdu je nutné poslat potvrzení.

9.2 Správný postup a chování prodejce

Tento postup pro správné chování prodejce byl vytvořen na základě rizika č. 2 a 3. z tabulky s číslem 8. Konkrétně se jedná o ztrácení pravidelné klientely a nespokojenost zákazníků, která úzce souvisí s grafem č. 8, kde bylo pomocí dotazníku zjišťováno, zda chování a přístup prodejce ovlivní budoucí nákup klienta u stejného prodejce a 94 % respondentů odpovědělo, že by je tato skutečnost ovlivnila.

Doporučené kroky, které by měl prodejce při každém kontaktu se zákazníkem dodržovat:

- 1. Příjemné vystupování prodejce** – tento krok by měl být úplným základem a měl by být dodržován při komunikaci s jakýmkoliv klientem, ať už se jedná o komunikaci s klientem na pobočce či přes telefonní hovor. Nepříjemné vystupování prodejce může klienta odradit od současného či budoucího nákupu.
- 2. Ochota prodejce** – opět se jedná o velmi důležitý krok. Je velmi důležité, aby byl prodejce ochotný klientovi s čímkoliv poradit, jelikož samotným prodejem zájezdu vztah klienta s prodejcem nezaniká. Klient se i po koupení zájezdu může prodejci ozvat s jakýmkoliv požadavkem a dotazem a je důležité s jakou ochotou bude

prodejcem vyřešen. Tento krok je také velmi důležitý pro budoucí zájem klienta u stejného prodejce, protože když mu bude prodejce po celou dobu nápomocen a klient se nebude bát prodejci s jakýmkoliv požadavkem kdykoliv ozvat, tak je pravděpodobné, že při případném budoucím nákupu zájezdu se zprostředkováním od cestovních kanceláří bude kontaktovat stejného prodejce, se kterým měl dobré zkušenosti.

3. **Vynechání předsudků** – dalším krokem je zbavení se předsudků při nabídce zájezdů. Je důležité, aby prodejce zjistil při sestavování nabídky všechny podstatné informace, které pro správnou nabídku potřebuje. Pro lepší pochopení je možné uvést příklad, kdy by pracovník nabídl klientovi příliš levné zájezdy kvůli jeho intuici, že klient bude požadovat levnější zájezd. Klient by se v tomto případě mohl urazit a mohl by se rozhodnout pro návštěvu jiné pobočky. Je důležité si zjistit všechny potřebné informace, včetně průměrné ceny zájezdu, kterou by si klient představoval, destinace, typu stravování a dalších, a to bez vlastního odhadu prodejcem.
4. **Splnění všech bodů v kontrolním seznamu** – tento krok navazuje na předchozí kapitolu 9.1., ve které byl sestaven kontrolní seznam při prodeji zájezdu. Je důležité všechny kroky kontrolního seznamu splnit, aby se předešlo nespokojenosti klienta.

10 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Pátá kapitola se věnuje základní charakteristice cestovní agentury, ve které je popsána základní charakteristika podniku, včetně měsíčních nákladů společnosti.

Následující šestá kapitola identifikuje rizika cestovní agentury. Nejprve jsou rizika identifikována interně pomocí brainstormingu, během kterého byly zjištěny hlavní problémy z pozice cestovní agentury. Následně proběhla identifikace rizik také z pohledu zákazníků, kde byla rizika identifikována pomocí dotazníkového šetření. Pomocí těchto dvou způsobů, tedy identifikací rizik a mého subjektivního názoru bylo prezentováno pomocí tabulky č. 3 devět rizik, které působí na cestovní agenturu.

Sedmá kapitola se zaměřuje na analýzu rizik, ve které byla nejprve vytvořena konkurenční analýza pro zjištění nejbližších konkurentů podniku. Poté byla sestavena PEST analýza pro cestovní agenturu. V poslední řadě byla vytvořena kvantitativní analýza, kde byly stanoveny hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu rizika.

Kapitola „Hodnocení rizik“, v pořadí osmá, pomocí součtové matice rizik určila míru rizika všech identifikovaných rizik. Byla určena nejvyšší rizika, ke kterým je potřeba zavést preventivní opatření, aby došlo k minimalizaci rizika.

V deváté kapitole v návaznosti na předchozí kapitolu byla navržena opatření na dvě rizika. Na riziko s největší mírou rizika byly návrhy na minimalizaci tohoto rizika zmíněny již v identifikaci rizik při brainstormingu. V této kapitole byly sestaveny dva návrhy pro minimalizaci dalších rizik. Jako první návrh této kapitoly byl sestaven kontrolní seznam, aby si pracovník pomocí otázek mohl zkontrolovat, zda u prodeje zájezdů postupoval správně a nic neopomenul. V druhé části byl zpracován správný postup prodejce při komunikaci s klientem, aby se předešlo jeho případné nespokojenosti ovlivněné chováním a přístupem prodejce.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout preventivní opatření pro minimalizaci rizik v cestovní agentuře. Tento cíl se podařilo naplnit, byl sestaven kontrolní seznam k jednomu z nejvýznamnějších rizik, aby se podařilo toto riziko co nejvíce minimalizovat. Zároveň byl zpracován správný postup pracovníka při komunikaci se zákazníkem, aby nedocházelo k nespokojenosti zákazníka způsobené přístupem a chováním pracovníka. Hlavnímu cíli předcházely dílčí cíle, které byly také splněny.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část byla zpracována pomocí literárních zdrojů a sloužila jako kvalitní podklad pro vytvoření praktické části.

V teoretické části byly definovány základní pojmy jako jsou podnik, podnikání, riziko, ale také zde byly popsány specifika vyskytující se v cestovním ruchu. Na závěr teoretické části bylo popsáno řízení podnikatelských rizik včetně identifikace, analýzy a vyhodnocení. Dále zde byly poskytnuty informace o PEST analýze, ale také o dotazníkovém šetření.

V praktické části se nejprve charakterizoval zvolený podnik, ve kterém byly ukázány měsíční náklady cestovní agentury. Další části se věnovaly samotnému řízení rizik. Nejprve byla rizika identifikována na základě brainstormingu, který byl proveden s majitelem této pobočky a lze jej považovat jako nejhodnotnější nástroj k získání rizik v této bakalářské práci. Poté bylo v rámci identifikace rizik z pohledu zákazníků vytvořeno dotazníkové šetření, díky kterému se rizika podařilo identifikovat i z jejich pohledu. Následně byla vytvořena klasifikace těchto rizik, do kterých byla zařazena i rizika z mého subjektivního pohledu, a s těmito riziky se pak pracovalo v dalších částech práce. Po identifikaci rizik byla vytvořena PEST analýza včetně konkurenční analýzy. Rizika byla následně vyhodnocena pomocí součtové matice rizik, ve které byla rizika podle výpočtu rozčleněna do malého, středního nebo velkého rizika. V závěru byla navržena opatření pro minimalizaci těchto rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BENNETT, J. Michael a Danny HO, 2014. *Project management for engineers*. Singapore: World Scientific. ISBN 9789814447928.

CA LAST MINUTE, s.r.o., © 2023. *Firmy.cz* [online]. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/678525-ca-last-minute-valasske-mezirici.html>

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075526618.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788074521324.

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Hoboken, New Jersey. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=%C5%BEivnostensk%C3%BD+z%C3%A1kon>

ČESKO, 1999. Zákon č. 159/1999 Sb. Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159?text=159%2F1999+Sb>

DISMAN, Miroslav, 2018. Šetření dotazníkové (MSgS). *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3619-3.

DVORSKÝ, Ján, 2021. *Vplyv riadenia podnikateľských rizík na budúcnosť malých a stredných podnikov v podnikateľskom prostredí*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7678-049-1.

Egypt: Bezpečnostní doporučení, 2019. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/cestujeme/aktualni_doporuceni_a_varovani/egypt_aktualni_do_poruceni_k_cestam_4.html#:~:text=V%20cel%C3%A9m%20Egypt%C4%9B%20je%20n

[ad%C3%A1le,jak%C3%BDmkoliv%20ve%C5%99ejn%C3%BDm%20shrom%C3%A1%C5%BEed%C4%9Bn%C3%ADm%2C%20p%C5%99%C3%ADpadn%C4%9B%20demonstrac%C3%ADm](#)

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024751047.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2022. *Manažerské rozhodování*. 4. aktualizované vydání. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-76-7.

HDP, regionální účty, 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/hdp-xz>

HOPKIN, Paul, 2018. *Fundamentals of risk management*. Fifth edition. London: New York ; New Delhi : Kogan Page. ISBN 9780749483074.

Inflace v roce 2022 a její vliv na české podnikatele, 2022. *Průvodce podnikáním* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/inflace-2022-vliv-na-ceske-podnikatele/#:~:text=Obecn%C4%9B%20se%20za%20hlavn%C3%AD%20p%C5%99%C3%AD%20Diny,s%20nejvy%C5%A1%C5%A1%C3%AD%20inflac%C3%AD%20v%20Evrop%C4%9B>

Invia Valašské Meziříčí, © 2023. *Invia* [online]. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: https://www.invia.cz/o-invia/kontakty/nase-pobocky/1358-valasske-mezirici-namesti-94-27/?utm_source=google&utm_medium=business&utm_campaign=google_business_no_valasske-mezirici--namesti--fr_general_web_serp_cz&utm_keyword=1358

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024742090.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024746708.

Koncepce managementu rizik, © 2020. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/372813/Koncepce%20managementu%20rizik.pdf/c0ffb58c-b541-13b5-b7e3-450de027088b>

Kontakty / O nás, © 2021. *CK Valaška* [online]. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.ckvalaska.cz/kontakty>

LAM, James, 2017. *Implementing enterprise risk management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 9781118922415.

Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní, 2023. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129/#:~:text=D%C3%ADky%20energetick%C3%A9mu%20%C3%BAsporn%C3%A9mu%20bal%C3%AD%C4%8Dku%20meziro%C4%8Dn%C3%AD,zvolnit%20na%2010%2C4%20%25>

Podnikatelská rizika, 2015. *Management Mania* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>

PRITCHARD, Carl L., 2015. *Risk management*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-4822-5845-5.

PROCHÁZKOVÁ, Dana, 2011. *Metody, nástroje a techniky pro rizikové inženýrství*. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 9788001048429.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2022 vzrostla o 2 883 Kč na 39 505 Kč, 2023. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/701286-prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2022/>

Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2022 byla 15,1 %, 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2022-byla-151->

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024746449.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN 9788024733395.

Věková struktura, 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura#:~:text=Mezi%20se%C4%8Dten%C3%BDmi%20p%C5%99edstavovaly%20d%C4%9Bti%20ve,mu%C5%BEi%20s%2041%2C2%20lety>

ZUZAŇÁK, Aleš, 2022. *Podnikání včera, dnes a zítra*. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-457-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- 7S McKinseyho model
- aj. a jiné
- apod. a podobně
- atd. a tak dále
- č. číslo
- ČR Česká republika
- ČSN Česká technická norma (původně Československá státní norma)
- HDP Hrubý domácí produkt
- ERM Enterprise risk management
- ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci
- Kč Koruna česká
- MZV Ministerstvo zahraničních věcí
- např. například
- ossz Okresní správa sociálního zabezpečení
- PEST analýza politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů
- SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
- tzn. to znamená
- tzv. takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Matice konkurenční výhody (vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013).....	25
Obrázek 2 PEST analýza (vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013)	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice rizik (vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2013)	29
Tabulka 2 Měsíční náklady cestovní agentury (vlastní zpracování).....	36
Tabulka 3 Druhy rizik (vlastní zpracování)	49
Tabulka 4 PEST analýza (vlastní zpracování)	52
Tabulka 5 Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2013)	58
Tabulka 6 Velikost dopadu rizik (vlastní zpracování dle Koncepce managementu rizik, © 2020)	58
Tabulka 7 Součtová matice rizik (vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2013).....	59
Tabulka 8 Součtová matice rizik (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 9 Součtová matice rizik (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 10 Checklist prodeje zájezdů (vlastní zpracování)	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet respondentů jezdících na dovolenou (vlastní zpracování).....	39
Graf 2 Četnost jezdění na dovolenou (vlastní zpracování).....	40
Graf 3 S kým cestují respondenti na dovolenou (vlastní zpracování)	40
Graf 4 Za jakou průměrnou cenu respondenti cestují (vlastní zpracování)	41
Graf 5 Cestování s využitím cestovní kanceláře (vlastní zpracování).....	41
Graf 6 Typy dovolené, na které je využívána cestovní kancelář (vlastní zpracování)	42
Graf 7 Spokojenost respondentů s informacemi poskytnuté prodejcem (vlastní zpracování)	43
Graf 8 Opakovaný nákup u stejného prodejce ovlivněný jeho vystupováním ke klientovi (vlastní zpracování).....	43
Graf 9 Faktory ovlivňující výběr zájezdu (vlastní zpracování)	44
Graf 10 Preferovaný typ nabídky od prodejce (vlastní zpracování).....	45
Graf 11 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)	45
Graf 12 Věk respondentů (vlastní zpracování)	46
Graf 13 Sociální status respondentů (vlastní zpracování)	47
Graf 14 Měsíční příjem respondentů (vlastní zpracování)	47
Graf 15 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)	48
Graf 16 Inflace v ČR (vlastní zpracování dle Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2022 byla 15,1 %, 2023).....	54
Graf 17 Měnový kurz CZK/EUR (vlastní zpracování dle Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní, 2023).....	55
Graf 18 HDP Zlínského kraje (vlastní zpracování dle HDP, regionální účty, 2023)	55
Graf 19 Počet obyvatel Zlínského kraje k roku 2021 (vlastní zpracování dle Věková struktura, 2021).....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Mičola a jsem studentem třetího ročníku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma "Posouzení podnikatelských rizik ve vybrané cestovní kanceláři". Jedná se o anonymní dotazník.

Předem děkuji za Vaše odpovědi.

mail: t_micola@utb.cz

Sekce 1:

1. Jezdíváte na dovolenou?

Může se jednat o tuzemskou nebo zahraniční dovolenou.

- Ano
- Ne

Sekce 2 – Základní informace o Vaší dovolené.

2. Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?

- Nejezdím každým rokem
- 1x
- 2x
- 3x a více

3. S kým obvykle cestujete?

- sám/sama
- s rodinou
- s kamarády
- s partnerem

4. V jaké cenové relaci se při nákupu dovolené nejčastěji pohybujete?

- do 10.000 Kč na osobu
- do 20.000 Kč na osobu
- do 30.000 Kč na osobu
- 30.001 Kč na osobu a více

5. Cestoval/a jste někdy přes cestovní kancelář?

- Ano
- Ne, nikdy jsem necestoval/a s využitím cestovní kanceláře

Sekce 3 – Cestování s využitím služeb cestovní kanceláře

6. Na jaký typ dovolené využíváte cestovní kancelář?

Je možné vybrat z více odpovědí.

- Letecká dovolená u moře v letních měsících
- Letecká dovolená u moře v „chladnějších měsících“
- Dovolená u moře s autobusovou nebo vlastní dopravou
- Lyžařské zájezdy
- Poznávací zájezdy
- Tuzemská dovolená
- Jiné (vlastní odpověď)

7. Byl/a jste spokojen/a s informacemi, které Vám prodejce ohledně zájezdu poskytl?

- Ano, byly mi poskytnuty všechny potřebné informace
- Spíše ano, část informací jsem si musel/a z vlastní iniciativy zjistit
- Spíše ne, nebylo mi poskytnuto dostatek informací
- Ne, informace, které mi byly poskytnuty byly pro mě nedostačující

8. Ovlivní chování a přístup prodejce Váš budoucí nákup u stejného prodejce?

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Jaké faktory nejčastěji rozhodují o výběru Vašeho zájezdu?

Je možné vybrat z více odpovědí.

- Cena
- Destinace
- Doporučení prodejce
- Doporučení od známého
- Reklama
- Sleva
- Jiné (vlastní odpověď)

10. Jaký typ nabídky od prodejce preferujete?

- Katalog
- Nabídka poslána e-mailem od prodejce
- Osobně na pobočce
- Nevyužívám služeb konkrétního prodejce, zájezd si vybírám sám přes internet

Sekce 4 – Identifikační otázky

11. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

12. Jaký je Váš věk?

- 20 a méně
- 21-30

- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70
- 71 a více

13. Jaký je Váš sociální status?

- Student
- Nezaměstnaný
- Zaměstnaný
- OSVČ
- Důchodce
- Aktuálně jsem na mateřské dovolené

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání
- Základní škola
- Střední škola (s výučním listem, s maturitou, odborná)
- Vysoká odborná škola
- Vysoká škola – bakalářský titul
- Vysoká škola – magisterský titul
- Vysoká škola – doktorský titul nebo vyšší