

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Kubcová Petra

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza rizik cestovní kanceláře

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petra Kubcová**  
Osobní číslo: **E22191**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Analýza rizik cestovní kanceláře**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je prostřednictvím analýzy zhodnotit řízení rizik v cestovní kanceláři. Na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Druhy rizika, jejich identifikace.
- Metody a postup analýzy rizik.
- Řízení rizik, zejména podnikatelských.
- Zásady krizového plánování.
- Metody snižování úrovně rizik.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*, vyd. 1. Praha: Mag Consulting, 2013, 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1
- NEJDL, Karel. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-673-8.
- PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*, vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8
- Palatková Monika, Eva Mráčková, Milan Kittner, Ondřej Kašťák a Josef Šesták. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2012, 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5
- PALATKOVÁ, Monika a ZICHOVÁ, Jitka. *Ekonomika turismu: turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a ovlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Iva VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. první. Praha, 2011, 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. *Expert*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- ZELENKÁ, Josef (ed.). *Průvodce cestovního ruchu*. Vyd. 3. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-189-6.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza rizik cestovní kanceláře jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Petra Kubcová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych vyjádřit upřímné poděkování vedoucímu mé bakalářské práce, panu PaedDr. Alexandru Šencovi, za jeho cenné rady, odborné vedení a trpělivost, které mi byly velkou oporou při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala majiteli cestovní kanceláře CK XYZ za ochotu spolupracovat, poskytnutí potřebných informací a otevřenost při sdílení praktických zkušeností.

Velké díky patří také mé rodině a blízkým přátelům za jejich neustálou podporu, pochopení a povzbuzení během celého mého studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu řízení rizik v cestovní kanceláři. Teoretická část vymezuje klíčové pojmy a metody analýzy rizik. Praktická část hodnotí přístup vybraného podniku k identifikaci a zvládnání rizik. Cílem práce je prostřednictvím analýzy zhodnotit řízení rizik v cestovní kanceláři. Na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

cestovní kancelář, cestovní ruch, analýza rizik, řízení rizik, SWOT analýza, PESTLE analýza, matice rizik, Analýza rizik

## **TITLE**

Risk Analysis of a Travel Agency

## **ANNOTATION**

The bachelor's thesis focuses on the analysis of risk management in a travel agency. The theoretical part defines key concepts and methods of risk analysis. The practical part evaluates the approach of the selected company to identifying and managing risks. The aim of the thesis is to assess risk management in a travel agency through analysis and, based on the findings, propose measures for improvement.

## **KEYWORDS**

travel agency, tourism, risk analysis, risk management, SWOT analysis, PESTLE analysis, risk matrix, Risk analysis

# OBSAH

ÚVOD.....	13
1 Cestovní kanceláře jako ekonomické subjekty.....	14
1.1 Aktuálnost zvoleného tématu.....	14
1.2 Definice cestovní kanceláře.....	15
1.3 Klasifikace cestovních kanceláří.....	15
1.3.1 Podle velikosti.....	15
1.3.2 Podle předmětu činností.....	16
1.3.3 Podle vlastnických vztahů.....	16
1.3.4 Podle způsobu prodeje.....	17
1.4 Cestovní kancelář versus cestovní agentura.....	17
1.4.1 Cestovní kancelář.....	17
1.4.2 Cestovní agentura.....	18
1.5 Specifika ekonomiky cestovního ruchu.....	18
1.6 Specifika trhu cestovního ruchu.....	19
1.7 Právní a legislativní rámec.....	19
1.7.1 Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.....	19
1.7.2 Zákon na ochranu spotřebitele – č. 634/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů 21	
1.7.3 Zákon o cenách č. 526/1990 Sb.....	21
2 Riziko – základní pojmy.....	22
2.1 Co to je riziko?.....	22
2.1.1 Druhy rizik v cestovním ruchu.....	22
2.1.2 Identifikace rizik.....	23
2.1.3 Prevence rizik.....	23
2.2 Analýza rizik.....	24
2.3 Základní pojmy.....	25
2.3.1 Aktivum.....	25
2.3.2 Hrozba.....	25
2.3.3 Zranitelnost.....	26
2.3.4 Protiopatření.....	26
2.4 Vztahy v analýze rizik.....	27
2.5 Obecný postup analýzy rizik.....	28
2.5.1 Stanovení hranic analýzy rizik.....	28

2.5.2	Identifikace aktiv .....	28
2.5.3	Seskupení aktiv a hodnoty .....	29
2.5.4	Identifikace hrozeb .....	29
2.5.5	Analýza zranitelnosti a hrozeb.....	29
2.5.6	Pravděpodobnost jevů.....	30
2.5.7	Měření rizik.....	30
2.6	Metody analýzy rizik .....	31
2.6.1	Kvalitativní metody analýzy rizik.....	31
2.6.2	Kvantitativní metody analýzy rizik.....	31
2.7	Klasifikace rizik .....	32
2.7.1	Riziko dynamické a statistické .....	32
2.7.2	Riziko čisté a spekulativní .....	33
2.7.3	Riziko celkové a dílčí .....	33
3	Teoretický rámec řízení rizik .....	34
3.1	Řízení rizik.....	34
3.1.1	Cíle řízení rizik .....	34
3.2	Strategie řízení rizik.....	35
3.3	Model řízení rizik.....	35
3.4	Fáze řízení rizik .....	35
3.4.1	Stanovení kontextu .....	35
3.4.2	Identifikace rizik .....	36
3.4.3	Analýza rizik.....	36
3.4.4	Hodnocení rizik.....	36
3.5	Implementace a monitorování řízení rizik .....	36
4	Metodika zpracování bakalářské práce.....	37
5	Charakteristika podniku.....	38
6	Analýza řízení rizik ve vybraném podniku.....	39
6.1	Kvalitativní analýza rizik.....	39
6.1.1	PESTLE analýza .....	39
6.1.2	SWOT analýza.....	41
6.2	Kvantitativní analýza rizik.....	44
6.2.1	Matice rizik .....	44
6.2.2	Analýza rizik.....	46
7	Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení .....	49
7.1	Hlavní zjištění analýzy.....	49

7.1.1	Kvalitativní analýza rizik.....	49
7.1.2	Kvantitativní analýza rizik.....	49
7.1.3	Řízení rizik.....	50
7.2	Návrhy pro zlepšení řízení rizik.....	50
7.3	Implementace navrhovaných opatření .....	51
7.3.1	Krátkodobý horizont .....	51
7.3.2	Střednědobý horizont.....	51
7.3.3	Dlouhodobý horizont .....	52
8	ZÁVĚR .....	53
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	54

# SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Vztahy v analýze rizik.....	27
Obrázek 2: Vztahy při řízení rizik .....	28
Obrázek 3: Hodnotící stupnice Matice rizik .....	45
Obrázek 4: Hodnotící stupnice Analýzy rizik.....	47

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1:SWOT analýza.....	42
Tabulka 2: Matice rizik.....	46
Tabulka 3: Analýza rizik.....	47

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

CK – cestovní kancelář

č. – číslo

DPH – daň z přidané hodnoty

GDPR – General Data Protection Regulation

ISO – International Organization for Standardization

Kč – Koruna česká

MAX – maximální

MIN – minimální

např. – například

PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental

RPN – Risk Priority Number

Sb. – sbírka zákonů

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

tzv. – takzvaně

XYZ – zkratka vybraného podniku

## ÚVOD

Cestovní ruch je významným odvětvím národního hospodářství, které se vyznačuje vysokou dynamikou, sezónností a citlivostí na různé vnější i vnitřní faktory. Tyto charakteristiky s sebou přinášejí řadu rizik, která mohou zásadně ovlivnit fungování podnikatelských subjektů působících v tomto sektoru. Mezi tyto subjekty patří také cestovní kanceláře, jejichž úspěch závisí nejen na atraktivní nabídce zájezdů, ale rovněž na schopnosti předvídat, identifikovat a efektivně řídit potenciální rizika.

Téma analýzy a řízení rizik bylo zvoleno na základě osobního zájmu o tuto oblast a přesvědčení, že se jedná o prakticky využitelné téma, které umožňuje spojit teoretické poznatky s konkrétními situacemi z praxe. Tímto způsobem práce přispívá ke zvýšení povědomí o důležitosti systematického řízení rizik i v malých podnicích působících v oblasti cestovního ruchu.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmu cestovní kancelář, její klasifikaci a legislativní rámec činnosti. Dále se věnuje pojmu riziko, jeho identifikaci, prevenci a metodám analýzy. Zvláštní důraz je kladen na řízení rizik jako komplexní proces, který je nedílnou součástí strategického řízení každého podniku. Praktická část se soustředí na charakteristiku konkrétní cestovní kanceláře a aplikaci analytických nástrojů, mezi které patří SWOT analýza, PESTLE analýza, Matice rizik a Analýza rizik.

Výsledky analýz jsou shrnuty v závěrečné části, kde jsou navržena konkrétní opatření směřující ke zlepšení řízení rizik a k posílení odolnosti podniku vůči budoucím hrozbám.

**Cílem práce je prostřednictvím analýzy zhodnotit řízení rizik v cestovní kanceláři. Na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu.**

# 1 Cestovní kanceláře jako ekonomické subjekty

Tato kapitola se zaměřuje na bližší přiblížení cestovních kanceláří (dále jen CK) jako specifických ekonomických subjektů působících v odvětví cestovního ruchu. Cílem je představit jejich roli v ekonomickém systému, hlavní charakteristiky podnikání v tomto sektoru a specifika, která odlišují cestovní kanceláře od jiných typů podniků. Analýza těchto aspektů poskytne teoretický základ pro další hodnocení řízení rizik a identifikaci možných oblastí pro zlepšení

## 1.1 Aktuálnost zvoleného tématu

V současném dynamickém prostředí cestovního ruchu se analýza rizik stává stále důležitějším nástrojem pro zajištění bezproblémového průběhu zájezdů a ochrany zájmů klientů. Neustále se měnící podmínky, jako jsou pandemie, geopolitické konflikty, klimatické změny nebo ekonomické turbulence, přinášejí cestovním kancelářím nové výzvy a nutí je přizpůsobovat své strategie a postupy (Goeldner a Ritchie, 2014).

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících analýzu rizik v cestovním ruchu je digitalizace. Online rezervace, mobilní aplikace a využívání velkých dat umožňují cestovním kancelářím lépe porozumět potřebám klientů a předvídat potenciální rizika. Na druhou stranu však digitalizace přináší i nová rizika, jako jsou kybernetické útoky nebo problémy s ochranou osobních údajů (OECD, 2022a).

Dalším aktuálním trendem je zvýšené povědomí o udržitelnosti. Cestovní kanceláře jsou pod tlakem, aby minimalizovaly svůj negativní dopad na životní prostředí a podporovaly udržitelné formy cestování. To vyžaduje nejen zavádění nových postupů a technologií, ale také pečlivou analýzu potenciálních rizik spojených s udržitelností, jako jsou například klimatické změny nebo sociální dopady cestování (Palatková, 2011).

V neposlední řadě je důležité zmínit, že se mění i očekávání klientů. Dnešní zákazníci jsou náročnější a vyžadují vyšší úroveň personalizace služeb a bezpečnosti. Cestovní kanceláře musí proto neustále sledovat trendy a přizpůsobovat svou nabídku tak, aby odpovídala měnícím se potřebám klientů (STATISTA, 2023b).

Závěrem lze říci, že analýza rizik v cestovním ruchu je komplexní a neustále se vyvíjející proces. Cestovní kanceláře musí být schopny identifikovat a vyhodnotit širokou škálu rizik, od přírodních katastrof a politických nepokojů až po kybernetické útoky a změny v chování

spotřebitelů. Efektivní analýza rizik je klíčem k zajištění úspěchu cestovní kanceláře a spokojenosti klientů (Palatková et al., 2012).

## **1.2 Definice cestovní kanceláře**

Cestovní kancelář se rozumí podnikatel, který získal koncesi k provozování živnosti v oblasti cestovního ruchu. Tento subjekt je oprávněn sestavovat a prodávat zájezdy, případně zprostředkovávat tzv. spojené cestovní služby. Podmínky této činnosti vymezuje § 1b a § 1c zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu (Česko, 1999a).

Za cestovní kancelář může být považován i podnikatel se sídlem v jiném členském státě Evropské unie nebo státě Evropského hospodářského prostoru, pokud jeho činnost cílí na zákazníky v České republice. I v případě online prodeje taková kancelář musí se řídit zákony země, ve které sídlí, a zároveň musí mít zajištěné mechanismy ochrany klientů v případě, že by činnost kanceláře byla ohrožena zánikem (Česko, 1999a).

Podle Goeldnera a Ritchieho (2014) cestovní kancelář vystupuje jako zprostředkovatel – jedná se o osoby či firmy, které nabízejí zákazníkům jednotlivé služby spojené s cestovním ruchem nebo jejich kombinace. Z hlediska marketingu lze pracovníka cestovní kanceláře popsat jako prostředníka, jenž zastupuje zájmy zákazníka a sjednává smlouvy s poskytovateli cestovních služeb, jako jsou například letecké společnosti, ubytovací zařízení či průvodci. Za tuto činnost získává odměnu ve formě provize od poskytovatelů služeb nebo poplatku od klienta.

## **1.3 Klasifikace cestovních kanceláří**

Cestovní kanceláře lze třídit dle různých znaků – například podle toho, co nabízejí, kdo je vlastní, nebo jak jsou velké. Obecně je cestovní kancelář považována za základní jednotku působící v oblasti cestovního ruchu, jejíž hlavní náplní je organizovat, zajišťovat a nabízet služby spojené s cestováním (Palatková et al., 2012).

### **1.3.1 Podle velikosti**

Cestovní kanceláře lze klasifikovat také podle jejich velikosti, přičemž toto kritérium zahrnuje malé, střední a velké cestovní kanceláře. Velikost lze určit na základě několika faktorů, jako je počet zaměstnanců, dosahovaný objem tržeb, počet obslužených zákazníků a další ukazatele. Malých a středních cestovních kanceláří je na trhu poměrně mnoho, což lze vysvětlit relativně nízkou kapitálovou náročností na jejich založení a provoz (Palatková et al., 2012).

Malé cestovní kanceláře se vyznačují jednoduchou organizační strukturou a často kumulací pracovních činností, kdy jeden pracovník zastává více rolí. To sice zvyšuje nároky na jeho znalosti a dovednosti, ale zároveň přináší pestřejší a zajímavější pracovní náplň. Na druhou stranu, jejich menší velikost může být nevýhodou při konkurenci s většími hráči na trhu, například pokud jde o vyjednávání cen s dodavateli nebo o marketingové aktivity (Palatková et al., 2012).

Velké cestovní kanceláře naopak disponují rozsáhlejšími zdroji, díky nimž mohou nabízet širší spektrum služeb, působit na větším geografickém trhu a realizovat vlastní investice do dopravních prostředků, ubytování či technologií. Tyto výhody jim umožňují lépe čelit tržním rizikům a přizpůsobovat se dynamickým změnám na trhu. Střední cestovní kanceláře pak představují určitý kompromis mezi výhodami flexibility menších firem a stabilitou a zázemím větších subjektů (Palatková et al., 2012).

### **1.3.2 Podle předmětu činností**

Touroperátoři, známí také jako cestovní kanceláře, tour operators, wholesalers či Reiseveranstalter, jsou organizátoři zájezdů. Tito poskytovatelé nakupují jednotlivé služby cestovního ruchu od různých dodavatelů, kombinují je do komplexních balíčků služeb (packages, arrangements, Leistungspakete) a nabízejí je zákazníkům. Balíčky jsou nejčastěji publikovány v katalogích a prodávány prostřednictvím vlastní prodejní sítě. Často však touroperátoři využívají k prodeji i síť zprostředkovatelů, aby rozšířili svůj dosah na trhu (Goeldner a Ritchie, 2014).

Zprostředkovatelé, například cestovní agentury (retailers, Reisevermittler), se specializují na prodej produktů vytvořených touroperátory. Kromě toho nabízejí klientům i jednotlivé služby, jako je doprava, ubytování nebo zajištění víz. Náklady na svou činnost hradí z provizí, které získávají za zprostředkování těchto služeb (Goeldner a Ritchie, 2014).

### **1.3.3 Podle vlastnických vztahů**

Podle Ryglóvé et al. (2011) mohou být cestovní kanceláře vlastněny buď fyzickými osobami, tedy podnikateli, nebo jednotlivými právníckými osobami. V těchto případech se využívají všechny právní formy stanovené zákonem o obchodních korporacích, přičemž nejčastěji jde o společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti.

### **1.3.4 Podle způsobu prodeje**

Jednotlivé služby zahrnují zajištění pouze vybraných aspektů cesty, které klient požaduje. Mezi tyto služby patří například vyřízení víz, zakoupení letenek nebo rezervace ubytování na konkrétním místě. Tento typ služeb je vhodný pro zákazníky, kteří si chtějí organizovat cestu samostatně, ale potřebují pomoc s některými specifickými prvky (Goeldner a Ritchie, 2014).

Naopak komplexní služby představují nabídku celého balíčku služeb spojených s cestou a pobytem. Tyto balíčky, označované také jako zájezdy, zahrnují dopravu, ubytování, stravování a často i organizovaný program v destinaci. Jedná se o plně integrovaný produkt, který klientovi usnadňuje plánování a realizaci cesty, jelikož zákazník získá všechny potřebné služby jako součást jednoho balíčku, což výrazně zvyšuje pohodlí při plánování cesty (Goeldner a Ritchie, 2014).

## **1.4 Cestovní kancelář versus cestovní agentura**

Mnoho lidí si neuvědomuje rozdílnost těchto dvou podnikatelských subjektů. V důsledku toho může docházet k nejasnostem například při řešení problémů spojených se zájezdy (Palatková et al., 2012).

### **1.4.1 Cestovní kancelář**

S cestovní kanceláří vzniká smluvní vztah, a to i v případě, že zájezd není pořízen přímo od ní. Cestovní kancelář zájezdy prodává sama nebo prostřednictvím cestovních agentur, se kterými má sjednanou smlouvu o provizním prodeji zájezdů (PRO TRAVEL, 2024).

Cestovní kancelář provozuje svou činnost na základě živnostenského oprávnění s předmětem podnikání „provozování cestovní kanceláře“ – tzn., že musí mít koncesovanou živnost potřebou k pořádání zájezdů + sjednané pojištění proti úpadku (PRO TRAVEL, 2024).

#### **1.4.1.1 Výhody**

Podle Jakoubkové (2017) je výhodou při využití služeb cestovní kanceláře možnost hloubkového zjištění informací o konkrétním zájezdu díky přímé konzultaci s pracovníkem dané kanceláře. Zákazník tak může získat podrobné informace o destinaci, ubytování, dopravě i dalších aspektech zájezdu přímo od odborníka, který má k dispozici všechny relevantní detaily. Další významnou výhodou je přímá vyjednávací pozice zákazníka, protože peníze svěřuje přímo pořadateli zájezdu, což často eliminuje zprostředkovatelské poplatky a může zaručit rychlejší řešení případných problémů.

#### **1.4.1.2 Nevýhody**

Na druhou stranu, nevýhodou je omezenost nabídkou konkrétní cestovní kanceláře. Zákazník je odkázán výhradně na zájezdy, které má daná kancelář v portfoliu, a nemá možnost kombinovat služby různých poskytovatelů nebo vybírat z širší škály nabídek, což může být u některých agentur možné. Tento fakt může být pro některé klienty limitující, zejména pokud hledají specifické služby nebo destinace, které daná kancelář nenabízí (Jakoubková, 2017).

#### **1.4.2 Cestovní agentura**

Cestovní agentura je zprostředkovatelem zájezdů, ale není smluvním partnerem. Smlouvu přímo uzavřít s cestovní agenturou nelze, protože v ní už musí být uvedena cestovní kancelář jako smluvní partner. Cestovní agentura není oprávněná organizovat zájezdy, ale také mimo jiné smí prodávat zájezdy koncesovaných cestovních kanceláří a jednotlivé služby spojené s cestovním ruchem (Česko, 1999b)

Cestovní agentura vykonává své činnosti na základě živnostenského oprávnění s předmětem podnikání „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ – obor činnosti „provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu“, což je živnost volná. Příjmy agentur fungují na bázi provize z prodaného zájezdu nebo doplňkové služby (Česko, 1999b).

##### **1.4.2.1 Výhoda**

Výhodou cestovních agentur je široká nabídka zájezdů a možnost vybírat z mnoha variant od různých cestovních kanceláří na jednom místě. Tento přístup zákazníkům usnadňuje srovnávání cen, služeb a destinací a šetří čas při hledání ideálního zájezdu (Jakoubková, 2017).

##### **1.4.2.2 Nevýhoda**

Na druhou stranu nevýhodou je skutečnost, že agentura funguje jako mezičlánek v toku informací a peněz. To může znamenat zpoždění při předávání důležitých informací nebo komplikace při řešení reklamací a dalších problémů, protože zákazník není v přímém kontaktu s pořadatelem zájezdu (Jakoubková, 2017).

### **1.5 Specifika ekonomiky cestovního ruchu**

Ekonomika cestovního ruchu bývá nejčastěji zkoumána na dvou úrovních – makroúrovni (stát, region, destinace) a mikroúrovni (konkrétní podnik či oblast poskytující služby a vyrábějící zboží). Tento sociálně-ekonomický systém však ovlivňuje nejen mikroekonomickou sféru, tedy jednotlivé ekonomické subjekty, a makroekonomickou rovinu, která zahrnuje fungování celé

národní ekonomiky, ale také mezoekonomické subsystémy v rámci národního hospodářství, a dokonce i světovou ekonomiku (metaekonomiku). Z tohoto důvodu je možné nahlížet na ekonomiku cestovního ruchu z pohledu čtyř různých úrovní – mikro, makro, mezo a meta –, což se v odborné literatuře o cestovním ruchu často opomíná, jelikož se většinou zaměřuje pouze na dvě hlavní úrovně (Beránek, 2013).

Jak už bylo uvedeno, ekonomie jako věda se zabývá rozhodováním o nejefektivnějším využití omezených zdrojů v podmínkách konkurenčních potřeb. Jinak řečeno, klíčovou otázkou je, jak z dostupných zdrojů zajistit co největší možnou produkci. Stejný princip platí i pro ekonomiku cestovního ruchu, která odpovídá na základní otázky: co, jak a pro koho vyrábět. Tím se zabývá problematika typu, množství, kvality a rozmanitosti produktů cestovního ruchu, způsobu jejich produkce – včetně využitých zdrojů a technologií –, jejich distribuce mezi účastníky cestovního ruchu a také směru, kterým se bude ekonomická aktivita v této oblasti vyvíjet v budoucnu (Beránek, 2013).

## **1.6 Specifika trhu cestovního ruchu**

Dle slov Nejedla (2011) se trh cestovního ruchu vyznačuje řadou specifík, která souvisejí zejména s povahou klientských potřeb a charakterem služeb nabízených v tomto odvětví. Mezi nejvýraznější charakteristické rysy trhu cestovního ruchu patří: podnikání v této oblasti má dlouhodobou povahu, nejde o aktivity s krátkodobým horizontem; produkty cestovního ruchu jsou nehmotné a nelze je skladovat; vysoká závislost na přírodních či historických atrakcích; silná sezonnost; vliv politicko-správních podmínek, jako jsou politická stabilita v destinaci, úroveň státní podpory nebo míra spolupráce s orgány státní správy a samosprávy; nabídka a poptávka jsou výrazně ovlivňovány přírodními faktory (například počasím) nebo nepředvídatelnými událostmi spadajícími mimo ekonomickou sféru. Dále je třeba zdůraznit úzkou vazbu mezi nabídkou a poptávkou, kdy se například změny cen nebo příjmů promítají na trhu téměř okamžitě. Jako příklad lze uvést pokles cen zájezdů do určité destinace, který obvykle vede ke zvýšenému zájmu o tuto lokalitu.

## **1.7 Právní a legislativní rámec**

V následující kapitole jsou uvedeny zákony nebo legislativní předpisy, kterými se musí cestovní kanceláře zabývat a dodržovat je.

### **1.7.1 Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.**

Právní rámec upravující vztahy mezi cestovní kanceláří a jejím klientem je detailně zakotven v Občanském zákoníku č. 89/2012 Sb., konkrétně v paragrafech § 2521–§ 2544a. Tyto právní

normy specifikují obsah Smlouvy o zájezdu, pravidla týkající se změny ceny zájezdu, podmínek odstoupení od smlouvy a dalších náležitostí. Pro pracovníky cestovních kanceláří je zásadní tyto předpisy důkladně znát, jelikož se přímo týkají práv a povinností obou stran smluvního vztahu. Dále je nezbytné věnovat pozornost právům zákazníků, která jsou blíže popsána ve vybraných paragrafech (Česko, 2014).

Před uzavřením Smlouvy o zájezdu musí zákazník obdržet veškeré nezbytné informace týkající se plánovaného zájezdu. Tyto informace, které zahrnují například přesné údaje o ubytování, jsou stanoveny v § 9a zákona č. 159/1999 Sb. Dále má klient právo na plnění všech služeb cestovního ruchu zahrnutých ve smlouvě, za jejichž kvalitu a realizaci odpovídá cestovní kancelář. V případě, že se zákazník během zájezdu ocitne v tíživé situaci, je povinností cestovní kanceláře poskytnout mu adekvátní pomoc. K právům klienta patří také možnost reklamace služeb a v případě, že byly poskytnuty služby v rozporu se smlouvou, má zákazník nárok na slevu z ceny zájezdu a případně i na náhradu vzniklé škody (Česko, 2014).

Pokud klient není schopen zájezdu z neočekávaných důvodů využít, má právo převést svou smlouvu na jinou osobu, avšak za předpokladu, že toto převedení oznámí v dostatečném předstihu. Cestovní kancelář si může za tento úkon účtovat pouze oprávněné náklady (Česko, 2014).

Podmínky odstoupení od smlouvy jsou definovány v paragrafech § 2533–§ 2536. Klient má právo odstoupit od smlouvy bez jakýchkoliv finančních sankcí, pokud dojde k podstatné změně některé ze sjednaných služeb, nebo pokud na místě pobytu nastanou mimořádné okolnosti, které zásadním způsobem ovlivňují průběh zájezdu, například závažné bezpečnostní problémy. Rovněž může klient odstoupit od smlouvy i v průběhu zájezdu, pokud služby neposkytované cestovní kanceláří neodpovídají těm, které byly dohodnuty ve smlouvě, a kancelář nenabídne odpovídající náhradní řešení (Česko, 2014).

Změny ceny zájezdu může cestovní kancelář provést jednostranně pouze za určitých podmínek. Mezi ně patří změny v cenách pohonných hmot, úpravy daňových sazeb či poplatků třetích stran (například letištních poplatků) nebo změny směnných kurzů. Pokud však zvýšení ceny zájezdu přesáhne 8 %, má klient právo bez sankcí od smlouvy odstoupit (Česko, 2014).

Kromě výše uvedených povinností musí cestovní kancelář nejpozději sedm dní před zahájením zájezdu zaslat zákazníkovi doplňující informace, které nebylo možné zahrnout do smlouvy, například přesné časy odjezdů, pokud v době přípravy katalogu ještě nebyly k dispozici (Česko, 2014).

### **1.7.2 Zákon na ochranu spotřebitele – č. 634/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů**

Zákon o ochraně spotřebitele, konkrétně zákon č. 634/1992 Sb., ve znění pozdějších úprav, je klíčovým právním předpisem, který chrání práva zákazníků a vymezuje povinnosti obchodníků, včetně cestovních kanceláří. Pro cestovní kanceláře jsou zásadní především ustanovení, která zakazují klamání spotřebitelů a jakékoliv formy diskriminace. Kanceláře jsou také povinny zajistit transparentnost cen – tedy uvádět konečné a přesné ceny zájezdů, včetně všech povinných i případných nepovinných příplatků. Nedílnou součástí zákona jsou i pravidla upravující práva spotřebitelů při reklamaci služeb (Česko, 1992).

V širším kontextu zákon o ochraně spotřebitele rovněž zahrnuje opatření proti nekalým obchodním praktikám, což zahrnuje nejen podávání nepravdivých nebo zavádějících informací, ale také zatajování důležitých skutečností, které by mohly ovlivnit rozhodnutí zákazníka. Pro cestovní kanceláře to znamená povinnost poskytovat jasné a úplné informace o nabízených zájezdech, včetně podmínek jejich realizace, možností storna nebo změn, a to způsobem, který je srozumitelný a odpovídá zákonným požadavkům. Důležitá je také povinnost respektovat rovné zacházení se všemi klienty bez ohledu na jejich osobní charakteristiky, jako jsou například věk, pohlaví nebo národnost (Česko, 1992).

Porušení uvedených povinností může vést nejen k poškození vztahu s klienty, ale také k právním sankcím, které mohou být uloženy příslušnými kontrolními orgány, například Českou obchodní inspekcí (ČOI). Tento zákon tak představuje významný nástroj pro zajištění ochrany spotřebitelů na trhu cestovního ruchu (Česko, 1992).

### **1.7.3 Zákon o cenách č. 526/1990 Sb.**

Zákon o cenách, konkrétně zákon č. 526/1990 Sb., společně se zákonem o ochraně spotřebitele, ukládá cestovním kancelářím povinnost uvádět v nabídkových materiálech vždy konečnou cenu zájezdů. Tato cena musí zahrnovat veškeré povinné poplatky a náklady. Nepovinné příplatky, jako je například příplatek za jednolůžkový pokoj nebo cestovní pojištění, mohou být uvedeny samostatně, avšak všechny náklady, které jsou nezbytné k realizaci zájezdu (například přístavní poplatky), musí být zahrnuty v celkové ceně a nesmí být prezentovány zvlášť (Česko, 1990).

## **2 Riziko – základní pojmy**

Velmi podstatnou částí této práce je analýza rizik. K tomu, jak rizika identifikovat a ohodnotit, slouží analýza rizik. Rozebereme si zde podstatu dvou hlavních částí, kterými jsou riziko a analýza.

### **2.1 Co to je riziko?**

Rizikem rozumíme situaci, kdy existuje určitá šance, že dojde k události, která by mohla mít negativní dopad – zejména z pohledu bezproblémového chodu činnosti podniku. Riziko je vždy odvoditelné a odvozené z konkrétní hrozby. Míru rizika, tedy pravděpodobnost škodlivých následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmu, je možno posoudit na základě tzv. analýzy rizik, která vychází i z posouzení naší připravenosti hrozbám čelit (Smejkal a Rais, 2013).

V oblasti cestovního ruchu mohou rizika zásadně ovlivnit nejen výnosnost podnikání, ale i dobré jméno cestovní kanceláře a míru spokojenosti klientů. Tato rizika jsou rozmanitá a lze je klasifikovat do několika hlavních skupin, které se odvíjejí jak od externích, tak od interních vlivů na činnost cestovní kanceláře (Smejkal a Rais, 2013).

#### **2.1.1 Druhy rizik v cestovním ruchu**

Vnější rizika vycházejí z okolí podniku a cestovní kancelář nad nimi nemá přímou kontrolu. Mezi nejvýznamnější externí rizika patří politická rizika, jako jsou změny politické situace, válečné konflikty, občanské nepokoje nebo teroristické útoky, které mohou výrazně ovlivnit poptávku po určitých destinacích. Ekonomická rizika zahrnují inflaci, devalvaci měny, hospodářské krize či změny kupní síly obyvatel, které mají přímý dopad na ochotu zákazníků cestovat a utrácet za služby cestovní kanceláře. Dále sem patří přírodní a klimatická rizika, jako jsou zemětřesení, povodně, hurikány nebo výbuchy sopek, jež mohou ohrozit bezpečnost destinací. Poslední významnou kategorií externích rizik jsou právní rizika, která souvisí se změnami legislativy nebo regulačními zásahy, například novými zákony o ochraně spotřebitele či specifickými předpisy pro cestovní ruch (Pála, 2016).

Naopak vnitřní rizika souvisí s každodenním fungováním kanceláře a řízením jejího provozu. Finanční rizika, jako je nedostatečná likvidita nebo špatné finanční plánování, mohou vést až k insolvenční firmě. Provozní rizika jsou spojena s logistickými chybami, problémy s dopravou nebo selháním systémů, což může narušit poskytování služeb klientům. Reputační rizika, jako je nespokojenost zákazníků, špatné recenze nebo různé skandály, mohou dlouhodobě poškodit image cestovní kanceláře. Dále je třeba zmínit rizika spojená s lidskými zdroji, kde se jedná

například o nedostatek kvalifikovaných pracovníků, vysokou fluktuaci zaměstnanců nebo chyby způsobené nedostatečným školením (Pála, 2016).

Další významnou skupinou rizik jsou ta, která souvisejí s nabízenými produkty a službami. Patří sem rizika spojená s destinací, kdy například bezpečnostní situace nebo změna podmínek v destinaci mohou výrazně ovlivnit zážitek zákazníků. Rizika spojená s kvalitou služeb mohou nastat, pokud realita neodpovídá tomu, co bylo zákazníkům slíbeno, což vede k jejich nespokojenosti a možným reklamacím. Pro cestovní kancelář mohou být rizikem také problémy s dodavateli, kdy například hotely, dopravní společnosti nebo průvodci nesplní své závazky (Pála, 2016).

### **2.1.2 Identifikace rizik**

Dle slov Smejkal a Raise (2013) aby bylo možné tato rizika úspěšně řídit, je nezbytné nejprve je správně rozpoznat. Prvním krokem v tomto procesu je analýza historických dat, která může pomoci odhalit opakující se problémy a jejich potenciální příčiny. Dalším krokem je konzultace s odborníky na cestovní ruch a zapojení zaměstnanců do brainstormingu, kde mohou být identifikována specifická rizika na základě jejich zkušeností a znalostí trhu. Kromě toho může cestovní kancelář využít SWOT analýzu, která pomáhá odhalit silné a slabé stránky, stejně jako identifikovat externí hrozby a příležitosti. Kontrolní seznamy a standardizované postupy mohou být užitečné pro systematickou identifikaci rizik. Analýza PESTLE se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory, které mohou ovlivnit činnost cestovní kanceláře a pomoci tak komplexně zhodnotit externí vlivy.

### **2.1.3 Prevence rizik**

Prevence rizik v cestovní kanceláři je zásadním nástrojem pro minimalizaci negativních dopadů, které mohou ohrozit její fungování, finanční stabilitu i spokojenost zákazníků. Efektivní prevence rizik vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje identifikaci možných hrozeb, implementaci preventivních opatření a pravidelnou aktualizaci strategií na základě nových poznatků a zkušeností (Smejkal a Rais, 2013).

#### **2.1.3.1 Strategie prevence rizik**

Strategie prevence rizik v cestovním ruchu zahrnuje několik klíčových oblastí. Důležité je dodržování platné legislativy a pravidel cestovního ruchu, uzavírání kvalitních smluv s dodavateli, které minimalizují právní a finanční rizika, a transparentní smluvní podmínky pro zákazníky s jasně definovanými právy a povinnostmi. Finanční řízení a pojištění zahrnuje udržování dostatečné likvidity a finanční rezervy pro krizové situace, pojištění proti klíčovým

rizikům, jako je insolvence, storno zájezdů nebo nečekané události v destinacích, a diverzifikaci příjmů, například rozšířením nabídky služeb či expanzí na nové trhy (Palatková, 2011).

Další oblastí jsou bezpečnostní opatření a krizové řízení, kam patří zavedení krizových plánů pro mimořádné události, včetně přírodních katastrof, teroristických útoků či ekonomických krizí, sledování bezpečnostní situace v destinacích a včasná reakce na rizikové faktory a zavedení systémů pro ochranu osobních údajů a kybernetickou bezpečnost. Neméně důležité je školení zaměstnanců a krizová komunikace, což zahrnuje pravidelná školení pro zaměstnance v oblasti krizového řízení a zákaznické podpory, nastavení efektivních komunikačních kanálů pro rychlou reakci na krizové situace a vytvoření komunikační strategie pro informování klientů v případě mimořádných událostí (Smejkal a Rais, 2013).

Dalším důležitým faktorem je kvalita služeb a vztahy se zákazníky, přičemž prevence rizik v této oblasti zahrnuje pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků a řešení jejich zpětné vazby, spolupráci s prověřenými partnery a dodavateli, kteří garantují kvalitní služby, a zavedení kontrolních mechanismů pro minimalizaci provozních chyb a zajištění dodržování standardů. Klíčový je také monitoring a průběžná aktualizace strategií, která zahrnuje pravidelné vyhodnocování rizik a přizpůsobení preventivních opatření aktuálním podmínkám, využití analytických nástrojů k identifikaci trendů a potenciálních hrozeb a zapojení moderních technologií pro sledování rizik v reálném čase (Ryglová, 2011).

Díky implementaci těchto preventivních opatření může cestovní kancelář snížit pravděpodobnost výskytu krizových situací, minimalizovat jejich dopady a zajistit tak vyšší stabilitu a bezpečnost pro své klienty i zaměstnance (International Organization for Standardization, 2018).

## **2.2 Analýza rizik**

Snížení rizik zpravidla začíná jejich analýzou. Ta zahrnuje určení potenciálních nebezpečí, odhad jejich pravděpodobnosti a posouzení, jak závažný dopad by mohla mít. Cílem je určit rizika a jejich závažnost. Po provedení analýzy následuje samotné řízení rizik, které představuje proces zavádění opatření ke zvládnutí zjištěných hrozeb (Smejkal a Rais, 2013).

Výsledky hodnocení rizik slouží jako podklad pro stanovení vhodných kroků vedení organizace a určení priorit při řešení rizik a zavádění opatření, která mají zabránit jejich vzniku. Někdy je nutné tento proces provést opakovaně, aby bylo možné zahrnout různé části organizace nebo specifické aktivity (Smejkal a Rais, 2013).

## **2.3 Základní pojmy**

V rámci analýzy rizik je nezbytné nejprve pochopit a definovat základní pojmy, které tvoří teoretický základ této oblasti. Tyto pojmy umožňují nejen lépe porozumět samotnému procesu analýzy rizik, ale také zajišťují jednotné uchopení problematiky v kontextu cestovní kanceláře. Kapitola se proto zaměřuje na vysvětlení klíčových termínů, jako jsou aktivum, hrozba, zranitelnost a protipatření, a jejich vzájemné vazby. Správné pochopení těchto pojmů je nezbytné pro následující aplikaci metod analýzy rizik a tvorbu efektivních strategií, které minimalizují negativní dopady možných rizik na chod cestovní kanceláře (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.3.1 Aktivum**

Aktivum představuje jakýkoliv prvek, který má pro organizaci určitou hodnotu a může být ohrožen vnějšími nebo vnitřními vlivy. Může jít o majetek fyzické povahy, jako jsou například budovy, finanční prostředky nebo technické vybavení. Stejně důležitá jsou ale i aktiva nehmotná – mezi ta patří například informace, duševní vlastnictví, odborné know-how, motivace zaměstnanců nebo renomé firmy. V některých případech může být za aktivum považován celý subjekt, pokud je přímo vystaven riziku ohrožení své existence (Smejkala a Rais, 2013).

Hodnota aktiva není vždy jednoznačně měřitelná – může být vyjádřena buď objektivně (např. tržní hodnotou), nebo subjektivně (podle jeho významu pro organizaci). Posouzení hodnoty zahrnuje různé faktory, například pořizovací cenu, význam aktiva pro chod organizace, náklady spojené s jeho obnovou či míru zranitelnosti vůči potenciálním hrozbám. Důležitá je také rychlost, s jakou lze škody napravit, a celkové dopady případného selhání daného aktiva (Smejkala a Rais, 2013).

### **2.3.2 Hrozba**

Hrozba může být chápána jako činitel nebo událost, která má potenciál negativně ovlivnit bezpečnost organizace nebo způsobit škody na jejích aktivech. Může se jednat o různé situace – například požár, přírodní katastrofu, technickou poruchu, neoprávněný přístup k důvěrným údajům, lidské selhání nebo ekonomické změny, jako je výkyv směnného kurzu. Když hrozba ovlivní konkrétní aktivum, vzniká tzv. dopad – ten se obvykle měří prostřednictvím vyčíslení škod, a to včetně nákladů na nápravu a obnovení funkce aktiva (Smejkal a Rai, 2013).

Zásadním aspektem každé hrozby je její intenzita, která se hodnotí na základě několika faktorů. Prvním je míra nebezpečnosti, tedy schopnost hrozby způsobit újmu. Dále je posuzována

dostupnost – tedy pravděpodobnost, že hrozba pronikne k danému aktivu, často vyjádřená četností výskytu. Třetím kritériem je motivace, která odráží úmysl hrozbu realizovat. Ta se dá analyzovat na základě cílů a minulého chování jednotlivců, skupin nebo organizací. Podrobná analýza těchto prvků umožňuje lépe odhadnout pravděpodobnost výskytu a následky potenciálních hrozeb (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.3.3 Zranitelnost**

Zranitelnost představuje slabinu, kterou může hrozba využít k negativnímu ovlivnění konkrétního aktiva, jeho části nebo i celého subjektu. Jde o určitou predispozici ke škodám – čím vyšší je zranitelnost, tím více je dané aktivum ohroženo působením vnějších nebo vnitřních vlivů. Tento stav obvykle vzniká tam, kde dochází ke kontaktu mezi hrozbou a aktivem, což vytváří prostor pro potenciální narušení (Smejkal a Rais, 2013).

Hodnocení zranitelnosti vychází z několika klíčových hledisek. Prvním je citlivost aktiva – tedy to, jak snadno může být ohroženo konkrétní hrozbou. Druhým faktorem je jeho kritičnost, tedy význam aktiva pro fungování subjektu. Obě hlediska společně ovlivňují celkovou míru zranitelnosti (Smejkal a Rais, 2013).

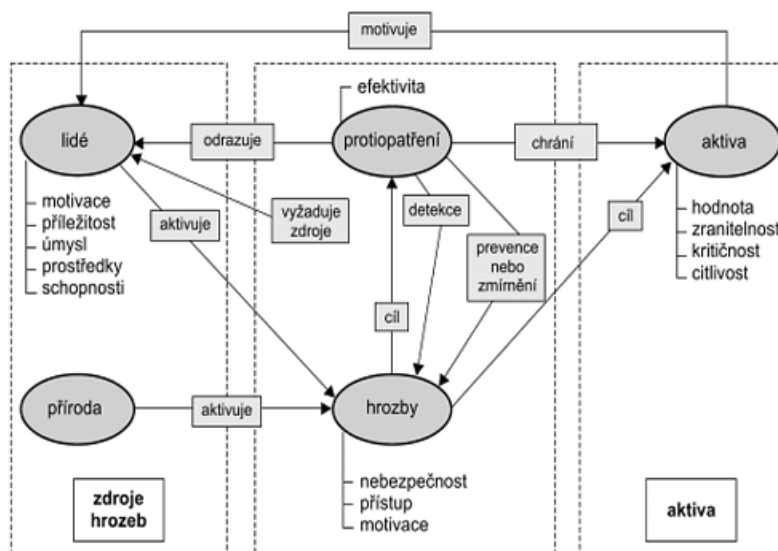
### **2.3.4 Protiopatření**

Protiopatřením rozumíme jakýkoli krok, technologii nebo organizační postup, jehož cílem je omezit nebo úplně eliminovat dopad potenciální hrozby. Může jít o opatření zaměřená na snížení zranitelnosti, potlačení účinků hrozby, anebo podporu rychlého zotavení v případě jejího působení. Hlavním úkolem protiopatření je buď zabránit vzniku škody, nebo zmírnit její následky a usnadnit návrat do původního stavu. V kontextu řízení rizik se protiopatření obvykle hodnotí z hlediska jejich efektivity a nákladovosti (Smejkal a Rais, 2013).

Účinnost daného opatření vyjadřuje, jak efektivně dokáže ovlivnit situaci – například snížit pravděpodobnost hrozby nebo míru zranitelnosti. Opatření se často zaměřují na klíčové oblasti, jako je prevence hrozeb, jejich včasná detekce, omezení škod a obnova provozu po incidentu. Při rozhodování o jejich implementaci se zohledňují nejen technické parametry, ale také finanční náklady – tedy výdaje na pořízení, zavedení i následný provoz. Cílem je najít řešení, která nabídnou co nejvyšší účinnost za přiměřené náklady (Smejkal a Rais, 2013).

## 2.4 Vztahy v analýze rizik

Pro úspěšné provedení analýzy rizik je zásadní správně porozumět vztahům a souvislostem v jejím rámci. Základní principy a vazby jsou v analýze rizik často znázorněny pomocí schémat nebo diagramů.



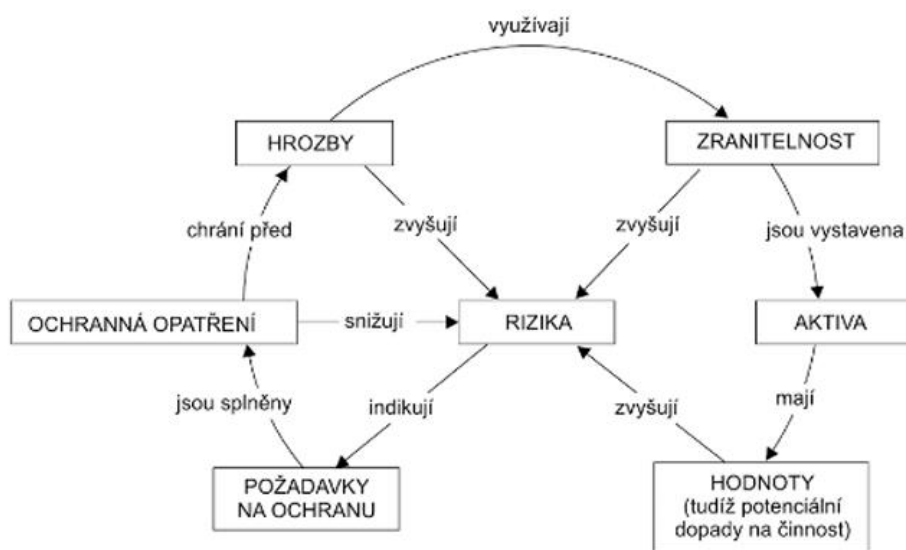
Obrázek 1: Vztahy v analýze rizik

*Zdroj: Smejkal a Rais (2013)*

Proces, při kterém riziko působí na subjekt, lze popsat jako sled vzájemně navazujících událostí: hrozba identifikuje a využije slabé místo (zranitelnost), překoná existující obranné mechanismy a pronikne k aktivu, které následně poškodí. Hodnota tohoto aktiva může navíc sama o sobě vyvolat zájem útočníka nebo jiného původce hrozby. I přesto, že je aktivum zranitelné, může být zároveň chráněno různými obrannými prvky, které snižují pravděpodobnost úspěšného útoku (Smejkal a Rais, 2013).

Ochranná opatření mají v tomto procesu zásadní funkci – chrání důležité prvky před škodami, umožňují včasné rozpoznání nebezpečí a mohou i zcela zabránit realizaci hrozby. Dále fungují jako prevence tím, že potenciální útočníky odrazují. Přesto se hrozby mohou zaměřit i na samotná ochranná opatření, s cílem je narušit a získat přístup k chráněnému aktivu. Aby však

hrozba mohla skutečně působit, musí být aktivována – tedy musí existovat dostatečné zdroje a vhodné podmínky pro její realizaci (Smejkal a Rais, 2013).



Obrázek 2: Vztahy při řízení rizik

*Zdroj: Smejkal a Rais (2013)*

## 2.5 Obecný postup analýzy rizik

Jednotlivé kroky obecného postupu analýzy jsou uvedené níže v požadované posloupnosti.

### 2.5.1 Stanovení hranic analýzy rizik

Hranice analýzy rizik slouží k vymezení rozsahu zkoumaných prvků – určuje, která aktiva budou do analýzy zahrnuta a která nikoli. Tato hranice se stanovuje podle rozhodnutí vedení organizace, případně podle výstupů z předchozí přípravné fáze, pokud proběhla. Do analýzy se zahrnují ta aktiva, která jsou relevantní z hlediska stanovených cílů v oblasti řízení rizik. Jinými slovy – do vymezeného rámce spadají pouze ta aktiva, která mají přímou souvislost s konkrétním procesem či projektem (Smejkal a Rais, 2013).

Uvnitř vymezené hranice se tedy nacházejí aktiva, která jsou v daném kontextu považována za podstatná – ať už proto, že přímo ovlivňují chod organizace, nebo protože jsou důležitá z pohledu strategických rozhodnutí. Aktiva mimo tento rámec nejsou předmětem analýzy, protože nesouvisí s aktuálními cíli či prioritami managementu (Smejkal a Rais, 2013).

### 2.5.2 Identifikace aktiv

Identifikace zahrnuje sestavení kompletního seznamu všech aktiv, která se nacházejí uvnitř vymezené hranice analýzy rizik. V procesu rozhodování o zařazení konkrétního aktiva na tento seznam je nutné uvést jeho název a specifikovat jeho umístění (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.5.3 Seskupení aktiv a hodnoty**

Při stanovení hodnoty aktiva se vychází především z toho, jak velké škody by organizace utrpěla v případě jeho ztráty nebo znehodnocení. Nejčastěji se používají nákladové ukazatele, například pořizovací nebo reprodukční cena. V některých situacích je ale vhodné zohlednit také výnosový přístup – tedy posoudit, jaký ekonomický přínos aktivum přináší. Ten může být přímý (např. zisk) nebo nepřímý, kdy aktivum přispívá k celkové výkonnosti organizace – například formou silné značky, specifického know-how nebo kvalifikovaného personálu (Smejkal a Rais, 2013).

Při hodnocení je důležité zjistit, zda se jedná o aktivum, které je nenahraditelné, nebo zda existují snadné alternativy. Do posouzení se rovněž promítá závislost organizace na daném aktivu, tedy jak výrazně by jeho výpadek ovlivnil provoz. Konečné ocenění aktiva může být vyjádřeno jako vážený průměr, který bere v úvahu všechny důležité faktory, jež ovlivňují jeho hodnotu a význam pro subjekt (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.5.4 Identifikace hrozeb**

Jedním z klíčových kroků v rámci analýzy rizik je identifikace možných hrozeb, které by mohly nepříznivě ovlivnit některé z analyzovaných aktiv. Cílem této fáze je vybrat takové hrozby, které reálně představují riziko pro alespoň jedno aktivum organizace. Pro tento účel lze čerpat nejen z odborné literatury a existujících seznamů hrozeb, ale také z praktických zkušeností, interních auditů, dotazníkových šetření nebo dřívějších analýz (Jakoubková, 2017).

Při hledání potenciálních hrozeb je důležité zohlednit specifika subjektu – například jeho právní formu (podnik, úřad, nezisková organizace), postavení na trhu, ekonomickou výkonnost nebo strategické cíle. Pro sestavení konkrétního seznamu hrozeb lze využít různé kreativní a expertní metody, mezi které patří například brainstorming nebo Delphi technika (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.5.5 Analýza zranitelnosti a hrozeb**

V rámci této fáze analýzy se každá identifikovaná hrozba posuzuje ve vztahu ke konkrétním aktivům nebo jejich skupinám. Cílem je zjistit, jak velkou hrozbu daný jev představuje a jak moc je příslušné aktivum vůči této hrozbě zranitelné. Pro stanovení úrovně hrozby se posuzují faktory jako její intenzita, motivace k jejímu uplatnění a dostupnost cíle. Naopak míra zranitelnosti aktiva se odvíjí zejména od jeho citlivosti a významu pro fungování organizace (Smejkal a Rais, 2013).

Součástí hodnocení je i přezkoumání existujících ochranných opatření, která mohou přispět ke snížení celkového rizika tím, že omezí buď sílu hrozby, nebo zranitelnost aktiva. Výsledkem tohoto procesu je seznam relevantních dvojic „hrozba–aktivum“. V tomto seznamu se uvádějí pouze ty kombinace, kde existuje reálný předpoklad vzájemného působení, a pro každou z nich je vyhodnocena intenzita hrozby i úroveň zranitelnosti (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.5.6 Pravděpodobnost jevů**

K pravděpodobnostním jevům dochází tehdy, když určitá výchozí situace nevede vždy ke stejnému výsledku. V takových případech je vhodné doplnit popis jevu údajem o pravděpodobnosti jeho výskytu. Aby bylo možné s touto pravděpodobností pracovat, je nutné posoudit, zda se jedná o náhodný jev, zda se výskyt pohybuje v definovatelném rozmezí, jestli existují situace, kdy lze výskyt úplně vyloučit, a jaké charakteristiky daný jev z hlediska pravděpodobnosti vykazuje (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.5.7 Měření rizik**

Úroveň rizika je určována hodnotou aktiva, mírou hrozby a jeho zranitelností. Po definování samotného pojmu rizika je nezbytné zaměřit se na metody jeho měření. V analýze rizik se často pracuje s veličinami, které nelze přesně kvantifikovat. Hodnocení těchto veličin je tak většinou založeno na kvalifikovaném odhadu odborníků, kteří vycházejí ze svých zkušeností (Smejkal a Rais, 2013).

Nejčastější přístup k "hodnotě rizika" spočívá ve vztahu k pravděpodobnosti jeho vzniku. Intuitivně chápeme, že jevy s vysokou pravděpodobností ztráty jsou vnímány jako rizikovější než ty, u kterých je pravděpodobnost nízká. Tento intuitivní přístup odpovídá definici rizika, které je chápáno jako možnost nepříznivé odchylky od očekávaného nebo žádoucího výsledku. Míru rizika lze tedy hodnotit na základě pravděpodobnosti výskytu této nepříznivé odchylky (Smejkal a Rais, 2013).

Jednotlivec obvykle doufá, že ke ztrátě nedojde, a pravděpodobnost odchylky od tohoto očekávání je přímo spojena s pravděpodobností ztráty. U jednotlivce měříme riziko jako pravděpodobnost negativní odchylky od očekávaného výsledku. U většího počtu subjektů vystavených stejnému riziku je možné odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého počtu ztrát a formulovat na tomto základě prognózu. Očekává se, že dojde k předpokládanému množství ztrát, což umožňuje predikovat výsledky (Smejkal a Rais, 2013).

Při hromadných rizicích však úroveň rizika není spojena s pravděpodobností jedné konkrétní ztráty, ale spíše s pravděpodobností odchylky od předpovězeného nebo očekávaného výsledku.

Termíny jako "větší riziko" a "menší riziko" slouží k popisu možné velikosti ztráty. Očekávaná hodnota ztráty v konkrétní situaci je vypočítána jako pravděpodobnost ztráty násobená velikostí potenciální ztráty (Smejkal a Rais, 2013).

## **2.6 Metody analýzy rizik**

Při analýze rizik se veličiny, se kterými se pracuje, mohou vyjádřit různými způsoby, což slouží jako klíčové kritérium pro rozdělení metod používaných při hodnocení rizik. Rizika lze analyzovat buď pomocí slovního (kvalitativního) hodnocení, nebo přesných čísel (kvantitativně). Zvolená metoda závisí na dostupných údajích a cíli analýzy. V praxi se často používá buď jeden z těchto přístupů, nebo jejich kombinace, díky čemuž lze přizpůsobit postup analýzy konkrétní praxi nebo specifickému problému (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.6.1 Kvalitativní metody analýzy rizik**

Kvalitativní přístup k hodnocení rizik využívá různé formy nečíselného vyjádření – často se používají bodové škály (např. 1 až 10), hodnoty pravděpodobnosti v rozmezí od 0 do 1, nebo slovní označení jako „nízké“, „střední“ či „vysoké“ riziko. Hodnocení vychází převážně z odborného odhadu, který poskytuje kvalifikovaný pracovník s dostatečnými zkušenostmi. Tento přístup je velmi praktický – jeho výhodou je rychlost a jednoduchost aplikace (Smejkal a Rais, 2013).

Nevýhodou kvalitativních metod je vyšší míra subjektivity, která může vést k nejistotám při interpretaci výsledků. Například označení rizika jako „kritické“ nemusí přesně odpovídat finančním nákladům potřebným na jeho odstranění. Jelikož metody nepracují s přesnými čísly, je obtížnější určit, zda plánovaná opatření skutečně odpovídají závažnosti rizika nebo jsou z ekonomického hlediska efektivní (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.6.2 Kvantitativní metody analýzy rizik**

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém vyhodnocení rizik, které vychází z analýzy frekvence výskytu hrozeb a jejich dopadů. Tyto dopady se obvykle vyjadřují ve finančních jednotkách, například v tisících korun. Jedním z nejpoužívanějších ukazatelů je roční očekávaná ztráta (Annualized Loss Expectancy – ALE), která kvantifikuje riziko formou finanční částky, jež může být ztracena během jednoho roku (Smejkal a Rais, 2013).

Oproti kvalitativním metodám jsou kvantitativní metody přesnější a poskytují konkrétnější data. I když jejich aplikace bývá časově i organizačně náročnější, jejich hlavní výhodou je

schopnost převést rizika na jasné finanční hodnoty. To umožňuje lepší rozhodování při řízení rizik a efektivnější přidělování zdrojů na jejich zmírnění (Smejkal a Rais, 2013).

## **2.7 Klasifikace rizik**

Podnikání je ze své podstaty spojeno s rizikem – investovaný majetek může přinést zisk, ale také ztrátu. Rizika v podnikání mohou mít různé příčiny, a proto existují různé způsoby jejich třídění. Podle původu se rozlišují například rizika statická a dynamická, čistá a spekulativní, nebo celková a dílčí (Smejkal a Rais, 2013).

V praxi se rizika dále dělí podle oblasti dopadu. Výrobní rizika se týkají například poruch zařízení nebo nedostatku surovin. Technická rizika vyplývají ze selhání technologií či softwaru. Ekonomická rizika jsou spojena s makroekonomickým vývojem – jako inflací, úrokovými sazbami nebo recesí. Tržní rizika odrážejí změny v poptávce, konkurenci nebo spotřebitelském chování. Finanční rizika souvisejí s cash flow, zadlužeností nebo nevhodnými investičními rozhodnutími (Smejkal a Rais, 2013).

Dále sem patří politická rizika (změny zákonů, daňových pravidel či politická nestabilita) a hospodářská rizika ovlivněná státními zásahy do trhu. Obchodní rizika se týkají například problémů s dodavateli či obchodními partnery (Smejkal a Rais, 2013).

Rizika mohou zasáhnout různé oblasti řízení podniku – například investiční rozhodování, které je často ovlivněno právě politickými a ekonomickými faktory. Některá rizika, zejména ta vnější, nejsou přímo ovlivnitelná, zatímco jiná může manažer aktivně řídit a omezit jejich dopad (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.7.1 Riziko dynamické a statistické**

Rizika lze klasifikovat podle zdrojů jejich vzniku, což umožňuje lépe pochopit povahu rizika a efektivněji navrhnout opatření k jeho zvládnutí. Jednou z hlavních kategorií jsou dynamická rizika, která vznikají v důsledku změn v externím nebo interním prostředí podniku. Tato rizika jsou typicky spojena s nejistotami a výkyvy v ekonomice, inovacemi technologií, změnami v preferencích zákazníků či vývojem na trhu. Dynamická rizika mohou mít pozitivní i negativní dopad na podnikání, přičemž úspěšné zvládnutí takových změn může přinést i příležitosti k růstu (Palatková et al., 2012).

Na druhé straně existují statická rizika, která jsou relativně stabilní a méně ovlivněna externími změnami. Tato rizika zahrnují například přírodní katastrofy, požáry, nehody nebo krádeže.

Statická rizika jsou zpravidla spojená s negativními dopady a jejich zvládnání vyžaduje především prevenci a efektivní plánování krizového řízení (Palatková et al., 2012).

### **2.7.2 Riziko čisté a spekulativní**

Dalším kritériem je rozdělení rizik na čistá a spekulativní. Čistá rizika zahrnují situace, kdy může dojít buď ke ztrátě, nebo k žádné změně – nikdy však k zisku. Typickým příkladem jsou přírodní katastrofy, požáry, krádeže či jiné incidenty, kde je výsledkem buď škoda, nebo status quo. Spekulativní rizika naopak zahrnují možnost nejen ztráty, ale i zisku. Tato rizika jsou typická pro finanční investice, obchodní rozhodování a jiné aktivity, které mohou přinést jak pozitivní, tak negativní výsledek (Palatková et al., 2012).

### **2.7.3 Riziko celkové a dílčí**

Poslední členění se týká rizik celkových a dílčích. Celková rizika zahrnují situace, kdy je ohrožen celý podnik jako celek. Typickými příklady jsou ekonomická krize, změny legislativy či politická nestabilita, které mohou narušit celkovou činnost podniku. Dílčí rizika naopak ovlivňují pouze určitou část podniku nebo jeho aktivity. Příkladem může být porucha výrobního zařízení, která ovlivní výrobu, ale nezasažené oblasti podniku mohou dále fungovat bez omezení (Palatková et al., 2012).

### **3 Teoretický rámec řízení rizik**

Řízení rizik je systematický proces, jehož cílem je identifikovat, analyzovat, hodnotit a následně kontrolovat rizika, která mohou ovlivnit činnost organizace, v tomto případě cestovní kanceláře. Tento proces zahrnuje jak preventivní opatření zaměřená na minimalizaci pravděpodobnosti vzniku rizika, tak reakční opatření zaměřená na zmírnění dopadů, pokud k riziku dojde. Teoretický rámec řízení rizik se skládá z několika klíčových fází a postupů, které jsou obecně platné pro různé typy podnikání, včetně cestovního ruchu (Smejkal a Rais, 2013).

Teoretický rámec řízení rizik poskytuje cestovním kancelářím návod, jak systematicky přistupovat k rizikům a jak je efektivně zvládat. Dobře nastavený proces řízení rizik může výrazně zvýšit odolnost společnosti vůči nejistotám a přispět k jejímu dlouhodobému úspěchu (Smejkal a Rais, 2013).

#### **3.1 Řízení rizik**

Řízení rizik poté zahrnuje různé strategie, jak těmto rizikům čelit. Jednou z možností je vyhýbání se riziku, kdy se cestovní kancelář rozhodne neuskutečňovat činnosti nebo nenabízet produkty spojené s vysokým rizikem. Přenos rizika je další možností, kdy například pojištění může pokrýt finanční ztráty spojené s určitými riziky, nebo jsou rizika přenesena na dodavatele pomocí smluv. Snižování rizika je pak založeno na zavedení opatření, která minimalizují pravděpodobnost nebo dopad rizika, například prostřednictvím krizových plánů nebo pravidelného školení zaměstnanců. V některých případech může být riziko akceptováno, pokud je jeho dopad zanedbatelný nebo se s ním nelze efektivně vypořádat (Smejkal a Rais, 2013).

##### **3.1.1 Cíle řízení rizik**

Cíle řízení rizik by měly odpovídat celkové strategii podniku. Pokud firma usiluje o stabilitu a přežití na trhu, zaměřuje se například na snižování nákladů, diverzifikaci odběratelů a zajištění obchodních vztahů s důvěryhodnými partnery. U firem orientovaných na růst se pozornost soustředí spíše na řízení finančních zdrojů a minimalizaci s tím spojených rizik (Smejkal a Rais, 2013).

Proces řízení začíná identifikací a hodnocením rizik – zjišťuje se možná výše ztráty, její pravděpodobnost a určuje se prioritizace řešení. Podle závažnosti dopadů lze rizika rozdělit do tří skupin: kritická (mohou způsobit bankrot), důležitá (vyžadují externí financování) a běžná (pokrytelná z vlastních prostředků). Správné zařazení rizik do těchto kategorií pomáhá při rozhodování o přiměřených opatřeních a umožňuje firmě účinně reagovat na případné ohrožení (Smejkal a Rais, 2013).

## 3.2 Strategie řízení rizik

Na základě hodnocení rizik se přistupuje k **řízení a kontrole rizik**, což je klíčová fáze, kde jsou implementována opatření zaměřená na minimalizaci rizik nebo jejich dopadů. V této fázi se využívají různé strategie řízení rizik: **vyhýbání se riziku**, kdy se organizace rozhodne nepodstupovat činnost, která je riziková; **přenos rizika**, kdy je riziko přesunuto na třetí stranu, například pomocí pojištění; **snižování rizika**, které zahrnuje opatření ke snížení pravděpodobnosti nebo dopadu rizika; a **akceptace rizika**, kdy organizace rozhodne, že riziko je akceptovatelné a není potřeba ho aktivně řešit (Smejkal a Rais, 2013).

## 3.3 Model řízení rizik

Jedním z nejčastěji používaných modelů řízení rizik je **model ISO 31000**, který poskytuje obecný rámec a principy pro efektivní řízení rizik. Tento model zdůrazňuje, že řízení rizik je opakovaný a kontinuální proces, který by měl být integrován do všech procesů v rámci organizace a měl by být součástí strategického rozhodování. Model klade důraz na transparentnost, komunikaci a participaci všech zainteresovaných stran, což je v případě cestovních kanceláří klíčové, neboť tyto organizace často spolupracují s řadou externích partnerů, jako jsou hotely, letecké společnosti nebo pojišťovny (International Organization for Standardization, 2018).

## 3.4 Fáze řízení rizik

Fáze řízení rizik představují klíčové kroky v celkovém procesu, jehož cílem je systematicky identifikovat, analyzovat, hodnotit a následně řídit rizika, která mohou ovlivnit organizaci, v tomto případě cestovní kancelář. Každá fáze je důležitá pro to, aby celý proces fungoval efektivně a aby byla organizace připravena na různé hrozby, které mohou ohrozit její provoz. Zde je podrobnější rozbor jednotlivých fází řízení rizik:

### 3.4.1 Stanovení kontextu

Proces řízení rizik obvykle začíná **stanovením kontextu**, který zahrnuje definování vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém cestovní kancelář působí. V tomto kroku je důležité zohlednit externí faktory, jako jsou ekonomické podmínky, politická stabilita nebo změny v chování spotřebitelů, stejně jako interní faktory, jako je organizační struktura, finanční situace nebo zkušenosti zaměstnanců. Tento kontext pomáhá stanovit, jaká rizika jsou pro cestovní kancelář relevantní a jaký by mohl být jejich potenciální dopad (Goeldner a Ritchie, 2014).

### 3.4.2 Identifikace rizik

Následuje fáze **identifikace rizik**, kde jsou pomocí různých metod, jako je brainstorming, analýza historických dat nebo využití kontrolních seznamů, identifikována rizika, která mohou ovlivnit činnost cestovní kanceláře. Identifikace rizik je klíčová pro zajištění, že žádné významné riziko nezůstane opomenuto. Cestovní kanceláře často využívají také **SWOT analýzu** a **PESTEL analýzu**, které poskytují strukturovaný přístup k odhalení rizik jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. (Smejkal a Rais, 2013).

### 3.4.3 Analýza rizik

Po identifikaci rizik následuje fáze **analýzy rizik**, kde se zjišťuje, jaká je pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik a jaký by mohl být jejich dopad na organizaci. Analýza rizik může být prováděna pomocí kvalitativních nebo kvantitativních metod. Kvalitativní analýza se zaměřuje na subjektivní hodnocení rizik na základě zkušeností a odborných znalostí, zatímco kvantitativní analýza využívá statistické nástroje a modely, které umožňují přesnější odhad pravděpodobnosti a dopadů. V cestovním ruchu bývá často kombinováno obojí, neboť některá rizika (např. změna politické situace v destinaci) jsou obtížně kvantifikovatelná (Smejkal a Rais, 2013).

### 3.4.4 Hodnocení rizik

Dalším krokem je **hodnocení rizik**, které spočívá v porovnání výsledků analýzy s předem stanovenými kritérii, aby bylo možné určit, která rizika jsou pro organizaci nejdůležitější a vyžadují okamžitou pozornost. Hodnocení rizik pomáhá cestovní kanceláři stanovit priority a soustředit se na ta rizika, která mohou mít největší negativní dopad na její činnost. Rizika jsou obvykle rozdělena do tří kategorií: **nízká**, **střední** a **vysoká**, přičemž rizika s vysokou pravděpodobností a vysokým dopadem jsou považována za kritická (Smejkal a Rais, 2013).

### 3.5 Implementace a monitorování řízení rizik

Poslední fáze procesu řízení rizik zahrnuje **monitorování a přezkoumání**. Řízení rizik je dynamický proces a rizika se mohou v čase měnit, proto je nezbytné pravidelně přezkoumávat účinnost přijatých opatření a provádět úpravy podle aktuální situace. Pro cestovní kanceláře je důležité sledovat změny v externím prostředí, jako jsou nové legislativní požadavky nebo změny preferencí zákazníků, stejně jako interní změny, například rozšiřování nabídky služeb nebo změny v organizační struktuře (Smejkal a Rais, 2013).

## 4 Metodika zpracování bakalářské práce

Metodika této bakalářské práce byla navržena tak, aby umožnila komplexní zhodnocení řízení rizik ve vybrané cestovní kanceláři CK XYZ. Cílem bylo propojit teoretická východiska s praktickými poznatky z reálného prostředí menšího podnikatelského subjektu v oblasti cestovního ruchu. K dosažení tohoto cíle byly využity následující metody:

V první fázi byla provedena **rešerše odborné literatury**, která se vztahuje k tématům cestovního ruchu, činnosti cestovních kanceláří a zejména problematice analýzy a řízení rizik. Literatura sloužila jako základ pro vymezení teoretických pojmů, identifikaci základních přístupů k řízení rizik a pro vytvoření analytického rámce použitých metod.

Ve druhé fázi byl uskutečněn **polostrukurovaný rozhovor s majitelem cestovní kanceláře XYZ**. Rozhovor měl za cíl získat detailní vhled do praxe řízení rizik v konkrétním podniku, ověřit informace získané ze sekundárních zdrojů a doplnit případové situace, které se v minulosti skutečně odehrály. Rozhovor probíhal na základě předem připravených otázek zaměřených na řízení krizových situací, identifikaci nejčastějších rizik, preventivní opatření a způsoby komunikace se zákazníky. Součástí dotazování byly i konkrétní příklady z praxe, např. zvládnutí krizové situace při bombovém útoku v Paříži nebo autonehody během zájezdu do Velké Británie.

Získaná data byla následně doplněna o **veřejně dostupné informace** o vývoji trhu cestovního ruchu v České republice, které byly čerpány především ze statistik Ministerstva pro místní rozvoj, Českého statistického úřadu a oborových studií. Tato data umožnila lépe pochopit vnější prostředí a rámec, ve kterém cestovní kancelář působí.

Na základě těchto informací byly zvoleny a aplikovány následující **analytické metody**: SWOT analýza, PESTLE analýza, Matice rizik a Analýza rizik. Tyto metody umožnily kvalitativní i kvantitativní hodnocení rizik a byly vybrány na základě doporučení v odborné literatuře a po konzultaci s vedoucím bakalářské práce. Výsledkem bylo komplexní zhodnocení aktuální situace v oblasti řízení rizik v podmínkách konkrétní cestovní kanceláře.

V závěrečné fázi praktické části byla provedena **syntéza výsledků jednotlivých analýz** a jejich srovnání s teoretickými poznatky. Na tomto základě byla formulována doporučení, jejichž cílem je podpořit rozvoj efektivního systému řízení rizik ve vybraném podniku a zvýšit jeho odolnost vůči potenciálním hrozbám.

## 5 Charakteristika podniku

Cestovní kancelář CK XYZ je malým podnikatelským subjektem, který působí na trhu cestovního ruchu v České republice již více než dvacet let. Zaměřuje se především na organizaci poznávacích a školních zájezdů do zahraničí, přičemž klade důraz na osobní přístup, spolehlivost a dlouhodobé vztahy se zákazníky. V rámci své činnosti zajišťuje dopravu vlastními autobusy, ubytování, vstupy do kulturních památek a průvodcovské služby. Díky své flexibilitě je schopna rychle reagovat na potřeby klientely a přizpůsobit nabídku aktuálním podmínkám na trhu.

Cestovní kancelář je podnikem s fyzickou osobou jakožto vlastníkem, který zároveň působí v roli jednatele, řidiče a organizátora zájezdů. Organizační struktura je velmi jednoduchá a provozní činnost probíhá s minimálním počtem zaměstnanců, což snižuje fixní náklady, ale zároveň klade vysoké nároky na operativní řízení. Vzhledem ke své velikosti podnik nečelí rozsáhlé administrativě, ale je o to více citlivý na výkyvy v poptávce či nečekané události. Podnik uplatňuje obezřetný přístup k hospodaření, což se odráží i na stabilitě ekonomických ukazatelů v posledních letech.

**Ačkoliv byla ze strany autorky práce vznesena žádost o poskytnutí ekonomických údajů, ani po opětovném kontaktování podniku tyto informace poskytnuty nebyly. Majitel společnosti byl s touto prosbou kontaktován opakovaně, avšak v každém případě poskytnutí údajů odmítl. Z tohoto důvodu není tabulka s ekonomickými daty do práce zahrnuta.**

## **6 Analýza řízení rizik ve vybraném podniku**

Tato kapitola se zabývá analýzou řízení rizik ve vybrané cestovní kanceláři. Cílem je identifikovat klíčová rizika, kterým podnik čelí, a posoudit, jakým způsobem jsou tato rizika řízena. K tomu jsou využity vybrané metody analýzy rizik, které umožní jejich systematické zhodnocení. Výsledky analýzy následně poslouží jako podklad pro návrhy doporučení ke zlepšení řízení rizik v podniku.

### **6.1 Kvalitativní analýza rizik**

Kvalitativní analýza rizik slouží k identifikaci a popisu hlavních hrozeb, které mohou ovlivnit fungování cestovní kanceláře. V této části jsou využity metody, jako je například **PESTLE analýza** a **SWOT analýza**, které pomohou zhodnotit vnitřní i vnější faktory ovlivňující podnik. Cílem je získat přehled o klíčových rizicích a jejich možném dopadu na činnost (Smejkal a Rais, 2013).

#### **6.1.1 PESTLE analýza**

PESTLE analýza je jednou z klíčových metod strategického řízení, která slouží k identifikaci a hodnocení makroekonomických faktorů ovlivňujících podnikání v konkrétním odvětví.

V následující analýze jsou jednotlivé faktory aplikovány na cestovní kancelář XYZ, která působí v segmentu organizovaného cestovního ruchu. Cílem této analýzy je lépe pochopit vnější hrozby a příležitosti, které ovlivňují její fungování, a tím podpořit strategické řízení podniku (Ryglová et al., 2011).

#### **Politické faktory**

Politická stabilita v České republice i v destinacích představuje klíčový předpoklad pro bezpečné a plynulé fungování cestovních kanceláří. Politické nepokoje, změny vládních režimů nebo bezpečnostní hrozby, včetně terorismu, mohou významně snížit zájem zákazníků o určité destinace a ohrozit realizaci zájezdů. Důležitým aspektem jsou i regulativní zásahy, jako je vízová politika, omezení cestování či karanténní opatření v případě pandemie, které mohou přímo omezit dostupnost jednotlivých zemí (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2024). Státní podpora cestovního ruchu, například formou dotací nebo kompenzací, může menším cestovním kancelářím pomoci překlenout krizová období. Naopak její nedostatek může vést k omezené finanční flexibilitě a utlumení podnikatelské aktivity. CK proto musí průběžně sledovat vývoj politického a bezpečnostního prostředí a včas upravovat své produktové portfolio dle aktuálních podmínek (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí má zásadní vliv na poptávku po službách cestovní kanceláře. Růst inflace a nákladů na pohonné hmoty, leteckou dopravu a ubytování zvyšuje celkové náklady na zájezd, což může vést ke snížení ochoty klientů utráct. Výkyvy směnných kurzů, zejména česká koruna vůči euru a americkému dolaru, ovlivňují cenovou politiku při zajišťování služeb v zahraničí. Kupní síla obyvatel je přímým determinantem poptávky – během ekonomického růstu cestování roste, zatímco v období recese spotřebitelé hledají levnější alternativy (Česká národní banka, 2024). Konkurenci představují online platformy umožňující samostatnou organizaci zájezdů. Dále se CK potýká se sezónními výkyvy poptávky, které mohou výrazně ovlivnit cash flow menších podniků bez rezervních fondů (Český statistický úřad, 2024).

### **Sociální faktory**

Sociální změny významně ovlivňují strukturu poptávky po zájezdech. Roste zájem o individuální, zážitkové a ekologicky udržitelné cestování, což vytváří prostor pro diverzifikaci nabídky. Stárnoucí populace přispívá k vyšší poptávce po organizovaných zájezdech zaměřených na pohodlí a dostupnost služeb. Vzrůstající důraz na work-life balance podporuje kratší formáty dovolených, jako jsou eurovíkendy. Posiluje také trend zdravého životního stylu, který zvyšuje poptávku po wellness a aktivních pobytech. Zásadní roli hrají sociální sítě, které formují spotřebitelské preference a posilují význam digitálního marketingu a spolupráce s influencery (UNWTO, 2023b).

### **Technologické faktory**

Rychlý rozvoj digitalizace výrazně mění podnikatelské prostředí v cestovním ruchu. Zákazníci očekávají jednoduché online rezervace, čímž roste tlak na investice do moderních webových stránek a efektivních rezervačních systémů. Rozšíření mobilních aplikací (např. Skyscanner, Airbnb) podporuje individuální plánování cest, což snižuje závislost klientů na službách CK (Statista, 2023a). Technologickým trendem je i využití umělé inteligence a personalizace nabídek, které zvyšují marketingovou efektivitu – v tomto směru mají velké CK konkurenční výhodu. Rostoucí objem online plateb zvyšuje riziko kybernetických hrozeb, a proto je důraz kladen také na zabezpečení dat a informačních systémů (OECD, 2022b).

### **Legislativní faktory**

Cestovní kanceláře podléhají široké škále legislativních předpisů, které ovlivňují jejich provoz i vztahy se zákazníky. Mezi klíčové povinnosti patří dodržování zákonů o ochraně spotřebitele, povinné pojištění proti úpadku, procesy reklamací a storno podmínek. Významnou roli hraje

také legislativa v oblasti ochrany osobních údajů (GDPR), která vyžaduje bezpečné zpracování dat, investice do IT zabezpečení a transparentní komunikaci se zákazníky. Změny v pracovním právu, jako je úprava minimální mzdy nebo podmínky zaměstnávání delegátů, mohou mít dopad na nákladovost podnikání. Dále daňová politika, zejména sazby daně z přidané hodnoty u cestovních služeb, ovlivňuje cenotvorbu a konkurenceschopnost CK, což vyžaduje průběžné sledování legislativních změn (Česko, 2014).

### **Enviromentální faktory**

Zvýšený důraz na ekologicky šetrné cestování přináší cestovním kancelářím příležitosti k odlišení se na trhu. Rostoucí preference zákazníků pro ekohotely, cestování vlakem či etický turismus vytváří prostor pro rozšíření nabídky směrem k udržitelným produktům. Klimatické změny zároveň ovlivňují sezónnost poptávky – např. nedostatek sněhu omezuje zimní turistiku, zatímco extrémní teploty mění atraktivitu některých destinací (European environment agency, 2023). CK musí být připraveny flexibilně reagovat na tyto změny. Dalším tlakem je regulace letecké dopravy včetně zavádění emisních daní, které mohou zvýšit cenu letenek. To klade důraz na hledání alternativních dopravních řešení a úpravu cenových strategií (UNWTO, 2023a)

### **6.1.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je nástrojem strategického řízení, který umožňuje identifikovat **silné** a **slabé stránky** podniku, stejně jako **příležitosti** a **hrozby**, kterým čelí v externím prostředí. V tabulce č. 1 je provedena detailní SWOT analýza cestovní kanceláře XYZ, která poskytne ucelený pohled na její aktuální postavení na trhu a potenciální rizika.

Tabulka 1: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
✓ Osobní přístup k zákazníkům	✓ Omezený rozpočet na marketing
✓ Flexibilita v nabídce zájezdů	✓ Menší vyjednávací síla vůči dodavatelům
✓ Dobrá znalost regionálních trhů	✓ Závislost na klíčových dodavatelích
✓ Nižší provozní náklady	✓ Nižší diversifikace produktů
✓ Stabilní klientská základna	✓ Vyšší citlivost na sezónnost
✓ Možnost nabídky unikátních zájezdů	✓ Menší povědomí o podniku
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
✓ Rostoucí zájem o individuální a specializované zájezdy	✓ Ekonomická nestabilita a inflace
✓ Využití digitálního marketingu a sociálních sítí	✓ Silná konkurence velkých CK a online platformem
✓ Spolupráce s influencery a blogery	✓ Legislativní změny
✓ Expanze do nových destinací	✓ Nečekané události (pandemie, přírodní katastrofy, politická nestabilita)
✓ Zvýšený důraz na udržitelnost v cestovním ruchu	✓ Fluktuace měnových kurzů
✓ Spolupráce s lokálními podniky v destinacích	✓ Nárůst online podvodů a kybernetických hrozeb
✓ Zvýšený zájem o zájezdy s flexibilními podmínkami	✓ Změna cestovatelských preferencí

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem cestovní kanceláře XYZ a poznatků získaných z odborné literatury (Hanzelková et al., 2017)*

### **Strategie maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb**

Na základě provedené SWOT analýzy byla pro cestovní kancelář CK XYZ zvolena strategie typu **MAX–MIN**, která vychází z předpokladu, že podnik dokáže efektivně využít své silné stránky (např. flexibilita, osobní přístup, dlouhodobé zkušenosti) k tomu, aby čelil externím hrozbám, jako jsou ekonomická nejistota, silná konkurence nebo změny legislativy. Tento strategický přístup umožňuje malému subjektu efektivně reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí a zároveň udržet konkurenční výhody vůči větším cestovním kancelářím.

### **Využití silných stránek k posílení konkurenceschopnosti**

Cestovní kancelář XYZ je malý podnik s jednoduchou organizační strukturou, jehož hlavní výhodou je schopnost rychle se přizpůsobit novým podmínkám. Flexibilita podniku spočívá mimo jiné ve schopnosti upravit trasu zájezdu nebo rychle reagovat na nečekané události. Například při autonehodě během školního zájezdu do Velké Británie podnik zajistil nový trajekt a informoval ubytovatele o zpoždění, čímž minimalizoval dopad situace na klienty. V jiném

případě, po bombovém útoku v Paříži v roce 2015, bylo zajištěno přeorganizování programu a klientům byla nabídnuta náhradní atrakce ve Versailles.

Osobní angažovanost majitele, který současně zastává pozici jednatele, organizátora zájezdů i řidiče, zajišťuje bezprostřední kontakt se zákazníky a rychlé operativní řízení. Přestože podnik nemá formálně zpracovaný krizový plán, majitel deklaruje, že na většinu potenciálních problémů má připravené alternativy (např. náhradní ubytování, úprava tras či kontakt na jiné přepravce).

Dle rozhovoru s majitelem vyplývá, že provozní náklady CK XYZ na dopravu, kterou zajišťuje vlastními autobusy, jsou přibližně o 15–20 % nižší než u cestovních kancelářů, které využívají externí dopravce. Tento údaj sice není podložen přesným výpočtem, ale zakládá se na praktických zkušenostech a orientaci v tržních cenách.

Podnik zároveň těží ze stabilní klientské základny. Přibližně 40–45 % tvoří opakovaní zákazníci, zejména školy, které objednávají zájezdy opakovaně. Pro věrné klienty podnik nabízí individuální výhody, jako např. slevu 10 % na třetí objednaný zájezd, možnost přednostního výběru termínů nebo přizpůsobení programu konkrétním potřebám skupiny.

#### **Minimalizace hrozeb pomocí silných stránek**

Vzhledem k omezeným finančním a personálním zdrojům čelí CK XYZ mnoha hrozbám typickým pro menší podniky – například vysoké citlivosti na sezónnost, zvýšeným cenám vstupů, silné konkurenci online platforem nebo legislativním změnám. Strategie MAX–MIN je v tomto ohledu vhodná, protože staví na schopnosti podniku rychle reagovat, snižovat náklady a udržet loajalitu klientely i v turbulentních obdobích.

Podnik si je vědom hrozeb souvisejících s inflací a kolísáním poptávky. V reakci na tyto výzvy se snaží plánovat zájezdy efektivněji, minimalizovat zbytečné náklady a flexibilně upravovat nabídku podle aktuálních preferencí zákazníků. V případě pandemických omezení nebo zvýšených bezpečnostních rizik je podnik schopen operativně měnit program a trasu zájezdu, aniž by tím byla výrazně narušena kvalita poskytovaných služeb.

Majitel uvedl, že přestože podnik nemá vypracovaný formální krizový plán, funguje na principu tzv. „**operativní adaptace**“. V praxi to znamená, že má pro většinu zájezdů připravené rezervní varianty – například alternativní trasy, náhradní trajekty nebo záložní ubytování – které dokáže využít podle aktuální situace. Tento přístup umožňuje rychle reagovat na nečekané události a snížit tak dopad krizových situací na zákazníky i ekonomiku samotného zájezdu.

Flexibilita a osobní kontakt se zákazníkem navíc pomáhá při zvládnání krizových situací, které by pro větší podniky znamenaly zdlouhavé řešení napříč několika úrovněmi řízení. Právě rychlá adaptace a nízká hierarchie rozhodování jsou silnými stránkami, které CK XYZ pomáhají eliminovat nebo alespoň zmírnit dopady externích hrozeb.

### **Závěrečné zhodnocení strategie**

Zvolená strategie maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb je realistická, efektivní a odpovídá specifickému charakteru CK XYZ. Podnik je schopen využít své přirozené výhody – jako jsou nižší náklady, úzký kontakt se zákazníky a rychlá rozhodovací schopnost – k tomu, aby čelil výzvám externího prostředí, jako jsou růst nákladů, konkurence nebo legislativní změny.

Z ekonomického pohledu umožňuje strategie udržet konkurenceschopné ceny, efektivně plánovat rozpočet, a přitom si udržet důvěru a loajalitu zákazníků. Pro malý podnik je právě udržení stabilní klientely, která opakovaně využívá jeho služeb, klíčovým faktorem úspěchu. Kombinace osobního přístupu a schopnosti operativně zvládat krizové situace vytváří pevný základ pro dlouhodobou udržitelnost a růst.

V rámci možností malého subjektu tak CK XYZ aplikuje strategii, která odpovídá jejímu postavení a umožňuje jí efektivně řídit rizika, aniž by byla nucena využívat složité a nákladné nástroje typické pro větší organizace. To činí zvolené strategické zaměření obhajitelné a přiměřené v kontextu aktuálního podnikatelského prostředí.

## **6.2 Kvantitativní analýza rizik**

V rámci efektivního řízení rizik je nezbytné nejen identifikovat rizika, ale také je hodnotit a analyzovat z hlediska jejich pravděpodobnosti a závažnosti. Kvantitativní analýza rizik se zaměřuje na tento proces, který umožňuje podniku lépe porozumět výzvám, jimž čelí, a efektivněji je zvládat. V této kapitole provedena kvantitativní analýza rizik na příkladu cestovní kanceláře XYZ, a to prostřednictvím dvou nástrojů: **Matice rizik** a **Analýzy rizik** (Smejkal a Rais, 2013).

### **6.2.1 Matice rizik**

Matice rizik uvedena v tabulce č. 2 je v rámci této bakalářské práce sestavena jako součást kvantitativní analýzy, jejímž cílem bylo identifikovat a systematicky vyhodnotit rizika, která mohou ovlivnit činnost malé cestovní kanceláře CK XYZ. Vzhledem k velikosti firmy, její organizační struktuře a charakteru poskytovaných služeb, je důležité mít přehled nejen

o pravděpodobnosti výskytu konkrétních rizik, ale také o jejich možném dopadu na fungování podniku.

Rizika byla hodnocena na základě dvou hlavních kritérií – **pravděpodobnosti výskytu** a **závažnosti dopadu na činnost kanceláře**, přičemž obě hodnoty byly určovány v rozsahu od 1 (nejnižší) do 5 (nejvyšší). Výsledné rizikové skóre bylo získáno jako součin těchto dvou hodnot ( $P \times D$ ), čímž vznikl jednoduchý a přehledný model pro kategorizaci rizik.

Tato škála odpovídá běžně používaným hodnotícím rámcům v oblasti řízení podnikových rizik a byla zvolena tak, aby reflektovala reálnou míru dopadu hrozeb na fungování menšího subjektu s omezenými rezervami a personálním zázemím.

Výběr a ohodnocení rizik vychází z kombinace poznatků z provedených analýz (SWOT, PESTLE), osobního rozhovoru s majitelem kanceláře a praktických zkušeností CK s reálnými krizovými situacemi. Tato metodika zajišťuje, že matice odpovídá specifickým potřebám firmy a umožňuje efektivní stanovení priorit při navrhování konkrétních opatření.

#### ***HODNOTÍCÍ STUPNICE***

<b>MÍRA RIZIKA</b>	<b>VÝŠE BODŮ</b>	<b>JAK K RIZIKŮM PŘISTUPOVAT?</b>
Vysoké riziko	15 a více	Navrhnout konkrétní opatření
Střední riziko	6 až 12	Pravidelně sledovat, připravit se na možné dopady
Nízké riziko	Pod 6	Není nutné okamžité řešení, ale je dobré je mít na paměti

Obrázek 3: Hodnotící stupnice Matice rizik

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka 2: Matice rizik

RIZIKO	PRAVDĚPODOBNOST (P) (1 až 5)	DOPAD (D) (1 až 5)	VÝSLEDEK (P * D)	HODNOCENÍ
Změna preferencí zákazníků	3	5	15	<b>Vysoké riziko</b>
Růst inflace	4	5	20	<b>Vysoké riziko</b>
Nečekané události	2	5	10	<b>Střední riziko</b>
Zvýšení cen pohonných hmot	4	4	16	<b>Vysoké riziko</b>
Negativní recenze od zákazníků	4	3	12	<b>Střední riziko</b>
Kolísání směnných kurzů	4	3	12	<b>Střední riziko</b>
Sezonní výkyvy poptávky (mimo sezónu)	4	2	8	<b>Střední riziko</b>
Konkurence od větších CK a online platforem	4	3	12	<b>Střední riziko</b>
Změny v legislativě	2	3	6	<b>Nízké riziko</b>
Špatné počasí ovlivňující poptávku po zájezdech	3	2	6	<b>Nízké riziko</b>
Ztráta dodavatelů (např. hotely či dopravci)	2	3	6	<b>Nízké riziko</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě odborné literatury (Smejkal a Rais, 2013)*

Zařazením rizik do tří skupin podle míry závažnosti je možné lépe alokovat dostupné zdroje – zejména v oblastech, kde hrozí výrazné ekonomické dopady nebo ohrožení reputace kanceláře. Matice tak slouží jako praktický nástroj pro řízené rozhodování a strategické plánování v oblasti prevence a řízení rizik v podmínkách malé, flexibilní cestovní kanceláře.

**Na základě vyhodnocení rizik bylo zjištěno, že mezi nejzávažnější hrozby patří růst inflace, změna preferencí zákazníků a zvýšení cen pohonných hmot. Tato rizika dosáhla vysokého skóre a vyžadují aktivní řízení a konkrétní opatření.** Mezi střední rizika se zařadily sezonní výkyvy poptávky, změny v legislativě a kolísání měnových kurzů. Naopak nízké riziko představují například špatné počasí nebo negativní recenze, jejichž dopad je méně závažný, ale stále vyžadují pozornost v rámci preventivních strategií.

### 6.2.2 Analýza rizik

Jedná se o analytickou metodu používanou k identifikaci a hodnocení potenciálních rizik v podnikových procesech. Tato metoda byla aplikována na CK XYZ s cílem systematicky analyzovat hlavní hrozby, kterým podnik čelí, a navrhnout opatření ke snížení jejich dopadů.

Hodnocení rizik probíhá na základě tří faktorů: závažnost, pravděpodobnost výskytu a odhalitelnost, přičemž jejich součin tvoří RPN (Risk Priority Number), tedy prioritu rizika.

### HODNOTÍCÍ STUPNICE

FAKTORY	OTÁZKA	HODNOCENÍ
Závažnost (Severity, S)	Jak vážné jsou důsledky selhání?	1 = minimální dopad, 10 = kritický dopad
Pravděpodobnost (Occurrence, O)	Jak často může selhání nastat?	1 = velmi nepravděpodobné, 10 = velmi časté
Odhalitelnost (Detection, D)	Jak snadno lze selhání odhalit před dopadem na zákazníka?	1 = snadno odhalitelné, 10 = téměř neodhalitelné

Obrázek 4: Hodnotící stupnice Analýzy rizik

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka 3: Analýza rizik

RIZIKO	ZÁVAŽNOST (S)	PRÁVDĚPODOBNOST (O)	ODHALITELNOST (D)	RPN (S * O * D)	NAVRHOVANÉ OPATŘENÍ
Změna preferencí zákazníků	7	10	5	350	Pravidelné průzkumy trhu, rozšíření digitálních služeb
Růst inflace	8	10	6	480	Indexace cen, optimalizace nákladů, rozšíření hodnoty nabídky pro klienty
Nečekané události	9	3	7	189	Posílení online nabídky, tvorba krizových fin. rezerv, flexibilní storno podmínky
Zvýšení cen pohonných hmot	8	7	6	336	Výhodné smlouvy s dodavatelem paliva, spolupráce s ekologickými dopravci
Negativní recenze od zákazníků	3	5	4	60	Využití zákaznického servisu k řešení stížností, angažovanost na sociálních sítích
Kolísání směnných kurzů	5	6	5	150	Finanční hedging, cenová flexibilita založená na analýze kurzů
Sezonní výkyvy poptávky	6	8	6	288	Diverzifikace služeb (např. zimní programy), rozvoj vícedenních balíčků
Konkurence od větších CK a online platform	7	7	5	245	Posílení personalizovaných a tematických zájezdů, lepší marketing zaměřený na věrnost zákazníků

Změny v legislativě	8	5	7	280	Aktivní spolupráce s právníky a rychlá adaptace
Počasí ovlivňující poptávku	5	6	4	120	Nabídka alternativních aktivit a doplňkových zážitků
Ztráta dodavatelů	5	5	6	150	Využití dlouhodobých smluv, navázání strategických partnerství

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě odborné literatury (VDA QMC, 2020)*

### **Závěrečný komentář k Analýze rizik**

Výsledky analýzy ukázaly, že nejvyšší riziko pro cestovní kancelář představuje **růst inflace** (RPN = 480), který ovlivňuje provozní náklady i kupní sílu zákazníků. Významným rizikem je také **změna preferencí zákazníků** (RPN = 350), která poukazuje na potřebu průběžně aktualizovat nabídku služeb a sledovat trendy v oblasti cestování. Do kategorie vysokého rizika spadá rovněž **zvyšování cen pohonných hmot** (RPN = 336), což je obzvlášť důležité s ohledem na to, že CK využívá převážně autobusovou dopravu.

Střední rizika zahrnují například **sezónní výkyvy poptávky, změny v legislativě, konkurenci a kolísání měnových kurzů**. Tato rizika sice nepředstavují okamžité ohrožení, ale jejich dlouhodobý dopad může výrazně ovlivnit stabilitu a ziskovost kanceláře. Naopak mezi nízká rizika patří **negativní recenze** nebo **vliv špatného počasí**, které jsou lépe predikovatelné a snadněji řešitelné prostřednictvím kvalitní zákaznické péče a doplňkových služeb.

Díky této analýze bylo možné nejen stanovit pořadí důležitosti jednotlivých rizik, ale zároveň navrhnout konkrétní opatření, která by měla přispět k jejich eliminaci nebo zmírnění dopadů. Analýza tak slouží jako efektivní nástroj pro strategické plánování a řízení rizik v praxi, zejména u menších subjektů, jako je CK XYZ, které disponují omezenými personálními i finančními kapacitami.

## **7 Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení**

Tato kapitola shrnuje klíčové poznatky vyplývající z praktické části bakalářské práce a navazuje na jednotlivé provedené analýzy rizik. Na základě jejich výsledků jsou zde formulována konkrétní doporučení směřující ke zlepšení řízení rizik v cestovní kanceláři CK XYZ.

### **7.1 Hlavní zjištění analýzy**

V této části jsou shrnuta hlavní zjištění vyplývající z kvalitativní i kvantitativní analýzy rizik v cestovní kanceláři CK XYZ. Rizika byla analyzována prostřednictvím několika nástrojů – SWOT analýzy, PESTLE analýzy, Matice rizik a Analýzy rizik – které společně umožnily systematicky identifikovat a zhodnotit rizika s dopadem na činnost podniku.

#### **7.1.1 Kvalitativní analýza rizik**

Kvalitativní analýza rizik byla provedena zejména na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem společnosti a výše uvedených analytických metod. Výsledky ukazují, že CK XYZ čelí převážně rizikům typickým pro segment malých cestovních kanceláří, přičemž podnik na ně reaguje operativně a s využitím předchozích zkušeností z praxe. Identifikovaná rizika se týkají zejména proměnlivých preferencí zákazníků, cenových tlaků v důsledku inflace, sezónních výkyvů poptávky a nestability některých destinací.

Z rozhovoru vyplynulo, že v minulosti kancelář opakovaně čelila událostem vyžadujícím okamžité rozhodnutí – například zrušené trajekty, změny v ubytování či logistická omezení. Tato rizika byla zvládnuta díky připraveným alternativám a schopnosti flexibilní reakce. Rizika, která jsou považována za méně závažná (např. krátkodobé výkyvy poptávky), nejsou řízena formálně, ale průběžně monitorována během provozu.

#### **7.1.2 Kvantitativní analýza rizik**

Na základě Analýzy rizik byla jednotlivým rizikům přiřazena hodnota RPN (Risk Priority Number), která kvantifikuje závažnost rizika na základě tří faktorů – pravděpodobnosti výskytu, dopadu a schopnosti detekce. Nejvyšší hodnoty RPN byly přiřazeny rizikům spojeným s růstem inflace (RPN = 480), změnami preferencí zákazníků (RPN = 350) a zvyšováním cen pohonných hmot (RPN = 336). Tato rizika byla zároveň klasifikována jako vysoce závažná i v rámci Matice rizik, což potvrzuje jejich výrazný dopad na provozní a ekonomickou stabilitu cestovní kanceláře.

Středně závažná rizika představují například kolísání směnných kurzů, sezónní výkyvy poptávky nebo legislativní změny, které se sice v krátkodobém horizontu neprojevují zásadně, avšak mohou mít vliv na konkurenceschopnost podniku v delším časovém rámci. Naopak nízkou míru závažnosti vykazují rizika, jako jsou negativní recenze zákazníků (RPN = 60) nebo nepříznivé počasí, které ovlivňuje poptávku pouze v omezeném rozsahu a obvykle neohrožuje celkové hospodaření kanceláře.

### 7.1.3 Řízení rizik

Z hlediska samotného **řízení rizik** bylo zjištěno, že majitel cestovní kanceláře k problematice přistupuje především **intuitivně** a na základě dlouholetých zkušeností z praxe. Rizika jsou identifikována průběžně během provozu, bez využití formální klasifikace či dokumentovaného systému. Písemný krizový plán nebyl vytvořen, nicméně majitel zmiňuje, že funguje na bázi „**operativní adaptace**“ – pro každý zájezd má připravené záložní varianty (např. náhradní trasy, odlišný trajekt nebo jiné ubytování), které využívá podle aktuální potřeby. Tento přístup umožňuje rychlou reakci na vzniklé situace, ale zároveň přináší určitá rizika spojená s absencí systematického řízení a delegace.

Monitorování a kontrola rizik probíhá především zpětně, na základě reflexe událostí, které během zájezdů nastanou. Neexistují však pravidelné revize nebo mechanismy, které by umožnily systematicky vyhodnocovat efektivitu přijatých opatření.

Závěrem lze říci, že řízení rizik v CK XYZ je silně založeno na osobním přístupu majitele a jeho schopnosti pružně reagovat. Tento model může být funkční v rámci menší organizace, avšak s ohledem na rostoucí složitost podnikatelského prostředí a množství externích vlivů by bylo do budoucna vhodné zvážit doplnění intuitivního přístupu o jednoduché a praktické prvky formálního řízení – například základní scénáře krizových situací nebo písemný záznam identifikovaných rizik a způsobů jejich zvládnutí.

## 7.2 Návrhy pro zlepšení řízení rizik

Na základě identifikovaných hrozeb byla navržena opatření, která by měla přispět ke zlepšení řízení rizik a zvýšení stability podniku.

1. Prvním doporučením je zavedení pravidelného monitoringu zákaznického chování a sledování vývoje trhu prostřednictvím průzkumů, zpětné vazby a pozorování aktuálních trendů. To cestovní kanceláři umožní pružně reagovat na měnící se poptávku a předcházet případným ztrátám.

2. Dále je vhodné posílit online prostředí a digitální komunikaci, a to včetně aktivní přítomnosti na sociálních sítích či spolupráce s influencery.
3. Z ekonomického hlediska je nezbytné stabilizovat podnikání prostřednictvím indexace cen, uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli, zavedením cenové flexibility a vytvořením finančních rezerv, které pomohou lépe zvládat nenadálé výkyvy.
4. V oblasti krizového řízení se doporučuje zavedení krizových plánů a flexibilních storno podmínek, které zvýší důvěru klientů a zároveň umožní operativní reakce na neočekávané události.
5. V neposlední řadě je vhodné rozšířit a diverzifikovat nabídku zájezdů tak, aby zahrnovala i víkendové, tematické či sezónně méně závislé programy, čímž se sníží závislost na hlavní sezóně a zvýší se celoroční udržitelnost podnikání.

### **7.3 Implementace navrhovaných opatření**

Aby navržená opatření přinesla očekávané výsledky, je důležité jejich zavádění rozvrhnout do časového rámce odpovídajícího ekonomickým možnostem a kapacitám cestovní kanceláře. Implementace je navržena ve třech etapách – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

#### **7.3.1 Krátkodobý horizont**

V krátkodobém horizontu, tedy do jednoho roku, doporučuji zavedení pravidelného sledování trhu, úpravě cenové politiky v reakci na inflaci a ekonomický vývoj, rozvoji zákaznické komunikace a školení zaměstnanců v oblasti krizového řízení. Na základě jednání s majitelem cestovní kanceláře odhaduji náklady na tyto činnosti v roce implementace na 80 000 až 120 000 korun českých (dále jen Kč). Tato částka zahrnuje zejména náklady na externí školení, základní softwarové nástroje pro sledování trhu a zajištění konzistentní komunikace se zákazníky. Podle slov majitele je tato výše výdajů zvládnutelná v rámci běžného provozu a plánovaných rozpočtových rezerv. Realizace opatření by probíhala postupně tak, aby neomezila každodenní chod kanceláře.

#### **7.3.2 Střednědobý horizont**

Ve střednědobém horizontu, tedy během jednoho až tří let, doporučuji posílení spolupráce s klíčovými dodavateli, rozšíření nabídky o tematické a ekologické zájezdy, vytvoření krizového fondu a další investice do digitalizace a zlepšení interních systémů, například rezervačních a komunikačních platforem. Na základě jednání s majitelem cestovní kanceláře odhaduji náklady na tyto činnosti v roce implementace na 150 000 až 200 000 Kč. Mezi tyto náklady patří rozvoj produktového portfolia, technické úpravy interních systémů a alokace prostředků do krizových

rezerv. Jak uvedl majitel, tyto výdaje plánuje pokrýt kombinací běžných provozních příjmů a reinvestic ze ziskových období. Uvažuje také o možnosti čerpání podpůrných programů, které jsou určeny pro malé podniky v oblasti digitalizace a ekologizace služeb.

### **7.3.3 Dlouhodobý horizont**

Dlouhodobě, tedy po uplynutí tří let, doporučuji strategii pravidelně revidovat na základě nových analýz a aktuálních trendů. Zároveň doporučuji rozšířit působnost CK na nové segmenty trhu. Jako perspektivní se jeví zejména rozvoj **zážitkových a tematických zájezdů**, zaměřených například na gastronomii, vinařství nebo kulturní poznávání. Další příležitost představuje **cestování pro seniory**, kde je patrná rostoucí poptávka po organizovaných a pohodlně strukturovaných zájezdech mimo hlavní sezónu. Třetím doporučeným směrem je posílení **ekoturistiky a udržitelného cestování**, například prostřednictvím nabídky programů využívajících ekologičtější formy dopravy nebo lokálně zaměřených zážitků s menším dopadem na životní prostředí. Upevní tak její značku a reputaci prostřednictvím důrazu na kvalitu poskytovaných služeb a spolehlivost.

Rámcový odhad nákladů na tato opatření činí 200 000 až 300 000 Kč. Tato rozšíření vyžadují zejména investice do tvorby nových produktových balíčků, marketingu a odborné přípravy zaměstnanců. Dle vyjádření majitele se jedná o dlouhodobou investici, která by měla být rozložena do více fází. Financování by probíhalo postupně, přičemž část nákladů by mohla být pokryta z vlastních zdrojů, část ve spolupráci s externími partnery nebo formou dotační podpory.

## 8 ZÁVĚR

Cílem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat rizika, která mohou ovlivnit fungování malé cestovní kanceláře XYZ, a navrhnout opatření ke zvýšení její odolnosti vůči těmto rizikům. K dosažení tohoto cíle byly využity různé analytické nástroje, mezi nimiž figurovala SWOT analýza, PESTLE analýza, Matice rizik a Analýza rizik. Tyto nástroje umožnily nahlížet na rizika z více úhlů pohledu – jak z hlediska vnějšího prostředí, tak z pohledu vnitřních slabín a hrozeb.

Z výsledků analýz vyplývá, že cestovní kancelář čelí celé řadě rizik, přičemž nejzávažnějšími se ukázaly být ekonomické faktory, především inflace, rostoucí náklady na dopravu a kolísání měnových kurzů. Kromě toho se jako klíčové ukázaly i změny v preferencích zákazníků a zvýšené nároky na digitalizaci a flexibilní nabídku. Identifikovaná rizika byla dále podrobena kvantitativnímu hodnocení, na jehož základě byla stanovena jejich priorita a navržena příslušná opatření.

Na základě provedených analýz byla zvolena strategie typu **MAX-MIN**, tedy strategie, která usiluje o maximalizaci silných stránek podniku při současné minimalizaci hrozeb z vnějšího prostředí. Tato volba byla podpořena skutečností, že CK XYZ disponuje silným osobním přístupem, flexibilitou a dlouholetou zkušeností, což jí umožňuje efektivně reagovat na dynamické změny trhu.

Výsledky praktické části rovněž ukázaly, že přestože cestovní kancelář nevyužívá formální systém řízení rizik, majitel přistupuje k problematice velmi aktivně a flexibilně. Reakce na vzniklé situace probíhají převážně intuitivně, na základě dlouholetých zkušeností a osobního přístupu k provozu. Tento způsob řízení umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné události, avšak zároveň nese riziko absence systematického postupu. Analýza prokázala, že i menší podnik může efektivně zvládat rizikové faktory, pokud si je vědom svých slabín i silných stránek a dokáže je aktivně využít ve svůj prospěch.

Celkově lze konstatovat, že systematické řízení rizik je pro cestovní kancelář nezbytnou součástí strategického plánování. Praktická část práce přinesla nejen ucelený přehled o hlavních hrozbách a slabínách vybraného podniku, ale také konkrétní návrhy na jejich zvládnutí. Implementací doporučených opatření může CK zvýšit svou stabilitu, odolnost vůči vnějším šokům a zajistit dlouhodobý rozvoj v konkurenčním prostředí cestovního ruchu.

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BERÁNEK, Jaromír. 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. 2024. *Makroekonomická predikce* [online]. [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. *Inflace, spotřebitelské ceny, příjmy domácností* [online]. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
- ČESKO. 1990. *Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách*. Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit. 2024-12-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-526>
- ČESKO. 1992. *Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele*. Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit. 2024-12-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634>
- ČESKO. 1999a. *Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu*. Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159>
- ČESKO. 1999b. *Zákon č. 159/1999 Sb., § 3*. Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159>
- ČESKO. 2014. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit. 2024-12-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY. 2023. *Sustainable Tourism and Climate Change in Europe* [online]. [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu>
- GOELDNER, Charles R. a RITCHIE, J. R. Brent. 2014. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-251-2595-3.
- HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. 2018. *ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO.
- JAKOUBKOVÁ, Jana. 2017. *Rozdíl mezi cestovní kanceláří a agenturou: Kde koupit zájezd a na co si dát pozor?* [online]. [cit. 2024-12-09]. Dostupné z: <https://www.radynacestu.cz/magazin/rozdil-mezi-cestovni-kancelari-a-agenturu/>

- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. 2021. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR* [online]. [cit. 2025-05-01]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/>
- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. 2024. *Doporučení na cesty a bezpečnostní situace ve světě* [online]. [cit. 2025-05-01]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz>
- NEJDL, Karel. 2011. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-673-8.
- OECD. 2022a. *Digitalisation and tourism: Policy and innovation* [online]. [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.oecd.org>
- OECD. 2022b. *Tourism Trends and Policies 2022*. Paris: OECD Publishing [online]. [cit. 2025-05-01]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\\_a8dd3019-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en.html)
- PALATKOVÁ, Monika; MRÁČKOVÁ, Eva; KITTNER, Milan; KAŠŤÁK, Ondřej a ŠESTÁK, Josef. 2012. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PALATKOVÁ, Monika. 2011. *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3750-8.
- PRO TRAVEL. 2024. *Rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou* [online]. [cit. 2024-12-09]. Dostupné z: <https://www.protravel.cz/clanek/rozdil-mezi-ck-a-ca/>
- PÁLA, Václav. 2016. *Analýza rizik v cestovním ruchu* [online]. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. [cit. 2024-12-10]. Dostupné z: <https://digilib.k.utb.cz/handle/10563/38849>
- RYGLOVÁ, Kateřina; BURIAN, Michal a VAJČNEROVÁ, Ida. 2011. *Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.
- STATISTA. 2023a. *Online travel booking market 2023* [online]. [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.statista.com>
- STATISTA. 2023b. *Travel behavior in Europe – 2023 statistics* [online]. [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com>

UNWTO. 2023a. *Sustainable tourism development guidelines* [online]. [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.unwto.org>

UNWTO. 2023b. *Tourism Highlights: Understanding Tourism Trends* [online]. [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.unwto.org>

VDA QMC. 2020. *Zajišťování kvality před sériovou výrobou: Uvolnění výrobního procesu a produktu (PPF)*. 6. přepracované vydání. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02909-0.