



Výuková případová studie: Cestovní kancelář DAEN

Iveta Hamarneh

Vysoká škola obchodní v Praze, nadační fond, Praha, Česká republika

Květen 2022

Abstrakt: Výuková případová studie se zabývá cestovní kanceláří DAEN. Představuje společnost, hlavní konkurenty a snaží se i odpovědět na otázku “Jaké je postavení cestovních kanceláří v současném světě”. Nedílnou součástí je i reakce na pandemii COVID-19 a její vliv na podnikání firmy.

Klíčová slova: cestovní kancelář, COVID-19, konkurence, osoby

Představení firmy

Cestovní kancelář DAEN je rodinná cestovní kancelář, která na českém trhu cestovního ruchu působí již přes 27 let, kde patří mezi menší cestovní kanceláře.

Je specialistou na pobyty v České republice, Slovensku a Maďarsku, kde má mnoho uzavřených spoluprací s dodavateli ubytovacích služeb. Poskytuje svým klientům na výběr z celé řady možností zprostředkovaných pobytů, které mohou být například tematické, rekreační, lázeňské, ozdravné nebo zcela dle individuálního přání zákazníka.

Klienti také hojně využívají nabídky několika organizovaných zájezdů, které cestovní kancelář vytváří nepravidelně. Dále nabízí i jiné služby cestovního ruchu, například cestovní pojištění, zajištění dopravy, prodej vstupenek či jízdenek.

Začínající společnost, která provozovala cestovní kancelář, byla PROSPERITA Travel, byla součástí firmy BROUK s.r.o., které byla v roce 1997 udělena koncese na provozování služeb CK a působila jako vnitropodniková cestovní kancelář.

Vznik cestovní kanceláře DAEN se uskutečnil fúzí několika společností. V roce 2010 se naskytla příležitost koupit společnost CK DAEN, která byla založená v roce 1994 v Plzni. Její původní koncept byl podobně nastavený, proto vedení shledalo za vhodné právě tuto cestovní kancelář koupit, a tak expandovat na klienty „z venku“, protože do té doby se zaměřovali pouze na podnikové klienty. Z toho důvodu, že značka DAEN byla známá, rozhodli se vystupovat pod tímto jménem. V roce 2013 se připojila odkoupením další společnost, a tou byla CK ERLI, specialista na Maďarsko. Tento krok považovali za vhodný, protože chtěli rozšířit svou nabídku o další destinaci.

Výuková případová studie byla vypracována v rámci projektu *Výzkumné a výukové případové studie jako nástroj transferu aktuálních poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt byl podpořen programem ERASMUS+ (KA203 – Strategická partnerství v oblasti vysokoškolského vzdělávání).

Výuková případová studie je jednou ze čtyř výukových případových studií. Na základě analýzy jednotlivých výukových případových studií je vypracována metodika tvorby a využití výukových případových studií při transferu poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry. Teoretický a metodologický rámec tvorby případových studií je uveden ve vícečetné případové studii, která byla zpracována na základě tvorby a zkušeností s tvorbou výzkumných případových studií.

Z právního hlediska se provozování činnosti cestovní kanceláře od činnosti cestovní agentury výrazně liší. V obecné rovině jde o skutečnost, že na rozdíl od cestovní kanceláře není cestovní agentura oprávněna prodávat zájezdy a také nemůže zprostředkovávat prodej zájezdu pro jiný subjekt, který není cestovní kancelář. Cestovní agentura zájezdy pouze zprostředkovává. Smlouva o zájezdu je uzavřena s cestovní kancelář, cestovní agentura tedy jedná jakožto zprostředkovatel.

Cestovní kancelář je právním subjektem, který je na základě koncese a zákona 159/1999 Sb. oprávněn:

- organizovat, nabízet a prodávat zájezdy a nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu,
- organizovat kombinace služeb cestovního ruchu a prodávat je jiné cestovní kanceláři s účelem dalšího podnikání,
- zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář, pro cestovní agenturu či další subjekt,
- zprostředkovávat prodej zájezdu pro jinou cestovní kancelář,
- prodávat věci související s cestovním ruchem (např. vstupenky tištěné průvodce, suvenýry atd.).

Při založení cestovní kanceláře musí mít podnikatel odbornou způsobilost. Podnikatel dále potřebuje získat živnostenské oprávnění s předmětem podnikání „provozování cestovní kanceláře“. Cestovní kancelář také musí splňovat odbornou způsobilost podle zákona č. 455/1991 Sb. pro koncesovanou živnost a musí být vydána koncese živnostenským úřadem.

Při založení cestovní agentury je nezbytné získat živnostenské oprávnění s předmětem podnikání „výroba, obchod a služby“ a podnikatel k tomu musí splnit všeobecné podmínky k provozování živnosti.

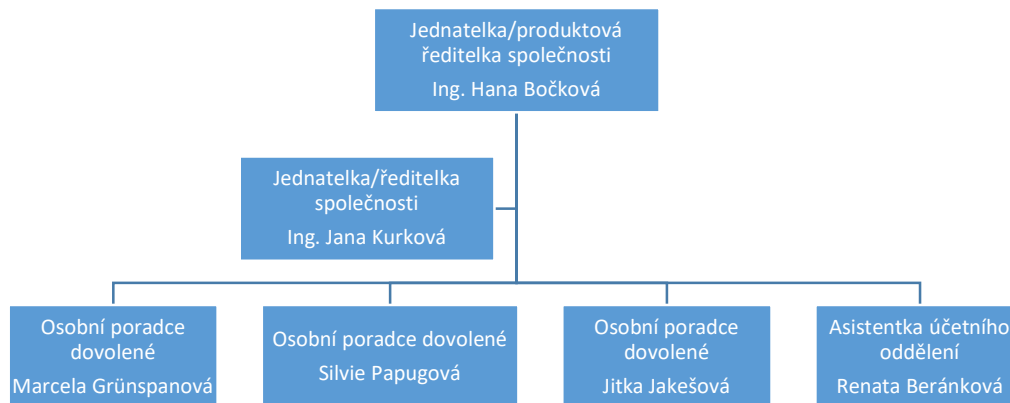
Na rozdíl od cestovní agentury má cestovní kancelář povinnost během celé doby její činnosti mít uzavřené pojištění proti úpadku. Cestovní agentura má naproti tomu pouze povinnost poskytnout zákazníkovi informaci, která cestovní kancelář zájezd pořádá.

Společnost má 6 zaměstnanců a několik externích spolupracovníků, čímž se řadí do kategorie malých firem. Společnost má 2 jednatelky. Podrobná organizační struktura společnosti je uvedena níže (viz Schéma 1). DAEN s.r.o. je pojištěna proti úpadku u pojišťovny Slavia, a.s. a je členem Asociace cestovních kanceláří ČR a Asociace českých cestovních kanceláří a agentur.

Sídlo společnosti a zároveň její provozovna se nachází v Praze 10 – Hostivaři, Daliborova ulice 161/26 přibližně 30 minut jízdy tramvají z centra Prahy. Provozovna je dobře dostupná automobilem i městskou hromadnou dopravou.

Firma DAEN s.r.o. se prezentuje především prostřednictvím internetu a webových stránek. V současné době má zaregistrované 2 domény: www.daen.cz (viz Obrázek 1), letemsvetem.daen.cz (viz Obrázek 2). Webové stránky má společnost poutavě zpracované s dostatečnými informacemi. Uživatelsky jsou vhodně nastaveny.

Schéma 1 Organizační struktura firmy DAEN s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

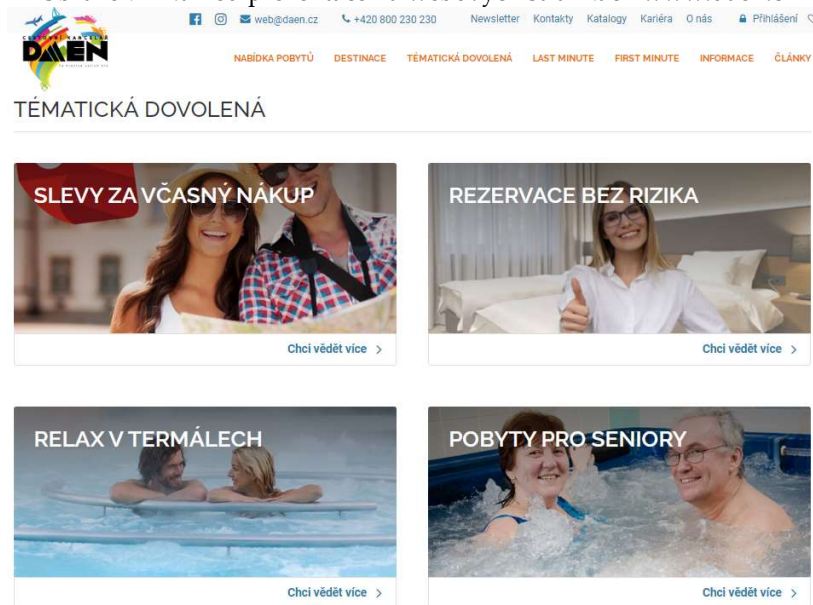
V neposlední řadě má CK na svých stránkách hojně využívaný komunikační nástroj – chatbot. Další možností komunikace je pro zákazníky dostupný kontaktní formulář.

Firma je také aktivní na sociálních sítích, zejm. na facebookové stránce (CK Daen – Až za hranice Vašich snů) a Instagramu (ckdaen), kde se objevují 2–3 příspěvky týdně.

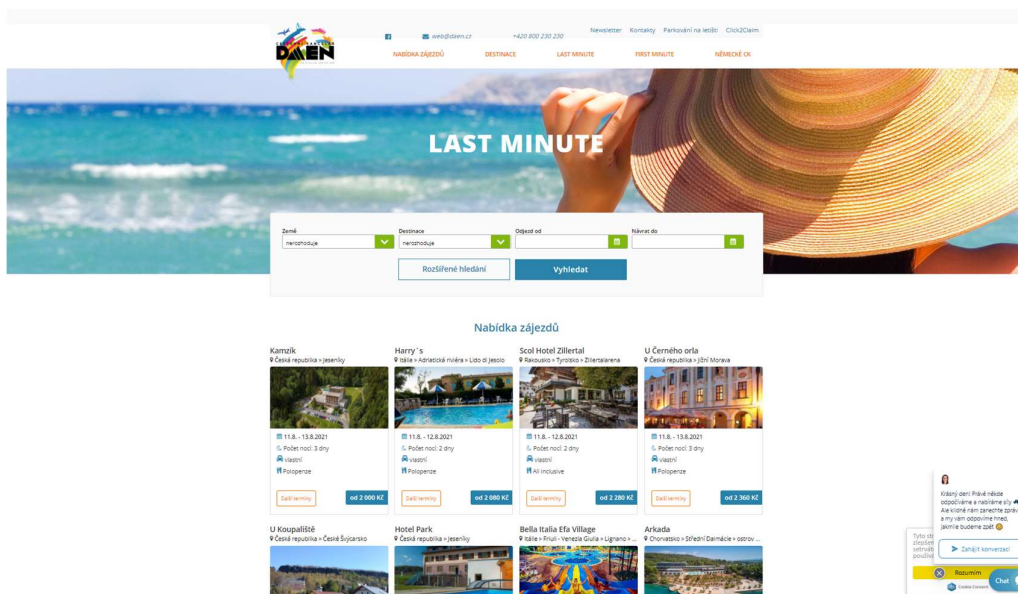
DAEN s.r.o. disponuje tištěnými katalogy pro rok 2020 Celoroční dovolená s úsměvem. Díky pandemii COVID-19 katalogy pro rok 2021 a 2022 vytištěné nebyly. Veškerá komunikace se soustředila do online prostředí.

Stejně jako většina společností (a to nejen v cestovním ruchu) má i CK DAEN pro své stálé zákazníky vytvořený věrnostní program.

Obrázek 1 Náhled prezentace na webových stránkách www.daen.cz



Obrázek 2 Náhled prezentace na webových stránkách letemsvetem.daen.cz



Analýza konkurence

Ve velké konkurenci je prioritou nabídnout zákazníkům/klientům konkurenční výhodu. Výhodou není nižší cena, výhodou je inovace, něco nového a zajímavějšího. Důležité je také držet pozornost nad vývojem na trhu cestovních kanceláří, protože od konkurence se toho můžeme hodně naučit.

Určujícími prvky cestovních kanceláří jsou velikost a specializace. DAEN s.r.o. patří na českém trhu mezi ty menší cestovní kanceláře s užší specializací. Oproti velkým a méně specializovaným cestovním

kancelářím musí omezovat rozpočet na marketing a komunikaci a nemůže si dovolit snižovat ceny a poskytovat slevy.

Co ale může ovlivnit malá cestovní kancelář a někdy dokonce mnohem lépe než ta velká, je organizace zájezdu/pobytu, péče o klienta v místě pobytu či způsob komunikace. Specializovaná a malá cestovní kancelář nechce jen prodávat, je rádcem, průvodcem při nákupu. Věnuje více času péči o klienta a nabízí širší nabídku v dané destinaci než velká cestovní kancelář. Dobře zorganizovaný zájezd/pobyt je nejlepší marketing. A na tomto je postaveno i podnikání a činnost DAEN s.r.o. Hlavní konkurenční výhodou DAEN s.r.o. jsou lidské zdroje.

Tabulka 1 DAEN, s.r.o.

Cilový trh	Rodiny s dětmi, senioři, handicapovaní, firemní klientela, skupiny i jednotlivci
Cenová politika	Vždy prodáváme za ceny, za které by si klient mohl koupit i na přímo, abychom nebyli dražší
Silné stránky v konkurenci	Péče o klienta, osobní přístup, osobitě nabídky
Slabé stránky v konkurenci	Nízký budget na marketing a také na lidské zdroje
Co dělají lépe	Mají propracovanější webové stránky, lepší technologie, větší budget na marketing, lepší finanční zázemí a také větší cestovní kanceláře mají lepší vyjednávací pozici u dodavatelů
Distribuce	3 pobočky, více jak 220 provizních prodejců
Propagace	Web, on-line marketing, katalogy, tištěné katalogy a letáčky, soutěže, účast na odborných veletrzích a prodejních výstavách
Budoucí vývoj	Zaměřeni se na osobní poradenství a maximální služby našim klientům, budování věrné a vracející se klientely

Níže jsou identifikováni reální konkurenti firmy DAEN s.r.o. na základě rozhovoru s ředitelkou firmy Ing. Janou Kurkovou.

Tabulka 2 Konkurent Cestovní kancelář Čedok

Cilový trh	Rodiny s dětmi, senioři, handicapovaní, firemní klientela, skupiny i jednotlivci
Cenová politika	Strategie zaměřená na vnímané hodnotě zákazníkem, kteří jsou ochotni připlatit za jistotu. CK se drží cenové strategie, která říká, že příliš nízká cena budí nedůvěru a příliš vysoká zase odežene potenciální klienty ke konkurenci. Systém slev
Silné stránky v konkurenci	Nejširší nabídka cestovních služeb v ČR, dlouholetá tradice a stabilní postavení na trhu, tvorba cenově velmi výhodných zájezdů (např. Do Paříže), hustá síť poboček, vlastní autokary, prestižní cena za image "Rhodos" v kategorii CK, CK se pravidelně umísťuje na předních místech v prestižní anketě TTG Travel Awards
Slabé stránky v konkurenci	Recenze na internetu hovoří ve prospěch CK, negativně jsou hodnoceni pouze delegáti a to v mnoha případech. Častá změna majoritního vlastníka
Co dělají lépe	Několik typů poznávacích zájezdů – Nr. 1 na trhu, mobilní aplikace Čedok, Dětský klub Čedog
Distribuce	Více jak 30 poboček, více jak 500 provizních prodejců
Propagace	Tištěné katalogy, prospekty a letáky, newslettery, webové stránky, sociální sítě, reklama v médiích, charitativní a

	sponzorské dary, pořádání soutěží, product placement
Budoucí vývoj	Čedok se snaží navazovat na všechny dobré tradice značky, které patří k rodinnému stříbru českého hospodářství.

Tabulka 3 Konkurent ATIS, a.s. – Cestovní kancelář

Cilový trh	Rodiny s dětmi, senioři, skupiny a jednotlivci
Cenová politika	Strategie zaměřená na maximalizaci tržního podílu, systém slev, přijatelné ceny
Silné stránky v konkurenci	Dlouholetá tradice na trhu, tematicky zaměřené pobyty, pobyty s vlastní dopravou, tradiční ocenění jako “Nejlepší cestovní kancelář pro pobyty v ČR” – TTG Travel Awards, Certifikát Českého systému kvality služeb 2. stupně 2019, Ocenění Turist Propad 2016, Ocenění Grand Prix 2016
Slabé stránky v konkurenci	Občasná nespokojenost klientů spojená s pandemií COVID-19
Co dělají lépe	Široká nabídka individualizovaných produktů pro celou škálu zájmových skupin
Distribuce	Spolupráce s 1500 CK a CA
Propagace	Tištěný katalog, přehledné webové stránky, sociální sítě, účast na odborných veletrzích a prodejních výstavách
Budoucí vývoj	Nadále posilovat sounáležitost se svými zákazníky a každoročně přinášet na trh nové produkty orientované cenově a ekonomicky přístupné všem sociálním vrstvám

Tabulka 4 Konkurent DCK Rekrea Ostrava

Cilový trh	Rodiny s dětmi, senioři, firemní klientela, skupiny i jednotlivci
Cenová politika	Strategie zaměřená na maximalizaci tržního podílu, systém slev, přijatelné ceny
Silné stránky v konkurenci	Dlouholetá tradice na trhu, rodinná CK, široký sortiment nabídky, Certifikát Českého systému kvality služeb 1. stupně 2020, Invia Premium Partner 2019, TTG Travel Awards 2015 (3. místo), Vodafone Firma roku 2016 (3. místo)
Slabé stránky v konkurenci	Žádné nejsou patrné
Co dělají lépe	Nabídka osvědčených produktů s dobrou prodejností
Distribuce	Partner pro 800 CK a CA
Propagace	Tištěné katalogy, přehledné webové stránky, účast na odborných veletrzích a prodejních výstavách cestovního ruchu
Budoucí vývoj	Filozofií firmy je poznání potřeb zákazníka a neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb.

Vzhledem k tomu, že DAEN s.r.o. nabízí i jednotlivé služby cestovního ruchu je možné za konkurenty považovat i spa.cz, lazne.net, booking.com nebo Travelking. Velmi podnikání (nejen cestovní kanceláře) ovlivňuje Slevomat, který nabízí wellness, víkendové a týdenní pobyty do lázeňských středisek v rámci České republiky nebo informační technologie, které umožňují jednotlivým hotelům či dalším subjektům cestovního ruchu využít možnosti online rezervačního systému.

Marketingový výzkum

Závěry z dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření bylo zaměřeno na občany České republiky – účastníky cestovního ruchu, účastnilo se ho 87 respondentů, v období červen – srpen 2021.

- 60 % respondentů vyhledává informace o dovolené na internetových vyhledávačích; 23,1 % na sociálních sítích; 13,1 % se inspiroje u svých známých a pouze 3,8 % respondentů využívá tištěný katalog;
- 46,2 % respondentů tráví dovolenou s rodinou; 35,3 % s partnerem/partnerkou a 16 % s přáteli;
- 44,8 % respondentů jezdí na dovolenou 2 x za rok; 40,2 % respondentů 1 x ročně a 10,3 % respondentů 3 x za rok;
- 63,2 % respondentů preferuje dovolenou v ČR i zahraničí; 27,6 % pouze v ČR a 9,2 % v zahraničí;
- 55,2 % respondentů si nejraději organizuje dovolenou během letní sezóny; 40,2 % celoročně a 4,6 % v rámci zimní sezóny;
- 66,7 % respondentů plánovalo v roce 2021 dovolenou a většina z nich (70 %) v rámci ČR;
- v případě, že se respondenti rozhodli pro dovolenou v zahraničí – tak nejvíce z nich si zvolilo Jižní Evropu a Středomoří;
- 62 % respondentů z hlediska způsobu dopravy volí automobil; 18,3 % letadlo; 11,3 % vlak a 8,5 % autobus;
- 49,4 % respondentů patří mezi rodiny s dětmi a 27,6 % patří mezi svobodné.

Závěry z rozhovoru – Ing. Jana Kurková, jednatelka a ředitelka

DAEN, s.r.o. v rámci svého podnikání:

- analyzuje dlouhodobé příležitosti a vybírá ty, o kterých si myslí, že přinesou největší zisky;
- dává pozor na to, aby nevynakládala více zdrojů, než by si mohla dovolit ztratit;
- dává i pozor na to, aby neriskovala více peněz, než je v souvislosti se svým původním záměrem ochotna ztratit a zároveň, aby se nedostala do finančních potíží.

Podnikatelská aktivita je přízpůsobena zdrojům (financím, kontaktům, znalostem apod.), kterými firma disponuje.

Díky svým kontaktům i částečně získává zdroje za nízké náklady a úzkou spoluprací s lidmi a organizacemi z vnějšku je firma schopna zvýšit svoje schopnosti. Partnerství a rozvoj společenství s dalšími lidmi a organizacemi má důležitou roli ve schopnosti poskytovat službu cestovního ruchu.

Bohužel nemá zpracovanou strategii týkající se nejlepšího využití svých zdrojů a schopností a také nezkoumá a nevybírá cílové trhy, nedělá smysluplnou konkurenční analýzu. Nad vizí se firma musí více zamyslet, zatím jí nemá příliš jasně formulovanou.

Snaží se organizovat a implementovat kontrolní procesy tak, aby firma dosáhla stanovených cílů i navrhovat a plánovat výrobní a marketingové aktivity. Experimenty s různými produkty/business modely jsou spíše ojedinělé stejně tak minimálně firma zkouší nové nápady. Intenzivně nezkouší i různé přístupy pro nalezení fungujícího business modelu, spíše nechává byznys vyvíjet podle toho, jak se objevují příležitosti. Je tedy firmou flexibilní a využívající příležitostí, které se naskytanou. Spíše se vyhýbá postupům, které by omezovaly její flexibilitu a adaptabilitu a snaží se využívat značného počtu předběžných závazků a dohod se zákazníky, dodavateli i dalšími organizacemi a lidmi.

Vedení společnosti vyhledává inovativní nápady a hledá se svým týmem i nové způsoby hledání věcí. Službu, kterou nyní firma poskytuje je v zásadě stejná jako před 10 lety. Bohužel společnost na trhu není často s novou službou jako první. Kvalita nových produktů a služeb se dá v průměru považovat za

vyšší než u konkurentů, jichž má firma hodně. Ve srovnání s konkurencí, ale firma není příliš úspěšná.

Cílová skupina, segmenty a persony

Segmentace trhu je proces plánování, který rozdělí velký trh na menší homogenní celky (cílové skupiny), které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. V druhém kroku si firma zvolí ten segment trhu, který nejlépe odpovídá jejímu poslání a stanoveným cílům.

Persony se používají při detailnějším rozboru v marketingové segmentaci. Jedná se o techniku popisu konkrétního zákazníka/klienta, jeho rutin, zájmů, osobních údajů (věk, bydliště, rodina, povaha, apod.), které mají pomoci vžít se do jeho situace a lépe ho oslovit marketingovou kampaní. Persony jsou užitečné při tvorbě reklamních textů a dalších marketingových materiálů.

Mezi nejspolehlivější a nejosvědčenější zdroje dat pro tvorbu person:¹

- Google Analytics
- Sociální sítě
- Pozorování konkurence
- Dotazníky, průzkumy
- Brainstorming v týmu
- Skupinové rozhovory
- Existující klienti

DAEN, s.r.o. by do budoucna ráda vytvořila marketingovou personu – ideálního zákazníka. Podkladem jí bude zejména realizované dotazníkové šetření, google analytics a také aktivita na sociálních sítích. Důležité je vymyslet příběhy o tom, co se stane, pokud se za daných podmínek a na daném místě potká persona společnosti DAEN se službou, kterou společnost poskytuje.

¹ *Jak využít persony a tón komunikace k přesvědčivějšímu marketingu* [online]. [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: https://vceliste.cz/wp-content/uploads/2021/10/e-book_-jak-vyuzit-persony-a-ton-komunikace.pdf?utm_source=drip&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter&_s=ips8iq7e7xs2i7hhp2gx

Cílová skupina, segmenty a persony

Jak definujete vaši cílovou skupinu?

pohlaví: děti ženy muži věkové rozmezí:

rodinný stav: národnost:

vzdělání: příjem domácnosti:

bydliště: Praha 100 tis. + 20-100 tis. 5-20 tis. 1-5 tis. do 1. tis.

Příklad pro Club-Mate: ženy a muži, 18-40 let, žijící ve městě

Jaké máte cílové segmenty (podle motivace k vaší značce)?

--	--	--	--

Příklad: Nápoj Club-Mate segmentuje svoji cílovou skupinu podle motivů ke konzumaci na: Individuality, Kancelářští, Studenti, Geekové a Řidiči.

Ke každému segmentu vytvořte jednu personu

jméno:	věk:	vzdělání:	bydliště:
rodinný stav:	povolání:	příjem:	
Co dělá ve volném čase? Jak vypadá její/jeho běžný den? Kdy a kde přichází do kontaktu s vaší značkou? Jaké problémy mu/jí vaše značka pomáhá řešit? Proč si vaši značku kupuje? Jakými argumenty ho/ji přesvědčujete, aby si vybral/a právě vaši značku?			foto

Dopad covidu-19

Dle údajů Ministerstva pro místní rozvoj ČR existovalo k 16.6.2022 celkem 582 cestovních kanceláří.² Ve srovnání s rokem 2019 jich výrazně ubylo, jejich počet byl v tomto roce 851. Ačkoli se spotřební chování klientů CK každý rok mění díky různým aspektům a trendům, stále jsou lidé, kteří pro zabezpečení své dovolené upřednostňují využití služeb cestovních kanceláří.

Společnost Amadeus došla podle své studie „o dovednostech cestovních kanceláří zítřka“ k závěru, že s návratem k cestování po světě lze očekávat trend v podobě složitějšího plánování cest. Klíčovou roli budou hrát cestovní kanceláře, jejichž hlavním cílem bude obnova důvěry lidí v cestování. Pro znovuzískání zákazníků v cestovním ruchu bude nutné spolehnout se na několik dovedností, kterými jsou: empatie, kvalitní tým, technologická gramotnost, přítomnost na sociálních sítích a reaktivita.

Období spojené s pandemií COVID-19 je o vzdělávání a čerpání informací pro klienty DAEN, s.r.o. Došlo k zavedení nového systému komunikace s klienty, došlo k úpravě rezervačního systému na webových stránkách firmy a začal se klást větší důraz na skutečnost, že většina klientů přichází

² Seznam cestovních kanceláří k 16.6.2022 [online]. [cit. 2022-06-20]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/seznam-cestovnich-kancelari/seznam-cestovnich-kancelari>

prostřednictvím internetu. Během pandemie došlo k posílení tzv. internetového marketingu (sociální sítě, chat na webu).

Novou tvář ve vrcholných orgánech Asociace cestovních kanceláří České republiky stojí Petr Novotný z cestovní kanceláře Adventura, který v rozhovoru pro TTG Czech říká: „Myslím, že nyní je důležité především vydržet a udržet si pozitivní mysl, nevzdat se. Za druhé udržet za každou cenu funkční kolektiv, firmu schopnou ze dne na den se vrátit k původní činnosti a dobře celou situaci komunikovat s klienty. Ustát tuto krizi i ekonomicky. V následujících letech být připraven velmi pružně reagovat na veškeré změny a doufám, že i příležitosti, které tato krize přinese.“ [Petr Novotný: Nezbyvá nic jiného než být nezdolnými optimisty. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/petr-novotny-nezbyva-nic-jineho-nez-byt-nezdolnymi-optimisty/>]

Předseda Asociace cestovních kanceláří České republiky Ladislav Havel taktéž v rozhovoru pro TTG Czech říká: „Představujeme si magické mávnutí kouzelným proutkem a restart prodeje služeb cestovního ruchu. To je zatím pouze naše zbožné přání. Realitou může být velmi pozvolný rozjezd prodeje, můžeme očekávat velké změny ve struktuře přání našich zákazníků. O tom budeme přemýšlet ve chvíli, kdy budeme mít skutečnou jistotu legislativní podpory, ale také jistotu dobrých meziresortních vztahů. Cestovat se rozhodně bude, Češi jsou národem nadšených, ale také již velmi zkušených cestovatelů, a tohle své téma si nenechají (doufám) vzít. Jenže pokud zkrachují české cestovky, pojedou se prostě s těmi zahraničními. To ale opravdu chceme?“ [Ladislav Havel: Rád bych se zasadil především o sjednocení našeho tlaku na českou vládu. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/ladislav-havel-rad-bych-se-zasadil-predevsim-o-sjednoceni-naseho-tlaku-na-ceskou-vladu/>]

Otázky:

1. **V čem spatřujete největší konkurenční výhodu DAEN s.r.o. v porovnání s jejími největšími konkurenty? Našli byste i jiné CK (či platformy), které by mohly být vnímány jako konkurenční?**
2. **Na jaké segmenty se specializuje DAEN s.r.o.? Jak byste postupovali, pokud byste měli stanovit persony pro DAEN s.r.o.?**
3. **Jak hodnotíte kvalitu webových stránek a prezentaci na sociálních sítích DAEN s.r.o.? Je zde prostor pro zlepšení? Co byste firmě doporučili v souvislosti s trendem digitalizace?**
4. **Jak hodnotíte pozici cestovních kanceláří v současném světě?**

Poznámky a použité zdroje

Právní požadavky a rozdíly pro cestovní kancelář a cestovní agenturu. Advokátní kancelář Právo pro podnikatele [online]. 2016 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://pravopropodnikatele.cz/pravni-pozadavky-rozdily-pro-cestovni-kancelar-cestovni-agenturu/>.

CK ATIS [online]. [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://www.atis.cz/informace/ck-atis/>.

Čedok [online]. [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/cedok/>

[online]. [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: www.daen.cz

Ladislav Havel: Rád bych se zasadil především o sjednocení našeho tlaku na českou vládu. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/ladislav-havel-rad-bych-se-zasadil-predevsim-o-sjednoceni-naseho-tlaku-na-ceskou-vladu/>

[online]. [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: letemsvetem.daen.cz

O nás [online]. [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://dovolena.ck-rekrea.cz/o-nas/>

Petr Novotný: Nezbývá nic jiného než být nezdolnými optimisty. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/petr-novotny-nezbyva-nic-jineho-nez-byt-nezdolnymi-optimisty/>