



Výskumná případová štúdia: Cestovní kancelář DAEN

Iveta Hamarneh^a, Kateřina Jarošová^b

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

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

Jún 2021

Abstrakt: Výskumná případová štúdia sa zaoberá cestovnou kanceláriou DAEN. Predstavuje spoločnosť, hlavných konkurentov a snaží sa aj odpovedať na otázku "Aké je postavenie cestovných kancelárií v súčasnom svete". Neoddeliteľnou súčasťou je aj reakcia na pandémiu COVID-19 a jej vplyv na podnikanie firmy.

Kľúčové slová: cestovná kancelária, COVID-19, konkurencia, osoby

Predstavenie firmy

DAEN s.r.o. je spoločnosť ktorej hlavnou činnosťou je prevádzkovanie cestovnej kancelárie, cestná motorová doprava osobná – vnútroštátna príležitostná neverejná, medzinárodná príležitostná a výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona. DAEN s.r.o. je členom spoločnosti PROSPERITA investičná spoločnosť, a.s., Asociácia slovenských cestovných kancelárií a agentúr a Asociácia cestovných kancelárií Českej republiky. Hlavným predmetom činnosti DAEN s.r.o. je organizácia wellness pobytov. Ďalej sa jedná o kúpeľné a liečebné pobyty, lyžiarske pobyty, pobyty pre školy, pobyty pre seniorov, pobyty za kultúrou, o a pobyty s prvkami aktívnej dovolenky. Medzi hlavné destinácie cestovnej kancelárie patrí Česká republika, Maďarsko a Slovensko. DAEN s.r.o. na základe dlhodobých skúseností dokáže pripraviť aj dovolenku na mieru do ďalších destinácií cestovného ruchu. Medzi doplnkovú činnosť patrí zabezpečenie cestovného pripoistenia, požičanie automobilu, transferov, leteniek, cestovných lístkov, víz alebo rezervácie vstupeniek na športové i kultúrne podujatia.

DAEN s.r.o. ponúka zamestnávateľom možnosť poskytovať jej prostredníctvom daňovo zvýhodnené zamestnanecké benefity, a to formou príspevkov na rekreáciu. Okrem benefitov firma môže ponúknuť aj zabezpečenie firemných meetingov, víkendových stretnutí, seminárov, tlačových konferencií, spoločenských podujatí, športových turnajov, outdoorových aktivít či motivačných programov. DAEN s.r.o. vďaka spojeniu s CA Prosperita travel (prevádzkovaná spoločnosťou s chránenou dielňou) ako jediná v Českej republike poskytuje firmám náhradné plnenie pre služby cestovného ruchu. Túto možnosť každoročne využíva mnoho spoločností, napr. po rekreácii či služobnej ceste zamestnancov a podnikové školenia.

Výskumná 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).

Výskumná případová studie je jednou z osmi výzkumných případových studií. Na základě analýzy jednotlivých výzkumných případových studií je vypracována vícečetná komparativní případová studie. Teoretický a metodologický rámec tvorby případových studií je uveden ve vícečetné případové studii.

Výzkumná prípadová studie: DAEN

Z právneho hľadiska sa prevádzkovanie činnosti cestovnej kancelárie od činnosti cestovnej agentúry výrazne líši. V obecnej rovine ide o skutočnosť, že na rozdiel od cestovnej kancelárie nie je cestovná agentúra oprávnená predávať zájazdy a tiež nemôže sprostredkovať predaj zájazdu pre iný subjekt, ktorý nie je cestovnou kanceláriou. Cestovná agentúra zájazdy iba sprostredkováva. Cestovná zmluva je uzavretá s cestovnou kanceláriou, cestovná agentúra teda koná ako sprostredkovateľ.

Cestovná kancelária (podľa medzinárodnej terminológie tour operator) je právnym subjektom, ktorý je na základe koncesie a zákona 159/1999 Zb. oprávnený:

- organizovať, ponúkať a predávať zájazdy a ponúkať a predávať jednotlivé služby cestovného ruchu,
- organizovať kombinácie služieb cestovného ruchu a predávať ich inej cestovnej kancelárii s účelom ďalšieho podnikania,
- sprostredkovať predaj jednotlivých služieb cestovného ruchu pre inú cestovnú kanceláriu, pre cestovnú agentúru či ďalší subjekt,
- sprostredkovať predaj zájazdu pre inú cestovnú kanceláriu,
- predávať veci súvisiace s cestovným ruchom (napr. vstupenky tlačene sprievodcu, suveníry, atď.).

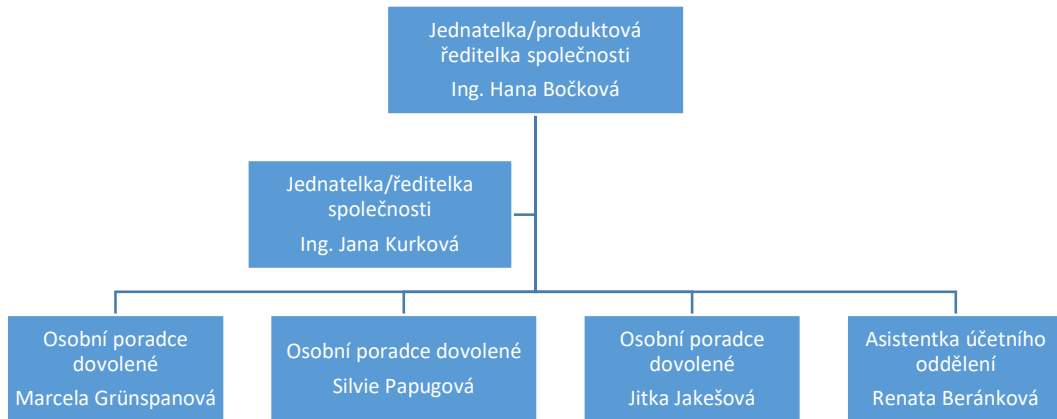
Cestovná agentúra (podľa medzinárodného terminológie travel agent) je podnikateľ, ktorý je podľa živnosti voľne oprávnený:

- ponúkať a predávať jednotlivé služby cestovného ruchu,
- kompletovať služby cestovného ruchu, ponúkať ich a predávať ich cestovnej kancelárii s účelom ďalšieho podnikania,
- sprostredkovať predaj zájazdu pre cestovnú kanceláriu,
- sprostredkovať predaj jednotlivých služieb cestovného ruchu pre cestovnú kanceláriu, inú cestovnú agentúru či ostatné subjekty,
- predávať veci súvisiace s cestovným ruchom (napr. vstupenky tlačene sprievodcu, suveníry, atď.).

Pri založení cestovnej kancelárie musí mať podnikateľ odbornú spôsobilosť. Podnikateľ ďalej potrebuje získať živnostenské oprávnenie s predmetom podnikania „prevádzkovanie cestovnej kancelárie“. Cestovná kancelária tiež musí spĺňať odbornú spôsobilosť podľa zákona č. 455/1991 Zb. pre koncesovanú živnosť a musí byť vydaná koncesia živnostenským úradom. Pri založení cestovnej agentúry je nevyhnutné získať živnostenské oprávnenie s predmetom podnikania „výroba, obchod a služby“ a podnikateľ k tomu musí splniť všeobecné podmienky na prevádzku živnosti. Na rozdiel od cestovnej agentúry má cestovná kancelária povinnosť počas celej doby jej činnosti mať uzatvorené poistenie proti úpadku. Cestovná agentúra má naproti tomu iba povinnosť poskytnúť zákazníkovi informáciu, ktorá cestovná kancelária zájazd organizuje.

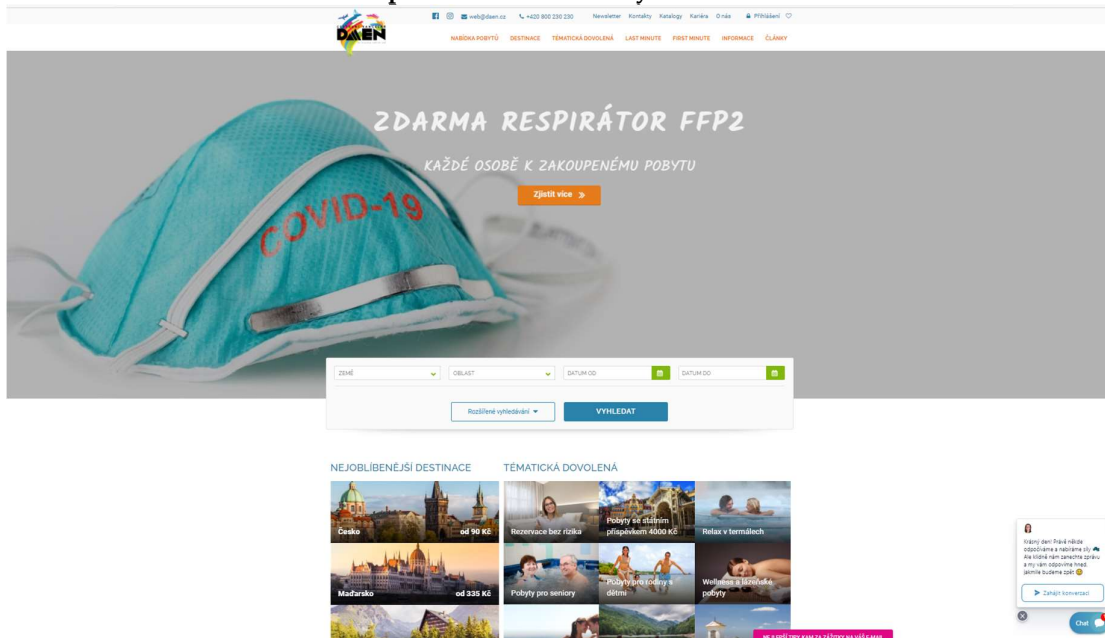
DAEN s.r.o. bola založená 6. mája 1994 a je zapísaná v obchodnom registri. Spoločnosť má 5 zamestnancov a niekoľko externých spolupracovníkov, čím sa radí do kategórie malých firiem. Spoločnosť má 2 konateľky, z ktorých 1 z nich je zároveň majiteľkou. Podrobná organizačná štruktúra spoločnosti je uvedená nižšie (pozri Schéma 1). DAEN s.r.o. je poistená proti úpadku v poisťovni Slavia, a.s. Sídlo spoločnosti a zároveň jej prevádzkareň sa nachádza v Prahe 10 – Hostivari, Daliborova ulica 161/26 približne 30 minút jazdy električkou z centra Prahy. Prevádzkareň je dobre dostupná automobilom aj mestskou hromadnou dopravou.

Schéma 1 Organizačná štruktúra spoločnosti DAEN s.r.o.

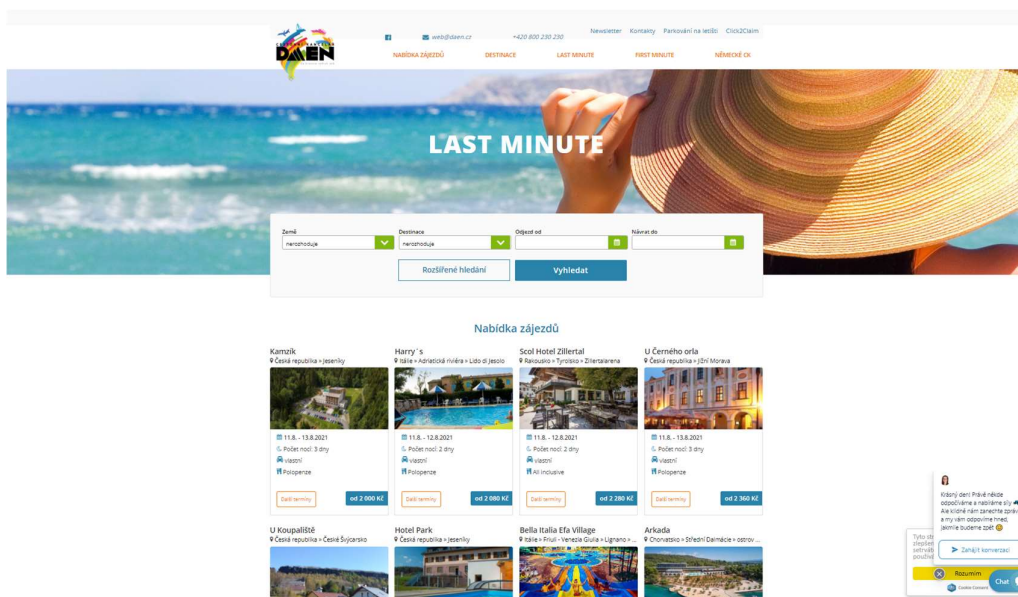


Firma DAEN s.r.o. sa prezentuje predovšetkým prostredníctvom internetu a webových stránok. V súčasnej dobe má zaregistrované 2 domény: www.daen.cz (viď Obrázok 1), letemsvetom.daen.cz (viď Obrázok 2). Ďalej je firma aktívna na sociálnych sieťach, najmä na facebookovej stránke (CK Daen - Až za hranice Vašich snov) a Instagramu (ckdaen), kde sa objavujú 2 - 3 príspevky týždenne. DAEN s.r.o. disponuje tlačnými katalógmi pre rok 2020 Celoročná dovolenka s úsmevom. Vďaka pandémie COVID-19 katalógy na rok 2021 vytlačené neboli. Všetka komunikácia sa sústredila do online prostredia.

Obrázok 1 Náhľad prezentácie na webových stránkach www.daen.cz



Obrázok 2 Náhľad prezentácie na webových stránkach letemsvetem.daen.cz



Analýza konkurencie

Vo veľkej konkurencii je prioritou ponúknuť zákazníkom/klientom konkurenčnú výhodu. Výhodou nie je nižšia cena, výhodou je inovácia, niečo nové a zaujímavejšie. Dôležité je tiež držať pozornosť nad vývojom na trhu cestovných kancelárií, pretože od konkurencie sa toho môžeme veľa naučiť.

Určujúcimi prvkami cestovných kancelárií sú veľkosť a špecializácia. DAEN s.r.o. patrí na slovenskom trhu medzi tie menšie cestovné kancelárie s užšou špecializáciou. Oproti veľkým a menej špecializovaným cestovným kanceláriám musí obmedzovať rozpočet na marketing a komunikáciu a nemôže si dovoliť znižovať ceny a poskytovať zľavy.

Čo ale môže ovplyvniť malá cestovná kancelária a niekedy dokonca oveľa lepšie ako tá veľká, je organizácia zájazdu/pobytu, starostlivosť o klienta v mieste pobytu či spôsob komunikácie. Špecializovaná a malá cestovná kancelária nechce len predávať, je radcom, sprievodcom pri nákupe. Venuje viac času starostlivosti o klienta a ponúka širšiu ponuku v danej destinácii ako veľká cestovná kancelária. Dobře zorganizovaný zájazd/pobyt je najlepší marketing. A na tomto je postavené aj podnikanie a činnosť DAEN s.r.o.

Ako uvádza riaditeľka spoločnosti, pani Jana Kurková:

„Cestovná kancelária DAEN ponúka široký výber rekreačných, športových, wellness a kúpeľných pobytov v Českej republike, na Slovensku av Maďarsku. Veľa sa zameriavame na individuálny prístup ku každému nášmu klientovi, ponúkame poradenstvo, porovnávanie jednotlivých ponúk a snažíme sa o to, aby naši klienti boli čo najviac

spokojní. Aby dostali to, že pobyt naozaj naplnia ich potreby, pretože vieme, že na dovolenku šetria a je to pre nich odmena, takže chceme, aby si to užili."

Hlavnou konkurenčnou výhodou DAEN s.r.o. sú ľudské zdroje.

Tabuľka 1 DAEN, s.r.o.

Cilový trh	Rodiny s deťmi, seniori, handicapovaní, firemná klientela, skupiny i jednotlivci
Cenová politika	Vždy predávame za ceny, za ktoré by si klient mohol kúpiť aj priamo, aby sme neboli drahšie
Silné stránky v konkurencii	Starostlivosť o klienta, osobný prístup, osobité ponuky
Slabé stránky v konkurencii	Nízky budget na marketing a tiež na ľudské zdroje
Čo robia lepšie	Majú prepracovanejšie webové stránky, lepšie technológie, väčší budget na marketing, lepšie finančné zázemie a taktiež väčšie cestovné kancelárie majú lepšiu vyjednávaciu pozíciu u dodávateľov
Distribúcia	3 pobočky, viac ako 220 provízných predajcov
Propagácia	Web, on-line marketing, katalógy, tlačené katalógy a letáčky, súťaž, účasť na odborných veľtrhoch a predajných výstavách
Budúci vývoj	Zameranie sa na osobné poradenstvo a maximálne služby našim klientom, budovanie vernej a vracajúcej sa klientely

Nižšie sú identifikovaní reálni konkurenti firmy DAEN s.r.o. na základe rozhovoru s riaditeľkou firmy Ing. Janou Kurkovou. Hlavným konkurentom je Cestovná kancelária Čedok, najstaršia cestovná kancelária v Českej republike. Zárodok Čedoku bola Informačná kancelária založená 1.11.1919 skupinou vlastencov. Už v roku 1920 sa z nej podarilo vytvoriť plnohodnotnú Československú cestovnú a dopravnú kanceláriu, s.r.o. so základným kapitálom vo výške 2,5 mil Sk.

Od znárodnenia v roku 1948 až do roku 1989 bol Čedok budovaný ako štátny monopol cestovného ruchu. Rok 1995 značil zásadný obrat v spoločnosti, kedy sa väčšinovým vlastníkom Čedoku stala spoločnosť Unimex Group. Nová éra Čedoku sa charakterizuje premenou na modernú, úplne zákaznícky orientovanú cestovnú kanceláriu. Na konci roka 2007 sa zmenil majoritný akcionár, ktorým sa stala spoločnosť ODIEN Group, investor zo Spojených štátov amerických s podielom 98 %. V roku 2016 prešiel Čedok do vlastníctva spoločnosti Itaka, najväčšej cestovnej kancelárie v Poľsku a súčasne jednej z najväčších v strednej a východnej Európe.

Dnes sa Čedok snaží nadväzovať na všetky dobré tradície značky, ktoré patria k rodinnému striebriu českého hospodárstva. Zaoberá sa príjazdovým aj výjazdovým cestovným ruchom, zákazníkom ponúka veľmi širokú ponuku prostredníctvom niekoľkých katalógov ročne. Čedok je špecialistom na tuzemské zájazdy ako pobytové tak aj poznávacie, ale samozrejmosťou sú pre neho aj exotické zájazdy.

Tabuľka 2 Konkurent Cestovná kancelária Čedok

Cilový trh	Rodiny s deťmi, seniori, handicapovaní, firemná klientela, skupiny aj jednotlivci
Cenová politika	Stratégia zameraná na vnímané hodnoty zákazníkom, ktorí sú ochotní priplatiť za istotu. CK sa drží cenovej stratégie, ktorá hovorí, že príliš nízka cena budí nedôveru a príliš vysoká zase odoženie potenciálnych klientov ku konkurencii. Systém zliav
Silné stránky v konkurencii	Najširšia ponuka cestovných služieb v ČR, dlhoročná tradícia a stabilné postavenie na trhu, tvorba cenovo veľmi výhodných zájazdov (napr. Do Paríža), hustá sieť pobočiek, vlastné autokary, prestížna cena za imidž "Rhodos" v kategórii CK, CK sa pravidelne umiestňuje na popredných miestach v prestížnej ankete TTG Travel Awards
Slabé stránky v konkurencii	Recenzie na internete hovoria v prospech CK, negatívne sú hodnotení iba delegáti a to v mnohých prípadoch. Častá zmena majoritného vlastníka
Čo robia lepšie	Niekoľko typov poznávacích zájazdov - č. 1 na trhu, mobilné aplikácie Čedok, Detský klub Čedog
Distribúcia	Viac ako 30 pobočiek, viac ako 500 provízných predajcov
Propagácia	Tlačené katalógy, prospekty a letáky, newslettere, webové stránky, sociálne siete, reklama v médiách, charitatívne a sponzorské dary, organizovanie súťaží, product placement
Budúci vývoj	Čedok sa snaží nadväzovať na všetky dobré tradície značky, ktoré patria k rodinnému striebriu českého hospodárstva.

Ďalším významným konkurentom je ATIS, a.s. - Cestovná kancelária, ktorá na trhu pôsobí od roku 1990, pôvodne ako cestovná agentúra. V roku 1992 sa transformovala na spoločnosť s ručením obmedzeným a v roku 1996 na akciovú spoločnosť a cestovnú kanceláriu. Pôvodná idea podnikania bola veľmi jednoduchá, urobiť niečo pre seba a realizovať sa po páde komunistického systému. Usilovnou prácou sa zakladateľom podarilo vybudovať špecializovanú cestovnú kanceláriu, ktorá si na trhu cestovného ruchu vybudovala stabilné postavenie.

Pobyty s vlastnou dopravou v Českej republike, Slovensku a Maďarsku tvoria dominantný produkt pre konečného spotrebiteľa. Katalógový aj internetový produkt je cielene distribuovaný v sezónnych verziách pre každú krajinu zvlášť. Skupinový príjazdový produkt pre krajiny EÚ (tj. Nemecko, Rakúsko, Slovensko, Maďarsko a Chorvátsko) je ďalšou z aktivít cestovnej kancelárie ATIS. Ďalším významným konkurentom je ATIS, a.s. - Cestovní kancelář, která na trhu působí od roku 1990, původně jako cestovní agentura. V roce 1992 se transformovala na společnost s ručením omezeným a v roce 1996 na akciovou společnost a cestovní kancelář. Původní idea podnikání byla velmi jednoduchá, udělat něco pro sebe a realizovat se po pádu komunistického systému. Usilovnou prací se zakladatelům podařilo vybudovat specializovanou cestovní kancelář, která si na trhu cestovního ruchu vybuďovala stabilní postavení.

Pobyty s vlastní dopravou v České republice, Slovensku a Maďarsku tvoří dominantní produkt pro

konečného spotrebiteľa. Katalogový i internetový produkt je cíleně distribuován v sezónních verzích pro každou zemi zvlášť. Skupinový příjezdový produkt pro země EU (tj. Německo, Rakousko, Slovensko, Maďarsko a Chorvatsko) je další z aktivit cestovní kanceláře ATIS.

Tabuľka 3 Konkurent ATISm a,s, – Cestovná kancelária

Cilový trh	Rodiny s deťmi, seniori, skupiny a jednotlivci
Cenová politika	Stratégia zameraná na maximalizáciu trhového podielu, systém zliav, prijateľné ceny
Silné stránky v konkurencii	Dlhoročná tradícia na trhu, tematicky zamerané pobyty, pobyty s vlastnou dopravou, tradičné ocenenie ako "Najlepšia cestovná kancelária pre pobyty v SR" – TTG Travel Awards, Certifikát Slovenského systému kvality služieb 2. stupňa 2019, Ocenenie Turist Propad 2016, Ocenenie Grand Prix 2016
Slabé stránky v konkurencii	Občasná nespokojnosť klientov spojená s pandemiou COVID-19
Čo robia lepšie	Široká ponuka individualizovaných produktov pre celú škálu záujmových skupín
Distribúcia	Spolupráca s 1500 CK a CA
Propagácia	Tlačený katalóg, prehľadné webové stránky, sociálne siete, účasť na odborných veľtrhoch a predajných výstavách
Budúci vývoj	Nadalej posilňovať spolupatričnosť so svojimi zákazníkmi a každoročne prinášať na trh nové produkty orientované cenovo a ekonomicky prístupné všetkým sociálnym vrstvám

Za významného konkurenta je možné považovať aj DCK Rekrea Ostrava, ktorá je druhou najstaršou značkou medzi slovenskými cestovnými kancelárkami. Rekrea vznikla pôvodne ako účelový podnik vtedajšieho celonárodného Ústredného zväzu spotrebiteľských družstiev v Prahe 1. januára 1963. Rekrea sa po úvodnej špecializácii na tuzemský cestovný ruch postupne zamerala aj na – vtedy veľmi špecifický – príjazdový cestovný ruch a konkurovala tak vtedajšej jednotke, Čedoku. Táto rodinná firma sa zameriava najmä na pobyty v Českej republike a na Slovensku.

Tabuľka 4 Konkurent DCK Rekrea Ostrava

Cilový trh	Rodiny s deťmi, seniori, firemná klientela, skupiny aj jednotlivci
Cenová politika	Stratégia zameraná na maximalizáciu trhového podielu, systém zliav, prijateľné ceny
Silné stránky v konkurencii	Dlhoročná tradícia na trhu, rodinná CK, široký sortiment ponuky, Certifikát Slovenského systému kvality služieb 1. stupňa 2020, Invia Premium Partner 2019, TTG Travel Awards 2015 (3. miesto), Vodafone Firma roku 2016 (3. miesto)
Slabé stránky v konkurencii	Žiadne nie sú viditeľné
Čo robia lepšie	Ponuka osvedčených produktov s dobrou predajnosťou

Distribúcia	Partner pro 800 CK a CA
Propagácia	Tlačené katalógy, prehľadné webové stránky, účasť na odborných veľtrhoch a predajných výstavách cestovného ruchu
Budúci vývoj	Filozofiou firmy je poznanie potrieb zákazníka a neustále zlepšovanie kvality poskytovaných služieb.

Vzhľadom na to, že DAEN s.r.o. ponúka aj jednotlivé služby cestovného ruchu je možné za konkurentov považovať aj spa.cz, lazne.net, booking.com alebo Travelking. Veľmi podnikanie (nielen cestovné kancelárie) ovplyvňuje Zlavomat, ktorý ponúka wellness, víkendové a týždenné pobyty do kúpeľných stredísk v rámci Českej republiky alebo informačné technológie, ktoré umožňujú jednotlivým hotelom či ďalším subjektom cestovného ruchu využiť možnosti online rezervačného systému.

Cieľová skupina, segmenty a osoby – dotazníkové vyšetrenie

Segmentácia trhu je proces plánovania, ktorý rozdelí veľký trh na menšie homogénne celky (cieľové skupiny), ktoré sa vzájomne líšia svojimi potrebami, charakteristikami a nákupným správaním. V druhom kroku si firma zvolí ten segment trhu, ktorý najlepšie zodpovedá jej poslaniu a stanoveným cieľom. Persony sa používajú pri detailnejšom rozboře v marketingovej segmentácii. Ide o techniku popisu konkrétneho zákazníka/klienta, jeho rutín, záujmov, osobných údajov (vek, bydlisko, rodina, povaha, apod.), ktoré majú pomôcť vžiť sa do jeho situácie a lepšie ho osloviť marketingovou kampaňou. Persony sú užitočné pri tvorbe reklamných textov a ďalších marketingových materiálov.

Záver z dotazníkového vyšetrenia

Dotazníkového vyšetrenia sa zúčastnilo 87 respondentov, v období jún – august 2021.

- 60 % respondentov vyhľadáva informácie o dovolenke na internetových vyhľadávačoch; 23,1 % na sociálnych sieťach; 13,1 % sa inšpiruje u svojich známych a iba 3,8 % respondentov využíva tlačený katalóg;
- 46,2 % respondentov trávi dovolenku s rodinou; 35,3 % s partnerom/partnerkou a 16 % s priateľmi;
- 44,8 % respondentov jazdí na dovolenku 2 x za rok; 40,2 % respondentov 1 x ročne a 10,3 % respondentov 3 x za rok;
- 63,2 % respondentov preferuje dovolenku v SR i zahraničí; 27,6 % iba v SR a 9,2 % v zahraničí;
- 55,2 % respondentov si najradšej organizuje dovolenku počas letnej sezóny; 40,2 % celoročne a 4,6 % v rámci zimnej sezóny;
- 66,7 % respondentov plánovalo v roku 2021 dovolenku a väčšina z nich (70 %) v rámci SR;
- v prípade, že sa respondenti rozhodli pre dovolenku v zahraničí – tak najviac z nich si zvolilo Južnú Európu a Stredomorie;
- 62 % respondentov z hľadiska spôsobu dopravy volí automobil; 18,3 % lietadlo; 11,3 % vlak a 8,5 % autobus;
- 49,4 % respondentov patrí medzi rodiny s deťmi a 27,6 % patrí medzi slobodné.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že hlavným segmentom Daen, s.r.o. sú rodiny s deťmi. Pre tento segment bude vhodné teda stanoviť konkrétnu osobu (viď šablóna nižšie).

Cílová skupina, segmenty a osoby

Jak definujete vašu cieľovú skupinu?

pohlaví: deti ženy muži vekové rozmezí:

rodinný stav: národnosť:

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 osobu

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?			<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;">foto</div>

Práce s příležitostmi a partnerstvom

DAEN, s.r.o. v rámci svojho podnikania analyzuje dlhodobé príležitosti a vyberá tie, o ktorých si myslia, že prinesú najväčšie zisky, dáva pozor na to, aby nevynakladala viac zdrojov, než by si mohla dovoliť stratiť a dáva aj pozor na to, aby neriskovala viac peňazí, než je v súvislosti so svojím pôvodným zámerom ochotná stratiť a zároveň, aby sa nedostala do finančných ťažkostí. Podnikateľská aktivita je prispôbena zdrojom (financiam, kontaktom, znalostiam a pod.), ktorými firma disponuje.

Výzkumná prípadová studie: DAEN

Vďaka svojim kontaktom aj čiastočne získava zdroje za nízke náklady a úzkou spoluprácou s ľuďmi a organizáciami zvonku je firma schopná zvýšiť svoje schopnosti. Partnerstvo a rozvoj spojenectva s ďalšími ľuďmi a organizáciami má dôležitú úlohu v schopnosti poskytovať službu cestovného ruchu. Bohužiaľ nemá spracovanú stratégiu týkajúcu sa najlepšieho využitia svojich zdrojov a schopností a tiež neskúma a nevyberá cieľové trhy, nerobí zmysluplnú konkurenčnú analýzu. Nad víziou sa firma musí viac zamyslieť, zatiaľ jej nemá príliš jasne formulovanú.

Ako uvádza riaditeľka spoločnosti:

„Bohužiaľ sa musím priznať, že firemná stratégia neexistuje. Ako som už spomínala na začiatku, sme mikropodnik a malá rodinná firma, čo samozrejme nie je ospravedlnenie, ale robím tu naozaj „Ferdu Mravca“ a bohužiaľ na to nie je priestor ani financie, aby sa najala ďalšia ľudská sila, ktorá by tieto veci spracovávala. Preto vítam partnerstvo s Vysokou školou obchodné, že by sme sa na firemnú stratégiu mohli zamerať a v rámci projektu to trochu vylepšiť.“

Firma sa snaží organizovať a implementovať kontrolné procesy tak, aby firma dosiahla stanovené ciele aj navrhovať a plánovať výrobné a marketingové aktivity. Experimenty s rôznymi produktmi/business modelmi sú skôr ojedinelé rovnako tak minimálne firma skúša nové nápady. Intenzívne neskúša aj rôzne prístupy pre nájdenie fungujúceho business modelu, skôr necháva biznis vyvíjať podľa toho, ako sa objavujú príležitosti. Je teda firmou flexibilná a využívajúca príležitosti, ktoré sa naskytnú. Skôr sa vyhýba postupom, ktoré by obmedzovali jej flexibilitu a adaptabilitu a snažia sa využívať značný počet predbežných záväzkov a dohôd so zákazníkmi, dodávateľmi i ďalšími organizáciami a ľuďmi. Vedenie spoločnosti vyhľadáva inovatívne nápady a hľadá so svojim tímom aj nové spôsoby hľadania vecí. Službu, ktorú teraz firma poskytuje je v zásade rovnaká ako pred 10 rokmi. Bohužiaľ spoločnosť na trhu nie je často s novou službou ako prvá.

Kvalita nových produktov a služieb sa dá v priemere považovať za vyššiu ako u konkurentov, ktorých má firma veľa. V porovnaní s konkurenciou, ale firma nie je príliš úspešná. Ako uvádza riaditeľka firmy, mnoho vecí sa ale mení:

“...Musím spomenúť aj samotné hotely, ktoré v minulosti nemali webové stránky ani online rezervačné systémy a dnes si s nástupom technológií vytvárajú nové webové stránky s online formulárom, online rezervačným systémom a tým oveľa viac cielia na priamu klientelu. Povedala by som, že práve technológie neboli predtým toľko dostupné a dnes je to naopak trendom, ktorý sa otvára širšiemu počtu subjektov. Pre mňa sú konkurenčnou výhodou ľudské zdroje, čo sú naše kolegyne, ktoré tu sú pre klientov a niektoré z nich u nás pracujú aj desiatky rokov a skutočne daný produkt poznajú. Vie poradiť a vie klientovi konkrétne povedať, či sa bude v hoteli cítiť dobre a či uspokojí jeho potreby na dovolenku. K tomu ponúkame úžasný servis, nič pre nás nie je problém a snažíme sa všetkým maximálne vyhovieť. Špeciálne v dnešnej koronavirovej dobe kolegyne naozaj robia prvé posledné, aby boli klienti spokojní a ja si myslím, že si toho klienti cenia, a preto sa k nám vracajú.“

Na druhú stranu firma tiež veľmi intenzívne v posledných mesiacoch vníma vplyv rizík tohto druhu podnikania. Ako uvádza riaditeľka firmy:

„Riziká je samozrejme veľa. Pokiaľ by som to mierila konkrétne na náš produkt, tak našťastie máme pobyty v podstate v blízkom okolí. Nemáme v ponuke leteckú alebo autokarovú dopravu, klienti cestujú vlastným autom, takže v tomto bode sa riziká znižujú. Samozrejme riziko je spojené so samotným čerpaním služieb na hoteli. Môže nastať problém s ubytovacími a stravovacími službami, so samotným hotelom, atď. My sme samozrejme plne zodpovední za našich dodávateľov, preto si všetkých strážime, testujeme a starostlivo vyberáme. Dokonca našich dodávateľov osobne navštevujeme, aby sme kvalitu otestovali a mali sme istotu, že klientom sa dostane takej

kvality, s ktorou budú spokojní. Riziká sme videli aj počas posledného roka, že nejaké riziko môže prísť odkiaľkoľvek z vonkajšieho prostredia a je to také riziko, ktoré sa nedá dopredu predvídať a firma sa s ním musí vysporiadať. Každopádne najväčšie riziko vidím v dodávateľoch, za ktorých sme zodpovední voči klientom.”

Vplyv covidu-19

Od začiatku krízy súvisiacej s pandemiou Covid-19 ukončilo činnosť viac ako sto cestovných kancelárií. Ministerstvo pre miestny rozvoj SR vytvorilo program „COVID Záruka CK“, ktorého zmyslom je zmierniť dopady covidovej krízy na cestovný ruch. V rámci tohto programu je cestovným kanceláriám ponúkaná banková záruka 75% oneskorenej spoluúčasti cestovnej kancelárie do 30% limitu poistného plnenia, avšak maximálne 4 milióny Sk. Spoločnosť Amadeus došla podľa svojej štúdie „o zručnostiach cestovných kancelárií zajtrajška“ k záveru, že s návratom k cestovaniu po svete možno očakávať trend v podobe zložitejšieho plánovania ciest. Kľúčovú úlohu budú hrať cestovné kancelárie, ktorých hlavným cieľom bude obnova dôvery ľudí v cestovania. Pre znovuzískanie zákazníkov v cestovnom ruchu bude nutné spoľahnúť sa na niekoľko zručností, ktorými sú:

- empatia,
- kvalitný tím,
- technologická gramotnosť,
- prítomnosť na sociálnych sieťach,
- reaktivita.

Nič nie je viac dôležité, než považovať ľudské kontakty a porozumenie za zásadné. Silným faktorom úspechu je práve tím pracovníkov, pretože kolegovia si môžu poradiť, pomáhať alebo sa vzájomne podporovať. V dnešnej dobe sa technologický rozvoj a digitálna zručnosť ukazujú ako absolútne nevyhnutné, pretože sa táto téma samozrejme týka aj odvetvia cestovného ruchu. S tým súvisia sociálne siete, ktoré sú potrebné pre hladký chod spoločnosti v cestovnom ruchu. Je potrebné budovať lojalitu zákazníkov a oslovovať potenciálnych nových zákazníkov, a to pomocou pravidelného zdieľania obsahu na Instagrame, Facebooku či Twitteri a ďalších. V pozícii cestovnej kancelárie bude dôležité dokázať sa prispôbovať neustále sa meniacim skutočnostiam, byť schopný reagovať v čo najkratšom čase, byť neustále k dispozícii a tiež poskytovať potenciálnym zákazníkom spoľahlivé informácie.

Celkovo situáciu okolo pandémie zhnuje riaditeľka tejto spoločnosti.

„To ovplyvnenie bolo naozaj neskutočné. Keď sme pred rokom a mesiacom zavreli, všetci sme prešli na home office, čo bolo pre všetkých nových. Museli sme všetky činnosti prispôbiť prácu na diaľku, čo bolo komplikáciou napríklad pri podpisovaní zmluvy, ktoré fungujú iným spôsobom ako osobne. Niektorí klienti nemajú doma možnosť tlačiť alebo skenovať, takže sme spolu s právnikmi museli vymyslieť zmeny v systéme av pracovných činnostiach, aby sme mohli stále uspokojiť potreby klientov. Ľudia sa zo začiatku veľmi báli a masívne nás kontaktovali so zmenou termínu, stornom, čo môžu či nemôžu, atď. Bola som v dennodennom kontakte s právnikmi, s kolegyniami, ktoré sa starajú o produkty a tiež som neustále sledovala ČT24, aby som vstrebala všetky informácie, ktoré som následne odovzdávala kolegyniam a tie ich zase odovzdávali klientom. Takto to v podstate funguje dodnes a pre nás to naozaj bol rok o vzdelávaní a čerpaní informácií pre našich klientov. Zo začiatku to bolo veľmi náročné, pretože nikto nevedel nič konkrétne. Aktuálne si myslím, že sme si už zaviedli určitý systém, niektoré veci sa už rozhýbali. Toto celkovo považujem za ovplyvnenie, aj keď z môjho pohľadu ani pozitívne, ani negatívne. Pozitívne ovplyvnenie pozorujem v tom, že sme zapracovali na úprave rezervačného systému na našich webových stránkach a začali sme klásť väčší dôraz na skutočnosť, že väčšina klientov k nám prichádza

prostredníctvom internetu. Zároveň sme taktiež zainvestovali do samotnej virtuálnej komunikácie, pretože predovšetkým takto nás teraz klienti kontaktujú a myslím si, že na to budeme aj v budúcnosti už pripravení.”

Obdobie spojené s pandémiou COVID-19 bolo najmä o vzdelávaní a čerpaní informácií pre klientov DAEN, s.r.o. Došlo k zavedeniu nového systému komunikácie s klientmi, došlo k úprave rezervačného systému na webových stránkach firmy a začal sa klásť väčší dôraz na skutočnosť, že väčšina klientov prichádza prostredníctvom internetu. Počas pandémie došlo k posilneniu tzv. internetového marketingu (sociálne siete, chat na webe). Inovácie však neboli len otázkou reakcií na pandémiu. Ako uvádza riaditeľka firmy, spoločnosť sa inováciami, hoci nižších poriadkov zaoberá kontinuálne:

„My sme s inováciami prichádzali už pred krízou okolo pandémie Covid-19. Urobili sme výberové konanie na firmu, ktorá nám poskytuje emailové služby a pravidelný newsletter. V minulosti som oslovila firmu, ktorá nám zaisťuje internetový marketing, máme kolegyňu, ktorá sa nám stará o sociálne siete a na webe máme chat, ktorý zaisťuje komunikáciu s klientmi. Toto sú veci, ktoré sme mali už pred vypuknutím pandémie. Počas pandémie bola posilnená ešte väčšia užitočnosť týchto skutočností a našlo to ešte väčšie uplatnenie, pretože to ľudia začali ešte viac využívať, čo sa nám veľmi hodilo. Od minulého roka sme museli zmraziť všetky nedôležité náklady, aby sme prežili iba s tými minimálnymi. Preto pre nás investície počas obdobia, keď vládne Covid-19, boli a sú v podstate nemysliteľné. Na rozdiel od veľkých cestovných kancelárií ako napríklad Čedok sme ako rodinná firma museli voliť prežitie pred investovaním. Každopádne sme dokázali udržať v pracovnom pomere všetkých zamestnancov, čo považujem za veľký úspech a verím, že nám táto situácia vo výsledku niečo dá a vrátíme sa v plnej sile.”

Novou tvárou vo vrcholných orgánoch Asociácie cestovných kancelárií Českej republiky stojí Petr Novotný s cestovnej kancelárie Adventúra, ktorý v rozhovore pre TTG Slovakia hovorí: *„Myslím, že teraz je dôležité predovšetkým vydržať a udržať si pozitívnu myseľ, nevzdať sa. Za druhé udržať za každú cenu funkčný kolektív, firmu schopnú zo dňa na deň sa vrátiť k pôvodnej činnosti a dobre celú situáciu komunikovať s klientmi. Ustať túto krízu aj ekonomicky. V nasledujúcich rokoch byť pripravený veľmi pružne reagovať na všetky zmeny a dúfam, že aj príležitosti, ktoré táto kríza prinesie.”*

Predseda Asociácie cestovných kancelárií Českej republiky Ladislav Havel taktiež v rozhovore pre TTG Slovakia hovorí: *„Predstavujeme si magické mávnutie kúzelným prúťikom a reštart predaja služieb cestovného ruchu. To je zatiaľ iba naše zbožné prianie. Realitou môže byť veľmi pozvoľný rozjazd predaja, môžeme očakávať veľké zmeny v štruktúre prianí našich zákazníkov. O tom budeme premýšľať vo chvíli, keď budeme mať skutočnú istotu legislatívnej podpory, ale aj istotu dobrých medzirezortných vzťahov. Cestovať sa rozhodne bude, Česi sú národom nadšených, ale aj už veľmi skúsených cestovateľov, a túto svoju tému si nenechajú (dúfam) vziať. Lenže ak skrachujú české cestovky, pôjde sa jednoducho stovkami zahraničnými. To ale naozaj chceme?”*

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://pravopodnikatele.cz/pravni-pozadavky-rozdily-pro-cestovni-kancelar-cestovni-agenturu/](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/>