



## Výzkumná případová studie: Cestovní kancelář DAEN

Iveta Hamarneh<sup>a</sup>, Kateřina Jarošová<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Vysoká škola obchodní v Praze, nadační fond, Praha, Česká republika

<sup>b</sup> Vysoká škola obchodní v Praze, nadační fond, Praha, Česká republika

Měsíc 2021

**Abstrakt:** Výzkumná 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

DAEN s.r.o. je společnost jejíž hlavní činností je provozování cestovní kanceláře, silniční motorová doprava osobní – vnitrostátní příležitostná neveřejná, mezinárodní příležitostná a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

DAEN s.r.o. je členem společnosti PROSPERITA investiční společnost, a.s., Asociace českých cestovních kanceláří a agentur a Asociace cestovních kanceláří České republiky.

Hlavním předmětem činnosti DAEN s.r.o. je organizace wellness pobytů. Dále se jedná o lázeňské a léčebné pobyty, lyžařské pobyty, pobyty pro školy, pobyty pro seniory, pobyty za kulturou, o a pobyty s prvky aktivní dovolené.

Mezi hlavní destinace cestovní kanceláře patří Česká republika, Maďarsko a Slovensko. DAEN s.r.o. na základě dlouhodobých zkušeností dokáže připravit i dovolenou na míru do dalších destinací cestovního ruchu. Mezi doplňkovou činnost patří zajištění cestovního připojištění, půjčení automobilu, transferů, letenek, jízdenek, víz nebo rezervace vstupenek na sportovní i kulturní akce.

DAEN s.r.o. nabízí zaměstnavatelům možnost poskytovat jejím prostřednictvím daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity, a to formou příspěvků na rekreaci. Kromě benefitů firma může nabídnout i zajištění firemních meetingů, víkendových setkání, seminářů, tiskových konferencí, společenských akcí, sportovních turnajů, outdoorových aktivit či motivačních programů. DAEN s.r.o. díky spojení s CA Prosperita travel (provozovaná společností s chráněnou dílnou) jako jediná v České republice poskytuje firmám náhradní plnění pro služby cestovního ruchu. Toto možnost každoročně využívá řada společností, např. po rekreace či služební cesty zaměstnanců a podniková školení.

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

---

Výzkumná 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).

Výzkumná 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.

není cestovní kanceláří. Cestovní agentura zájezdy pouze zprostředkovává. Cestovní smlouva je uzavřena s cestovní kanceláří, cestovní agentura tedy jedná jakožto zprostředkovatel.

Cestovní kancelář (dle mezinárodní terminologie tour operator) 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.).

Cestovní agentura (dle mezinárodní terminologie travel agent) je podnikatel, který je podle živnosti volně oprávněn:

- nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu,
- kompletovat služby cestovního ruchu, nabízet je a prodávat je cestovní kanceláři s účelem dalšího podnikání,
- zprostředkovávat prodej zájezdu pro cestovní kancelář,
- zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro cestovní kancelář, jinou cestovní agenturu či ostatní subjekty,
- 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.

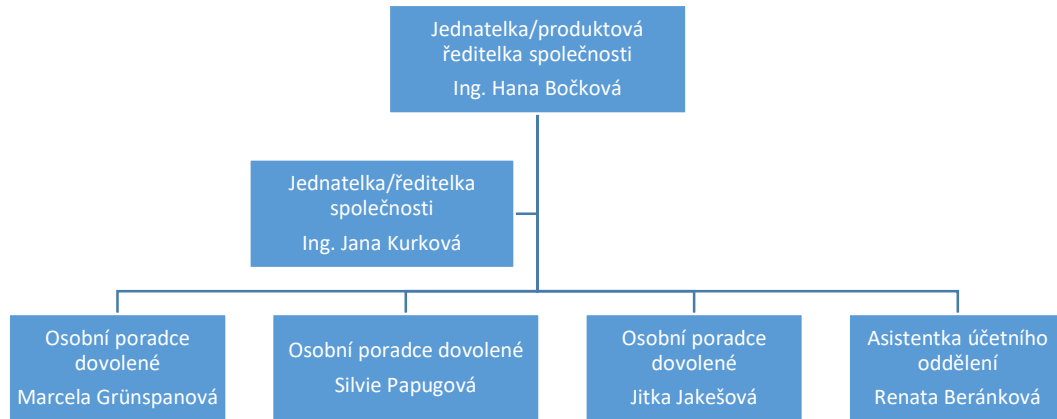
Při založení cestovní agentury je nezbytné získat živnostenské oprávnění s předmětem podnikání „výroba, obchod a služby“ a podnikatel k tomu musí splnit všeobecné podmínky k provozování živnosti.

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.

DAEN s.r.o. byla založena 6. května 1994 a je zapsána v obchodním rejstříku. Společnost má 5 zaměstnanců a několik externích spolupracovníků, čímž se řadí do kategorie malých firem. Společnost má 2 jednatelky, z nichž 1 z nich je zároveň majitelkou. Podrobná organizační struktura společnosti je uvedena níže (viz Schéma 1). DAEN s.r.o. je pojištěna proti úpadku u pojišťovny Slavia, a.s.

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.

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



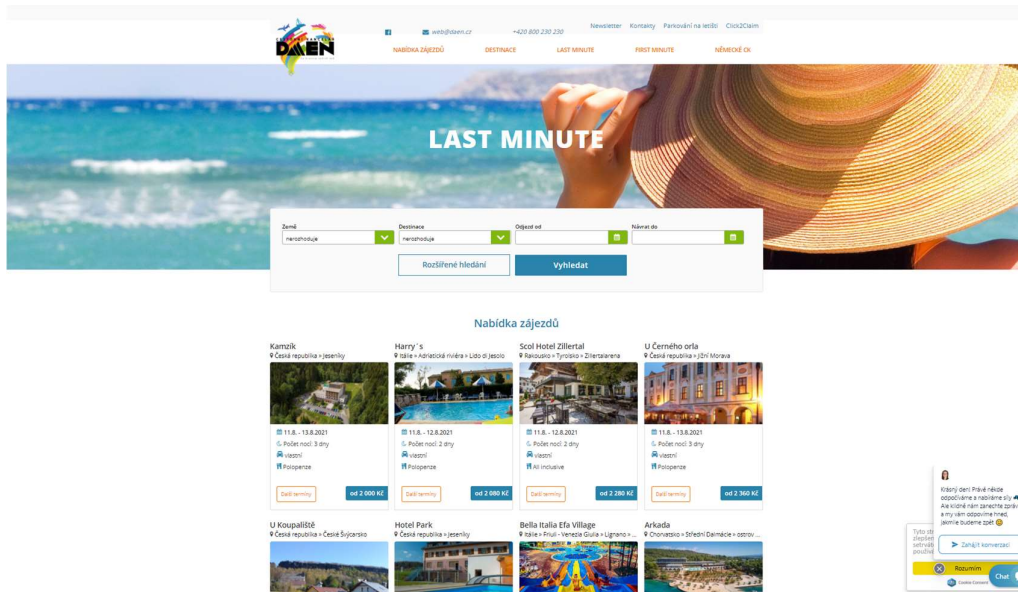
Firma DAEN s.r.o. se prezentuje především prostřednictvím internetu a webových stránek. V současné době má zaregistrované 2 domény: www.daen.cz (viz Obrázek 1), letemsvetem.daen.cz (viz Obrázek 2). Dále je firma aktivní na sociálních sítích, zejm. na facebookové stránce (CK Daen – Až za hranice Vašich 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 vytištěné nebyly. Veškerá komunikace se soustředila do online prostředí.

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.

Jak uvádí ředitelka společnosti, paní Jana Kurková:

*“Cestovní kancelář DAEN nabízí široký výběr rekreačních, sportovních, wellness a lázeňských pobytů v České republice, na Slovensku a v Maďarsku. Hodně se zaměřujeme na individuální přístup ke každému našemu klientovi, nabízíme poradenství, porovnávání jednotlivých nabídek a snažíme se o to, aby naši klienti byli co nejvíce spokojeni. Aby dostali to, že pobyt opravdu naplní jejich potřeby, protože víme, že na dovolenou šetří a je to pro ně odměna, takže chceme, aby si to užili.”*

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, osobité 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	Zaměření 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.

Hlavním konkurentem je Cestovní kancelář Čedok, nejstarší cestovní kancelář v České republice. Zárodkem Čedoku byla Informační kancelář založená 1.11.1919 skupinou vlastenců. Již v roce 1920 se z ní podařilo vytvořit plnohodnotnou Československou cestovní a dopravní kancelář, s.r.o. se základním kapitálem ve výši 2,5 mil. Kč.

Od znárodnění v roce 1948 a ž do roku 1989 byl Čedok budován jako státní monopol cestovního ruchu. Rok 1995 značil zásadní obrat ve společnosti, kdy se většinovým vlastníkem Čedoku stala společnost Unimex Group. Nová éra Čedoku se charakterizuje přeměnou na moderní, zcela zákaznický orientovanou cestovní kancelář. Na konci roku 2007 se změnil majoritní akcionář, kterým se stala společnost ODIEN Group, investor ze Spojených států amerických s podílem 98 %. V roce 2016 přešel Čedok do vlastnictví společnosti Itaka, největší cestovní kanceláře v Polsku a současně jedné z největších ve střední a východní Evropě. Dnes se Čedok snaží navazovat na všechny dobré tradice značky, které patří k rodinnému stříbru českého hospodářství.

Zabývá se příjezdovým i výjezdovým cestovním ruchem, zákazníkům nabízí velmi širokou nabídku prostřednictvím několika katalogů ročně. Čedok je specialistou na tuzemské zájezdy jak pobytové tak i poznávací, ale samozřejmě jsou pro něj i exotické zájezdy.

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.

Dalším významným konkurentem 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 vybudovala stabilní postavení.

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

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

Za významného konkurenta je možné považovat i DCK Rekrea Ostrava, jež je druhou nejstarší značkou mezi českými cestovními kancelářemi. Rekrea vznikla původně jako účelový podnik tehdejšího celonárodního Ústředního svazu spotřebitelských družstev v Praze 1. ledna 1963. Rekrea se po úvodní specializaci na tuzemský cestovní ruch postupně zaměřila také na – tehdy velmi specifický – příjezdový cestovní ruch a konkurovala tak tehdejší jedničce, Čedoku. Tato rodinná firma se zaměřuje zejména na pobyty v České republice a na Slovensku.

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.

### Cílová skupina, segmenty a persony – dotazníkové šetření

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.

#### Závěry z dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se účastnilo 87 respondentů, v období červen – srpen 2021.

- 60 % respondentů vyhledává informace o dovolené na internetových vyhledávačích; 23,1 % na sociálních sítích; 13,1 % se inspiruje 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 nejradyji 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.

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavním segmentem Daen, s.r.o. jsou rodiny s dětmi. Pro tento segment bude vhodné tedy stanovit konkrétní personu (viz šablona níže).

## 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)?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

**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?			<input type="text"/> <i>foto</i>



## Práce s příležitostmi a partnerství

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 a 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 přizpůsobena 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. Jak uvádí ředitelka společnosti:

*“Bohužel se musím přiznat, že firemní strategie neexistuje. Jak jsem již zmiňovala na začátku, jsme mikropodnik a malá rodinná firma, což samozřejmě není omluva, ale dělám zde opravdu „Ferdu Mravence“ a bohužel na to není prostor ani finance, aby se najala další lidská síla, která by tyto věci zpracovávala. Proto vítám partnerství s Vysokou školou obchodní, že bychom se na firemní strategii mohli zaměřit a v rámci projektu to trochu vylepšit.”*

Firma se snaží 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 naskytnou. 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.

Jak uvádí ředitelka firmy, řada věcí se ale mění:

*“...Musím zmínit i samotné hotely, které v minulosti neměly webové stránky ani online rezervační systémy a dnes si s nástupem technologií vytvářejí nové webové stránky s online formulářem, online rezervačním systémem a tím daleko více cílí na přímou klientelu. Řekla bych, že právě technologie nebyly dříve tolik dostupné a dnes je to naopak trendem, který se otevírá širšímu počtu subjektů. Pro mě jsou konkurenční výhodou lidské zdroje, což jsou naše kolegyně, které tu jsou pro klienty a některé z nich u nás pracují i desítky let a opravdu daný produkt znají. Umí poradit a umí klientovi konkrétně říct, zda se bude v hotelu cítit dobře a jestli uspokojí jeho potřeby pro dovolenou. K tomu nabízíme úžasný servis, nic pro nás není problém a snažíme se všem maximálně vyhovět. Speciálně v dnešní koronavirové době kolegyně opravdu dělají první poslední, aby byli klienti spokojeni a já si myslím, že si toho klienti cení, a proto se k nám vrací.”*

Na druhou stranu firma také velmi intenzivně v posledních měsících vnímá vliv rizik tohoto druhu podnikání. Jak uvádí ředitelka firmy:

*“Rizik je samozřejmě mnoho. Pokud bych to mířila konkrétně na náš produkt, tak naštěstí máme pobyty v podstatě v blízkém okolí. Nemáme v nabídce leteckou nebo autokarovou dopravu, klienti cestují vlastním autem, takže v tomto bodě se rizika snižují. Samozřejmě riziko je spojené se samotným čerpáním služeb na hotelu. Může nastat*

*problém s ubytovacími a stravovacími službami, se samotným hotelem, atd. My jsme samozřejmě plně zodpovědní za naše dodavatele, proto si všechny hlídáme, testujeme a pečlivě vybíráme. Dokonce naše dodavatele osobně navštěvujeme, abychom kvalitu otestovali a měli jsme jistotu, že klientům se dostane takové kvality, se kterou budou spokojeni. Rizika jsme viděli i během posledního roku, že nějaké riziko může přijít odkudkoliv z vnějšího prostředí a je to takové riziko, které se nedá dopředu předvídat a firma se s ním musí vypořádat. Každopádně největší riziko vidím v dodavatelích, za které jsme zodpovědní vůči klientům.”*

## Dopad covidu-19

Od začátku krize související s pandemií Covid-19 ukončilo činnost více než sto cestovních kanceláří. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR vytvořilo program „COVID Záruka CK“, jehož smyslem je zmírnit dopady covidové krize na cestovní ruch. V rámci tohoto programu je cestovním kancelářím nabízena bankovní záruka 75 % z požadované spoluúčasti cestovní kanceláře do 30 % limitu pojistného plnění, avšak maximálně 4 miliony Kč.

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,
- reaktivita.

Nic není více důležité, než považovat lidské kontakty a porozumění za zásadní. Silným faktorem úspěchu, je právě tým pracovníků, neboť kolegové si mohou poradit, pomáhat nebo se vzájemně podporovat.

V dnešní době se technologický rozvoj a digitální dovednost ukazují jako naprosto nezbytné, neboť se toto téma samozřejmě týká i odvětví cestovního ruchu. S tím souvisí sociální sítě, které jsou nutné pro hladký chod společností v cestovním ruchu. Je potřeba budovat loajalitu zákazníků a oslovovat potenciální nové zákazníky, a to pomocí pravidelného sdílení obsahu na Instagramu, Facebooku či Twitteru a dalších.

V pozici cestovní kanceláře bude důležité dokázat se přizpůsobovat neustále se měnícím skutečnostem, být schopen reagovat v co nejkratším čase, být neustále k dispozici a také poskytovat potenciálním zákazníkům spolehlivé informace.

Celkově situaci kolem pandemie shnuje ředitelka této společnosti.

*“To ovlivnění bylo opravdu neskutečné. Když jsme před rokem a měsícem zavřeli, všichni jsme přešli na home office, což bylo pro všechny nové. Museli jsme veškeré činnosti přizpůsobit práci na dálku, což bylo komplikací například při podepisování smlouvy, které fungují jiným způsobem než osobně. Někteří klienti nemají doma možnost tisknout nebo skenovat, takže jsme spolu s právníky museli vymyslet změny v systému a v pracovních činnostech, abychom mohli stále uspokojit potřeby klientů. Lidé se ze začátku velmi báli a masivně nás kontaktovali se změnou termínu, stornem, co mohou či nemohou, atd. Byla jsem v dennodenním kontaktu s právníky, s kolegyněmi, které se starají o produkty a také jsem neustále sledovala ČT24, abych vstřebala všechny informace, které jsem následně předávala kolegyním a ty je zase předávaly klientům. Takto to v podstatě funguje dodnes a pro*

*nás to opravdu byl rok o vzdělávání a čerpání informací pro naše klienty. Ze začátku to bylo velmi náročné, protože nikdo nevěděl nic konkrétního. Aktuálně si myslím, že jsme si už zavedli určitý systém některé věci se již rozhýbaly. Toto celkově považuji za ovlivnění, i když z mého pohledu ani pozitivní, ani negativní. Pozitivní ovlivnění pozoruji v tom, že jsme zapracovali na úpravě rezervačního systému na našich webových stránkách a začali jsme klást větší důraz na skutečnost, že většina klientů k nám přichází prostřednictvím internetu. Zároveň jsme také zainvestovali do samotné virtuální komunikace, protože především takto nás teď klienti kontaktují a myslím si, že na to budeme i v budoucnu už připraveni.”*

Období spojené s pandemií COVID-19 bylo zejména 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 prostřednictvím internetu. Během pandemie došlo k posílení tzv. internetového marketingu (sociální sítě, chat na webu).

Inovace nicméně nebyly jen otázkou reakcí na pandemii. Jak uvádí ředitelka firmy, společnost se inovacemi, byť nižších řádů zabývá kontinuálně:

*“My jsme s inovacemi přicházeli už před krizí kolem pandemie Covid-19. Udělali jsme výběrové řízení na firmu, která nám poskytuje emailové služby a pravidelný newsletter. V minulosti jsem oslovila firmu, která nám zajišťuje internetový marketing, máme kolegyni, která se nám stará o sociální sítě a na webu máme chat, který zajišťuje komunikaci s klienty. Toto jsou věci, které jsme měli již před vypuknutím pandemie. Během pandemie byla posílána ještě větší užitečnost těchto skutečností a našlo to ještě větší uplatnění, neboť to lidé začali ještě více využívat, což se nám velmi hodilo. Od loňského roku jsme museli zmrazit veškeré nedůležité náklady, abychom přežili jen s těmi minimálními. Proto pro nás investice během období, kdy vládne Covid-19, byly a jsou v podstatě nemyslitelné. Narozdíl od velkých cestovních kanceláří jako například Čedok jsme jako rodinná firma museli volit přežití před investováním. Každopádně jsme dokázali udržet v pracovním poměru všechny zaměstnance, což považuji za velký úspěch a věřím, že nám tato situace ve výsledku něco dá a vrátíme se v plné síle.”*

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.”

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?”

## 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](http://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](http://letemsvetem.daen.cz)

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

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