



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Dopad pandemie COVID-19 na odvětví služeb cestovních
kanceláří a agentur

Vypracovala: Eliška Konorská

Vedoucí práce: Ing. Petr Janeček, PhD.

České Budějovice 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Petru Janečkovi PhD., vedoucímu diplomové práce, za cenné rady, věcné připomínky, za vstřícnost a ochotu při komunikaci a za celkové odborné vedení mé závěrečné práce. Také bych ráda poděkovala své rodině, partnerovi a přátelům za jejich oporu.

Obsah

1	Úvod	3
1.1	Cíl práce	4
2	Literární rešerše	5
2.1	Specifika cestovního ruchu	5
2.1.1	Specifika služeb v cestovním ruchu.....	5
2.1.2	Mezinárodní cestovní ruch.....	8
2.2	Cestovní kanceláře a agentury	9
2.2.1	Obecné definice cestovních kanceláří.....	9
2.2.2	Legislativní požadavky na cestovní kanceláře.....	10
2.2.3	Sdružení v odvětví cestovních kanceláří	12
2.2.4	Marketingový mix cestovních kanceláří.....	14
2.3	Management cestovních kanceláří a agentur	17
2.3.1	Trendy na trhu cestovních kanceláří.....	19
2.3.2	Potřeby a požadavky zákazníků CK a CA	20
2.4	Krizové řízení podniku.....	22
2.4.1	Risk management.....	24
2.5	Firma v krizi	26
2.5.1	Procedury k zachování činnosti podniku	26
2.5.2	Řešení krize podle zákona o úpadku.....	27
2.6	Pandemie COVID-19 a dopad na odvětví cestovního ruchu	29
2.6.1	COVID – podpora cestovního ruchu	31
3	Metodika.....	32
3.1	Kvantitativní a kvalitativní výzkum.....	34

4	Řešení a výsledky	35
4.1	Výsledky kvantitativního výzkumu	36
4.2	Výsledky kvalitativního výzkumu	50
4.3	Shrnutí výsledků a vyhodnocení hypotéz	60
4.3.1	Vyhodnocení hypotéz	60
4.3.2	Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu	63
4.4	Návrh.....	67
4.4.1	Společnosti, které se specializují na benefitní programy.....	67
4.4.2	Návrh struktury benefitních balíčků služeb	70
5	Závěr.....	76
6	Summary and key words	77
7	Seznam použité literatury	78
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	83

1 Úvod

Pandemie COVID-19 měla bez pochyb dopad na mnoho odvětví jako je doprava, průmysl, kultura a zejména také na cestovní ruch, který vzhledem k jeho multidisciplinárnímu charakteru byl postižen ze všech odvětví nejvíce.

Vše začalo v lednu roku 2020, kdy se objevily na světě první případy neznámého viru v čínském Wu-chanu a nemoc se postupně rozšířila do celého světa. Během prvních měsíců ochromila celosvětovou ekonomiku a cestovní ruch jako takový téměř vymizel. Doprava po celém světě byla omezena na minimum, trávení volného času v zahraničí bylo téměř nemožné. Toto vše zapříčinilo pokles zájmu o služby cestovních kanceláří a agentur. Ty řešily nesčetné množství problému, spojených s pandemií COVID-19, ať již se jednalo o repatriaci nebo náhradu za neuskutečněné zájezdy. Tato situace je dostala do nejen do finančních ale celkově existenčních potíží.

Cílem této práce je podobně zmapovat tyto dopady a formulovat strategie, jakým způsobem by měla cestovní kancelář či agentura reagovat na podobné situace. V dalším kroku také učinit návrh, jakým způsobem orientovat nabídku pro oslovení co největšího počtu potencionálních zákazníků.

1.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy zjistit, jaký dopad měla pandemie COVID-19 na odvětví cestovních kanceláří a agentur se zaměřením na český trh. Dalším cílem je formulovat strategie pro cestovní kanceláře a agentury, které byly pandemií ovlivněny.

Předpoklady výsledků výzkumu:

Předpoklad 1: Podniky budou mít dostatek finančních prostředků pro dalších 3–6 měsíců fungování.

Předpoklad 2: Podniky si zajistily dodatečné finanční prostředky pomocí od státu.

Předpoklad 3: Podniky nebudou využívat intenzivnější marketingové kampaně.

Hypotézy:

Hypotéza 1: H_{01} =Velikost podniku neměla vliv na jeho budoucí dostatek či nedostatek finančních prostředků na dalších 3–6 měsíců.

H_{A1} = Existuje závislost mezi velikostí podniku a dostatkem či nedostatkem finančních prostředků pro dalších 3-6 měsíců fungování.

Hypotéza 2: H_{02} =Pokles tržeb nebyl ovlivněn tím, zda jde o cestovní kanceláře nebo ostatní podniky.

H_{A2} = Existuje závislost mezi poklesem tržeb a oblastí podnikání.

Hypotéza 3: H_{03} =Nalezení nového segmentu trhu u podniků, které plánovaly zlepšit způsob komunikace se zákazníky, nebylo závislé na tom, zda jde o cestovní kancelář či jiný podnik.

H_{A3} = Existuje závislost mezi oblastí podnikání u subjektů, které chtějí zlepšit způsob komunikace se zákazníky a nalezením nového segmentu trhu.

2 Literární rešerše

V této části diplomové práce je zpracována literární rešerše pro lepší pochopení dané problematiky.

2.1 Specifika cestovního ruchu

Cestovní ruch je brán jako činnost osoby, která cestuje na určitou dobu do místa mimo její běžné bydliště, přičemž účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě. (Jakubíková, 2012)

Cestovní ruch představuje rozsáhlý trh, který vyžaduje uspokojení různorodých potřeb a tím vzbuzuje pozornost podnikatelů, veřejné i státní správy. Je velmi dynamicky se rozvíjícím segmentem ekonomiky. Lidé cestují ze 2 důvodů – z povinnosti (podnikání, náboženství, návštěva příbuzných a známých, zdravotní důvody apod.) a pro potěšení a zábavu (odpočinek, sport, romantika, aj.) (Jakubíková, 2012)

2.1.1 Specifika služeb v cestovním ruchu

Orieška (2010) dělí znaky služeb na obecné a na speciální (pouze u služeb cestovního ruchu).

Tabulka 1: Znaky služeb

Znaky služeb	
Obecné znaky	Speciální znaky
<ul style="list-style-type: none">- Nemateriální charakter služeb- Vysoká spotřeba živé práce při poskytování služeb- Začlenění vnějšího faktoru do procesu poskytování služeb- Soulad poskytování služeb s jejich spotřebou- Pomíjivost služeb	<ul style="list-style-type: none">- Časová a místní vázanost služeb na primární nabídku cestovního ruchu- Komplexnost a komplementárnost služeb- Zastupitelnost služeb- Mnohooborový charakter služeb- Nezbytnost zprostředkování služeb- Dynamika a sezónnost poptávky po službách- Nezbytnost poskytování informací o službách a jejich kvalitě- Neanonymita spotřebitele služby

Zdroj: Orieška (2010, s. 9)

Dělení služeb cestovního ruchu

Dále můžeme služby dělit:

- podle druhu (stravovací, ubytovací, dopravní, lázeňské atd.),
- podle fází realizace (v místě bydliště, během cesty a v cílové destinaci),
- z časového hlediska (v sezóně, mimo sezónu, zimní sezóna, letní sezóna),
- z hlediska uspokojovaných potřeb (základní, doplňkové),
- podle charakteru spotřeby (osobní, věcné),
- podle uspokojovaných potřeb (základní – dopravní, ubytovací a stravovací a doplňkové – veškeré ostatní),
- z ekonomického hlediska (placené, neplacené). (Orieška, 2010)

Produkty cestovního ruchu nejsou jen souborem hmotných produktů a nehmotných služeb, ale také psychologickými zkušenostmi. Zahrnují vše, co turisté pocítují od chvíle, kdy opustí domov, až do svého návratu. Jejich vnímání proto tvoří součást produktu cestovního ruchu a představuje jeho psychologickou složku. Tato vnímání jsou však velmi subjektivní. Různí jedinci mají různý pocit uspokojení ze stejného balíčku služeb a produktů. (Mok a kol., 2013)

Kvalita služeb

Spokojenost zákazníka tvoří velmi významný faktor při řízení kvality. Spokojenost je obvykle posuzována podle stupně naplnění jeho očekávání ve vztahu k obdržené službě, získanému produktu, či k hodnotě, kterou zákazníkovi přináší. Úspěšné firmy usilují o to, aby jejich zákazníci byly spokojeni, prozíravé firmy zákazníkům přislíbí pouze to, co mohou splnit, a posléze splní víc, než slíbily a získají tak zákazníka, který získal více, než očekával. (Vajčnerová & Ryglová, 2017)

Tabulka 2: Znaký kvality služeb cestovního ruchu

Znaký kvality služeb cestovního ruchu	
<ul style="list-style-type: none">- Znaký služeb z hlediska poptávky:- spolehlivost (schopnost poskytnout to, co bylo slíbeno)- serióznost (schopnost vyvolat důvěru)- dojem (fyzická vybavenost zařízení, estetická prostředí, vzhled a upravenost pracovníků)- orientace na zákazníka (míra, jakou se věnuje zákazníkovi individuální pozornost)- zodpovědnost (ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat jim včas informace a služby)	<ul style="list-style-type: none">- Znaký procesů poskytování služeb z hlediska nabídky:- pracovníci (počet, odbornost, ochota pomáhat, zdvořilost, přesnost, empatie apod.)- technická vybavenost (standardy vybavenosti, kapacitní možnosti, estetická prostředí)- pracovní postupy při poskytování služeb (způsob poskytování služeb, hygiena, bezpečnost, kontrola kvality apod.)- marketing (zejména průzkum poptávky, potřeb a očekávání zákazníků, nových trendů a technologií, průzkum konkurence apod.)- poskytování informací zákazníkům

Zdroj: Oriška (2010, s. 22)

2.1.2 Mezinárodní cestovní ruch

Mezinárodní turismus označuje účast na cestovním ruchu, kde dochází k překročení hranice tuzemského státu. Mezinárodní cestovní ruch je nejširším pojmem z hlediska územní účasti na cestovním ruchu, zahrnující pohyb účastníků mezi jednotlivými státy, bez konkrétního teritoriálního určení. (Palatková, 2011)

Globalizace otevřela nové příležitosti pro rozvoj cestovního ruchu. Usnadnila jeho růst prostřednictvím vývoje elektronických technologií, komunikace a dopravy. Globalizace ovlivnila celosvětové dodavatele počítačových a informačních technologií a rezervačních systémů, díky kterým se snížily náklady na dopravu, a přístup do destinace se stal snadnějším a flexibilnějším. (Reisinger, 2010)

Mezinárodní cestovní ruch je nesmírně důležitý. Existuje k tomu několik klíčových důvodů jako je například hodnota pro ekonomiku. Mezinárodní cestovní ruch může ekonomikám pomoci získat peníze mnoha různými způsoby. Jedním z nich je příjem do státního rozpočtu. Dalším přínosem mezinárodního cestovního ruchu je vytváření pracovních míst, od hotelových manažerů až po pracovníky zábavních parků. Celosvětová zaměstnanost v cestovním ruchu je přibližně 7 %. (Tourism teacher, 2020)

Význam cestovního ruchu pro národní ekonomiku je dalším faktorem, který ovlivňuje charakter organizace v konkrétní zemi. V zemích, kde je cestovní ruch velmi důležitý ve vztahu k jiným průmyslovým odvětvím nebo naopak, kde je cestovní ruch dobře rozvinutý a má zásadní ekonomický význam, je pravděpodobné, že bude organizace cestovního ruchu dobře rozvinutá. Vlády v těchto zemích se budou zabývat cestovním ruchem a budou pro něj mít i svůj úřad. (Bhatia, 2016)

2.2 Cestovní kanceláře a agentury

Tato kapitola podrobněji rozvede problematiku týkající se cestovních kanceláří a agentur.

2.2.1 Obecné definice cestovních kanceláří

„Dle zákona 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, je cestovní kancelář podnikatel, který je na základě koncese oprávněn nabízet a prodávat zájezdy.“ (Palatková, 2013, s. 13).

Cestovní agentura je brána jako podnikatel, který je oprávněn na základě volné živnosti nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu a jejich různé kombinace, které nesplňují definici zájezdu. V případě, že se bude jednat o zájezd, může prodej pouze zprostředkovat pro cestovní kancelář. V mezinárodním měřítku není pro cestovní agenturu jednoznačná terminologie, vzhledem k odlišné legislativě toto rozlišení (na cestovní kancelář a cestovní agenturu) není v řadě zemí EU nutné. (Palatková, 2013).

„Cestovní kancelář je základní provozní jednotkou cestovního ruchu, jejímž předmětem činnosti je zprostředkování, organizování a zabezpečování služeb souvisejících s cestovním ruchem.“ (Jakubíková, 2012, s. 24)

Trh cestovních kanceláří a agentur prošel velkými změnami, a to především po druhé světové válce, kdy byl trend ke koncentraci v podobně různých zprostředkovatelů a mezičlánků a čím dál tím větších nároků na kvalitu. Silný tlak na ochranu spotřebitele je také považován, zejména v Evropě, za velice významný trend. (Palatková, 2013)

Provozování cestovní kanceláře je koncesovanou živností. Vydání koncese je podmíněno splněním všeobecných i zvláštních podmínek živnostenského zákona a souhlasným stanoviskem Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Rozhodné podklady pro vydání stanoviska ministerstva jsou:

- smlouva s pojišťovnou (povinné smluvní pojištění),
- podnikatelský záměr pro oblast podnikání (výjezdový cestovní ruch, domácí cestovní ruch, příjezdový cestovní ruch)
- prohlášení, že v posledních 5 letech nebylo žadateli odebráno živnostenské oprávnění k provozování CK nebo CA pro porušení živnostenského zákona nebo z důvodu ekonomického úpadku dle zákona o konkurzu a vyrovnání
- prohlášení o datu zahájení činnosti. (Hampel, 2005)

2.2.2 Legislativní požadavky na cestovní kanceláře

„Provoz cestovní kanceláře je dle živnostenského zákona živností koncesovanou. Pro získání koncese musí každý subjekt předložit následující dokumenty:

- *jednotný registrační formulář*
- *doklad o splnění zvláštních podmínek pro provozování živnosti*
- *smlouvu s pojišťovnou o pojištění cestovní kanceláře v rozsahu stanoveném zákonem,*
- *podnikatelský záměr*
- *prohlášení, zda v posledních 5 letech nedošlo ke zrušení živnostenského oprávnění k provozování cestovní kanceláře z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku*
- *prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti.*“ (Businessinfo, 2020)

Hlavní povinností cestovních kanceláří vyplývajících ze zákona je sjednání pojištění záruky pro případ úpadku nebo sjednání bankovní záruky pro případ úpadku. (Podnikatel, 2020)

Cestovní kancelář je povinna:

- *udržovat v průběhu trvání pojištění limit pojistného plnění v takové výši, aby v případě pojistné události byly uspokojeny veškeré nároky zákazníků.*
- *označit provozovnu a jiné propagační materiály určené zákazníkovi slovy „cestovní kancelář“ pokud toto označení neobsahuje již její obchodní firma.*
- *při zprostředkování prodeje zájezdu pro jinou cestovní kancelář dodržet povinnosti cestovní agentury.* (Ministrstvo pro místní rozvoj, 2020)

Jednou z dalších povinností cestovních kanceláří je řídit se zákonem na ochranu spotřebitele. Nejpodstatnější ustanovení týkající se tohoto zákona je zákaz klamání spotřebitele, zákaz diskriminace, uvádění cen a ustanovení, která se týkají reklamací. Je zakázáno podávat nepravdivé, nedoložené informace nebo dokonce zamlčet údaje o skutečných vlastnostech služeb a je zakázáno používat nekalé obchodní praktiky. (Palatková, 2013)

Zájezd

„Zájezdem se rozumí předem sestavená kombinace alespoň dvou z následujících služeb, je-li prodávána nebo nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc,

a) doprava,

b) ubytování,

c) jiné služby cestovního ruchu, jež nejsou doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % souhrnné ceny zájezdu.

Zájezdem podle zákona není kombinace služeb cestovního ruchu

a) sestavená až na základě individuálního požadavku,

b) prodávaná jinému podnikateli za účelem jeho dalšího podnikání, nebo

c) jejíž nabídka a prodej nesplňuje znaky živnostenského podnikání.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2020)

Spojené cestovní služby

Spojenými cestovními službami jsou alespoň dva různé typy služeb cestovního ruchu zakoupené pro účely téže cesty nebo pobytu, které nejsou zájezdem a na jejichž poskytnutí jsou uzavřeny samostatné smlouvy s jednotlivými poskytovateli služeb cestovního ruchu, jestliže cestovní kancelář zákazníkovi:

a) při jediné návštěvě či kontaktu se svým prodejním místem zprostředkuje samostatný výběr a samostatnou platbu každé jednotlivé služby cestovního ruchu, nebo

b) zprostředkuje cíleným způsobem pořízení alespoň jedné další služby cestovního ruchu od jiného poskytovatele služeb cestovního ruchu, a pokud je smlouva s tímto poskytovatelem uzavřena do 24 hodin po potvrzení rezervace první služby cestovního ruchu. (MMR, 2020)

Smlouva o zájezdu

Smlouvou o zájezdu se pořadatel zavazuje obstarat pro zákazníka zájezd a zákazník se zavazuje zaplatit celkovou cenu. Zájezdem se rozumí soubor služeb cestovního ruchu podle zákona upravujícího některé podmínky podnikání a výkon některých činností v oblasti cestovního ruchu. (Podnikatel, 2020)

Za pořadatele se považuje ten, kdo nabízí zájezd veřejnosti nebo skupině osob podnikatelským způsobem, a to i prostřednictvím třetí osoby. Za pořadatele se považuje také podnikatel, který předává údaje o zákazníkovi dalšímu podnikateli. Za pořadatele se dále považuje ten, kdo zprostředkuje nebo zařídí jednotlivé služby cestovního ruchu, vyvolá-li na základě zvláštních okolností u třetích osob představu, že služby cestovního ruchu poskytuje jako zájezd na vlastní odpovědnost. (Podnikatel, 2020)

Pořadatel vydá zákazníkovi při uzavření smlouvy či bezprostředně po jejím uzavření doklad o smlouvě (potvrzení o zájezdu) v písemné podobě. Je-li smlouva vyhotovena v písemné formě, nahradí její stejnopis potvrzení o zájezdu, obsahuje-li všechny náležitosti stanovené pro potvrzení o zájezdu. Spolu s potvrzením o zájezdu vydá pořadatel zákazníkovi doklad o sjednaném pojištění pro případ úpadku vystavený pojistitelem. (Podnikatel, 2020)

2.2.3 Sdružení v odvětví cestovních kanceláří

Počet cestovních kanceláří po celém světě je obtížné odhadnout. Mnoho cestovních kanceláří je přidruženo k asociacím nebo členským orgánům, které fungují na podporu zájmů svých členů. (Beech a kol, 2006)

Nezávislé cestovní kanceláře či agentury jsou malé společnosti, které nejsou přidruženy k velkým organizacím, jsou v soukromém vlastnictví a tradičně slouží zákazníkům z malých poboček nebo po telefonu. Agenturní řetězce jsou oproti tomu obrovské agentury, které mají velký počet poboček po celém světě. (Dileep, 2019)

Poskytovatelé franšízy jsou částečně nezávislé agentury vzájemně přidružené prostřednictvím franšízových organizací. Agentury přidružené ke konsorciu jsou nezávislé agentury, které se spojují prostřednictvím konsorcia, aby zvýšily svou kupní sílu. Firemní oddělení cestovního ruchu se nacházejí v korporátních společnostech a fungují jako tour operátoři pro konkrétní organizaci. (Dileep, 2019)

Asociace českých cestovních kancelářů a agentur (dále jen AČCKA) je české profesní sdružení subjektů cestovního ruchu, které bylo založeno v roce 1991 a v současné době má více jak 250 členů z řad subjektů cestovního ruchu. (AČCKA, 2020)

Členem AČCKA se mohou stát cestovní kanceláře a agentury, které se zabývají příjezdovým i výjezdovým cestovním ruchem. Přidruženými členy AČCKA mohou být např. zahraniční cestovní kanceláře, hotely, centrály cestovního ruchu, školy a komerční firmy, které nabízejí služby cestovním kancelářím (např. pojišťovny, dopravci). (AČCKA, 2020)

Společnost zastupuje a chrání hospodářské zájmy svých členů, podporuje jejich informovanost, rozvíjí jejich činnost a profesní prestiž. AČCKA navazuje kontakty a trvale spolupracuje s organizacemi cestovního ruchu podobného zaměření v zahraničí, s národními centrály cestovního ruchu, s pořadateli veletrhů a dalšími subjekty. Zástupci AČCKA jsou členy celostátních a regionálních orgánů, účastní se jednání o vývoji legislativy a podílí se na tvorbě odborných zákonů. (AČCKA, 2020)

AČCKA každoročně pořádá velká setkání jejich členů. Dále pro své členy připravuje různé studijní cesty, poskytuje pravidelné informační a poradenské služby, organizuje společnou účast členů na výstavách a veletrzích cestovního ruchu, pořádá různé vzdělávací kurzy a semináře. Asociace klade důraz na etiku podnikání a členy AČCKA při vstupu zavazuje k dodržování etického kodexu. (AČCKA, 2020)

ECTAA

ECTAA byla založena v roce 1961 sdruženými cestovními agenturami a touroperátory. ECTAA nyní zastupuje národní sdružení cestovních agentur a touroperátorů 27 členských států EU, jako například Švýcarska a Norska. Kromě toho existují čtyři mezinárodní členové z Tuniska, Maroka, Malajsie a Izraele. (ECTAA, 2020)

ECTAA je v Bruselu uznána průmyslem i osobami s rozhodovací pravomocí jako hlavní zastoupení jak cestovních kancelářů, tak touroperátorů a je váženým konzultačním partnerem ohledně jakékoli politiky, která může mít dopad na aktivity cestovních agentur a touroperátorů. (ECTAA, 2020)

Aktivity ECTAA sahají od politických záležitostí Evropské unie (politika cestovního ruchu, ochrana spotřebitele, vízová politika, normy atd.) a záležitostí IATA (International air transport association) až po záležitosti destinace (propagace vybraných destinací,

řešení otázek destinace, jako jsou zdraví a bezpečnost, cestovní omezení atp. (ECTAA, 2020)

Ve světovém měříku patří mezi nejvýznamnější organizaci UFTAA (United Federation of Travel Agents' Associations). Sdružuje 80 národních asociací a zastupuje zájmy cestovních kanceláří a agentur ve vztahu k organizacím jako je IATA, IHRA (International Hotel and Restaurant Association) aj. (Palatková, 2013)

2.2.4 Marketingový mix cestovních kanceláří

Produkt

Produkty, které cestovní kanceláře nabízejí, mohou být různé povahy, např.:

- balíčky složené pouze z produktů tuzemských destinací nebo pouze zahraničních destinací,
- podrobně naplánované zájezdy, kde je většina služeb již předplacena, jiné cestovní kanceláře nabízejí „volnější“ balíčky, které zahrnují např. jen ubytování bez dopravy a dávají tak větší volnost výběru aktivit svým zákazníkům,
- produkty, které jsou určeny pro celou řadu trhů nebo balíčky, které se zaměřují pouze na specifické typy trhů. (Horner & Swarbrooke, 2003)

Nejdůležitějším prvkem u produktu cestovních kanceláří je komplexnost služeb. Jde o produkt, který je složený z celé řady prvků jak primární, tak sekundární nabídky dané destinace (atraktivita, ubytování, doprava). Zájezd tedy nabízí turistům nesčetné množství možných zážitků, a každý jednotlivec si svůj program vybírá dle svého uvážení či zájmů. (Horner & Swarbrooke, 2003)

Cena a kalkulace zájezdů

Kalkulace zájezdů cestovních kanceláří vycházejí ze způsobu dopravy, z časového harmonogramu a jiných služeb dle jejich smluvního zajištění. Kalkulaci můžeme popsat jako stanovení vlastních nákladů a ceny na jednoho účastníka cestovního ruchu. Nejprve se stanoví předběžná kalkulace, která zahrnuje předpokládané náklady a dále výsledná kalkulace, která se sestavuje po uskutečnění zájezdu, kde se zjišťují skutečné náklady. (Kunešová & Farková, 2004)

Součástí kalkulace jsou také přímé a nepřímé náklady. Mezi nepřímé náklady můžeme zařadit společné náklady, které je nutné vynaložit na zájezd bez ohledu na počet účastníků (doprava, průvodce). Přímými náklady rozumíme náklady, které jsou stanoveny přímo na

jednotlivé účastníky (ubytování, stravování, vstupné, pojištění apod). (Kunešová & Farková, 2004)

Distribuce

U služeb existují složitější distribuční cesty, než jaké mají výrobky. Uskutečňují se přímo (cestovní kanceláře) nebo zprostředkovaně (cestovní agentury). Distribuce produktů cestovního ruchu je specifická v tom, že zatímco výrobky jsou dodány na místo, kde se uskutečňuje koupě, služby v cestovním ruchu lze realizovat pouze v místě jejich produkce. (IS MENDELU, 2020)

S rozmachem internetu nastalo velké rozšíření distribučních kanálů, kdy se nabídka dostala přímo k potenciálním zákazníkům. Výhodou internetových distribučních kanálů je především velmi rychlá komunikace a také přístup k velkému množství informací. (IS MENDELU, 2020)

Propagace a komunikace

Hlavním cílem marketingové komunikace je oslovit určité segmenty trhu, na které se jednotlivé cestovní kanceláře zaměřují takovým způsobem, aby u nich byl vzbuzen zájem o konkrétní produkt cestovního ruchu a stimulovat je tak ke koupi. (IS MENDELU, 2020)

„Základním prvkem komunikačního mixu je reklama a propagace. Převážně se jedná o kvalitně zpracované propagační materiály, které musí být také vhodně a dostatečně distribuovány. K základním a tradičním propagačním materiálům patří: prospekty, brožury, publikace, mapy, letáky, nabídkové katalogy atp.“ (IS MENDELU, 2020)

V cestovním ruchu má velký význam nástroj Public relations, jehož hlavním cílem je oslovit širokou veřejnost při poměrně nízkých nákladech. (IS MENDELU, 2020)

Rozšířený marketingový mix

Mix 8P vznikl rozšířením tradičního 4P mixu a skládá se z celkem osmi složek, a to:

- Product (produkt) – produkt a jeho vlastnosti
- Price (cena) – cena produktu a celková cenová politika
- Place (distribuční cesty) – způsob distribuce produktu/služby
- Promotion (propagace) – způsob propagace produktu
- People (lidé) - firmy jsou závislé na kvalitě lidí, zaměstnanci tak tvoří nedílnou součást firemní strategie.

- Processes (procesy) jsou důležité pro nastavení způsobu, jak bude produkt dodáván, vyroben, prodáván nebo distribuován.
- Physical Evidence (Fyzická evidence) je důležitá hlavně u výrobků a zboží (služby skladovat nepotřebují)
- Productivity & Quality (produktivita a kvalita) je důležitá nejen pro zákazníka, ale také pro firmu, aby produkcí nekvalitních výrobků nezvyšovala své vlastní náklady. (Management mania, 2020)

2.3 Management cestovních kanceláří a agentur

Pojem management můžeme popsat jako sadu dovedností, technik, metod a principů, pomocí kterých se plánuje, organizuje, koordinuje a usměrňuje práce lidí a to tak, aby bylo dosaženo určených cílů organizace. (Management mania, 2020)

S rozvojem různých druhů dopravy se cestování stalo komplikovanějším, a tak svou funkci převzaly cestovní kanceláře. Zajišťovaly nejen rezervaci sedadel v dopravě, ale také vyjednávali s hotelovými společnostmi o rezervaci ubytování pro své klienty. Kromě toho se provozovatelé pozemní dopravy stali součástí širší oblasti cestovního ruchu, protože byli povinni přepravovat cestující z místa na místo za památkami nebo do různých turistických destinací. (Bhatia, 2012)

Tour operátoři jsou velkoobjemové prodejní společnosti, které se specializují na prodej na specializovaných trzích. Mohou nebo nemusí nabízet různé typy služeb na jednom přístupovém místě. Může se jednat o hotelové rezervace, rezervace letenek nebo pronájem automobilů. Někdy jsou služby kombinovány do různých balíčků, které zahrnují dopravu do destinace a ubytování. Tyto společnosti obvykle neprodávají přímo veřejnosti, ale jednají jako velkoobchody maloobchodních cestovních kanceláří. Hlavním účelem zprostředkovatelů je většinou prodej výklenkům trhu v cestovním ruchu. (Bhatia, 2012)

Některé cestovní kanceláře mohou být zaměřeny pouze na výklenek trhu. Činnosti a operace v konkrétní cestovní kanceláři jsou zaměřeny na jednotlivé aspekty cestování, konkrétní odvětví cestovního ruchu nebo speciální produkt cestovního ruchu. Specializovaný touroperátor může při zpracování jediného produktu nabídnout ty nejlepší služby díky své exkluzivní odbornosti a znalostí z dané oblasti. Kvalita produktu a jeho jedinečné zkušenosti mohou zajistit vysokou úroveň opakovaného nákupu daného produktu, respektive služby. Jako příklady lze uvést cestovní kanceláře specializované pro odvětví výletních plaveb, konferencí nebo MICE tourism. (Beech a kol., 2006)

Specifika managementu v cestovní kanceláři a agentuře

Management cestovních kanceláří a agentur, vykazuje řadu specifík, která pronikají do konkrétních procesů a jednotlivých částí managementu. Jedná se především o následující specifika:

- Kompletace či prodej služeb, které se vyznačují řadou vlastností, jako je nehmotnost, nemožnost skladování apod. Kladou tak vyšší nároky na management procesů v cestovní kanceláři či agentuře (distribuce, cenová politika).
- Důraz na ochranu spotřebitele pomocí striktního nastavení legislativních pravidel, které předpokládají určitý přístup a opatrnost cestovních kanceláří a agentur při jednání se zákazníkem.
- Vysoké nároky na management v oblasti lidských zdrojů, plynoucí z nároků odborných a charakterových vlastností pracovníků ve službách, ale také nároků legislativních.
- Rychle se měnící podmínky trhu, mezi které můžeme zařadit například vysokou cenovou a důchodovou elasticitu poptávky, kladou vysoké nároky na flexibilitu managementu.
- Velmi vysoká intenzita konkurence, především cenové, kde nastává možnost diferenciací produktu, a to zejména v rámci primárních služeb cestovního ruchu.
- Vliv sezónnosti, který spočívá nejen v rozložení poptávky v průběhu celého roku, ale i v rámci kratších období (měsíc, týden, den). (Palatková, 2013)

Je zřejmé, že odvětví rekreačního cestovního ruchu se nyní ubírá dvěma odlišnými směry:

- směrem k rychlému a velkému obratu, což je v zásadě služba nabízející nejnižší ceny,
- nebo směrem k specializovanější poradenské službě pro složitější nebo exkluzivní služby šité na míru, které agentuře umožňují účtovat vyšší poplatky za jejich služby a tím se vyhnout obvyklému tlaku na slevu. (Holloway & Humphreys, 2019)

2.3.1 Trendy na trhu cestovních kanceláří

Sílicí poptávka po first minute zájezdech je evidentní už několik let za sebou, nejvíce pak v posledních několika letech. Tento trend nákupu dovolených stále více odráží skutečnost, že již klienti cestovních kanceláří dávají přednost kvalitním službám a preferují širokou možnost výběru za atraktivní ceny. Obecně je ze strany českých klientů poptávka po vyšší kvalitě. (TTG, 2020)

Dále je na trhu cestovního ruchu evidentní trend častějšího cestování rodin s dětmi a seniorů s dětmi nebo větších skupin či početnějších rodin různých generací. Důležité je v nabídce cestovní kanceláře dbát na to, že v početnější skupině, a hlavně v různých věkových kategoriích, má každý jiné potřeby. (TTG, 2020)

Podle Českého statistického úřadu jezdí na zahraniční dovolenou přes cestovní kanceláře jen zhruba polovina lidí. Čeští klienti mají totiž ještě stále jazykovou bariéru, a proto preferují možnost zájezdu a ubytování, kde se díky službám cestovní kanceláře domluví. Zároveň se stalo trendem, vycestovat i několikrát za rok. Dovolená tedy není už jen otázka jednoho týdne v letních měsících, ale často si léto návštěvníci prodlužují nebo vyráží do celoročně příznivých destinací či za exotikou. Dle tiskové zprávy ACK ČR byly neprodávanějšími leteckými destinacemi pro rok 2019 zejména země evropského Středomoří a severní Afriky. (TTG, 2020)

Z průzkumu AČCKA, který proběhl na konci dubna 2019 (průzkumu se zúčastnilo dalších 14 členských asociací ECTAA) vyplynulo, že silná poptávka po dovolených převládala u více než poloviny respondentů, jak na poli příjezdového, tak i výjezdového cestovního ruchu. V oblasti outgoingu zaznamenalo největší nárůst prodeje Rumunsko, které uvedlo dokonce 30% zvýšení poptávky po zájezdech. Výraznější zájem o dovolené byl patrný také ve Španělsku (10 %), Řecku (8 %) a České republice (5-10 %). Naopak mírný pokles prodeje zaznamenaly trhy ve Finsku, Německu, Švédsku a dále ve Spojeném království. (AČCKA, 2020)

Dokument dále představil preferované cílové destinace v jednotlivých členských státech. Většina dotazovaných zemí ohlásila oživení prodeje do Turecka a arabských destinací jako je Tunisko, Egypt a také například Maroko. Více trhů zdůraznilo nárůst prodeje do Řecka a Španělska. Stále také roste zájem o exotické destinace. (AČCKA, 2020)

Z hlediska spotřebního chování průzkum ukazuje hned několik aktuálních trendů. Švédsko poukázalo na velký nárůst domácích dovolených na úkor zahraničních zájezdů, přičemž více než 60 % těchto změn bylo realizováno v zájmu podpory udržitelného cestovního ruchu s cílem snížení ekologické stopy v odvětví. S tímto trendem se také pojí změna preferencí výběru dopravního prostředku, kdy oproti ekologicky nešetrnému automobilu narůstal zájem o cestování vlakem. (AČCKA, 2020)

V rámci hodnocení byla dále zdůrazněna přetrvávající obliba nízkonákladových letů, rodinných dovolených, okružních plaveb a pobytů na prodloužený víkend. Britské cestovní kanceláře zaznamenaly preferenci spíše pozdních rezervací, na které měl svůj značný vliv vývoj Brexitu. (AČCKA, 2020)

2.3.2 Potřeby a požadavky zákazníků CK a CA

Nejzákladnějším prvkem pro marketing jsou lidské potřeby. Lidská potřeba je určitým pocitem nedostatku, který zahrnuje například základní fyziologické potřeby, potřebu jídla, bezpečí nebo potřebu relaxace. Druhým základním konceptem marketingu jsou lidská přání, které můžeme popsat jako formu lidských potřeb, které se formují kulturou a individuální osobností. (Kotler, 2010)

Rozhodování o návštěvě začíná již vytvořením potřeby, kterou mohou vyvolat jak vnitřní, tak vnější podněty. Po vzniku potřeby začíná potencionální návštěvník shromažďovat informace o různých destinacích v závislosti na intenzitě pociťované potřeby. Po tom, co potencionální návštěvník získá dostatečné množství informací, začíná hodnocení alternativ, při nichž bere v úvahu postoje jiných lidí, a to především přátel, známých a populárních osobností. Po výběru vhodné alternativy z nabídky by měla nastat koupě, které ještě předchází posouzení tzv. předvídatelných rizik, která mohou mít buď finanční, nebo společenský charakter. (Kirářová, 2003)

Potřeby a přání spotřebitelů jsou uspokojovány prostřednictvím nabídky na trhu: výrobkem, který je určitou kombinací hmotných, informačních či zážitkových komponentů. (Kotler, 2010)

V poslední době mnoho organizací přijalo řízení vztahů se zákazníky (CRM) jako svou definující strategii pro správu zákazníků a poskytování služeb. Peter Drucker, manažer a marketingový guru, zastával názor, že *„jediným účelem existence společnosti je zákazník“*. Dříve organizace tomuto konceptu věnovaly maximální pozornost. (Andrews, 2007)

V globálním věku jsou produkty dostupné a přístupné z kterékoli části světa. Existuje silná konkurence o udržení zákazníků, díky nimž je zákazník skutečně „králem“. Díky zákazníkovi se mohou zrodit nebo také zaniknout produkty dle svých měnících se preferencí a trendů. Organizace tedy vytvořily nové pojmy, jako je „orientace na zákazníka“ nebo „zaměření sena zákazníka“. CRM je integrovaným přístupem při získávání a udržování nových zákazníků. Jakýkoli program CRM má jeden cíl, kterým je udržet si zákazníky. (Andrews, 2007)

2.4 Krizové řízení podniku

Krizi lze definovat jako výskyt neočekávané události, která přináší nejistotu ohledně budoucnosti a také zahrnuje ohrožení současného stavu. Krize jako taková se může pohybovat od události globálního problému, jako je přírodní katastrofa nebo teroristický incident, až po neočekávaný pokles peněžního toku cestovní kanceláře. (Holland & Leslie, 2017)

Rozsah krize

Při zvažování dopadu krize je důležité posoudit rozsah události, které krizi způsobily. (Holland, J., & Leslie, D., 2017)

Nízký – Jedinečná lokalizovaná událost, např. hurikán kde období zotavení je relativně krátké. Hurikány a cyklóny jsou známé prvky počasí v mnoha turistických destinacích. S těmito typy krizí lze „počítat“ zejména proto, že se obvykle vyskytují v obdobných obdobích ročně. (Holland, J., & Leslie, D., 2017)

Střední – Událost, která má širší dopad, např. pandemie, kde doba zotavení je oproti předchozímu případu vyšší. Události ve velkém měřítku, ke kterým dochází v podstatných zeměpisných oblastech, se vyskytují zřídka, ale dopad může být i ve větší oblasti. Názorným případem střední krize může být pandemie COVID-19, která se nachází někde na pomezí středního a vysokého rozsahu krize. (Holland, J., & Leslie, D., 2017)

Vysoký – Globální událost, např. finanční šok z globálního terorismu, období obnovy je významné. Například teroristické útoky v New Yorku v září 2001 nebyly zaměřeny na turisty nebo cestovní ruch, ale zahájily globální krizi cestovního ruchu, protože spotřebitelé začali vnímat, že cestování přes Atlantik je nebezpečné. (Holland, J., & Leslie, D., 2017)

Základním cílem krizového řízení podniku je odvrátit negativní působení vzniklé krize při zachování konkurenceschopnosti podniku. V nejširším pojetí můžeme chápat krizový management jako zabránění vzniku krize v podniku a pokud ke krizi dojde, eliminovat její dopady, případně pojmout krizi jako příležitost. Krizový management v tomto přístupu zahrnuje celou škálu aktivit, které podnik realizuje permanentně, nikoliv jen v okamžiku, kdy krize nastala. (Zuzák, 2015)

Zabývá se těmito oblastmi:

- přípravou na potencionální krize a aplikací adekvátních postupů, pokud by došlo k určité situaci, která by mohla být krizová;
 - vytvoření systému, který by byl schopen zachytit a vyhodnotit signály jevů, které by mohly vést ke krizi;
 - zabezpečit rychlou a adekvátní reakci podniku na krizový jev;
 - rychle eliminovat dopady nastalé krize;
 - poučit se ze vzniklé situace a vyjít z krize alespoň do stavu, který krizi předcházela.
- (Zuzák, 2015)

Zvažování problematiky krizového řízení se v posledních letech stabilně zvyšuje kvůli zvýšenému počtu a rozsahu zaznamenaných incidentů. Zejména od teroristických útoků z 11. září 2001 s ničivými účinky se zvýšil zájem o tuto oblast výzkumu. Řešení krize není pro společnosti v odvětví cestovního ruchu neobvyklé, protože téměř každá turistická společnost čelí v průběhu času mimořádným událostem, ale výskyt krizí často vede ke ztrátě bezpečnostních důsledků. Může proto mít podstatný dopad na rozhodnutí jednotlivého cestovatele a také na chování v rámci cestovního ruchu jako celku. Kromě toho, i když mnoho krizí, ke kterým došlo v posledních letech, nejsou zásadně novými jevy, jejich rozměry jsou mnohonásobně větší a trvají déle než dříve, díky čemuž se zdá být nezbytné důkladnější prozkoumání tématu řízení krize v podniku cestovního ruchu. (Uğur & Akbıyık, 2020)

Krize jsou pro lepší pochopení často rozděleny podle různých kritérií. Nejběžnějším způsobem rozlišení je dělení podle geografického rozsahu krize a rozlišení mezi endogenními a exogenními krizemi. Rozdělení podle prostorové dimenze rozděluje krize na geografická rozmezí lokálně, regionálně, národně, mezinárodně a globálně. (Uğur & Akbıyık, 2020)

Místní krizí je například poškození vodou v letovisku nebo hotelu, které je omezeno na určité místo a nemá žádné významnější související důsledky. Regionální dopad je již ničivější. Výrazným příkladem toho je konkrétní region, který je zasažen povodněmi. Jako příklad národní krize lze uvést občanskou válku na určitém území. Vztahuje se na celou zemi, ale ne na další sousední země. Naproti tomu jiná krize může být označována za mezinárodní, protože jasně překonala hranice jednotlivých zemí a zasáhla jich několik. (Uğur & Akbıyık, 2020)

Komunikaci o riziku lze považovat za dobrý výchozí bod k vyhodnocení změn v plánech pohybu potenciálních cestujících a odhalení smysluplné předpovědi pro odvětví cestovního ruchu. Účelem komunikace o riziku je vysvětlit, poučit se nebo varovat před možnými riziky, ale také označuje proces, který je v několika ohledech selektivní. Důvodem je několik faktorů, jako jsou sociální skupiny pro sdílení informací (politika, zdravotníci, jednotlivci), procesy technického šíření nebo vnímání rizik ovlivněné různými faktory (zkušenostmi, znalostmi pozadí, zájmy a postoji) na část příjemců informací. Rovněž je třeba vzít v úvahu, že různé rizikové charakteristiky a kvalita přenášených informací mají dopad na přijetí rizika, a tedy i na hodnocení týkající se blížícího se rozsahu škody a její pravděpodobnosti výskytu. (Uğur & Akbıyık, 2020)

2.4.1 Risk management

Management rizik definujeme, jako součást metod managementu, který využívá strategický přístup manažerských opatření k rizikovým faktorům a rizikovým stavům, založený na analýze, rozhodování a implementaci. Tato definice respektuje následující zásady:

- rozhodování, které vychází z analýzy rizika;
- rozhodování, jehož výsledkem je implementace rozhodnutí o riziku;
- možná zpětná vazba, která vede k optimálnímu řešení;
- přístupy ke strategickým souvislostem. (Častorál, 2017)

Operační (provozní) riziko je riziko, kterému organizace čelí při provádění svých základních operací (např. část zařízení, která spolehlivě fungují roky, se náhle pokazí, pilot letadla nedodrží předepsané postupy, když zazní výstražný poplach). Ze všech typů rizik, se kterými se v životě můžeme setkat, je operační riziko nejvíce zvládnutelné, protože se nezabývá velkými neznámými. Nespekuluje se o budoucích stavech věcí, jako u většiny typů rizik. U operačního rizika je hlavním rizikem, kterému se čelí, nesprávný krok při provádění přesně definovaného pracovního úsilí. (Khatta, 2008)

Plánování reakce na určité riziko je hlavní podstatou risk managementu – tedy jak nejlépe zvládnout rizikové události, které mohou nastat. Jeho cílem je jít nad rámec abstraktní analýzy a připravit lidi na akci. Pokud dojde k nepříjemné události a byl vyvinut plán, který by ji řešil, stane se její řešení záležitostí implementace plánu. Mít zavedené plány má výhody. Za prvé umožňuje lidem postiženým rizikovou událostí na ni rychle reagovat, čímž minimalizuje škody, které může taková událost způsobit. (Khatta, 2008)

V některých organizacích dochází k vymezení procesů hodnocení účinnosti a efektivnosti risk managementu:

1. Vytvoření a evaluace procesu hodnocení risk managementu

stanovení priorit rozvoje hodnocení a reportu o systému risk managementu,
definice cíle hodnocení risk managementu za účelem zdokonalování účinnosti a efektivnosti jednotlivých procesů risk managementu,
identifikace a hodnocení projevů rizika. (Kafka, 2009)

2. Hodnocení programu risk managementu

Tato aktivita zahrnuje poskytování informací, že procesy risk managementu jsou v souladu s následujícími cíli:

- rizika jsou identifikována a jsou jim přiřazeny priority;
- management má vymezené úrovně tolerance k riziku, včetně akceptace některých rizik ve vazbě na strategické plány organizace;
- je nastaven průběžný monitoring, pomocí něhož je pravidelně reportováno o rizicích a účinnostech kontrolních mechanismů, které jsou používány k řízení rizik;
- výsledky procesů risk managementu jsou pravidelně reportovány řídicím orgánům. (Kafka, 2009)

3. Shromáždění dat z evidence risk managementu

Tato aktivita zdůrazňuje potřebu dostatečného množství podkladových materiálů. Získávání dat o risk managementu může mít následující formy:

- výzkum a zhodnocení materiálů včetně informací o zpětné vazbě, která se vztahuje k uplatňované metodologii risk managementu
- výzkum a zhodnocení současných trendů v oblasti identifikace a hodnocení rizik
- přehled o vnitřní politice a postoji řídicích orgánů
- přehled zpráv z minulosti, které se vztahují k risk managementu
- řízené rozhovory s managementem,
- apod. (Kafka, 2009)

2.5 Firma v krizi

Firemní problémy, v závažnějších případech je nazýváme firemními krizemi, mohou mít několik úrovní. Primární úroveň je krize strategie, kdy firma nemá efektivní cestu, jak dojit k vytyčenému cíli. Zvolená cesta mohla být správná, ale okolnosti se změnily a povolený postup vede firmu špatným směrem. (Karásek, 2017)

Druhou úrovní je krize prodeje – firma ztrácí své zákazníky a tím i objem poskytovaných služeb. Zákazníci o firmu ztrácejí zájem a pokles je viditelný ve výkazech zobrazující výkony firmy, tedy tržby. Třetí úroveň krize se projevuje v poklesu hospodářských výsledků firmy, tedy ve snížení ziskovosti. Tento jen je zcela jasně zaznamatelný ve výsledovce a pokud nemá jiné příčiny, nastává nejvyšší čas začít krizi řešit. (Karásek, 2017)

Čtvrtá úroveň krize se přesouvá z výsledovky do rozvahy, vzniká nechtěná zadluženost, zhoršuje se struktura financování, rostou zásoby, pohledávky, závazky a může docházet i k neefektivnímu prodeji aktiv. Poslední úroveň krize je v oblasti cash flow. Firmu postihne finanční nedostatečnost. Toto stadium už může být pro firmu likvidační. (Karásek, 2017)

2.5.1 Procedury k zachování činnosti podniku

Restrukturalizace

Při restrukturalizaci se mění kapitálová a majetková struktura podniku. Podniky přizpůsobují své činnosti měnícím se podmínkám na trhu zboží i na finančním trhu a také strukturu své činnosti tím, že hledají nové segmenty trhu a nové podnikatelské aktivity, mění i strukturu zdrojů (tj. podíl vlastního kapitálu, dlouhodobých i krátkodobých úvěrů). Restrukturalizaci můžeme rozdělit do 4 skupin:

Fúze – dohoda podnikatelů o splynutí jejich podniků v jeden podnik. Splynutím všechny podniky zanikají a vzniká nový podnik, nebo jeden podnik existuje děle a ostatní do něj vplynou.

Akvizice – představuje převzetí podniků na základě koupě a prodeje a může mít dvojitý charakter – přátelský i nepřátelský.

Nabídka ke koupi – jedna firma dá nabídku na odkoupení akcií akcionářům druhé firmy, ať již se souhlasem nebo bez souhlasu vedení druhé firmy a tím získá tuto firmu pod svou kontrolu

Joint venture – týká se jen určité části činností firmy a je uzavírána na konkrétní období. Každý z partnerů funguje jako samostatná firma a joint venture reprezentuje nově vzniklý podnik. (Synek, 2007)

Sanace – Pojem sanace zahrnuje soubor opatření přijímaných vedením podniku a jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firma. Sanace je ovšem až závěrečným krokem – je reakcí na krizi, resp. úpadek. (Synek, 2007)

2.5.2 Řešení krize podle zákona o úpadku

Pokud je krize firmy již znatelná, podnik se nachází v úpadku. Existují 2 druhy úpadku a to:

1) platební neschopnost

- firma má více věřitelů (nejméně 2)
- má peněžité závazky více než 30 dní po splatnosti
- není schopna tyto závazky plnit

2) Předlužení

- firma je předlužena, jestliže má více věřitelů
- souhrn závazků společnosti převyšuje hodnotu jejího majetku. (Justice, 2021)

Úpadek

„Ustanovení § 4 insolvenčního zákona určuje jako způsoby řešení úpadku konkurs, což je likvidační forma řešení úpadku, dále reorganizaci a oddlužení, což jsou sanační formy řešení úpadku určené jednak pro nepodnikatele (oddlužení) a jednak pro podnikatele (reorganizace)“ (Pilátová a kol, 2014, st. 98)

V případě právnické osoby existuje úpadek např. ve formě předlužení, což nastává v případě, má-li dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku. Při stanovení hodnoty dlužníkovy majetku se také přihlíží k další správě jeho majetku, případně k dalšímu provozu konkrétního podniku, lze-li předpokládat, že dlužník bude moci v podnikání pokračovat. (Pilátová a kol., 2014)

„Insolvenční návrh je oprávněn podat jak samotný dlužník, tak i věřitel. Pro oba platí povinnost vylicít konkrétní skutkové okolnosti tak, aby naplňovaly shora uvedené zákonné znaky.“ (Pilátová a kol., 2014, st 95)

Pokud bude rozhodnuto o úpadku společnosti, bez ohledu na to, kdo podal návrh o zahájení insolvenčního řízení, může soud rozhodnout, že jednatel musí ručit za splnění všech povinností a závazků společnosti. Předpokladem tohoto rozhodnutí je, že jednatel věděl nebo měl vědět o hrozícím úpadku společnosti a neučinil vše potřebné za účelem odvrácení úpadku. (Josková a kol, 2018)

Zrušení, likvidace a zánik společnosti

Má-li dojít k ukončení činnosti společnosti jako právního subjektu, je třeba postupovat ve dvou fázích. První z nich je zrušení, po němž následuje likvidace a teprve po jejím skončení nastupuje druhá fáze, a to zánik společnosti – v tomto okamžiku společnost přestává existovat. Společnost se ruší rozhodnutím společníků nebo valné hromady, uplynutím doby, na kterou byla založena, dosažením jejího účelu, pro který byla založena nebo rozhodnutím soudu. (Josková a kol, 2018)

„Likvidaci můžeme charakterizovat jako souhrn zákonem předepsaných činností, které ve svém důsledku vedou k vymazání obchodní společnosti z obchodního rejstříku a tím i jejímu faktickému a definitivnímu zániku. Likvidace je etapou mezi rozhodnutím o zrušení společnosti a jejím výmazem z obchodního rejstříku. Jedná se o ekonomicko-právní postupy, jež vycházejí z ustanovení zákona č.513/1991 Sb., obchodní zákoník. Vstupem společnosti do likvidace je jmenován likvidátor společnosti, jehož úkolem je, mimo jiné, prodat obchodní majetek společnosti a získat tak likvidní prostředky.“ (Janoušková & Blechová, 2012, s. 157)

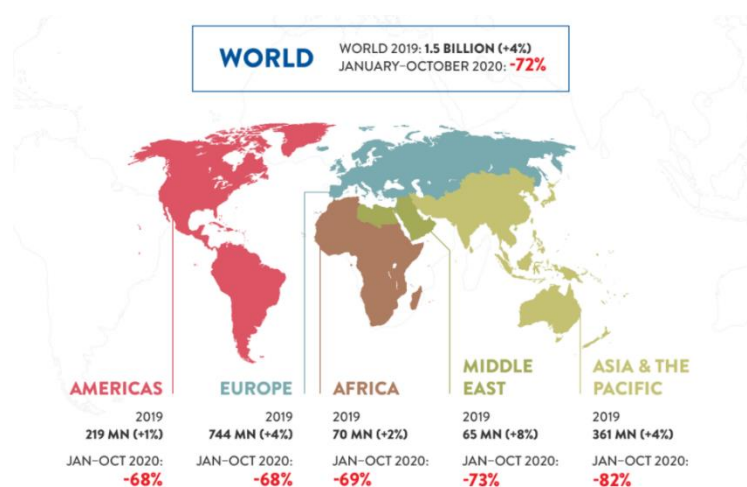
2.6 Pandemie COVID-19 a dopad na odvětví cestovního ruchu

První výskyt pandemie COVID-19 byl zjištěn v čínském Wu-chanu 31. prosince 2019. I když se virus rychle rozšířil v regionu Wu-chan, političtí vůdci v jiných částech světa jej zpočátku do značné míry ignorovali. Aby byl virus zadržen, byl Wu-chan izolován a počty případů v Číně se do poloviny února stabilizovaly na přibližně 80 000. Do té doby již globální letecká doprava přenesla virus na všechny kontinenty a do poloviny března byl virus aktivní ve 146 zemích světa. (Gössling et al., 2020)

Mezinárodní, regionální a místní omezení týkající se cestování se bezprostředně dotkla národních ekonomik, včetně mezinárodního a domácího cestovního ruchu, jednodenních návštěv a rozmanitých segmentů, jako je letecká doprava, plavby, veřejná doprava, ubytování, kavárny a restaurace, nebo sportovní akce. Vzhledem k tomu, že mezinárodní letecká doprava se v důsledku krize rychle zpomalila a mnoho zemí ukládalo zákazy cestování, uzavíraly se hranice nebo zaváděla se opatření, mezinárodní i domácí cestovní ruch během několika týdnů strmě poklesl. Země se snažily vrátit cestující domů, což zahrnovalo přepravu statisíce občanů ve všech částech světa. (Gössling et al., 2020)

Cestování a cestovní ruch patří mezi nejvíce zasažená odvětví s masivním poklesem mezinárodní poptávky v důsledku globálních cestovních omezení. Podle posledního vydání Světového barometru cestovního ruchu UNWTO poklesly mezinárodní příjezdy turistů mezi lednem až říjnem 2020 o 72 % v porovnání se stejným obdobím loňského roku. (UNWTO, 2020)

Obrázek 1: Pokles cestovního ruchu v období leden-říjen 2020



Zdroj: (UNWTO, 2020)

Pokles v prvních deseti měsících roku 2020 představuje o 900 milionů méně mezinárodních příjezdů turistů ve srovnání se stejným obdobím roku 2019 a promítá se i do ztráty příjmů z mezinárodního cestovního ruchu ve výši 935 miliard USD, což je více než desetinásobek ztráty z roku 2009, díky dopadům globální hospodářské krize. (UNWTO, 2020)

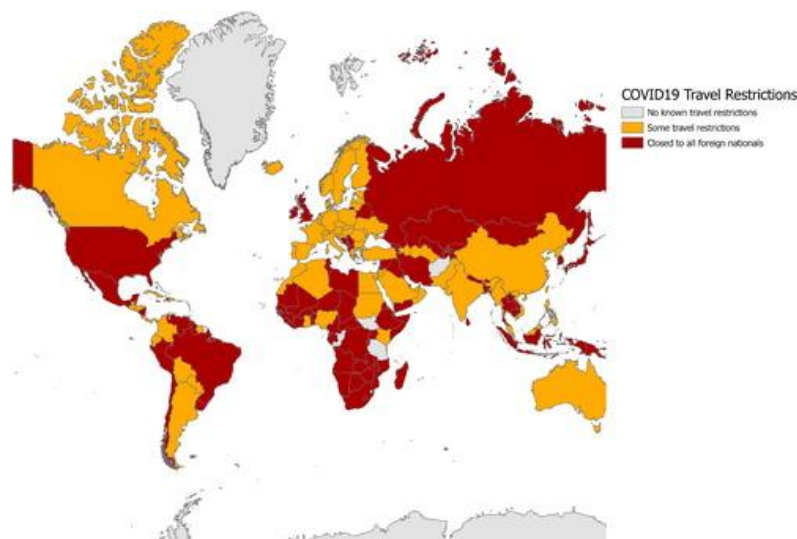
Odhadovaný pokles mezinárodního cestovního ruchu v roce 2020 odpovídá ztrátě přibližně 1 miliardy příjezdů a příjmu z mezinárodního cestovního ruchu o 1,1 bilionu USD. Tento pokles mezinárodního cestovního ruchu by mohl vést k odhadované ekonomické ztrátě celosvětového HDP ve výši více než 2 bilionů USD, což je více než 2 % světového HDP v roce 2019. (UNWTO, 2020)

Do budoucna se očekává, že oznámení a zavedení vakcíny postupně zvýší důvěru spotřebitelů a přispěje ke zmírnění cestovních omezení. Scénáře UNWTO na období 2021–2024 poukazují na oživení mezinárodního cestovního ruchu do druhé poloviny roku 2021. Návrat na úroveň roku 2019, pokud jde o mezinárodní příjezdy, by nicméně mohl trvat 2 a půl až 4 roky. (UNWTO, 2020)

Vlády začínaly chápat, že na rozdíl od jiných podnikatelských odvětví se příjmy z cestovního ruchu trvale ztrácejí, protože neprodaná kapacita – například v ubytování – nemůže být uvedena na trh v následujících letech, což má odpovídající důsledky pro zaměstnanost v tomto odvětví. (Gössling et al., 2020)

Na Obrázku č. 2 jsou vidět restriktce týkající se cestování v jednotlivých zemích světa na jaře roku 2020.

Obrázek 2: Cestovní restriktce – COVID-19



Zdroj: (Gössling et al., 2020)

2.6.1 COVID – podpora cestovního ruchu

Ministerstvo pro místní rozvoj začalo dne 11. 11. 2020 přijímat žádosti o dotace z programu COVID, který se týká podpory cestovního ruchu. O pomoc z tohoto dotačního titulu mohly žádat cestovní kanceláře, cestovní agentury a průvodci. Znevýhodnění se cítili například prodejci pobytů s vlastní dopravou, kteří na podporu neměly nárok. Velcí touroperátoři doufají ve vyšší podporu díky dočasnému rámci. (COT, 2020)

„Dotace je určena k podpoře odvětví cestovního ruchu, respektive cestovních kanceláří zasazených důsledky opatření vlády a Ministerstva zdravotnictví, souvisejících s pandemií COVID-19. Podpora je zaměřena na posílení likvidity, zachování provozu těchto zařízení a udržení nabídky stávajících služeb a pracovních míst. Podpora bude mít pozitivní vliv na rozvoj odvětví.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2020)

Největší část prostředků (zhruba 345 milionů korun) je v programu vyčleněna pro cestovní kanceláře. Ty mohou získat 2,5 procenta z plánovaných tržeb z prodeje zájezdů a z prodeje spojených cestovních služeb. Dotaci je možné použít na provoz a úhradu nároků zákazníků za zájezdy zrušené z důvodu pandemie v období od 20. února do 10. října 2020. Pomoc bude poskytována na základě pravidel podpory de minimis, která má limit 200 000 eur (asi 5,3 milionu Kč). Jak uvedla ČTK, pro velké cestovní kanceláře chce MMR vyjednat využití tzv. dočasného rámce. Maximální suma z veřejné podpory na jednoho žadatele činí v tomto případě 800 000 eur (asi 21 milionů Kč). (COT, 2020)

K 19.12.2020 přijalo Ministerstvo pro místní rozvoj 1 090 žádostí za zhruba 316 milionů korun. Z přijatých žádostí bylo asi 40 procent od cestovních kanceláří, 34 procent od cestovních agentur a zhruba pětinu podali průvodci. Pro cestovní agentury, jejichž hlavní činností je příjezdový cestovní ruch, byl připraven druhý typ dotace, a to ve výši paušálu podle příjmů, které agentura měla v roce 2019. Podmínkou je více než 50% propad příjmu. Agenturám byla povolena žádost pouze o 1 druh podpory. (COT, 2021)

3 Metodika

První část diplomové práce je tvořena literární rešerší, která byla vypracována na základě studia odborné literatury. Jsou zde vymezeny základní pojmy, jako je mezinárodní cestovní ruch, cestovní kancelář a cestovní agentura a řešení úpadku společnosti.

Ve druhé části se práce zabývá výsledky výzkumu, který byl prováděn v období léta a podzimu roku 2020 ve spolupráci s Katedrou marketingu, obchodu a služeb Západočeské univerzity v Plzni. Výzkum byl prováděn prostřednictvím elektronické komunikace, konkrétně emailem, kde byly podniky osloveny s dotazem na vyplnění elektronického dotazníku. Celkem bylo vyplněno 208 dotazníků z oblasti malých a středních podniků, z toho 86 bylo cestovních kanceláří či agentur. Kontaktní údaje o jednotlivých oslovených podnicích byly získány z databáze Albertina, která shromažďuje mnoho kontaktů a informací o podnicích v České republice, ať již z oblasti cestovního ruchu, tak také pohostinství nebo ubytování.

Další část výzkumu byla sestavena na základě výsledků výzkumu předcházejícího a zaměřovala se pouze na postoje cestovních kanceláří a agentur. Účelem bylo získání konkrétnějších dat zobrazujících aktuální situaci, ve které se cestovní kanceláře a agentury nacházejí, a jak se jejich očekávání liší od reality. Cestovní kanceláře a agentury byly kontaktovány prostřednictvím emailu (16), a také sociálních sítí (14), kde jsou v dnešní době podniky velmi aktivní. Zbylé 3 podniky byly osloveny vlastními komunikačními prostředky. Podniky byly vybírány na základě veřejně dostupného seznamu cestovních kanceláří. Byly osloveny jak malé podniky, tak velké cestovní kanceláře a agentury, přičemž 3 z 5 subjektů byly z kategorie malých a středních podniků, zbylé 2 bychom zařadily do kategorií 50–99 zaměstnanců a 200–249 zaměstnanců. Z pěti dotazovaných subjektů byly odpovědi získány pouze od jedné cestovní agentury, zbylémi subjekty byly cestovní kanceláře.

Dotazovaným subjektům byla nabídnuta komunikace prostřednictvím online komunikačních prostředků, telefonicky, nebo zasláním kvalitativního výzkumu elektronicky. Všechny podniky přistoupily na poslední variantu. Následně byl podnikům zaslán pomocí emailové komunikace soubor s otázkami a cestovní kanceláře zaslaly vyplněný soubor zpět. Konkrétní cestovní kanceláře nebyly na jejich žádost uvedeny.

Otázky zaslané cestovním kancelářím a agenturám:

1. Byli jste nuceni ukončit nebo omezit pracovní poměr s některým z vašich zaměstnanců? Byli jste nuceni snížit mzdové náklady?
2. Řešili jste nějakou problémovou situaci, která vznikla z důvodu vládních nařízení/omezení? (problém s repatriací, vrácení peněz za neuskutečněné zájezdy apod.)
3. Za jak dlouhé časové období se vám podařilo obnovit provoz?
4. Zvládly jste se vrátit zpět do provozu bez finančních problémů?
5. Využili jste program COVID na podporu cestovních kanceláří a agentur?
6. Jaký byl rozdíl mezi rezervacemi za letní sezonu 2020 a 2021? Blíží se rok 2021 roku 2019, tedy před pandemií COVID19?
7. Byl Váš pokles tržeb v roce 2020 takový, jaký jste očekávali, nebo byl vyšší/nížší?
8. Našli jste nové segmenty trhu? Nebo jste se zaměřili na současné (před krizí) segmenty hostů a na jejich preference a očekávání?
9. Našli jste nějaký způsob konkurenční výhody v podobě jedinečné nabídky služeb?
10. Zintenzivnili jste marketingovou komunikaci oproti předcházejícím letem?
11. Zvýšili nebo zlepšili jste možnost prodeje a komunikace s potenciálními zákazníky přes internet?
12. Začali jste v průběhu krize spolupracovat s novými podniky?

V poslední části práce jsou data z obou výzkumů porovnána a přehledně shrnuta. Na základě těchto výsledků byl vytvořen návrh, jakým způsobem by mohly cestovní kanceláře a agentury orientovat svou nabídku služeb v aktuální situaci.

3.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá tím, že získává údaje o četnosti výskytu určitého jevu, který již proběhl nebo se právě děje. Jeho účelem je získat měřitelné číselné údaje. V kvantitativním výzkumu zpravidla pracujeme s velkými soubory respondentů v procesu dotazování, údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů. (Kozel, 2006)

Oproti tomu kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč nastala určitá situace nebo co se stalo. Většina údajů probíhá ve vědomí či povědomí konečného spotřebitele, pracujeme tedy s větší mírou nejistoty, proto ve většině případů potřebujeme kvalifikovanější tazatele. Účelem kvalitativního výzkumu je zjistit motivy, mínění a postoje, které vedou k určitému chování. Využíváme k tomu individuální hloubkové rozhovory, focus group nebo projektivní techniky. Zpravidla pracujeme s menším vzorkem respondentů. (Kozel, 2006)

Existují dva hlavní přístupy ke shromažďování informací o určité situaci, osobě, problému nebo jevu. V momentě provádění výzkumné studie, ve většině situací je třeba shromáždit požadované informace, které ovšem nejsou vždy k dispozici a je třeba je extrahovat. Na základě těchto přístupů ke shromažďování informací lze data kategorizovat jako primární a sekundární data. (Kumar, 2010)

Mezi primárními zdroji můžeme zařadit přímé zjišťování postojů komunity k cestování do zahraničí, zjišťování potřeb komunity, hodnocení jednotlivých subjektů cestovního ruchu na veřejně dostupných portálech, stanovení pracovní spokojenosti zaměstnanců organizace a zjišťování kvality poskytovaných služeb pracovníkem. Na druhé straně, využití údajů ze sčítání obyvatelstva k získání informací o věkové a pohlavní struktuře populace, použití nemocničních záznamů k zjištění vzorců úmrtnosti komunity, použití záznamů k zajištění aktivit a sběr dat ze zdrojů, jako jsou články, časopisy, časopisy, knihy a periodika za účelem získání historických a jiných typů informací, jsou klasifikovány jako sekundární zdroje. Stručně řečeno, historické a další typy informací „z první ruky“ jsou považovány za primární zdroje a sekundární zdroje poskytují údaje „z druhé ruky“. (Kumar, 2010)

4 Řešení a výsledky

První část výzkumu byla prováděna ve spolupráci s Katedrou marketingu, obchodu a služeb Západočeské univerzity v Plzni. Celkem bylo validně vyplněno 208 dotazníků z oblasti malých a středních podniků z toho 86 podniků bylo buď cestovní kanceláří nebo agenturou. Výzkum byl prováděn v období léta až podzimu roku 2020. Cílem této části práce je získat přehledné výsledky toho, jaký dopad měla pandemie COVID-19 na cestovní kanceláře a agentury a jaký vývoj očekávají do budoucna. Na základě zjištěných dat je také třeba ověřit platnost stanovených hypotéz.

Hypotézy:

Hypotéza 1: H_{01} = Velikost podniku neměla vliv na jeho budoucí dostatek či nedostatek finančních prostředků na dalších 3–6 měsíců.

H_{A1} = Existuje závislost mezi velikostí podniku a dostatkem či nedostatkem finančních prostředků pro dalších 3-6 měsíců fungování.

Hypotéza 2: H_{02} = Pokles tržeb nebyl ovlivněn tím, zda jde o cestovní kanceláře nebo ostatní podniky.

H_{A2} = Existuje závislost mezi poklesem tržeb a oblastí podnikání.

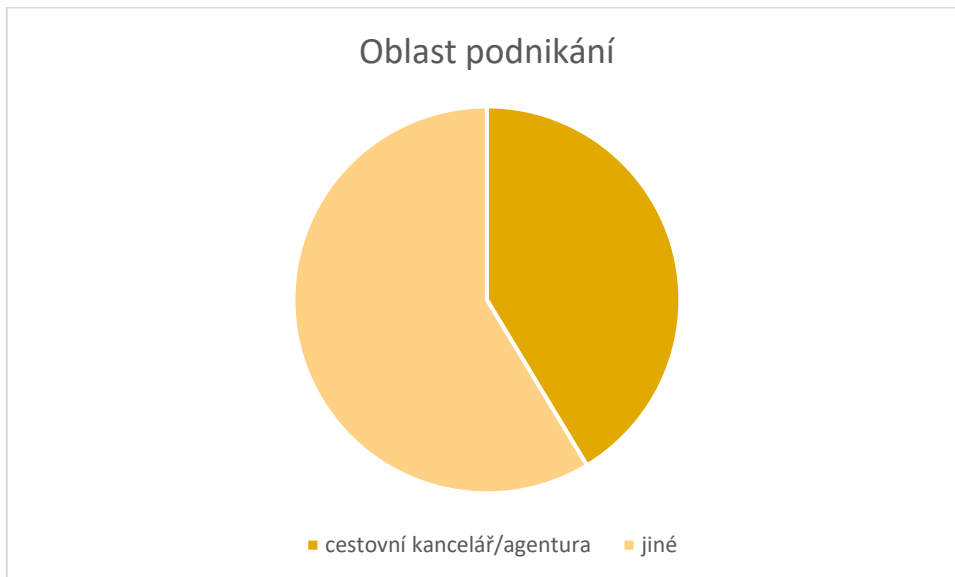
Hypotéza 3: H_{03} = Nalezení nového segmentu trhu u podniků, které plánovaly zlepšit způsob komunikace se zákazníky, nebylo závislé na tom, zda jde o cestovní kancelář či jiný podnik.

H_{A3} = Existuje závislost mezi oblastí podnikání u subjektů, které chtějí zlepšit způsob komunikace se zákazníky a nalezením nového segmentu trhu.

4.1 Výsledky kvantitativního výzkumu

Následující kapitola se zaměřuje na grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření, pro zjištění dopadu pandemie COVID-19 na cestovní kanceláře a agentury, a také jejich očekávání do budoucna.

Graf 1

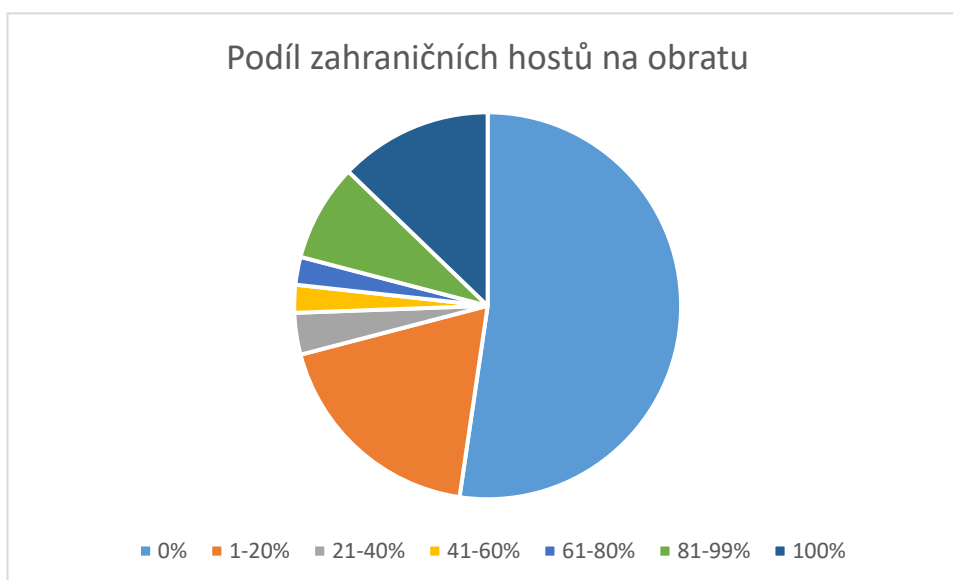


Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Na otázku viz Graf 1 zvolilo možnost Cestovní kancelář nebo agentura celých 41,35 % respondentů což v celkovém součtu dělá 86 podniků. Mezi ostatní dotazované podniky (122) patřili například penziony, restaurace, průvodci, hotely, dopravci nebo destinační agentury.

Další část vyhodnocení výzkumu se bude zabývat především daty týkající se pouze cestovních kanceláří a agentur nebo porovnání jejich výsledků s ostatními podniky.

Graf 2

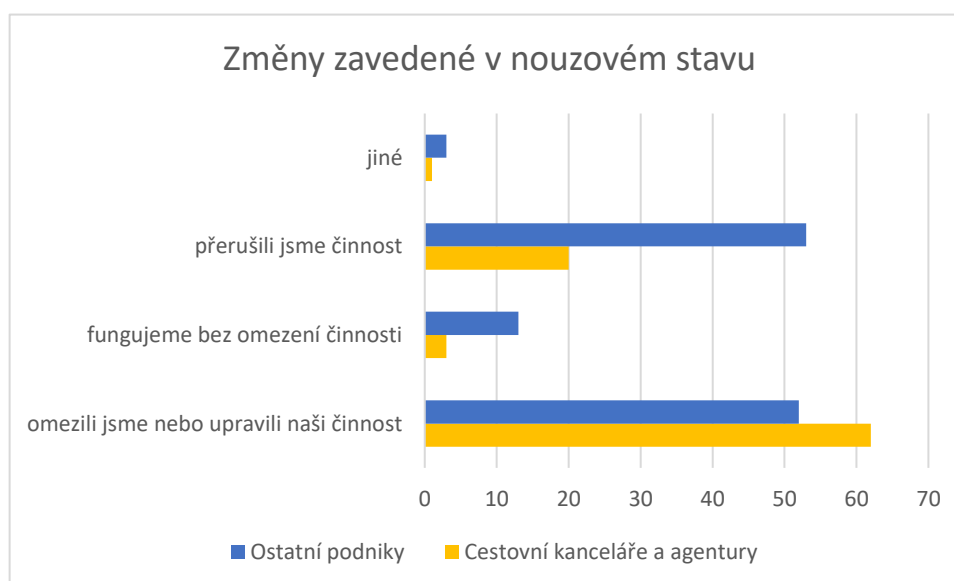


Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Více než polovina dotazovaných subjektů odpověděla, že podíl zahraničních hostů na obratu je 0 %. To znamená, že jsou závislí především na tuzemské klientele. Další značná část subjektů má podíl zahraničních hostů na obratu pouze mezi 1–20 %, který taky není příliš znatelný a převažuje tedy podíl domácích hostů na obratu.

Graf 3

Cestovní kanceláře a agentury versus ostatní podniky

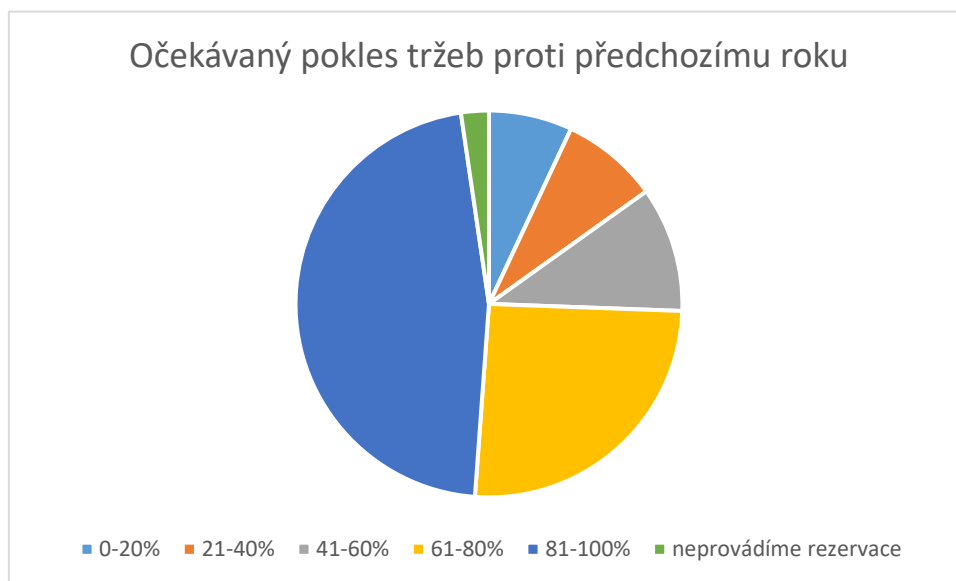


Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Většina subjektů z oblasti cestovních kanceláří a agentur byla nucena svou činnost upravit nebo omezit. Celých 23 % dotazovaných bylo nuceno svou činnost dokonce přerušit.

Oproti cestovním kancelářím a agenturám bylo nuceno více podniků svoji činnost úplně přerušit (44 %). Tato situace byla nejspíše zapříčiněna povahou těchto podniků, jako jsou penziony nebo restaurace, které byly nuceny svoji činnost omezit, v rámci vládních opatření.

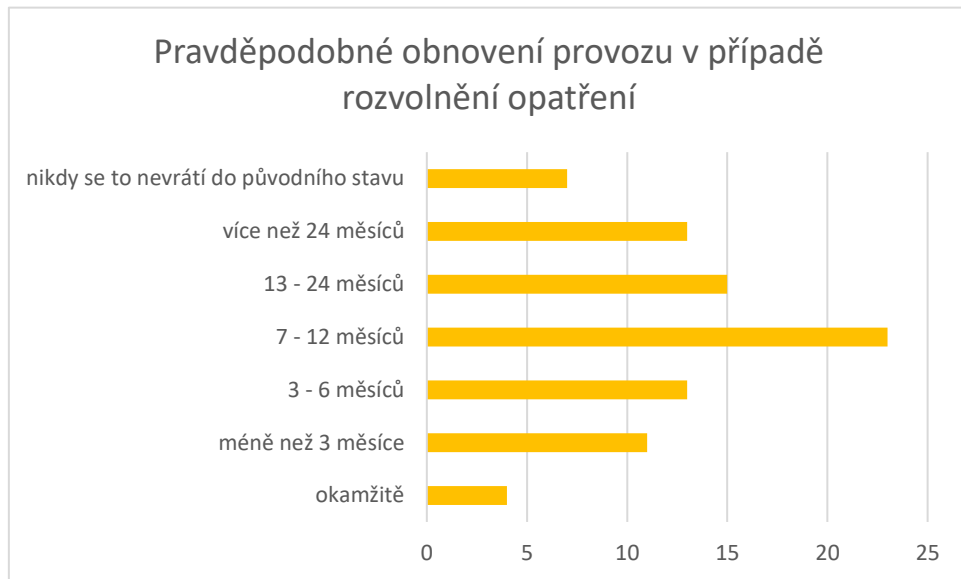
Graf 4



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Co se týče očekávaného poklesu tržeb oproti předchozímu roku (tedy roku 2019), drtivá většina podniků očekávala pokles tržeb znatelný. Konkrétně 47 % subjektů očekává propad tržeb o 81–100 % a 26 % subjektů očekává pokles tržeb mezi 61 a 80 %. Nad nižším poklesem tržeb uvažovalo zbylých 27 % dotazovaných subjektů.

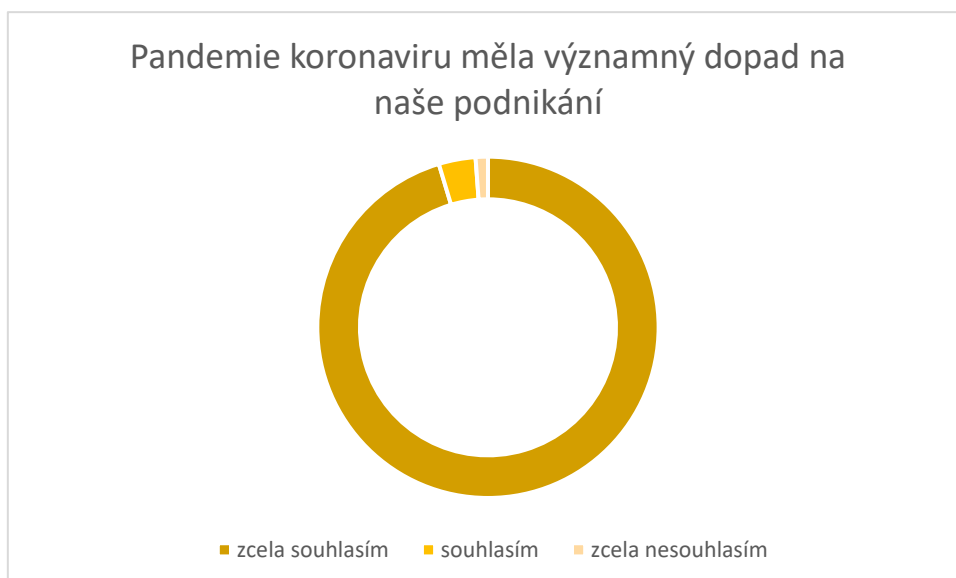
Graf 5



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Většina z dotazovaných subjektů (27 %) uvedla, že pravděpodobně obnoví provoz v případě rozvolnění opatření v rámci 7 až 12 měsíců, další skupina subjektů uvedla, že obnoví provoz mezi 13 až 24 měsíci (17 %) a 8 % subjektů uvedlo, že se jejich podnik už nikdy nevrátí do původního stavu.

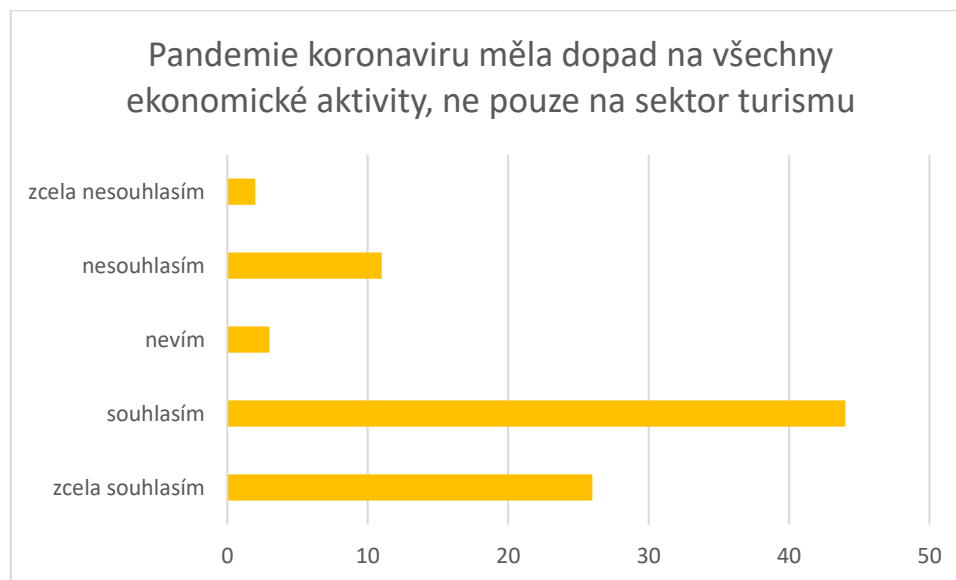
Graf 6



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Jak lze vyčíst z grafu č. 6, drtivá většina subjektů odpověděla na otázku kladně. Pouze 1 subjekt uvedl, že pandemie koronaviru neměla významný dopad na jeho podnikání, zbylých 85 subjektů odpovědělo zcela souhlasím, či souhlasím. Je tedy patrné, že pandemie poznamenala drtivou většinu dotazovaných subjektů.

Graf 7

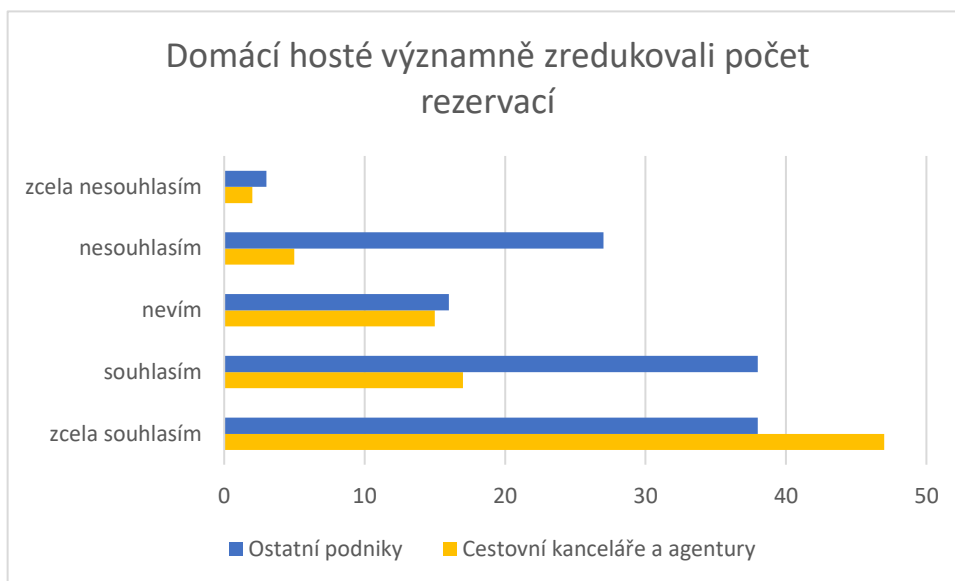


Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Souhlas s tvrzením, že pandemie COVID-19 měla dopad na všechny ekonomické aktivity, nejen na sektor turismu udělilo 81 % respondentů. Neutrálně nebo negativně reagovalo zbylých 19 % dotazovaných. Z počtu cestovních kanceláří a agentur (70), které uvedly, že pandemie měla dopad na všechny ekonomické aktivity, bylo 70 % velmi malých podniků s počtem do 5 zaměstnanců, dalších 19 % subjektů má mezi 6–10 zaměstnanci, 10 % dotazovaných uvedlo velikost svého podniku mezi 11–30 zaměstnanci a pouze 1 podnik měl mezi 101–250 zaměstnanci. Z této skutečnosti je jasné, že dopad na všechny ekonomické aktivity se týkal především podniků s nižším počtem zaměstnanců.

Graf 8

Cestovní kanceláře a agentury versus ostatní podniky



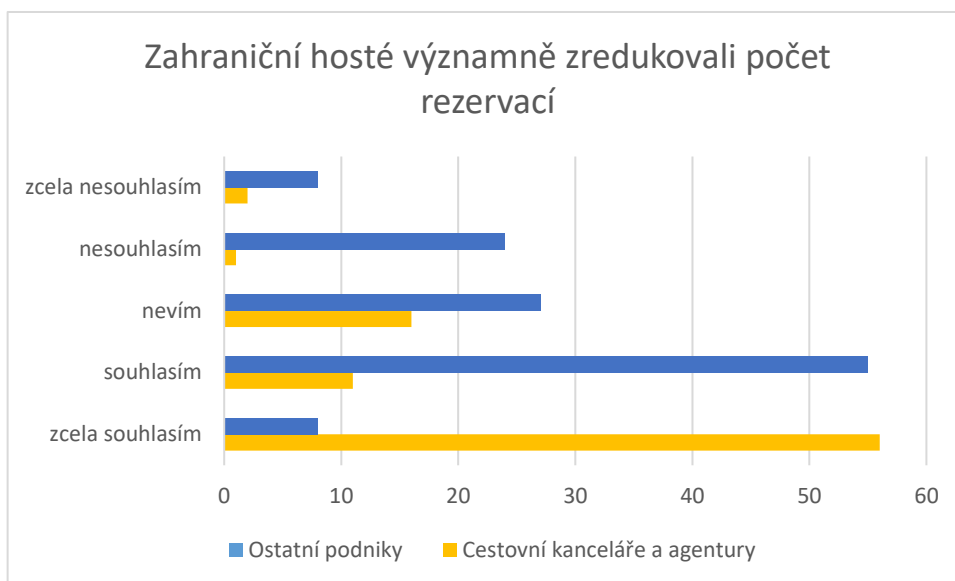
Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

S významnou redukcí počtu rezervací, ze strany domácích hostů zcela souhlasilo, či souhlasilo 74 % dotazovaných subjektů z oblasti cestovních kanceláří a agentur, zbylých 26 % respondentů mělo neutrální postoj nebo z jejich pohledu nebyly rezervace redukovány příliš významně.

Ostatní podniky na otázku redukce počtu rezervací domácími hosty neodpovídaly příliš odlišně. Více než nadpoloviční většina, přesněji 62 % respondentů považovalo redukcí za významnou, zbylých 38 % reagovalo neutrálně nebo s tvrzením nesouhlasilo.

Graf 9

Cestovní kanceláře a agentury versus ostatní podniky



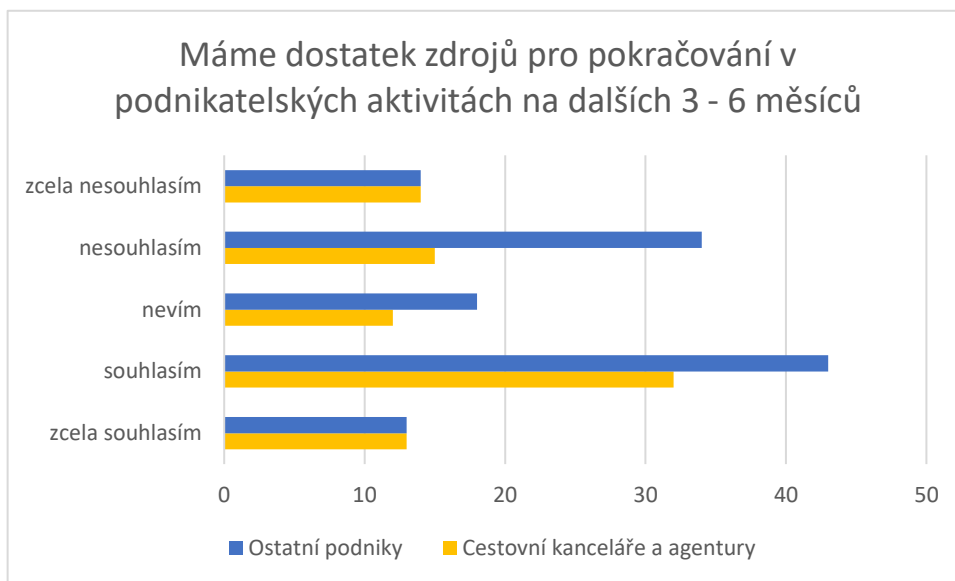
Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Při srovnání grafů 8 a 9 lze pozorovat, že rezervace cestovních kanceláří a agentur byly zredukovány jak na straně domácích, tak zahraničních hostů. Je ale důležité si uvědomit, že podíl zahraničních hostů na obratu byl nižší než v případě hostů domácích. V obou situacích byla redukce rezervací znatelná.

Stejně jako rušení rezervací domácími hosty, tak zahraničními hosty bylo v nadpoloviční většině (52 %) pro ostatní podniky významné. Ve zbylé části si podniky nebyly jisté, jak výrazné pro ně bylo redukování rezervací (22 %), nebo pro ně nebylo rušení rezervací zahraničními hosty významné (26 %).

Graf 10

Cestovní kanceláře a agentury versus ostatní podniky



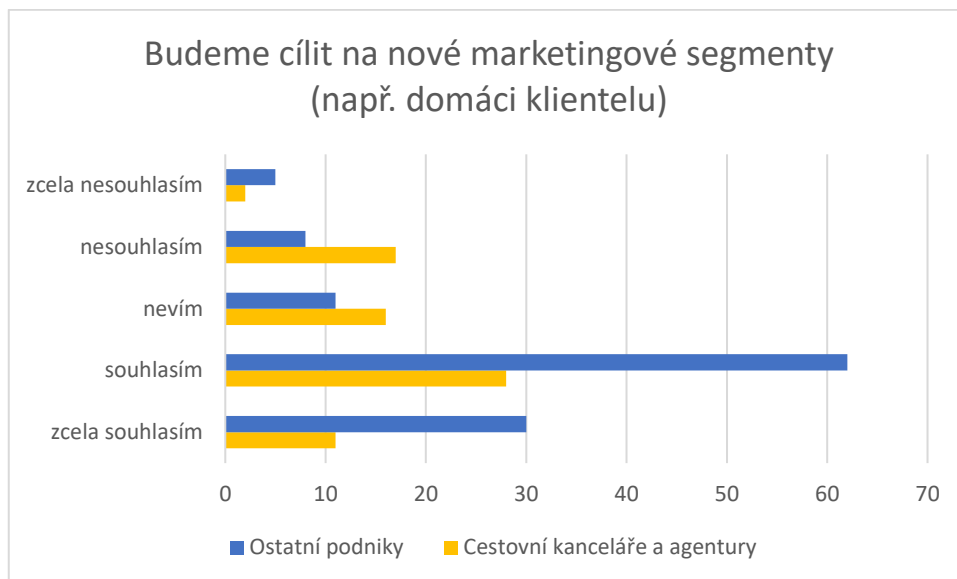
Zdroj:(Konorská, Janeček, 2020)

V oblasti budoucí finanční situace bylo 52 % respondentů přesvědčeno, že mají dostatek finančních prostředků pro pokračování v podnikání na dalších 3-6 měsíců, 14 % mělo neutrální postoj a 34 % podniků si nebylo jisto, zda mají pro další podnikatelské aktivity dostatek finančních prostředků. Tyto výsledky se týkají období léta/podzimu 2020.

Pokud srovnáme dostatek finančních zdrojů pro pokračování v podnikatelských aktivitách na dalších 3–6 měsíců můžeme si všimnout, že míra nesouhlasu je četnější u podniků mimo cestovní kanceláře a agentury (39 %), mezi které patří, jak již je výše uvedeno penziony, restaurace, průvodci, hotely, dopravci nebo destinační agentury.

Graf 11

Cestovní kanceláře a agentury versus ostatní podniky

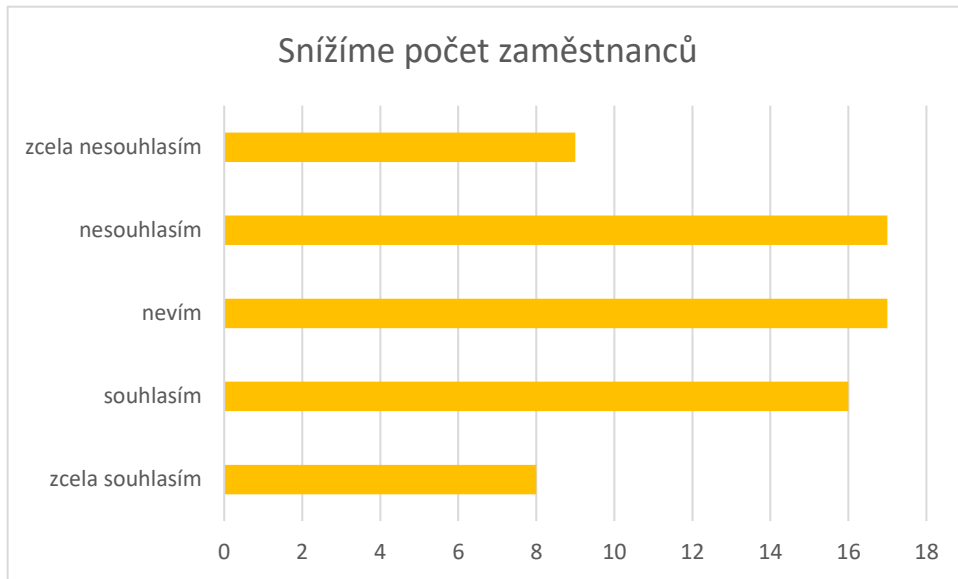


Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Důvěru v nalezení nového segmentu trhu mělo 45 % dotazovaných subjektů, 19 % nevědělo, zda budou cílit na nové segmenty, 22 % nechce cílit na nové marketingové segmenty. Zbýlých 14 % se nevyjádřilo.

V případě ostatních podniků jako jsou restaurace či hotely byla míra souhlasu s nalezením nového segmentu 75 %. Pouhých 9 % nevědělo, zda nový segment hledat a 11 % na nový segment trhu cílit neplánuje. Ostatních 5 % se nevyjádřilo.

Graf 12



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

V oblasti lidských zdrojů, konkrétněji snížení počtu zaměstnanců, nebyly výsledky jednoznačné, a to zejména z důvodu, že 22 % subjektů se k otázce snížení počtu zaměstnanců nevyjádřilo. Se snížením počtu zaměstnanců souhlasilo 28 % subjektů, nejisté rozhodnutí mělo 20 % subjektů a nesouhlasilo 30 % podniků.

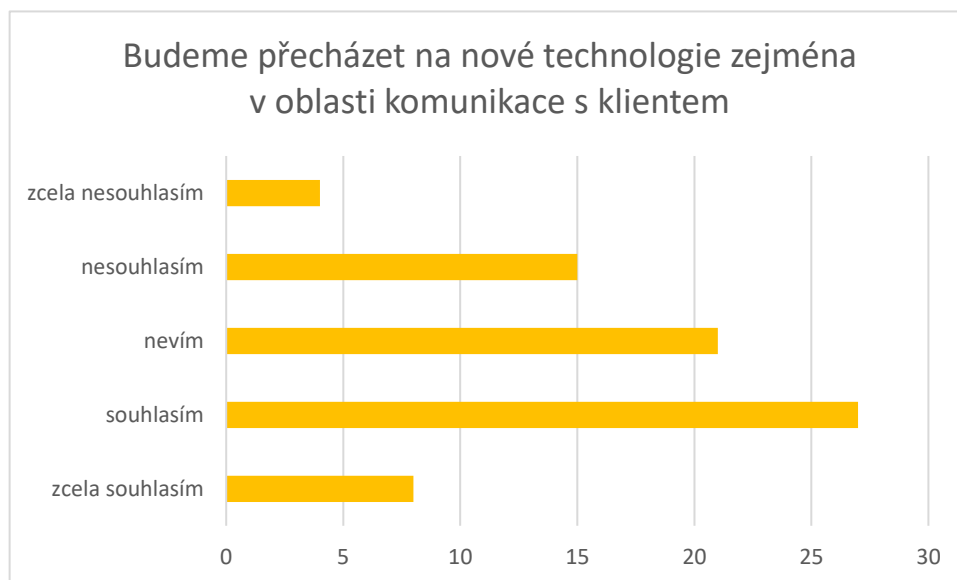
Graf 13



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Finanční pomoc od státu či jiných místních turistických organizací očekávalo 57 %, zbylých 43 % pomoc neočekávalo a spoléhalo se na vlastní zdroje.

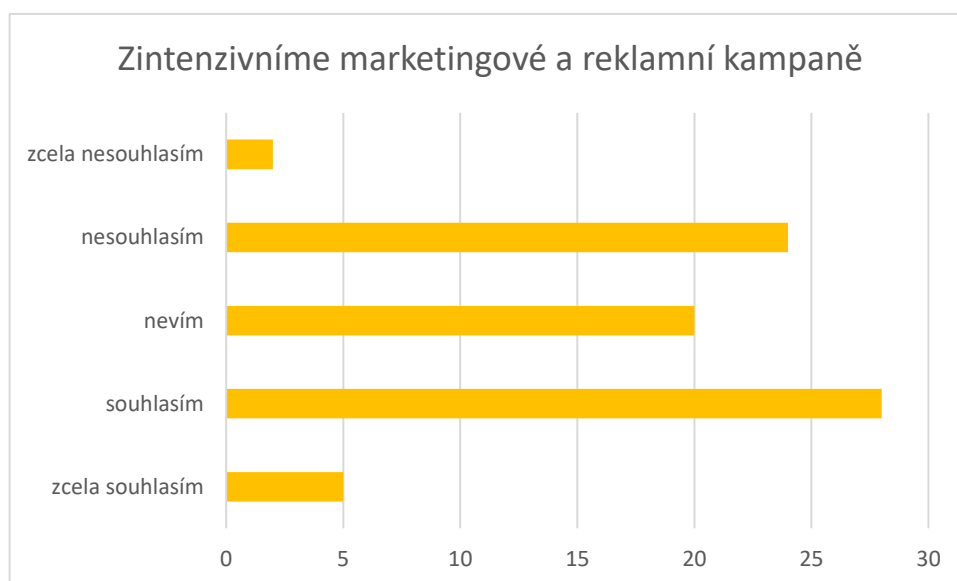
Graf 14



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Nové technologie v oblasti komunikace s klienty plánovalo zavést 41 % dotazovaných, se zavedením nových technologií si nebylo jisto 24 % subjektů, a 22 % subjektů neplánuje nové technologie zavést. Zbylých 13 % se nevyjádřilo.

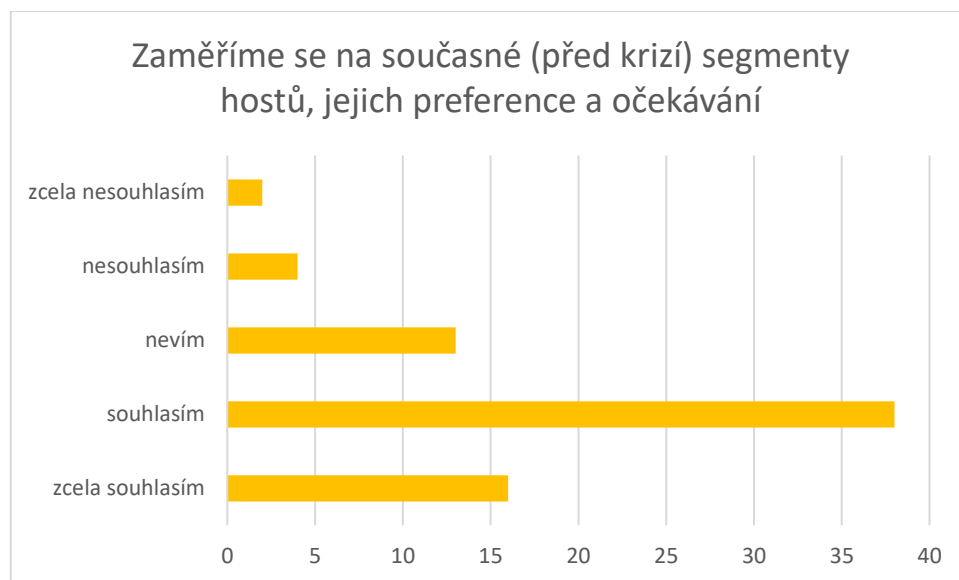
Graf 15



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Nad možností intenzivnější marketingové kampaně uvažovalo 38 % subjektů, 23 % uvedlo že neví, a 30 % subjektů nad touto možností neuvažovalo. Ostatních 9 % se nevyjádřilo.

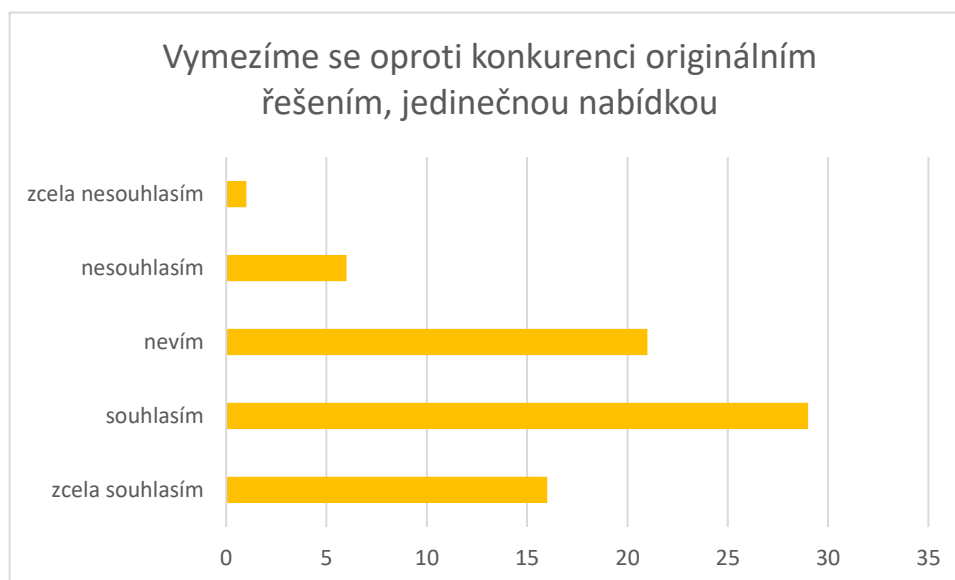
Graf 16



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

V návaznosti na graf 11, a to hledání nových segmentů trhu, podniky zodpovídaly na otázku, zda se zaměří na současné segmenty. S tvrzením souhlasilo 63 % podniků, neutrálně odpovídalo 15 % a pouhých 7 % neplánuje být zaměřeno pouze na současný segment trhu. Ostatních 15 % se nevyjádřilo.

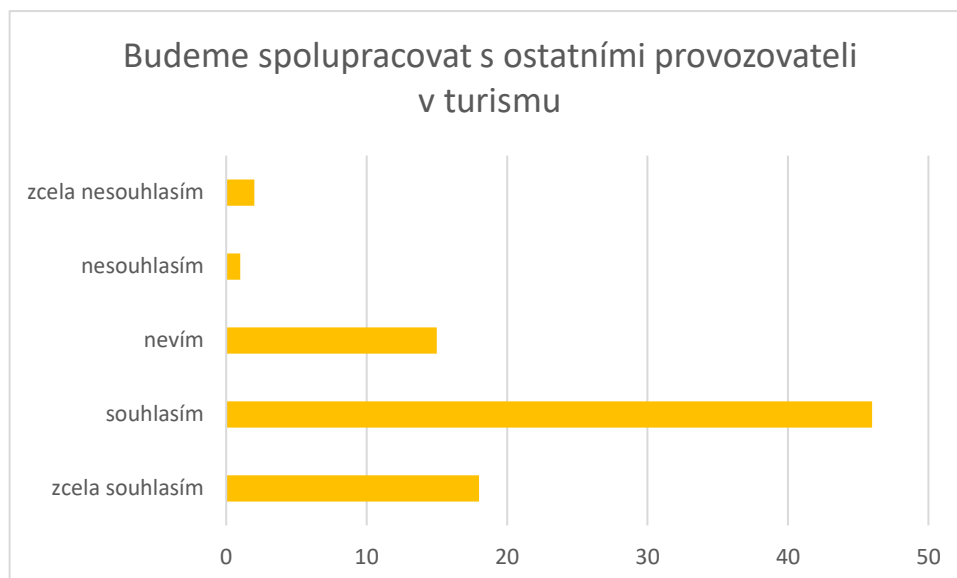
Graf 17



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

S nalezením originálního řešení nebo jedinečné nabídky počítalo 52 %, 24 % nevědělo, zda takové řešení naleznou a 8 % nad touto možností neuvažovalo. Celých 16 % se vůbec nevyjádřilo.

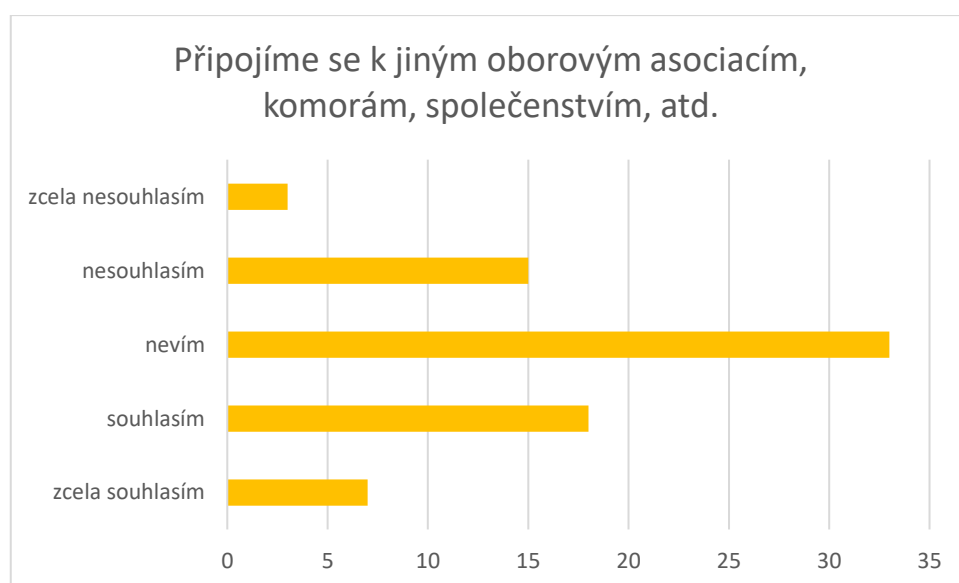
Graf 18



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Nad spoluprací s ostatními podniky v oblasti cestovního ruchu uvažovalo 74 % respondentů, 17 % dotazovaných nevědělo, zda budou s těmito podniky chtít spolupracovat a pouze 4 % nad touto variantou vůbec neuvažovala. Zbýlých 5 % se nevyjádřilo.

Graf 19



Zdroj: (Konorská, Janeček, 2020)

Se spoluprací s jinými organizacemi souhlasilo 29 % dotazovaných, 38 % nevědělo, zda bude taková spolupráce možná a 21 % se spoluprací nesouhlasilo. Ostatních 12 % se nevyjádřilo.

Při interpretaci výsledků bylo zjištěno, že poměrně velká část dotazovaných subjektů ve výzkumu odpovídala na otázky možností nevím, nebo se vůbec nevyjádřila. Tato skutečnost byla ovlivněna určitou nejistotou z pohledu cestovních kanceláří a agentur, protože nemohly dopředu odhadnout, co bude následovat, a proto raději nad jistými variantami vůbec neuvažovaly.

Cestovní kanceláře a agentury díky pandemii COVID-19 omezily nebo upravily svou činnost a zahraniční i domácí hosté výrazně redukovaly své rezervace. Podniky očekávaly, že se jim podaří obnovit provoz v rámci 7-12 měsíců, mají dostatek finančních prostředků pro dalších 3-6 měsíců fungování, ale i přesto by využily pomoc od státu či jiných organizací. V oblasti marketingu se podniky plánovaly zaměřit jak na nové segmenty trhu, tak si udržet ty stávající, chtěly si zachovat intenzitu marketingových kampaní, ale zlepšit možnost komunikace se svými zákazníky přes internet a v poslední řadě také navázat nové vztahy s podniky a organizacemi.

4.2 Výsledky kvalitativního výzkumu

V následující kapitole jsou uvedeny otázky, které byly cestovním kancelářím a agenturám položeny a následné odpovědi, které byly prostřednictvím dotazníků získány. Odpovědi byly získávány v rozmezí ledna až března roku 2021. Na základě zjištěných dat je třeba ověřit splnění předpokladů.

1. dotazník

1. Byli jste nuceni ukončit nebo omezit pracovní poměr s některým z vašich zaměstnanců? Byli jste nuceni snížit mzdové náklady?

Nebyli jsme nuceni ani ukončit ani omezit pracovní poměr s našimi zaměstnanci, ani jsme nesnižovali mzdové náklady. Po dobu zavřených provozoven jsou naši zaměstnanci doma na náhradách za 100 % mzdy.

2. Řešili jste nějakou problémovou situaci, která vznikla z důvodu vládních nařízení/omezení? (problém s repatriací, vrácení peněz za neuskutečněné zájezdy apod.)

Od začátku, co pandemie vypukla, tak neustále řešíme jen problémové situace. Každý den nám přináší jiná překvapení a za poslední rok jsme pracovali více než za roky předchozí, a to bez vidiny zisků. Jsme v dennodenním kontaktu s právníky, asociacemi, sledujeme vládní rozhodnutí a nařízení a v neposlední řadě trávíme hodiny a hodiny s klienty na telefonu či řešíme s dodavateli vypořádání s neuskutečněnými termíny. Někteří klienti již mají na několikrát posunuté termíny dovolené.

3. Za jak dlouhé časové období se vám podařilo obnovit provoz?

Provoz jsme ještě neobnovili. Máme stále zavřené provozovny.

4. Zvládli jste se vrátit zpět do provozu bez finančních problémů?

Nevrátili jsme se zpět do provozu – viz předchozí otázka.

5. Využili jste program COVID na podporu cestovních kancelářů a agentur?

Využili jsme program COVID na podporu cestovních kancelářů. Bohužel ale tento program je nastaven tak, že jeho plnění šlo výlučně na neuskutečněné zájezdy. Zcela mimo dosah se ocitly např. subjekty nabízející jednu cestovní službu, tedy tzv. „nezájezdy“, což je u nás 95 % prodejů. Navíc alokace pro tento program nebyla ve výši, kterou bychom

si pro náš sektor představovali, a přímé finanční pomoci se tudíž nedostalo z důvodu přísných parametrů programů všem, kteří pomoc nezbytně potřebují.

6. Jaký byl rozdíl mezi rezervacemi za letní sezonu 2020 a 2021? Blíží se rok 2021 roku 2019, tedy před pandemií COVID19?

Rezervace na rok 2021 se teprve rozjíždějí. Nemáme v tuto chvíli možnost srovnání.

7. Byl Váš pokles tržeb v roce 2020 takový, jaký jste očekávali, nebo byl vyšší/nížší?

Určitě byl vyšší, než jsme očekávali.

8. Našli jste nové segmenty trhu? Nebo jste se zaměřili na současné (před krizí) segmenty a na jejich preference a očekávání?

Soustředili jsme se hlavně na firemní segment, a to konkrétně zaměstnance firem, kteří dostávají od svých zaměstnavatelů bonusy na dovolenou. Tyto bonusy byly potřeba do konce roku vyčerpat, tedy to pro nás byly v loňském roce hlavní zdroje příjmů.

9. Našli jste nějaký způsob konkurenční výhody v podobě jedinečné nabídky služeb?

Určitě v těch firemních segmentech, o kterých jsem mluvila dříve. A pak skutečnost, že naše CK se již 27 let specializuje na dovolenou v České republice a okolních zemích (Slovensko, Maďarsko) a tedy jsme stále měli co prodávat.

10. Zintenzivnili jste marketingovou komunikaci oproti předcházejícím letem?

Ne, naopak jsme ji zcela utlumili.

11. Zvýšili nebo zlepšili jste možnost prodeje a komunikace s potenciálními zákazníky přes internet?

Už v předchozích letech jsme intenzivně pracovali na novém webu, on-line objednávkách, ... atd. tedy jsme sledovali trendy. Přejít na kompletní on-line pro nás tedy nebyl žádný problém, již jsme byli na tuto situaci připraveni.

12. Začali jste v průběhu krize spolupracovat s novými podniky?

Ano, navázali jsme spolupráci s novými podniky, které poskytují benefity svým zaměstnancům na dovolenou.

2. dotazník

- 1. Byli jste nuceni ukončit nebo omezit pracovní poměr s některým z vašich zaměstnanců? Byli jste nuceni snížit mzdové náklady?**

Nemáme žádné zaměstnance ani brigádníky, takže jsme takovou situaci naštěstí nemuseli řešit.

- 2. Řešili jste nějakou problémovou situaci, která vznikla z důvodu vládních nařízení/omezení? (problém s repatriací, vrácení peněz za neuskutečněné zájezdy apod.)**

Ano, řešili jsme vrácení peněz za stornované zájezdy, vystavování voucherů a poukázek místo uskutečněných zájezdů, stornování zájezdu těsně před odletem z důvodu pozitivních výsledků testů na COVID-19.

- 3. Za jak dlouhé časové období se vám podařilo obnovit provoz?**

Musím říct, že provoz stále obnovujeme, díky opatřením, která platí od 5.2.2021 znovu pociťujeme pokles poptávek.

- 4. Zvládly jste se vrátit zpět do provozu bez finančních problémů?**

Zvládli jsme se vrátit do provozu jen díky tomu, že jsme museli využít osobních úspor.

- 5. Využili jste program COVID na podporu cestovních kanceláří a agentur?**

Nevyužili, v našem případě by ta pomoc vycházela na úplné minimum, tudíž jsme ji ani nevyužili.

- 6. Jaký byl rozdíl mezi rezervacemi za letní sezonu 2020 a 2021? Blíží se rok 2021 roku 2019, tedy před pandemií COVID19?**

Rozdíl byl velký, rezervace na letní sezonu 2020 se uskutečnily už koncem roku 2019 nebo začátkem r. 2020, následně se jich ale spousta muselo rušit nebo měnit na vouchery/poukázky z důvodu situace ohledně COVID-19. Zatímco na rok 2021 klienti uplatňují prozatím vouchery z loňského roku.

- 7. Byl Váš pokles tržeb v roce 2020 takový, jaký jste očekávali, nebo byl vyšší/nížší?**

Pokles tržeb v roce 2020 byl nižší, než jsme očekávali.

8. Našli jste nové segmenty trhu? Nebo jste se zaměřili na současné (před krizí) segmenty a na jejich preference a očekávání?

Zaměřili jsme se na současné/stávající segmenty a snažili jsme se pouze o to, abychom nabídku přizpůsobili přímo jim.

9. Našli jste nějaký způsob konkurenční výhody v podobě jedinečné nabídky služeb?

Ne, nenašli.

10. Zintenzivnili jste marketingovou komunikaci oproti předcházejícím letem?

Ano, dá se říct, že jsme marketingovou komunikaci zintenzivnili alespoň o 50 %.

11. Zvýšili nebo zlepšili jste možnost prodeje a komunikace s potenciálními zákazníky přes internet?

Naše agentura funguje pouze jako internetový prodej zájezdů, takže jsme fungovali pro nás v „normálním“ režimu, co se týká prodeje a oslovování potenciálních zákazníků.

12. Začali jste v průběhu krize spolupracovat s novými podniky?

Ne, spolupracujeme stále se stejnými partnery.

3. dotazník

1. Byli jste nuceni ukončit nebo omezit pracovní poměr s některým z vašich zaměstnanců? Byli jste nuceni snížit mzdové náklady?

Ne. Pouze nebylo zahájeno výběrové řízení na animátory a delegáty pro exotické destinace, na letní sezónu výběrové řízení bylo odloženo na jarní měsíce, až bude situace přehlednější.

2. Řešili jste nějakou problémovou situaci, která vznikla z důvodu vládních nařízení/omezení? (problém s repatriací, vrácení peněz za neuskutečněné zájezdy apod.)

Nesčetné množství – vrácení peněz se nám v první etapě na jaře podařilo proměnit v systém voucherů, které klienti mohou uplatnit následující rok a půl, a objednavatel nemusí být cestující – může tedy se změnit destinace, počet osob, cestující, cokoli. Repatriace byla v pořádku, lety jsou naše soukromé. Pouze jsme snížili počet letů do destinací.

3. Za jak dlouhé časové období se vám podařilo obnovit provoz?

My jsme provoz ani nepřerušili, bylo potřeba, aby zaměstnanci nadále komunikovali s klienty, kteří nám svěřili své peníze. A o ty, kteří aktuálně byli v destinacích. Bylo potřeba, abychom i přes zavřené pobočky byli ke klientům co nejbliže.

4. Zvládly jste se vrátit zpět do provozu bez finančních problémů?

Pobočky stále nemohou být otevřené, fungovali jsme od konce května do začátku října bez finanční zátěže. Aktuálně jsou pobočky uzavřené stejně dlouhou dobu jako na jaře, jak to bude dál, nevíme.

5. Využili jste program COVID na podporu cestovních kanceláří a agentur?

Ne.

6. Jaký byl rozdíl mezi rezervacemi za letní sezónu 2020 a 2021? Blíží se rok 2021 roku 2019, tedy před pandemií COVID19?

Ve výběru destinací – v létě 2020 nám lidé nejčastěji cestovali do Bulharska a Řecka (kde podmínky pro vycestování nebyly natolik striktní jako u ostatních destinací). Předchozí, běžný, rok byly nejnavštěvovanější destinace Egypt, Tunis a Turecko. Letos prozatím zaznamenáváme nejvyšší prodeje u Bulharska, ale nic není definitivní, lidé váhají,

nakupují zejména ti, co mají vouchery z předchozích neuskutečněných zájezdů. Velkou změnu vnímáme v nákupním chování – v čase nákupu, ve výběru destinace, a také v kategoriích cestujících (věk a složení cestujících). A ano, prodeje jsou nižší, ale není to dramatický rozdíl vedoucí k radikálním řešení.

7. Byl Váš pokles tržeb v roce 2020 takový, jaký jste očekávali, nebo byl vyšší/nižší?

Predikce poklesu byly dramatičtější.

8. Našli jste nové segmenty trhu? Nebo jste se zaměřili na současné (před krizí) segmenty a na jejich preference a očekávání?

Zaměřili jsme prodej na segment, do kterého nejsou zahrnuty rizikové skupiny, a je pro ně cestování i v této době přijatelnou formou odpočinku. Snažíme se povzbudit v cestování primárně rodiny s dětmi, které propagací oslovujeme aktuálně nejmasivněji.

9. Našli jste nějaký způsob konkurenční výhody v podobě jedinečné nabídky služeb?

Vouchery pro neuskutečněné zájezdy, nabízet „bezpečnější“ destinace, zajišťovat zájezdy s co největší opatrností, pojištění, které umožňuje storno i den před odletem, placené testování ze strany CK, nabídka destinací, kde je možné vycestovat i aktuálně.

10. Zintenzivnili jste marketingovou komunikaci oproti předcházejícím letem?

Ne.

11. Zvýšili nebo zlepšili jste možnost prodeje a komunikace s potenciálními zákazníky přes internet?

Náš prodej už pět let probíhá osobně i on-line. Pouze jsme posílili a zlepšili interní podmínky oddělení, kdy jsme navýšili počet zaměstnanců příslušného oddělení. Komunikace se pro klienty zrychlila a jsme efektivnější, systém objednávek jsme ponechali stejný.

12. Začali jste v průběhu krize spolupracovat s novými podniky?

Ne.

4. dotazník

- 1. Byli jste nuceni ukončit nebo omezit pracovní poměr s některým z vašich zaměstnanců? Byli jste nuceni snížit mzdové náklady?**

Ano, museli jsme 2 zaměstnancům dát výpověď. Pokud se situace nezlepší, budeme muset řešit i mzdové náklady (do února 2021 pomáhá program Antivirus) nebo zkrácenou pracovní dobu.

- 2. Řešili jste nějakou problémovou situaci, která vznikla z důvodu vládních nařízení/omezení? (problém s repatriací, vrácení peněz za neuskutečněné zájezdy apod.)**

Vracení peněz za neuskutečněné zájezdy

Vystavování voucherů

Pomoc klientům s vyplňováním různých formulářů potřebných pro vjezd či pobyt v různých státech EU, pomoc při zajišťování testů na COVID..

- 3. Využili jste program COVID na podporu cestovních kanceláří a agentur?**

Ano, ale podpora byla velmi nedostatečná. Nepokryla ani povinné pojištění CK proti úpadku.

- 4. Za jak dlouhé časové období se vám podařilo obnovit provoz?**

Stále se nepodařilo.

- 5. Zvládly jste se vrátit zpět do provozu bez finančních problémů?**

Finanční problémy stále řešíme. Pokud se nic neprodává a jsme tedy bez příjmu, ale musíme hradit energie, telefony, leasingové splátky, pojištění a silniční daně za všechny dopravní prostředky, tak je to velký problém. Vláda pomůže s částečnou úhradou mezd (např. 60-100 % z vyplacených mezd, podle vládních omezení) nebo s 50 % nájemného. Jak jsem již psala, COVID CK nepokryl ani náklad na pojištění CK.

- 6. Jaký byl rozdíl mezi rezervacemi za letní sezonu 2020 a 2021? Blíží se rok 2021 roku 2019, tedy před pandemií COVID19?**

Toto se nedá srovnávat. Počet zakoupených zájezdů a rezervací za leden a únor roku 2020 (do nouzového stavu) byl cca 20 % z obrátu celého roku 2019, ale bohužel se v průběhu roku prodej příliš nezvýšil. Nabídka, katalog, byl již k dispozici v prosinci

2020, ale ani koncem roku 2020, ani v roce 2021 prodej nebyl, někteří klienti si zatím pouze uplatňují vouchery.

7. Byl Váš pokles tržeb v roce 2020 takový, jaký jste očekávali, nebo byl vyšší/nížší?

Byl vyšší, než jsme odhadovali, protože z důvodu časového zabezpečení testů na COVID jsme museli rušit několik plných zájezdů na podzim (např. na zájezdy do lázní do Maďarska). Domnívali jsme se, že podzimní zájezdy již budeme moci realizovat.

8. Našli jste nové segmenty trhu? Nebo jste se zaměřili na současné (před krizí) segmenty a na jejich preference a očekávání?

Nenašli, cestovní ruch příliš možností nemá. Exotické destinace, kam je momentálně možnost létat, nejsou naší silnou stránkou, protože klienti využívají velkých cestovních kanceláří – touroperátorů. Vyčkáváme na zlepšení situace a na lepší podmínky cestování.

9. Našli jste nějaký způsob konkurenční výhody v podobě jedinečné nabídky služeb?

Rozšířili jsme pro klienty nabídku pojištění na Covid + červené zóny + karanténa..., aby se nemuseli obávat o své peníze při stornu zájezdu.

Snížili jsme zálohu požadovanou od klienty z 50 % na 2 000 Kč.

Rozšířili jsme nabídku tuzemských zájezdů.

10. Zintenzivnili jste marketingovou komunikaci oproti předcházejícím letem?

Ne, na reklamu není dostatek financí a na www máme uveden komplexní přehled nabídky

11. Zvýšili nebo zlepšili jste možnost prodeje a komunikace s potenciálními zákazníky přes internet?

Bohužel ne – nejedná se o nákup spotřebního zboží, které zákazníci nutně potřebují, ale ohledně zájezdů klienti čekají na lepší epidemiologickou situaci a momentálně nechtějí nejistou dovolenou řešit.

12. Začali jste v průběhu krize spolupracovat s novými podniky?

Bohužel ne.

5. dotazník

- 1. Byli jste nuceni ukončit nebo omezit pracovní poměr s některým z vašich zaměstnanců? Byli jste nuceni snížit mzdové náklady?**

Ano, uzavřeli jsme vybrané pobočky.

- 2. Řešili jste nějakou problémovou situaci, která vznikla z důvodu vládních nařízení/omezení? (problém s repatriací, vrácení peněz za neuskutečněné zájezdy apod.)**

Ano, rušení zájezdů, které nebylo možné uskutečnit.

- 3. Za jak dlouhé časové období se vám podařilo obnovit provoz?**

Provoz jsme nikdy nepřerušili, přestože byl utlumen, úplně přerušen nebyl nikdy a není ani nyní během dalšího lockdownu, stále se dá létat za exotikou či např. na lyže do Bulharska, stále se prodávají zájezdy na léto atd.

- 4. Zvládly jste se vrátit zpět do provozu bez finančních problémů?**

Pandemie poznamenala celý cestovní ruch bez výjimky a problémy má dnes každý, jde o jejich řešení, a to máme aktuálně zajištěno.

- 5. Využili jste program COVID na podporu cestovních kanceláří a agentur?**

Ano.

- 6. Jaký byl rozdíl mezi rezervacemi za letní sezonu 2020 a 2021? Blíží se rok 2021 roku 2019, tedy před pandemií COVID19?**

Prodej zájezdů na léto 2020 byl za období prosinec 2019–leden 2020 rekordní, pak se prodej začal zpomalovat a v půlce března se zastavil. K obnově došlo až v červnu.

Prodej zájezdů na léto 2021 byl v prosinci srovnatelný s rokem 2019, od půlky ledna došlo k poklesu.

- 7. Byl Váš pokles tržeb v roce 2020 takový, jaký jste očekávali, nebo byl vyšší/nížší?**

Pokles byl dramatický, loni v březnu takový neočekával nikdo.

- 8. Našli jste nové segmenty trhu? Nebo jste se zaměřili na současné (před krizí) segmenty a na jejich preference a očekávání?**

Krise zatím stále pokračuje a dokud nebude vyřešena, musí všichni improvizovat...

9. Našli jste nějaký způsob konkurenční výhody v podobě jedinečné nabídky služeb?

Nic takového jako „jedinečná nabídka, kterou nemá nikdo jiný“ na trhu neexistuje, pokud někdo tvrdí opak, jen nezná svou konkurenci.

10. Zintenzivnili jste marketingovou komunikaci oproti předcházejícím letem?

Marketingovou komunikaci má smysl zintenzivnit, když jsou na trhu zákazníci, na které můžete cílit. Těch je nyní ale méně, na intenzivní kampaně teprve přijde řada.

11. Zvýšili nebo zlepšili jste možnost prodeje a komunikace s potenciálními zákazníky přes internet?

Na tom pracujeme již více let a nyní se tento proces ještě zintenzivnil.

12. Začali jste v průběhu krize spolupracovat s novými podniky?

Ano, s dodavateli roušek, respirátorů a testů v různých zemích.

4.3 Shrnutí výsledků a vyhodnocení hypotéz

V následující kapitole se budeme zabývat shrnutím výsledků z obou výzkumů, dále vyhodnocením hypotéz, které byly sestaveny na začátku výzkumného šetření a také ověřením předpokladů.

4.3.1 Vyhodnocení hypotéz

Pro vyhodnocování hypotéz byl vybrán Chí-kvadrát test.

Hypotéza 1: H_{01} = Velikost podniku neměla vliv na jeho budoucí dostatek či nedostatek finančních prostředků na dalších 3–6 měsících

H_{A1} = Existuje závislost mezi velikostí podniku a dostatkem či nedostatkem finančních prostředků pro dalších 3-6 měsíců fungování.

hladina významnosti $\alpha=5\%$

Na základě výsledků výzkumu byla sestavena tabulka pozorovaných četností (n_{ij})

Počet zaměstnanců	5 a méně	6–10	11-250	součet n_j
Dostatek FP	31	8	6	45
Nedostatek FP	32	5	4	41
součet n_i	63	13	10	86

Z této tabulky byly přepočítány teoretické četnosti podle vzorce $e_{ij}=(n_i*n_j)/n$

Počet zaměstnanců	5 a méně	6-10	11–250
Dostatek FP	32,96512	6,802326	5,232558
Nedostatek FP	30,03488	6,197674	4,767442

Dále bylo sestaveno testovací kritérium K_{ij} , kde $K_{ij} = (n_{ij} - e_{ij})^2/e_{ij}$

Počet zaměstnanců	5 a méně	6-10	11–250
Dostatek FP	0,117144	0,210873	0,112558
Nedostatek FP	0,128573	0,231446	0,123539

Pomocí funkce CHIDIST v programu Microsoft Excel, jsme získali hodnotu P-value 0,62899. Hypotézu H_{01} tedy přijímáme na hladině významnosti 5 %. Velikost podniku neovlivnila skutečnost, zda podniky budou mít dostatek finančních prostředků na dalších 3-6 měsíců, či nikoliv.

Hypotéza 2: H_{02} = Pokles tržeb nebyl ovlivněn tím, zda jde o cestovní kanceláře nebo ostatní podniky

H_{A2} = Existuje závislost mezi poklesem tržeb a oblastí podnikání.

hladina významnosti $\alpha=5$ %

Na základě výsledků výzkumu byla sestavena tabulka pozorovaných četností (n_{ij})

Pokles tržeb	0–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %	n_j
Cestovní kanceláře	6	8	23	49	86
Ostatní podniky	64	29	16	13	122
n_i	70	37	39	62	208

Z této tabulky byly přepočítány teoretické četnosti podle vzorce $e_{ij}=(n_i*n_j)/n$

Pokles tržeb	0–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %
Cestovní kanceláře	28,9423077	15,29808	16,125	25,63462
Ostatní podniky	41,0576923	21,70192	22,875	36,36538

Dále bylo sestaveno testovací kritérium K_{ij} , kde $K_{ij} = (n_{ij} - e_{ij})^2/e_{ij}$

Pokles tržeb	0–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %
Cestovní kanceláře	18,1861615	3,481609	2,931202	21,29703
Ostatní podniky	12,8197532	2,454249	2,066257	15,01266

Pomocí funkce CHIDIST v programu Microsoft Excel byla zjištěna hodnota P-value $7,2877E^{-17}$ (tedy 0,000000000000000072877). Hypotézu H_{02} zamítáme na hladině významnosti 5 %. Pokles tržeb byl ovlivněn tím, zda jde o cestovní kancelář či o jiný podnik. Pokles tržeb u cestovních kanceláří byl mnohem vyšší než u ostatních podniků (restaurace, penziony, hotely). Existuje tedy závislost mezi poklesem tržeb a oblastí podnikání.

Hypotéza 3: H_{03} = Nalezení nového segmentu trhu u podniků, které plánovali zlepšit způsob komunikace se zákazníky, nebylo závislé na tom, zda jde o cestovní kancelář či jiný podnik.

H_{A3} = Existuje závislost mezi oblastí podnikání u subjektů, které chtějí zlepšit způsob komunikace se zákazníky a nalezením nového segmentu trhu

hladina významnosti $\alpha=5$ %

Na základě výsledků výzkumu byla sestavena tabulka pozorovaných četností (n_{ij})

Nové segmenty	Cestovní kanceláře	Ostatní podniky	n_j
ANO	27	41	68
NE	12	10	22
n_i	39	51	90

Z této tabulky byly přepočítány teoretické četnosti podle vzorce $e_{ij}=(n_i*n_j)/n$

Nové segmenty	Cestovní kanceláře	Ostatní podniky
ANO	29,4666667	38,53333333
NE	9,53333333	12,46666667

Dále bylo sestaveno testovací kritérium K_{ij} , kde $K_{ij} = (n_{ij} - e_{ij})^2/e_{ij}$

Nové segmenty	Cestovní kanceláře	Ostatní podniky
ANO	0,20648567	0,157900807
NE	0,63822844	0,488057041

Pomocí funkce CHIDIST v programu Microsoft Excel byla zjištěna hodnota P-value 0,222112231. Hypotézu H_0 tedy přijímáme na hladině významnosti 5 %. Nalezení nového segmentu trhu u podniků, které plánovali zlepšit způsob komunikace se zákazníky, nebylo závislé na tom, zda jde o cestovní kancelář či jiný podnik.

4.3.2 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Na základě zjištěných poznatků z dotazníkového šetření a rozhovorů s podniky v oblasti cestovních kanceláří byly vypracovány výsledky, ve kterých bylo porovnána jejich očekávání a skutečná situace, ve které se podniky nacházejí. Jsou zde jisté limity výzkumu, protože vzorek ke srovnání očekávání s realitou byl menší než vzorek základní a výsledky nemohou být zcela zobecněny.

Otázka č.1

V oblasti lidských zdrojů a konkrétněji mzdových nákladů a počtu pracovníků odpovědi nebyly příliš jednoznačné. Při dotazníkovém šetření (viz graf 12) bylo poměrně stejné zastoupení názoru, že se sníží počet zaměstnanců i názor, že počet zaměstnanců zůstane stejný. Na základě rozhovorů 2 z 5 dotazovaných podniků uvedly, že jistým způsobem musely omezit počet zaměstnanců. První cestovní kancelář byla z oblasti malých podniků, které patří do kategorie 6–9 zaměstnanců, snížení počtu zaměstnanců pro ně tedy bylo znatelné. Druhá cestovní kancelář patří do kategorie větších podniků v rozmezí 50–99 zaměstnanců a uvedla, že pouze musely uzavřít pobočky. Nemuselo tedy dojít ke snížení počtu pracovníků.

Cestovní agentura zase sdělila, že díky povaze podniku, nebylo potřeba počet zaměstnanců snižovat, protože nemají žádné zaměstnance. Nelze tedy jednoznačně určit, zda pandemie COVID-19 měla významný vliv na nezaměstnanost v oblasti cestovních kanceláří a agentur. Záleží také na tom, jakým způsobem firma funguje. Zda její prodej je převážně přes internet a pobočky neexistují, či jestli staví právě na pobočkách, které musely být z důvodu vládních nařízení uzavřeny.

Otázka č. 2

V oblasti týkající se problémových situací, do kterých se cestovní kanceláře dostaly díky pandemii COVID-19 se podniky shodly, že problémových situací řešily nespočet a řeší je doposud. Především se jednalo o stornování neuskutečněných zájezdů, vystavování voucherů nebo vrácení peněz za stornované zájezdy.

Otázka č.3

V oblasti obnovy provozu měly cestovní kanceláře a agentury jasno – a to, že se jim doposud nepodařilo provoz obnovit, i přesto, že z grafu č. 5 vyplývá, že dle jejich očekávání se jim provoz podaří obnovit v rámci 7–12 měsíců.

Otázka č. 4

Otázka se zaměřovala na finanční situaci podniku, konkrétně zda se podnik dokázal vrátit do provozu bez finančních problémů. Většina subjektů uvedla, že se jim doposud provoz nepodařilo obnovit. I přesto podniky uváděly různé odpovědi. Některé uvedly, že ve finančních potížích nejsou z důvodu úspor, jiné zase, že finanční situace není příliš uspokojivá. Finanční problémy měly především malé podniky.

Otázka č. 5

V oblasti finanční situace podniku byla jedna z dalších otázek využití podpory od státu, který na podzim roku 2020 spustil program COVID pro podporu cestovního ruchu. Většina z dotazovaných programu využila, což vyplývá z grafu 16, avšak obdržené finanční prostředky nebyly dostatečně vysoké pro pokrytí jejich potřeb.

Otázka č. 6

V oblasti rezervací, byly podniky dotázány, zda se dají rezervace na rok 2021 srovnat s rezervacemi z roku 2019, tedy ještě před pandemií COVID-19. Většina uvedla, že rezervace na rok 2021 jsou tvořeny z velké části z voucherů, které návštěvníci využívají z předcházejícího roku. Rezervace se tedy nedají s rokem 2019 srovnat.

Otázka č. 7

Co se týče tržeb a jejich očekávaného poklesu byla většina podniků přesvědčena, že jejich pokles bude mezi 81-100 % (viz graf 4). Z odpovědí cestovních kanceláří ve druhé části výzkumu lze zjistit, že pokles tržeb byl ve většině případů vyšší, než cestovní kanceláře očekávaly.

Otázka č. 8

U výsledků první části výzkumu na otázku nalezení nových segmentů trhu byly odpovědi poměrně jednoznačné. Většina z podniků uvažovala o tom, že nějaký nový segment trhu nalezne (viz graf 11). Oproti tomu výsledky druhé části výzkumu nebyly již tak jednoznačné. Pouze jedna cestovní kancelář našla, pro ně nový segment, a to firemní

zaměstnance, kteří měli nevyčerpané benefitní bonusy a bylo třeba je vyčerpat před tím, než propadnou. Tyto příjmy byly pro firmu jedny z hlavních. Ostatní podniky uvedly, že žádný nový segment nenašly a že se orientovaly na stávající segmenty, což potvrzují i výsledky z první části výzkumu (viz graf 16).

Otázka č. 9

Velmi blízko k nalezení nového segmentu je i nalezení jedinečné nabídky služeb v podobě nevyčerpaných benefitů, viz předchozí otázka. Většina dotazovaných byla přesvědčena, že nalezne jedinečnou nabídku služeb, kterou se odliší od konkurence. Tento předpoklad ale nesplňují data získaná ve druhé části výzkumu.

Otázka č. 10

U otázky intenzity komunikace přes internet, není možné určit vyšší intenzitu marketingových kampaní u všech dotazovaných subjektů (viz graf 15). Z výsledků druhé části výzkumu byly získány stejné výsledky. Některé z podniků již fungují pouze online a žádné kamenné prodejny nemají, takže u nich jiná, než internetová marketingová komunikace nepřichází v úvahu, jiné zase sdělily, že kampaně pro ně jsou v momentální situaci finančně náročné, nebo ne příliš efektivní z důvodu toho, že není na koho cílit.

Otázka č. 11

S použitím nových technologií při komunikaci se zákazníky, většina cestovních kanceláří a agentur souhlasila (viz graf 14). Pokud jsme se na tuto otázku zeptali ve druhé části výzkumu dostali jsme stejnou odpověď. Podniky se snažily zlepšit a zefektivnit způsob komunikace a prodeje tím, že například zlepšily vzhled webových stránek nebo pro tyto účely najaly dodatečné zaměstnance.

Otázka č. 12

Drtivá většina podniků sdělila, že plánuje začít spolupráci s některými z uvedených podniků (viz graf 18 a 19). Podle výsledků druhé části výzkumu jistá část začala s novými podniky spolupracovat, některé však nikoliv. U oblasti spolupráce s novými podniky nelze jednoznačně určit, zda se nové spolupráce týkají velkých podniků či těch malých. Některé podniky, žádného nového partnera nenašly, i když by chtěly (cestovní kancelář s 6–9 zaměstnanci), některé zůstaly u svých stávajících partnerů a nové spolupráce nezahajovaly (cestovní kancelář s 200–249 zaměstnanci).

Při interpretaci výsledků lze vyzorovat, že určitá očekávání, které podniky měly se příliš s realitou neshodovala. Oblast cestovního ruchu je velmi náchylná ke změnám, a to především teď v období celosvětové pandemie, kdy je turismus velmi utlumený a není tedy možné s jistotou předvídat, co se bude dít v budoucnosti.

V některé z oblastí byly výsledky horší, než cestovní kanceláře a agentury očekávaly, například co se týče poklesu tržeb. V jiné oblasti byly zase výsledky pozitivnější, a to třeba zlepšení komunikace se zákazníky.

Vyhodnocení předpokladů:

Předpoklad 1: Podniky budou mít dostatek finančních prostředků pro dalších 3–6 měsíců fungování.

Předpoklad 1 nebyl splněn, a to z důvodu že cestovní kanceláře a agentury čelí stále problémovým finančním situacím, díky kterým se jim doposud nepodařilo obnovit provoz.

Předpoklad 2: Podniky si zajistily dodatečné finanční prostředky pomocí od státu.

Na základě vyhodnocení výzkumu nebyl předpoklad 2 splněn. Cestovní kanceláře totiž uvedly, že finanční podpora od státu nebyla dostatečně vysoká, pro zajištění dodatečných příjmů, nebo ji vůbec nevyužily.

Předpoklad 3: Podniky nebudou využívat intenzivnější marketingové kampaně.

Předpoklad 3 byl splněn, a to především proto, že k intenzivnějším marketingovým kampaním nebyl důvod vzhledem k poklesu tržeb a celkového utlumení cestovního ruchu.

4.4 Návrh

Na základě zjištěných poznatků byl sestaven návrh pro cestovní kanceláře, jakým způsobem by mohly směřovat svou nabídku služeb, pro zachování příjmů. Návrh se zaměřuje na nevyužité firemní bonusy z benefičních programů. Zřetel bude brán především na bezpečnost a návrh bude zahrnovat jak tuzemské zájezdy, protože využití benefičních karet v České republice je velmi různorodé a spousta společností platbu těmito kartami akceptuje, tak ty zahraniční.

4.4.1 Společnosti, které se specializují na benefiční programy

1.) BENEFITY

V roce 2003 se společnost Benefits jako první česká společnost rozhodla vstoupit na trh s konceptem platformy pro čerpání zaměstnaneckých benefitů. Firmám v České republice nabídla jedinečný program nefinančního odměňování a motivace zaměstnanců, který se shledal s úspěchem. Firma má klienty jak z oblasti velkých nadnárodních společností, tak drobných podnikatelů. Celých 60 000 zaměstnanců aktuálně čerpá své firemní benefity, a také se společnost může pochlubit více než 5 500 dodavateli benefitů v partnerské síti. (Benefits, 2021)

Podmínky pro zaměstnavatele

Cafeterie Benefits

Mezi výhody Cafeterie patří především úspora času zkrácením administrativy spojené s poskytováním firemních benefitů a jejich správou. Tento systém zároveň představuje efektivní nástroj pro zvýšení motivace zaměstnanců. Průběžně firmám poskytuje neustálý přehled o prostředcích, které na motivaci lidí vynakládají, i o úsporách, na které díky benefitům dosáhnou. (Benefits, 2021)

Zaměstnancům umožňuje Cafeterie čerpání výhod u více než 5 500 dodavatelů, a to stejně jednoduchým způsobem, jako když například nakupují v e-shopu. Každý zaměstnanec má svůj osobní profil, ve kterém může se svými benefity hospodařit a má neustále k dispozici přehlednou historii jejich čerpání. (Benefits, 2021)

Cafeterie z technického hlediska

Cafeterie Benefit je samostatně stojící software, který umí společnost Benefit snadno navázat na interní podnikové systémy a procesy. Aplikace se může přizpůsobit vizuálnímu stylu jednotlivých společností a na míru ji doplnit o další praktické a specifické moduly. (Benefit, 2021)

Benkarta pro online čerpání bodů v cafeterii

Ihned po podpisu smlouvy od firmy všichni zaměstnanci získávají Benkartu. Karta je propojena s online účtem v Cafeterii, takže může po jejím převzetí každý zaměstnanec okamžitě začít využívat benefitní body k nákupu služeb v oblasti zdraví, sportu, rekreace, vzdělávání i kultury. (Benefit, 2021)

Navázání spolupráce se společností Benefit

Proces zapojení se začíná kontaktováním společnosti s nabídkou spolupráce (telefonicky, emailem, kontaktním formulářem). Poté se obě strany dohodnou na rozsahu poskytovaných služeb, podepíše se jednoduchá smlouva a spolupráce již může začít. Jakmile jsou smlouvy podepsány, začne se pracovat na prezentaci konkrétní firmy v aplikaci Benefit. V té společnosti Benefit zdarma vytvoří profil, který poté uvidí v katalogu při vybírání firemních benefitů každý zaměstnanec. (Benefit, 2021)

2.) Benefit Plus

V oblasti zaměstnaneckých benefitů se společnost pohybuje již od roku 2003 a jako první v České republice představila projekt on-line cafeterie. V dnešní době spravuje benefitní aplikace více než 500 společností s 210 000 zaměstnanci. Ti ročně uskuteční transakce za více než 2,4 miliardy korun u 12 000 smluvních partnerů. V roce 2013 společnost Benefit Plus jako první zavedla mobilní aplikace pro iOS i android a v roce 2014 zase zavedla nový projekt elektronických stravenek. (Benefit plus, 2021)

Navázání spolupráce se společností Benefit Plus

Celkem společnost pracuje pro více než 500 firem. Společnost může při spolupráci s Benefit Plus získat nové zákazníky, díky kterým získá dodatečné příjmy. Za služby či produkty dostane vždy zapláceno, a to nejpozději do 3 pracovních dnů. Za službu neplatí žádný paušál ani poplatky, jen provizi z objednávky. (Benefit plus, 2021)

Jak funguje platba přes Benefit Plus:

- Zákazník si objedná služby vybrané společnosti (cestovní kanceláře) v aplikaci Benefit Plus a aplikace mu pošle e-mailem poukaz na vybrané služby. Ten zákazník předloží v tištěné nebo SMS podobě. Kopie poukazu dorazí i vybrané spolupracující společnosti. Případný rozdíl doplatí klient v hotovosti.
- V aplikaci Benefit Plus si společnost označí objednávku jako vyčerpanou a do 3 dnů obdrží peníze na svůj účet.
- Další možností je platba přímo kartou Benefit Plus bez nutnosti předchozí objednávky v aplikaci. Její číslo a hodnotu transakce lze jednoduše zadat do platební brány na internetu. Při platbě už není třeba nic potvrzovat.
- Podle zákona může společnost do smluvní sítě zařadit služby z oblasti zdraví, kultury, sportu, rekreace a vzdělávání. Je tedy možné navázat spolupráci i s cestovní kanceláří či agenturou. (Benefit plus, 2021)

3.) Sodexo

Sodexo je českou pobočkou stejnojmenné obchodní skupiny se sídlem ve Francii. Na český trh vstoupila v roce 1992, kde v současnosti prostřednictvím třech právních subjektů poskytuje služby ve dvou samostatných divizích. Divizi zaměstnaneckých benefitů a dárkových poukázek obhospodařuje její dceřiná společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. (Wikipedia, 2021)

Společnost Sodexo nabízí také program pro volný čas. Jednou z možností je Flexipass card, která funguje jako běžná platební karta a slouží pro aktivní trávení volného času, nalezneme zde i volnočasové poukázky, které podporují trávení volného času a vyvážení pracovního a osobního života. (Sodexo, 2021)

Společnost také nabízí aplikaci Cafeteria MojeBenefity, která umožňuje řídit program zaměstnaneckých benefitů. Další nabídkou společnosti Sodexo je karta Activepass, která slouží jako permanentka umožňující každý den jeden vstup do jakékoliv smluvní provozovny. V poslední řadě společnost nabízí Multi Pass card, která funguje na bázi moderní platební karty, na které mohou zaměstnanci mít i elektronické stravenky, ale také benefity pro svůj volný čas. (Sodexo, 2021)

Na webových stránkách mujpass.cz mohou zaměstnanci zjistit, u kterých smluvních partnerů mohou svou benefiční kartu od společnosti Sodexo využít. Nabízí nesčetné možnosti od stravování a zdraví, přes relaxaci a krásu až po cestování. Momentálně

mohou zaměstnanci využít v rámci benefičních služeb služby cestovních kanceláří jako je Blue Style, A-Z Travel, Active Tour, cestovní agentura Alexandria a mnoho dalších. (Můj pass, 2021)

4.4.2 Návrh struktury benefičních balíčků služeb

Pokud by tedy cestovní kancelář či agentura chtěla začít spolupracovat s některou firmou, která nabízí benefiční programy, má možnost výběru z několika společností. Jejich výběr může učinit na základě jejich požadavků, jako jsou například počáteční náklady, počet zaměstnanců, kterým by mohly své služby nabízet nebo počet konkurentů, kteří již s vybranou společností poskytující benefity spolupracují. Dále bude nutné rozhodnout se, jaké služby budou svým potenciálním zákazníkům prostřednictvím benefičních nabízet. Při posouzení aktuální situace, způsobené pandemií COVID-19, bude vhodné vytvořit speciální balíčky služeb, které mohou zaměstnanci využívat, i přes veškerá nařízení a omezení a využít nevyčerpané benefiční „body“ z minulého roku.

4.4.2.1 Návrh balíčku služeb zahraničí

Pro zahraniční návrh na strukturu balíčku služeb byly vybrány Kanárské ostrovy, především z důvodu vzdálenosti, přírodních podmínek, ale také dalším faktorům.

Potenciál destinace Kanárské ostrovy

Kanárské ostrovy leží v subtropickém pásu a místní počasí je charakteristické tím, že na ostrovech jsou jen nepatrné výkyvy teplot. I v zimě se tu průměrná teplota vzduchu pohybuje kolem 21 °C, v létě je ještě tepleji a slunce má obrovskou sílu. I přesto zde není nesnesitelné horko, vzduch je totiž ochlazován studenějším větrem. (Rady na cestu, 2021)

Kanárské ostrovy jsou vulkanického původu, mají zvláštní charakter z hlediska jejich fauny a flóry a pyšní se ojedinělou krásou místních geologických útvarů a místy až „vesmírných“ scénérií s písečnými dunami. Kanárské ostrovy jsou sopečného původu. Z geologického hlediska nebyly nikdy spojeny s pevninou a nikdy tu nedošlo k žádné klimatické katastrofě, která by například vymýtila řadu druhů rostlin, jako tomu bylo jinde ve Středomoří. To jsou důvody toho, proč na ostrovech najdete i druhy rostlin, které jinde na světě nejsou. (Rady na cestu, 2021)

Ostrovy jsou vhodné jak pro vycházky podél moře, tak pro horské túry. Rozmanitost Kanárských ostrovů je tedy opravdu veliká. Nechybí zde dobře značená síť stezek, veřejná odpočívadla i místa vhodná na posezení, grilování i případná přespání, kempy a další zázemí. (Rady na cestu, 2021)

Návrh na strukturu balíčku služeb by měl tedy být především uzpůsobený pro využití prostřednictvím benefitních karet či jiného benefitního programu poskytovaným zaměstnavateli. Dále by balíček služeb mohl obsahovat povinné PCR testy, a to jak před odletem, tak při příletu. Cestovní kancelář by tak zajistila zákazníkovi bezproblémový průběh již před dovolenou, ale také při návratu domů. Jednou z dalších služeb, kterou by bez balíček služeb mohl obsahovat je možnost připojištění se proti nákaze virem COVID-19, protože většina základních cestovních pojištění tuto variantu nezahrnuje.

Samozřejmostí je, aby balíček služeb nabízel základní služby, které potencionální zákazníci očekávají, jako je doprava, ubytování, stravování, popřípadě doplňkové služby (animátorské, průvodcovské). Aktivita, které nabízí Kanárské ostrovy jsou opravdu různorodé, ale je třeba přemýšlet nad tím, kterého segmentu se týkají benefitní programy. Jsou to především lidé v produktivním věku, kteří mají odlišné potřeby například oproti mladým párům nebo seniorům. Je tedy třeba sestavit balíček služeb vhodných pro jejich preferované aktivity.

4.4.2.2 CovidPass

Další z možností, kterou by návštěvníci mohly využít při cestování nejen na Kanárské ostrovy, ale kamkoliv do zahraničí je nová aplikace CovidPass. Uvažuje se, že bude potřebná pro cestování prostřednictvím cestovních kanceláří nebo pro návštěvu hromadných kulturních či sportovních akcí.

Uživatel, který bude mít zařízení nainstalované se při vstupu na území jiného státu či hromadné akce může jednoduše a rychle prokázat svým platným negativním testem na COVID-19 uloženým v systému CovidPassu. Odpadá tak nutnost prokazování se tištěným výsledkem testu. Kontrola testu pomocí CovidPassu je rychlejší, pohodlnější a na rozdíl od papírové verze není možné výsledky zfalšovat. Používání základní verze aplikace CovidPass je pro registrovaného pořadatele (cestovní kancelář či agenturu) bezplatné. Uživateli stačí chytrý mobilní telefon nebo počítač. (CovidPass, 2021)

Pořadatel, který chce využívat CovidPass pro kontrolu návštěvníků, se jednoduše zaregistruje do pořadatelské sekce v systému CovidPass. Následně pomocí svého chytrého mobilního telefonu s fotoaparátem připojeným k internetové síti může kontrolovat jednotlivé QR kódy. CovidPass dále pořadateli po oskenování kódu ukáže jméno, příjmení, datum narození a aktuální stav testu daného návštěvníka. (CovidPass, 2021)

Obrázek 3: Schéma fungování CovidPassu



Zdroj: (CovidPass, 2021)

Tento náčrt zobrazuje využití CovidPassu pouze při vstupu na kulturní či sportovní akce. Předsedkyně evropské komise uvedla, že by CovidPass měl do budoucna umožnit překračovat hranice mezi unijními státy všem lidem, kteří budou očkovaní proti viru COVID-19 nebo disponovat negativním testem či protilátkami získanými po prodělání nemoci. Evropská komise dále uvedla, že certifikát nesmí být „podmínkou pro cestování“. Vedle politické shody se bude muset připravit také technické řešení CovidPassů tak, aby systém fungoval stejně ve všech eurounijních státech. (Lidovky, 2021)

Obrázek 4: Návrh propagačního letáku zahraniční dovolené

VYUŽIJTE BENEFITNÍHO PROGRAMU A POJEĎTE NA KANÁŘSKÉ OSTROVY



KDY

LÉTO/PODZIM 2021

ZAJISTÍME

**PCR TEST PŘED
ODJEZDEM I PO PŘÍJEZDU
DO ČR
CESTOVNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ
DOPLŇKOVÉ SLUŽBY**

CENA

**VEŠKERÉ SLUŽBY MŮŽETE
ČERPAT ZE SVÝCH
BENEFITNÍCH PROGRAMŮ**

OMEZENÍ

**SLEDUJEME PRO VÁS
AKTUÁLNÍ OPATŘENÍ A
VŽDY VÁM ZAJISTÍME
MAXIMÁLNÍ POHODLÍ A
BEZPEČÍ**

CO MŮŽETE ZAŽÍT

**ODPOČINEK
TURISTIKA
POZNÁVÁNÍ MÍSTNÍ
FAUNY A FLÓRY
A MNOHO DALŠÍHO**

Zdroj: (Tripmania, 2021)

4.4.2.3 Návrh balíčku služeb Česká republika

Díky rostoucí poptávce po tuzemských dovolených, bude třeba návrh směřovat i na oblast České republiky. Při tuzemské dovolené, bude jedním z hlavních faktorů rozvolnění opatření, aby mohla být většina z poskytovaných služeb čerpána. Jednotlivé komponenty balíčku, by mohly být sestaveny ze služeb, které poskytují smluvní partneři dané benefitní společnosti, jako jsou například restaurace, hotely, penziony, půjčovny a jiné.

Návrh programu by se měl hlavně zaměřovat na pobyt v přírodě či sport, kde je množství opatření minimální a potencionální návštěvníci nepřijdou do kontaktu s větším množstvím osob. Možné je také spojení komfortu a kontaktu s přírodou ve formě glampingu, který představuje koncept klasického kempování, tak trochu jiným způsobem. Je to forma rekreačního ubytování, která má za cíl skloubit přírodu a dobrodružství spojené s kempováním se zázemím, které návštěvníkům mohou nabídnout hotely či penziony.

V každém případě je důležité, aby i při tuzemské dovolené zařídila cestovní kancelář pro své potencionální návštěvníky především maximální bezpečí. Měla by tedy sledovat veškeré aktuální podmínky, které by návštěvníci měly před i během svého pobytu dodržovat, a tím svým zákazníkům poskytnout takový komfort, aby již nemuseli nic řešit.

Nabídku služeb by měly cestovní kanceláře co nejvíce přizpůsobit různorodým potřebám zákazníků, kteří mohou dovolené v tuzemsku pomocí benefitního programu využít. Služby by tedy měly být co nejvíce variabilní, aby každý z návštěvníků zažil přesně to, co si přeje. To znamená zařadit do balíčku služeb pouze omezené množství komponentů jako je doprava, ubytování, stravování a zbylé služby nechat na uvážení každého návštěvníka.

Cestovní kancelář by měla také zvážit různé možnosti ubytování. V aktuální situaci spojené s pandemií, by měla opomenout luxusní hotely, které nabízí velké množství služeb, protože je možné, že je nebudou návštěvníci moci čerpat. Měla by zvážit například rodinné penziony s klidným zázemím a možností soukromí, nebo výše zmíněné glampingové ubytování, které na poskytovaných službách není přímo závislé.

Obrázek 5: Návrh propagačního letáku České republiky

POZNEJTE KRÁSY TUZEMSKA A VYUŽIJTE SVÉHO BENEFITNÍHO PROGRAMU



KDY
LÉTO/PODZIM 2021

ZAJISTÍME

**VŠE POTŘEBNÉ PRO TO,
ABY VAŠE DOVOLENÁ
PROBÍHALA PŘESNĚ
PODLE VAŠICH PŘEDSTAV
A BEZ POTÍŽÍ**

CENA

**VEŠKERÉ SLUŽBY MŮŽETE
ČERPAT ZE SVÝCH
BENEFITNÍCH PROGRAMŮ**

OMEZENÍ

**SLEDUJEME PRO VÁS
AKTUÁLNÍ OPATŘENÍ A
VŽDY VÁM ZAJISTÍME
MAXIMÁLNÍ POHODLÍ A
BEZPEČÍ**

CO MŮŽETE ZAŽÍT

**ODPOČINEK
TURISTIKA
NÁVŠTĚVA PAMÁTEK
POBYT V PŘÍRODĚ
A MNOHO DALŠÍHO**

Zdroj: (Bohemia adventures, 2021)

Tímto způsobem by mohl vypadat propagační leták pro balíček služeb v České republice. Návrh je pouze orientační, každá cestovní kancelář by leták přizpůsobila svému vzhledu a svým požadavkům, to samé platí i u návrhu zahraničního balíčku služeb.

5 Závěr

Cílem práce bylo na základě provedené analýzy zjistit, jaký dopad měla pandemie COVID-19 na odvětví cestovních kanceláří a agentur se zaměřením na český trh. Dalším cílem bylo formulovat strategie pro cestovní kanceláře a agentury, které byly pandemií ovlivněny.

Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že pokles tržeb byl vyšší, než podniky očekávaly. Dotazované podniky využily programu COVID-19 na podporu cestovních kanceláří, obdržené finanční prostředky nebyly dostatečně vysoké pro pokrytí jejich potřeb a žádné z cestovních kanceláří a agentur se doposud nezdařilo obnovit provoz. Podniky se snažily zlepšit způsob komunikace a prodeje přes internet tím, že zlepšily vzhled webových stránek nebo pro tyto účely najaly dodatečné zaměstnance. Nepodařilo se jim ale nalézt konkurenční výhodu v podobě jedinečné nabídky služeb nebo nalezení nového segmentu trhu, i přesto, že nad touto možností uvažovaly. Některé podniky se snažily intenzivně využívat marketingových kampaní, jiné šly opačným směrem a marketing téměř utlumily. Očekávání cestovních kanceláří a agentur, se příliš s realitou neshodovala, a to nejen z důvodu pandemie COVID-19, ale především z důvodu náchylnosti cestovního ruchu ke změnám.

Z výsledků ověření platnosti hypotéz je patrné, že oblast podnikání neměla vliv na jeho budoucí finanční situaci. Cestovní kanceláře a agentury měly do budoucna stejné finanční podmínky, jako ostatní podniky. Byl také zjištěn statisticky významný rozdíl mezi poklesem tržeb u cestovních kanceláří a agentur oproti ostatním podnikům. Pokles tržeb u cestovních kanceláří a agentur byl vyšší než u ostatních podniků. Nalezení nového segmentu trhu u podniků, které plánovali zlepšit způsob komunikace se zákazníky, nebylo závislé na tom, zda jde o cestovní kancelář či jiný podnik.

Z vyhodnocení předpokladů vyplynulo, že podniky neměly dostatek finančních prostředků pro dalších 3–6 měsíců fungování, nezajistily si dodatečné finanční prostředky pomocí od státu a nevyužívaly intenzivnější marketingové kampaně.

Dle výsledků dotazníkového šetření byl navržen způsob, jakým směřovat nabídku služeb cestovních kanceláří a agentur a zajistit si tak dostatečné příjmy, i přes omezení vzniklé pandemií COVID-19. Byl vytvořen návrh na strukturu jak zahraničního, tak tuzemského balíčku služeb, který by využily zaměstnanci z nevyčerpaných firemních benefitů.

6 Summary and key words

The aim of the work is to determine the impact of the COVID-19 pandemic on the travel agency industry with a focus on the Czech market based on the performed analysis. Another goal is to formulate strategies for travel agencies affected by the pandemic.

Based on the results of research, it was found that the decline in sales was higher than the companies expected. The travel agencies used the COVID-19 program to support travel agencies however the funding they were received was not high enough to cover their needs and none of the travel agencies had managed to resume operations yet. Companies sought to improve the way they communicate and sell by improving the look of the website or by hiring additional employees. However, they failed to find a competitive advantage in the form of a unique range of services, even though they were considering this option. Some companies tried to make intensive use of marketing campaigns, others went in the opposite direction and almost dampened marketing. The expectations of travel agencies did not coincide too much with reality, not only because of the COVID-19 pandemic, but mainly because of the tourism is prone to changes.

The results of the survey show that the business area did not affect its future financial situation. Travel agencies had the same financial conditions for the future as other companies, like restaurants, hotels etc. There was also a statistically significant difference between the decrease in sales of travel agencies compared to other monitored companies. The decline in travel agency sales was much higher than in other companies. Finding a new market segment for companies that planned to improve the way they communicate with customers did not depend on whether it was a travel agency or another company.

The evaluation of the assumptions showed that the companies did not have enough funds for operations in the next 3-6 months, did not secure additional funds with help from the state and did not use more intensive marketing campaigns.

Based on the results of the questionnaire survey, a way was proposed to direct the offer of services and thus secure sufficient income, despite the restrictions created by the COVID-19 pandemic. A proposal was created for the structure of packages of services, which would be used by employees from unspent company benefits.

key words: travel agency, COVID-19 pandemic, expectation, proposal

7 Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

Andrews, S. (2007). *Introduction To Tourism And Hospitality Industry*.

Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (2006). *The Business of Tourism Management*. Pearson Education.

Bhatia, A. K. (2016). *International Tourism Management*. Sterling Publishers Pvt.

Bhatia, A. K. (2012). *The Bussiness of Travel Agency and Tour Operations Management*. Sterling Publishers Pvt.

Častorál, Z. (2017). *Management rizik v současných podmínkách (Vydání I)*. Univerzita Jana Amose Komenského.

Dileep, M. R. (2019). *Tourism, Transport and Travel Management*. Routledge.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal Of Sustainable Tourism*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

Holland, J., & Leslie, D. (2017). *Tour Operators and Operations: Development, Management and Responsibility*. CABI.

Holloway, J. C., & Humphreys, C. (2019). *The Business of Tourism*. SAGE.

Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Grada.

Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci (2., aktualiz. a rozš. vyd)*. Grada.

Janoušková, J., & Blechová, B. (2012). *Podvojný účetnictví v příkladech 2012*. Grada Publishing.

Josková, L., Pravdová, M., & Dvořáková, E. (2018). *Nová společnost s ručením omezeným - 3. vydání: právo – účetnictví – daně*. Grada Publishing.

Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management*. C.H. Beck.

Karásek, P. (2017). *Léčení firem v krizi: Krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Grada Publishing a.s.

- Khatta, R. S. (2008). *Risk Management*. Global India Publications.
- Kirářová, A. (2003). *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Grada.
- Kumar, R. (2010). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. SAGE.
- Kuneřová, E., & Farková, B. (2004). *Technika zahraničních zájezdů (2., upr. a rozř. vyd)*. Idea servis.
- Mok, C., Sparks, B., & Kadampully, J. (2013). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*.
- Orieřka, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea Servis
- Palatková, M. (2013). *Management cestovních kancelářů a agentur*. Praha: Grada.
- Palatková, M. (2013). *Mezinárodní turismus 2*. Grada.
- Palatková, M. (2011). *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Grada.
- Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. (2020). *Routledge*, 20.
- Pilátová, J., Richter, J., Sigmund, A., & Taranda, P. (2014). *Likvidace obchodních společností*. ANAG, spol. s r.o.
- Reisinger, Y. (2010). *International tourism*. Routledge.
- Salerno, T. J., Kroop, J. A., & Hansen, C. D. (2010). *The Executive Guide to Corporate Bankruptcy*. Beard Books.
- Singh, L. K. (2008). *Management Of Travel Agency*. Gyan Publishing House.
- Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika (4., aktualiz. a rozř. vyd)*. Grada.
- Uğur, N. G., & Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: Across-regional comparison. *Elsevier*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744>

Vajčnerová, I., & Ryglová, K. (2017). Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků.

Zuzák, R. (2015). Krizový management (Vydání druhé). Vysoká škola ekonomie a managementu.

Internetové zdroje:

AČCKA. *O nás*. Dostupné 14. 10. 2020, z <https://www.accka.cz/stranky/o-nas/o-accka>

AČCKA. *Rezervační trendy v Evropě*. Dostupné 11. 11. 2020, z <https://www.accka.cz/stranky/o-nas/novinky-z-deni-accka/rezervacni-trendy-v-evrope-2349>

Benefity. *Pro zaměstnavatele. Cafeterie benefity* Dostupné 16.3.2021, z <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefity.html>

Benefity. *Pro zaměstnavatele. Smart benefity*. Dostupné 16.3.2020, z <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/benefity-smart.html>

Benefity. *O nás*. Dostupné 16.3.2021, z <https://www.benefity.cz/cz/o-nas/kdo-jsme.html>

Benefity. *Pro dodavatele*. Dostupné 16.3.2021, z <https://www.benefity.cz/cz/pro-dodavatele/navazani-spoluprace.html>

Benefity plus. *O nás*. Dostupné 16.3.2021, z <https://www.benefit-plus.eu/o-nas/>

Benefity plus. *Staňte se smluvním partnerem benefit plus*. Dostupné 16.3.2021, z <https://www.benefit-plus.eu/stante-se-smluvnim-partnerem-benefit-plus/>

Bohemia adventures. Dostupné 17.3.2021, z <https://www.bohemiadventures.com/best-activities-for-an-adventure-holiday-in-bohemian-saxon-switzerland/>

Business info. *Provozování Cestovní Kanceláře – Získání Koncese*. Dostupné 11. 11. 2020, z <https://www.businessinfo.cz/navody/provozovani-cestovni-kancelare/>

CovidPass. *Jak to funguje*. Dostupné 18.3.2021, z <https://www.covidpass.cz/cs-CZ/jak-to-funguje/>

CovidPass. *Pro poradatele*. Dostupné 18.3.2021, z <https://www.covidpass.cz/cs-CZ/pro-poradatele/>

ECTAA. *About us*. Dostupné 14. 10. 2020, z <https://www.ectaa.org/en/about-us>

COT. *COVID – podpora cestovního ruchu: ne všichni jsou spokojeni*. Dostupné 11. 11. 2020, z <https://www.icot.cz/covid-podpora-cestovniho-ruchu-ne-vsichni-jsou-spokojeni/>

COT. *MMR u Covid cestovní ruch proplatilo zatím 108 mil. Kč*. Dostupné 06.01.2021, z <https://www.icot.cz/mmr-u-covid-cestovni-ruch-proplatilo-zatim-108-mil-kc/>

Hampel, A. (2005). *Provoz a činnost cestovních kanceláří*. https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT_PCR.pdf

Justice. *Insolvence*. Dostupné 06.01.2021, z <https://insolvence.justice.cz/jak-ven-z-dluhove-pasti/>

Lidovky. *Co všechno umožní CovidPass*. Dostupné 18.3.2021, z https://www.lidovky.cz/svet/co-vsechno-umozni-covidpas-podminkou-pro-cesty-by-mela-byt-vakcinace-negativni.A210317_214341_ln_domov_lihem

Management mania. *Marketingový Mix 8P*. Dostupné 14. 10. 2020, z <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>

Management Mania. *Marketing*. Dostupné 11. 11. 2020, z <https://managementmania.com/cs/marketing>

Ministerstvo pro místní rozvoj. *COVID – Cestovní kanceláře*. Dostupné 11. 11. 2020, z <https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/covid-podpora-cestovniho-ruchu/covid-cestovni-kancelare>

MMR. *Co je považováno za spojené cestovní služby*. Dostupné 29. 12. 2020, z [https://www.mmr.cz/cs/caste-dotazy/cestovni-ruch/co-je-povazovano-za-spojene-cestovni-sluzby-\(scs\)](https://www.mmr.cz/cs/caste-dotazy/cestovni-ruch/co-je-povazovano-za-spojene-cestovni-sluzby-(scs))

MMR. *Zákon o některých podmínkách podnikání a výkonu činnosti v oblasti cestovního ruchu*. Dostupné 15.12.2020, z https://mmr.cz/getattachment/ec9ac715-857a-41df-8943-f8f58679f556/Zakon_159_1999_k_1-7-2018.pdf.aspx?lang=cs-CZ&ext=.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu*. Dostupné 11. 11. 2020, z [https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/pravo-legislativa/prehled-platnych-pravnich-predpisu-\(1\)/archiv/zakon-c-159-1999-sb-o-nekterych-podminkach-podn](https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/pravo-legislativa/prehled-platnych-pravnich-predpisu-(1)/archiv/zakon-c-159-1999-sb-o-nekterych-podminkach-podn)

Muj pass. Dostupné 16.3.2021, z <https://mujpass.cz/>

Podnikatel. *Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu – Povinnosti cestovní kanceláře*. Dostupné 03. 10. 2020, z <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-159-1999-sb-o-nekterych-podminkach-podnikani-v-oblasti-cestovniho-ruchu-a-o-zmene-zakona-c/f1952190/>

Podnikatel. *Nový Občanský Zákoník – Díl 6 - Zájezd*. Retrieved December 29, 2020, from <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4586897/>

Rady na cestu. *10 důvodů proč navštívit Kanárské ostrovy*. Dostupné 16.3.2021, z <https://www.radynacestu.cz/magazin/10-duvodu-proc-navstivit-kanarske-ostrovy/>

Revfine. *Tourism Marketing: Brand New Marketing Tips To Boost Your Results*. Dostupné 11. 11. 2020, z <https://www.accka.cz/stranky/o-nas/novinky-z-deni-accka/rezervacni-trendy-v-evrope-2349>

Řízení (Management). *Management Mania*. Dostupné 28. 09. 2020, z <https://managementmania.com/cs/rizeni>

Sodexo. *Volný čas*. Dostupné 16.3.2021, z <https://www.sodexo.cz/volny-cas/>

Tourism teacher. *International tourism*. (2020). Dostupné 4. 11.2020, z 04, z <https://tourismteacher.com/international-tourism/>

Tripmania. Dostupné 17.3.2021, z <https://tripmania.cz/dovolena/348-kanarske-ostrovy-v-unoru-proc-ne-na-ostrovech-vecneho-jara-turisticka-sezona-nikdy-nekonci.html>

TTG. *Nejnovější trendy v zájezdech podle CK Blue Style*. Dostupné 11. 11. 2020, z <https://www.ttg.cz/nejnovejsi-trendy-v-zajezdech-podle-ck-blue-style/>

UNWTO. *Impact Assessment Of The Covid-19 Outbreak On International Tourism*. Dostupné 29. 12. 2020, z <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

Wikipedia. *Sodexo*. Dostupné 16.3.2021, z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Sodexo>

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky:

Obrázek 1: Pokles cestovního ruchu v období leden-říjen 2020	29
Obrázek 2: Cestovní restrikce – COVID-19	30
Obrázek 3: Schéma fungování CovidPassu	72
Obrázek 4: Návrh propagačního letáku zahraniční dovolené	73
Obrázek 5: Návrh propagačního letáku České republiky	75

Grafy:

Graf 1	36
Graf 2	37
Graf 3	37
Graf 4	38
Graf 5	39
Graf 6	39
Graf 7	40
Graf 8	41
Graf 9	42
Graf 10	43
Graf 11	44
Graf 12	45
Graf 13	45
Graf 14	46
Graf 15	46
Graf 16	47
Graf 17	47
Graf 18	48
Graf 19	48

Tabulky:

Tabulka 1: Znaky služeb	5
Tabulka 2: Znaky kvality služeb cestovního ruchu	7