



Konkurenceschopnost vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch

Autor práce:

Pavλίna Pitrová

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu

Jméno a příjmení: **Pavλίna Pitrová**
Osobní číslo: E18000072
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
2. Charakteristika vybraného subjektu z oblasti cestovního ruchu
3. Analýza konkurenceschopnosti vybraného subjektu z oblasti cestovního ruchu
4. Zhodnocení výsledků provedené analýzy
5. Doporučení na zlepšení v oblasti konkurenceschopnosti

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- KAŠŤÁK, Ondřej, Milan KITTNER, Eva MRÁČKOVÁ, Monika PALATKOVÁ a Josef ŠESTÁK. 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3751-5.
- Kislíngrová, Eva. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4.
- RAO, Canakapalli Bhaktavatsala. 2016. *Competitive Strategy: A Contemporary Retake*. Chennai: Notion Press. ISBN 978-1-946436-69-6.
- RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9922-8.
- VAŠŤÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.
- PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Lenkendörferová Silvie, vedoucí pobočky a prodejce, CK ČEDOK a.s. Liberec

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,
MBA, LL.M.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

6. dubna 2021

Pavλίna Pitrová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá Konkurenceschopností vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu. Vybraným subjektem je cestovní kancelář Čedok. Hlavním cílem práce je zjistit, zda je Čedok na trhu konkurenceschopný. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy důležité pro pochopení tématu bakalářské práce. Dále se teoretická část soustředí na oblast marketingu, konkrétně na marketingové prostředí a marketingový mix služeb. Praktická část se zabývá zejména charakteristikou vybraného subjektu, jeho historií a aplikováním analýz pro zjištění konkurenceschopnosti. Pro zhodnocení vybraného subjektu je v práci využita analýza SWOT. Závěrem práce je zjištěno, zda je vybraný subjekt na trhu konkurenceschopný.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, analýza konkurence, SWOT analýza.

Annotation

Competitiveness of a selected entity in the field of tourism

The bachelor's thesis deals with the Competitiveness of a selected entity in the field of tourism. The selected subject is the Čedok travel agency. The main goal of this work is to find out whether Čedok is competitive on the market. The bachelor thesis consists of two parts. The theoretical part explains the basic concepts important for understanding the topic of the bachelor's thesis. Furthermore, the theoretical part focuses on the field of marketing, specifically on the marketing environment and marketing mix of services. The practical part deals mainly with the characteristics of the selected subject, its history and the application of analyzes to determine competitiveness. SWOT analysis is used in the work to evaluate the selected subject. At the end of the work it is found out whether the selected subject is competitive on the market.

Key Words

Competition, competitiveness, competitive advantage, competition analysis, SWOT analysis.

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala lidem, kteří se podíleli na vzniku mé bakalářské práce.

Mé velké poděkování patří Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP, za věnovaný čas při vedení mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat vedení Čedoku, které se rovněž podílelo na vyhotovení práce. V neposlední řadě patří poděkování i mé sestře a mým rodičům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam zkratk.....	14
Úvod.....	15
1 Konkurenceschopnost podniku.....	16
1.1 Konkurenceschopnost.....	16
1.2 Konkurence.....	17
1.3 Konkurenční výhoda.....	19
2 Marketingové prostředí.....	20
2.1 Členění marketingového prostředí.....	20
3 SWOT analýza.....	23
3.1 Vymezení SWOT analýzy.....	23
4 Cestovní ruch.....	25
4.1 Vymezení cestovního ruchu.....	25
4.2 Služby cestovního ruchu.....	27
4.2.1 Marketingový mix ve službách.....	28
5 Cestovní kancelář Čedok.....	32
5.1 Marketingový mix služeb Čedoku.....	33
6 Analytická část.....	38
6.1 Analýza zákazníků.....	38
6.2 Analýza PEST.....	39
6.3 Analýza konkurence.....	44
6.4 SWOT analýza Čedoku.....	49
7 Zhodnocení konkurenceschopnosti Čedoku.....	52
8 Navrhnutá doporučení.....	53
Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	56

Seznam obrázků

Obr. 1: Makroprostředí a mikroprostředí podniku	20
Obr. 2: SWOT analýza jako výsledek situční analýzy	24
Obr. 3: Důvody cestování.....	25
Obr. 4: Logo CK Čedok	32
Obr. 5: Organizační struktura Čedoku	37

Seznam tabulek

Tab. 1: SWOT analýza	23
Tab. 2: Šířka a hloubka produktového portfolia.....	33
Tab. 3: Hlavní cílové skupiny Čedoku	38
Tab. 4: Míra nezaměstnanosti v ČR	41
Tab. 5: HDP v ČR	41
Tab. 6: Míra inflace v ČR.....	42
Tab. 7: Počet zemřelých a narozených v ČR.....	42
Tab. 8: Základní informace zkoumaných CK	44
Tab. 9: Počet zaměstnanců zkoumaných CK	44
Tab. 10: Porovnání obrátů zkoumaných CK (za rok 2019).....	45
Tab. 11: Porovnání segmentů zkoumaných CK	45
Tab. 12: Porovnání počtu klientů zkoumaných CK (za rok 2019).....	45
Tab. 13: Počet poboček zkoumaných CK	46
Tab. 14: Počet nabízených destinací na webových stránkách CK	46
Tab. 15: Porovnání nabízených služeb zkoumaných CK	46
Tab. 16: Porovnání doplňkových služeb zkoumaných CK	47
Tab. 17: Porovnávání cenových strategií u zkoumaných CK	47
Tab. 18: Porovnání propagace zkoumaných CK	48
Tab. 19: SWOT analýza Čedoku.....	49

Seznam zkratek

CA	Cestovní agentura
CK	Cestovní kancelář
CR	Cestovní ruch
Čedok	Československá cestovní a dopravní kancelář
ČR	Česká republika
HDP	Hrubý domácí produkt
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
OT	Analýza příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats)
3P	Materiální prostředí, lidé, procesy (Physical evidence, People, Processes)
4P	Produkt, cena, propagace, distribuce (Product, Price, Prommotion, Place)
PEST	Analýza politicko-legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
PR	Vztahy s veřejností (Public relations)
SW	Analýza silných a slabých stránek (Strenghts, Weaknesses)
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Úvod

V současné době se podniky snaží být stále více konkurenceschopnými, chtějí se prosadit ve svém oboru více než jejich konkurenti a zajistit si tak zisk. Jejich snaha spočívá v získání konkurenční výhody, která jim umožní stát se jedinečnými na trhu. K tomu využívají různé komunikační nástroje, usilují o to, aby svůj produkt či službu dostaly do mysli potenciálních zákazníků a obstály před svými soupeři. To však není tak jednoduché, mezi podniky dnes panuje velká konkurence a je obtížné podnik na trhu vůbec udržet. Z toho také vyplývá, že pro úspěch každého podniku je důležité odlišení se od konkurence. Podnik musí být zajímavý a musí umět realizovat netradiční myšlenky. Každý další podnik pro něj může znamenat hrozbu, proto by měl svou konkurenci důkladně zkoumat a pravidelně vyhodnocovat své působení na trhu.

Tématem bakalářské práce je konkurenceschopnost vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu. Práce pojednává o konkurenceschopnosti obecně a o konkurenceschopnosti konkrétního subjektu z oblasti cestovního ruchu, kterým je cestovní kancelář Čedok. Cestovní ruch výrazně ovlivňuje současná pandemická situace spojená s virem COVID-19, jež má dopad i na analýzu konkurenceschopnosti zmiňovaného subjektu.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou vysvětleny základní pojmy důležité pro pochopení tématu bakalářské práce. Druhá část využívá zjištěné poznatky a sdělení teoretické části. Za použití tří analýz – analýzy zákazníků, konkurence a analýzy PEST je zkoumána konkurenceschopnost cestovní kanceláře Čedok. K posouzení slouží dále informace poskytnuté vedením zkoumané cestovní kanceláře. Pro zhodnocení podniku je v práci vytvořena analýza SWOT.

Hlavním cílem práce je zjistit, zda je Čedok na trhu konkurenceschopný. Na základě získaných výsledků jsou v poslední kapitole navržena doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti zmiňované cestovní kanceláře, jež berou v potaz současnou pandemickou situaci.

V seznamu literatury jsou uvedeny všechny zdroje, které byly v práci využity.

1 Konkurenceschopnost podniku

První kapitola bakalářské práce se zabývá vymezením pojmů, které jsou důležité pro pochopení a uvědomění si tématu práce. V první podkapitole je vysvětleno, co obecně konkurenceschopnost znamená a dále je popsáno její členění. Další podkapitoly pojednávají o konkurenci a konkurenční výhodě, jež s tématem bakalářské práce také souvisejí.

1.1 Konkurenceschopnost

Po prostudování různých náhledů na pojem konkurenceschopnosti je zřejmé, že si jeho význam nelze vyložit jednoznačně. Konkurenceschopnost není ve světě dostatečně jednotný pojem, tudíž se nedá ani počítat s tím, že bude mít jednotné definování (Suchánek, 2013).

Na začátek je potřeba říct, že každý autor má svoji definici konkurenceschopnosti. Např. Blažek (2007) konkurenceschopnost popisuje jako hospodářskou úspěšnost na určitém trhu, která se projevuje na výkonnosti podniku. Naopak Beneš (2006) tento pojem chápe jako konkurenční výhodu, díky které má podnik lepší produkční výkonnost než jiný podnik v odvětví. Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) vysvětluje konkurenceschopnost podniku jako schopnost podniku vyrábět kvalitní produkty pomocí technologie a schopnost zhodnotit tyto produkty na trhu (Suchánek, 2013).

Podnik na trhu může získat konkurenceschopnost, která však nemusí být trvalá. Příkladem je společnost Nokia, jež byla leaderem na trhu a díky svým špatným rozhodnutím i nevhodně zvoleným strategiím neměla daleko k zániku společnosti. Lze shrnout, že i když firma bude inovativní, bude mít schopné zaměstnance a bude leaderem, nemusí to znamenat, že má konkurenční schopnost. Stačí pár špatných rozhodnutí, které ji mohou dostat na okraj zániku (Kislingerová, 2014).

Mnozí autoři, kteří se v České republice už dlouhou dobu zabývají konkurenceschopností (Mikoláš a Blažek apod.), se shodují na základním členění konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost se člení podle úrovní následovně:

- makroekonomická úroveň (**konkurenceschopnost států**),
- mezoekonomická úroveň (**konkurenceschopnost odvětví**),
- mikroekonomická úroveň (**konkurenceschopnost podniku**).

Nejkomplikovanější je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni, jinak též nazývaná **konkurenceschopnost států**. Lze ji vnímat jako schopnost národní ekonomiky k produkování služeb a produktů, o které je na světových trzích největší zájem v rámci konkurence dalších národních ekonomik (Suchánek, 2013).

Konkurenceschopností systému lze nazývat **konkurenceschopnost odvětví**, která je určitým stupněm mezi konkurenceschopností podniku a států. Její podstatou je, že určité množství subjektů je uskupeno do celku, mezi nimiž existují vazby.

Konkurenceschopnost podniků je popsána jako schopnost podniku dlouhodobě působit na trhu. Jsou to podniky, které si dokážou udržet svůj podíl na trhu vůči svým konkurentům. Klíčovými faktory ovlivňujícími konkurenceschopnost na této úrovni je cena, kvalita a v neposlední řadě i uspokojování potřeb zákazníků (Suchánek, 2013).

Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena především na konkurenceschopnost vybraného subjektu z cestovního ruchu (dále jen CR), je níže popsáno její měření.

Měření výkonnosti může být trojího typu. Dominantním typem je *měření finanční výkonnosti*, u něhož je hodnocena celková ekonomická situace pomocí účetních dat, např. finanční analýzy. Dalším typem je *měření operativní výkonnosti* na základě nefinančních ukazatelů vztahujících se k provozní činnosti podniku. Jde např. o ukazatele kvality a produktivity. Posledním typem měření je *měření celkové efektivnosti* podnikání. Toto měření je velmi obtížné, jelikož představuje velikost naplnění požadavků zákazníků. Zahrnuje např. výkonnost podniku vnímanou zákazníky (Částek, 2013).

Závěrem je potřeba říct, že měření konkurenceschopnosti podniku vychází zejména z historických údajů. Toto měření je velmi důležité, jelikož porovnává postavení podniku s konkurenčním postavením a také sleduje vývoj postavení podniku v čase (Částek, 2013).

1.2 Konkurence

Pojem konkurence se obecně používá pro označení soupeření. Podle Porterovy definice je však tento obecný pojem špatně vyjádřen, jelikož konkurencí se podle něj rozumí přetahování o zisky. Toto přetahování probíhá nejen mezi podobnými soupeři, ale i mezi firmou a dodavateli, zákazníky, potenciálními nově vstupujícími a výrobci substitutů (Magretta, 2012).

Na trhu existuje konkurence dvojího typu – cenová a necenová. Cenová konkurence vzniká na trhu tehdy, když dva subjekty uspokojují stejné potřeby zákazníků a konkurují si navzájem cenou. O necenovou konkurenci se bude jednat tehdy, když si tito konkurenti zachovávají stejné ceny, ale budou si konkurovat něčím jiným např. kvalitou (Ježek, 2017).

Na trhu však existují i další typy konkurence, kterými jsou:

Konkurence na straně nabídky – subjekt, který stojí na straně nabídky, chce na trhu prodat svůj výrobek co nejdraž, aby dosáhl největšího zisku. Ježek (2017) uvádí ve své knize tento způsob konkurence v situaci, kdy jeden subjekt na trhu nabízí určitý produkt a náhle se objeví další podnik na trhu s podobným nabízejícím výrobkem.

Konkurence na straně poptávky – subjekt, který stojí na straně poptávky, chce nakoupit výrobek co nejlevněji. Taková konkurence vzniká v případě, kdy je na trhu malé množství produktů. Tržní cena je u těchto výrobků nižší než rovnovážná cena, proto je o tyto produkty u poptávajících velký zájem (Ježek, 2017).

S konkurencí souvisí i samotní konkurenti. Následná analýza konkurence by měla zkoumanému subjektu odhalit jeho významné konkurenty. Např. Kotler rozlišuje 4 typy konkurentů:

Konkurent následovatel – je typ konkurenta, který sleduje své konkurenty a využívá své schopnosti v soupeření.

Laxní konkurent – je konkurent, který nereaguje na akce konkurentů.

Vybíravý konkurent – je typ konkurenta, který reaguje na aktivity konkurence více než laxní konkurent.

Konkurent tygr – je typ konkurenta, který reaguje rychle na jakékoliv ohrožení konkurence (Jakubíková, 2013).

Pokud firma zná nastavené cíle konkurentů, je to pro ni velikou výhodou. Cíle konkurentů nemusejí mít pouze finanční charakter. Podnik se může zaměřit spíše na vysoké tempo růstu podílu na trhu či vedoucí postavení v technologii. Po čase podnik dobře pozná, jestli se jeho konkurentovi daří plnit jeho předem nastavené cíle. Zjistí to hlavně podle toho, jak často mění svojí strategii (Vochozka, 2012).

1.3 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhoda je s Michaelem Porterem spojován nejčastěji. Podle Portera dosahuje firma konkurenční výhody tehdy, je-li ziskovost v dané firmě dlouhodobě udržitelná a vyšší než u její konkurence. Firma může dosáhnout konkurenční výhody na trhu pomocí kontinuity. Prakticky je nemožné, aby existovala konkurenční výhoda bez využití časové kontinuity. Z toho vyplývá, že pro vytvoření jedinečného hodnotového řetězce je vyžadován čas (Magretta, 2012).

Za účelem porovnání konkurenční výhody konkurujících si podniků musí být výnosy porovnány jen s výnosy firem, které se zaměřují na podobné činnosti. Konkurenční výhoda podniku pomáhá k dlouhodobé ziskovosti a díky ní si může účtovat reativně vyšší cenu. Tato cena bude účtována v případě, že podnik bude nabízet něco hodnotného pro zákazníka. Konkurenční výhody dosahuje např. firma Apple, která má v mnoha zákaznících vybudovanou důvěru, a proto jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu za jejich výrobky (Magretta, 2012).

Na trhu mají konkurenční výhodu také subjekty Coca Cola či Philip Morris. Oba subjekty nabízí spotřebitelům jedinečné výrobky. Společnost Philip Morris vyrábí nejprodávanější cigarety v Americe, společnost Coca Cola je v Americe na prvním místě v prodeji nealkoholických nápojů. Pokud si spotřebitel bude chtít koupit některý z výrobků uvedených společností (cigarety Marlboro nebo nealkoholické nápoje Coca Cola), musí je zakoupit jedině u jejich výrobců. Tyto firmy mají konkurenční výhodu, která výrobcům umožňuje vytvářet zisky podobné monopolu (Buffett, 2012).

Jak už bylo zmíněno výše, jestliže má podnik konkurenční výhodu, může dosahovat podobných zisků jako monopol. Ve světě byznysu existují jen dva typy podniků, které mohou vlastnit konkurenční výhodu. Prvním typem je podnik poskytující unikátní službu svým zákazníkům. Konkurenční výhoda spočívá právě v poskytování jedinečné služby. Druhým typem je podnik, který vyrábí jedinečný výrobek. Konkurenční výhodu tak představuje výroba unikátního výrobku. Na závěr je potřeba říct, že do těchto dvou typů podniků je vhodné investovat jen za předpokladu, že jejich konkurenční výhoda bude mít trvalý charakter (Buffett, 2012).

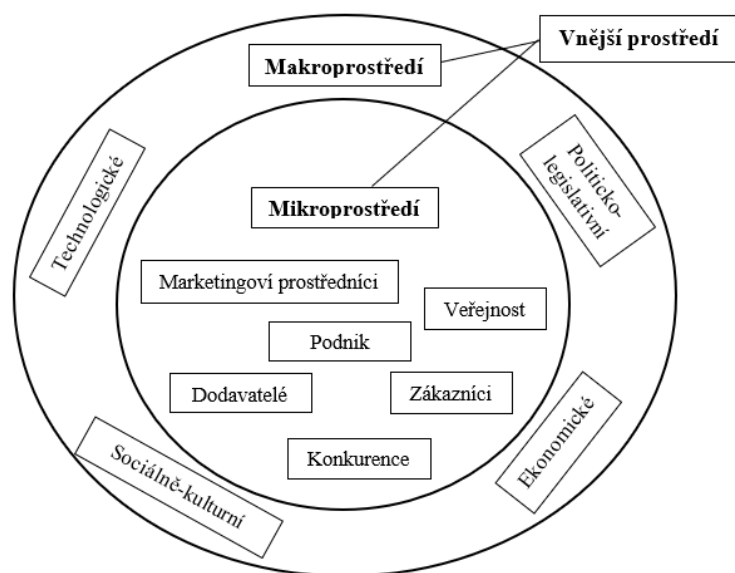
2 Marketingové prostředí

Pro posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku je důležité neustále zkoumat prostředí firmy. Druhá kapitola práce se zabývá obecným vymezením marketingového prostředí a jeho členěním. Dále jsou vysvětleny ovlivnitelné a neovlivnitelné vlivy, které na podnik neustále působí.

2.1 Členění marketingového prostředí

„*Marketingové prostředí firmy se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky*“ (Jakubíková, 2012, s. 118). Toto prostředí je vystavováno celé řadě příležitostí a hrozeb, které mají marketingoví pracovníci za úkol včas identifikovat (Jakubíková, 2012).

Mnozí autoři zabývající se marketingem, např. autorka Vašítková (2014), člení prostředí firmy na vnější a vnitřní prostředí. Jiní autoři člení prostředí na makroprostředí a mikroprostředí (viz obrázek č. 1). Tito autoři považují vnitřní prostředí za součást makroprostředí (Jakubíková, 2012).



Obr. 1: Makroprostředí a mikroprostředí podniku

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Jakubíková, 2012)

Členění na makroprostředí a mikroprostředí přejímá i bakalářská práce (viz níže).

Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí neboli mikrookolí je prostředí, které se nachází v bezprostřední blízkosti podniku a je firmou ovlivnitelné (Jakubíková, 2012). Toto prostředí je tvořeno subjekty, které nejsou součástí firmy, i když jsou s organizací v neustálé interakci a navzájem se ovlivňují. Jsou jimi zejména zástupci cílových skupin mající zájem na spolupráci s organizací (Soukalová, 2015).

Např. autorka Vašítková (2014) dělí mikroprostředí na externí a interní. Do externího mikroprostředí patří podle těchto autorů zejména dodavatelé, zákazníci, konkurence, veřejnost a marketingoví prostředníci. Do interního mikroprostředí pak autoři řadí výrobní, technologické, technické a finanční podmínky, díky kterým jsou poskytovány služby organizací. Níže jsou vymezeny prvky externího mikroprostředí (Jakubíková, 2012):

Podnik – je společnost, do níž spadají skupiny, které musí spolu mezi sebou spolupracovat. Mezi tyto skupiny patří vedení podniku, finanční oddělení, oddělení výzkumu, výrobní oddělení a obchodní oddělení.

Dodavatelé – jsou faktory, které poskytují organizacím zdroje. Firma by si měla zajistit správného dodavatele, jelikož se také podílí na jejím úspěchu.

Zákazníci – představují důležitý faktor mikroprostředí. Mohou být jimi koneční spotřebitelé či obchodní organizace.

Konkurence – se člení na komoditní a substituční. Komoditní konkurence se odehrává mezi dodavateli stejného druhu služeb a substituční konkurence je mezi dodavateli služeb různého charakteru.

Veřejnost – tímto pojmem se rozumí např. vládní instituce, neziskové organizace, zájmové skupiny, obecná veřejnost, finanční instituce a zaměstnanci.

Marketingoví prostředníci – jsou distribučními články, pomocí nichž firmy zajišťují dostupnost výrobků zákazníkům. Pomáhají překonat rozpory v čase. Do této kategorie patří např. velkoobchod a maloobchod (Jakubíková, 2012).

Makroprostředí podniku

Marketingové makroprostředí představuje prostředí, které je firmou neovlivnitelné. Na rozdíl od mikroprostředí se makroprostředí nenachází v bezprostřední blízkosti firmy. Makroprostředí zaujímá širší okolí podniku, které ovlivňuje právě už zmiňované mikroprostředí, a působí na podnik různými vlivy. Jsou jimi politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory (dále jen PEST) (Jakubíková, 2012).

Politicko-legislativní faktory jsou faktory, které pomáhají při rozhodování podnikatelů, např. v jaké zemi mají začít podnikat apod. K těmto faktorům se řadí např. politická stabilita, zákony a předpisy, korupční prostředí, postavení odborů ve společnosti apod.

Ekonomické faktory jsou faktory, které ovlivňují spotřebitele a jejich kupní sílu. Na těchto faktorech závisí i výdaje spotřebitelů (např. nezaměstnaný člověk nebude tolik utrácet peníze). Mezi ekonomické faktory patří např. růst HDP, míra nezaměstnanosti, inflace atd.

Sociálně-kulturní faktory jsou faktory, které působí zejména na populaci. Posuzuje se především demografické prostředí. Tyto faktory ovlivňují preference a chování společnosti. Sociokulturním faktorem je např. sociální politika státu, význam rodiny, hodnoty, role jednotlivce ve společnosti apod.

Technologické faktory jsou faktory, které souvisí s výzkumem nových trendů. Např. v cestovním ruchu (dále jen CR) jsou v posledních letech zaznamenány výraznější změny v informačních technologiích či v rozvoji internetu. Jde např. o technologické trendy, rychlost technologických změn či výzkum (Jakubíková, 2012).

3 SWOT analýza

Ve třetí kapitole je vysvětlena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (dále jen SWOT analýza), která slouží k shrnutí výstupů z realizovaných analýz. Výsledkem této analýzy je celkové zhodnocení podniku na trhu.

3.1 Vymezení SWOT analýzy

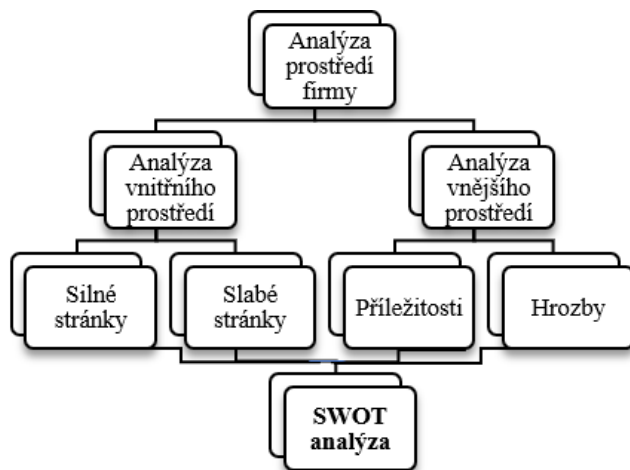
Výstupy ze všech provedených analýz jsou shrnuty v analýze SWOT (viz tabulka č. 1), jež se skládá ze dvou analýz, z analýzy silných a slabých stránek (dále jen SW) a analýzy příležitostí a hrozeb (dále jen OT). Tato analýza se zaměřuje na faktory ovlivňující strategické postavení firmy. Jejím cílem je zjistit, zda je stávající strategie podniku schopná vyrovnat se změnám prostředí. Pomocí SWOT analýzy lze souhrně vyjádřit i jiné analýzy např. analýzu konkurence, analýzu PEST apod. (Jakubíková, 2012).

Tab. 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě. Za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory firmy, které vytvářejí její silnou pozici na trhu.	Zde se zaznamenávají skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
Příležitosti	Hrozby
Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Zde se zaznamenávají události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Jakubíková, 2012)

Vytvoření SWOT analýzy musí vycházet jen z objektivního vnímání členů vedení, u kterého se využívá např. brainstorming. Na závěr je potřeba říct, že SWOT analýza je konečným výsledkem celé situační analýzy – viz obrázek č. 2 (Jakubíková, 2012).



Obr. 2: SWOT analýza jako výsledek situční analýzy

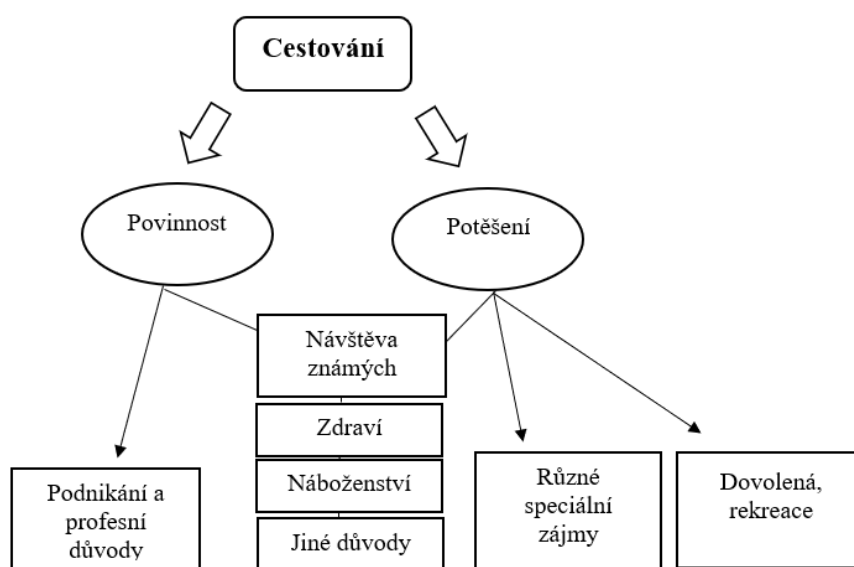
Zdroj: Vlastní zpracování podle (Jakubíková, 2012)

4 Cestovní ruch

Čtvrtá kapitola vymezuje další pojmy, které s prací úzce souvisí. První část kapitoly je věnována teoretickým východiskům z oblasti cestovního ruchu a členění subjektů z tohoto odvětví. Druhá část kapitoly se zabývá službami, jež nabízí subjekty cestovního ruchu na trhu svým zákazníkům. V další podkapitole je popsán marketingový mix služeb.

4.1 Vymezení cestovního ruchu

„Za **cestovní ruch** je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce“ (Jakubíková, 2012, s. 18). Lidé mají potřebu cestovat mimo své vlastní bydliště ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je povinnost cestujícího cestovat (např. za účelem podnikání atd.), druhým hlediskem je cestování z potěšení. Obrázek č. 3 zobrazuje důvody cestování pro obě zmiňovaná hlediska (Jakubíková, 2012).



Obr. 3: Důvody cestování

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Jakubíková, 2012)

V této době má CR veliký význam, zejména sociálně-ekonomický. Světová organizace cestovního ruchu odhaduje, že do roku 2030 bude celosvětový počet mezinárodních příjezdů turistů činit 1,8 miliard. Pro srovnání – v roce 1950 celosvětový počet mezinárodních příjezdů turistů činil „pouze“ 25 milionů. Z toho také vyplývá, že CR je v posledních letech rychle rostoucím odvětvím (Sune, 2020).

Nejenže cestovní ruch je rychle rostoucím odvětvím a mnoho lidí je v něm zaměstnaných, dokáže i překlenout kulturní rozdíly. Na druhou stranu však existuje celá řada odpůrců. Příkladem je Stendhal či Dostojevskij, kteří kritizují především turisty. Další kritici si pak stěžují na vymýcení kultur či zničení místního prostředí, což zřejmě právem považují za nevýhody cestovního ruchu (Sune, 2020).

Již byl vysvětlen pojem cestovního ruchu, byly zmíněny jeho výhody a nevýhody, je nyní na místě vymezit jeho základní členění. Autorka Kotíková (2013) ve své knize uvádí základní členění cestovního ruchu následovně:

Domácí cestovní ruch – je cestovní ruch, který představuje pobyt a pohyb rezidentních obyvatel na území jejich státu. U tohoto CR nedochází k překročení státních hranic.

Zahraniční cestovní ruch – je cestovní ruch, který představuje pobyt a pohyb rezidentních obyvatel na území jiného státu. U zahraničního cestovního ruchu dochází k překročení státních hranic.

Bakalářská práce se z části věnuje konkrétnímu subjektu z oblasti cestovního ruchu, proto je dále vysvětlena definice subjektu CR a členění takovýchto subjektů.

Subjektem trhu se rozumí podnik, který na trhu prodává a nakupuje výrobky a služby takovým způsobem, aby byl úspěšný. Jedná se o subjekt, který je právně samostatný a podnikatel ho zakládá pro svůj budoucí zisk. Příkladem jsou např. podniky vykonávající hospodářské činnosti, osoby samostatně výdělečně činné a obchodní společnosti (Tetřevová, 2017).

Subjekty cestovního ruchu se dělí na:

- podniky *uspokojující potřeby* účastníků CR – jde např. o hotely, lázeňské podniky, podniky společensko-zábavní a podniky sportovně-rekreačních služeb,
- podniky *zprostředkávající služby* – cestovní agentury (dále jen CA) a cestovní kanceláře (dále jen CK),
- smíšené podniky – kombinace předešlých podniků, např. hotely i CK (Jakubíková, 2012).

4.2 Služby cestovního ruchu

Službou se rozumí jakákoliv ekonomická činnost, která má nemateriální charakter a spotřebiteli služeb přináší užitek. Některé firmy nabízí zákazníkům ke službě i hmotný výrobek. Příkladem může být např. hotel, který spolu se službou nabízí svým hostům i pozornost na pokoji v podobě čokolády, mapy apod. (Rašovská, 2017).

Podniky účastníkům naplňují představy pomocí různé nabídky služeb, které mají být efektivnější, než má konkurence. Při marketingové činnosti a její realizaci se musí brát v úvahu řada odlišností nabídky služeb od produktu, který je hmotný. Obecně známé vlastnosti služeb jsou:

Nehmatatelnost: služby není možné se dotknout a dopředu není jasné, jaký užitek svému spotřebiteli přinese. Uspokojení přichází až po zkonsumování služby.

Neskladovatelnost: službu nelze nabídnout později, jelikož ji nemůže poskytovatel skladovat.

Proměnlivost: služba oproti výrobku není pořád homogenní, ovlivňují ji vlastní zaměstnanci a subdodavatelé služeb.

Neoddělitelnost času a místa: nejprve jsou služby prodány zákazníkům prostřednictvím poskytovatelů služeb a poté jsou zákazníky konzumovány (Rašovská, 2017).

Důležitost služeb je vysoká. Mnoho podniků zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu právě poskytováním nadstandartních služeb. Příkladem je firma Rolls-Royce, jež vyrábí letadla světové třídy. Její úspěšnost spočívá v technických inovacích. V očích spotřebitelů jsou tyto služby neobvyklé, proto je o ně ve světě takový zájem. Služby jsou podstatné nejen pro podniky, ale i pro země samotné. Zaujímají dominantní postavení v globální ekonomice. Téměř ve všech zemích se zvyšuje v čase velikost sektoru služeb (Wirtz, 2016).

Služby CR dělíme především na: *ubytovací služby, stravovací služby, dopravní služby, průvodcovské služby, služby v turistických informačních centrech, lázeňsko-léčebné služby, sportovně-rekreační služby a společensko kulturní služby* (Jakubíková, 2012).

4.2.1 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix je složen z nástrojů, které utváří vlastnosti služeb. Zpočátku existovaly pouze 4 nástroje marketingového mixu – produkt, cena, marketingová komunikace a distribuce (dále jen 4 P). Postupem času pro potřeby služeb vznikly další 3 nástroje – materiální prostředí, lidé a procesy (dále jen 3 P) (Vašítková, 2014). Níže jsou čtenářům představeny jednotlivé nástroje marketingové mixu.

Produkt

Pod tímto pojmem je označováno vše, co organizace nabízí zákazníkovi k jeho uspokojení nehmotných i hmotných potřeb. U čistých služeb se zákazníkovi nabízí produkt jako proces bez zhmotněných výsledků (Vašítková, 2014).

Právě produktem se lze odlišit od konkurence. Firma může např. nevšedním designem produktu získat konkurenční výhodu, jelikož design je základem pro emocionální diferenciaci (Karlíček, 2018).

U mnoha organizací, které nabízejí služby, lze rozdělit produkt na základní a doplňkový. *Za základní produkt* lze považovat vše, co je příčinou koupit si službu. *Doplňkový produkt* přidává k základní službě určitou hodnotu. Mezi doplňkové produkty patří např. poskytování informací, poradenské služby či péče o zákazníka (Vašítková, 2014).

Je potřeba i zmínit, že v minulosti měl životní cyklus produktu dlouhou životnost. V dnešní době tomu tak není, díky novým technologiím a substitutům na trhu je životní cyklus produktu mnohem kratší (RAO, 2016).

Cena

Cena je částka vyjádřená v penězích za službu nebo výrobek, kterou zákazníci vymění za užitek z vlastnictví. Je také jedinou složkou marketingového mixu, která přináší výnos. Tento marketingový nástroj může dlouhodobě ovlivňovat úspěch firmy.

Jedna organizace může mít nastaveno více cenových cílů, např. nastavení nízkých cen, které chrání před konkurencí či nastavení cen na takové úrovni, aby udržely věrnost zákazníků (Vašítková, 2014).

U cen se využívají ve velké míře i slevy. Pokud se sníží cena u služeb podniku, jeho prodeje vzrostou, jelikož zákazníci budou považovat zakoupení těchto produktů za výhodné. S ohledem na to, jak jsou slevy finančně nákladné, by se měl podnik zaměřit i na jiné formy marketingu (Karlíček, 2018).

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je pro organizaci poskytující služby nesmírně důležitá. Komunikační nástroje slouží pro komunikaci se zákazníky a vytváří image firmy. Nástroje komunikačního mixu jsou popsány níže (Vašítková, 2014).

Reklama – jedná se o neosobní a placenou propagaci služeb. Má však mnoho podob, existuje např. tištěná forma reklamy, světelná reklama, velkoplošná reklama atd. (Vašítková, 2014). Mezi *výhody* reklamy patří: rychlost sdělení, absolutní kontrola zadavatelem nad sdělením či masové ovlivňování lidí. Mezi *nevýhody* reklamy patří: neosobní komunikace, obtěžování (např. při častém přerušování filmu) či nesnadné měření – zpětná vazba není ihned (Přikrylová, 2019).

Podpora prodeje – stimuluje pomocí různých prostředků krátkodobě k prodeji. Pro zákazníka se stává prodej více atraktivní pomocí nástrojů jako jsou soutěže, přímé slevy a prémie (Karlíček, 2018). Mezi *výhody* patří: dosažení okamžitého účinku a upoutání pozornosti zákazníků. Mezi *nevýhody* podpory prodeje patří: lehká napodobitelnost a krátkodobost (Přikrylová, 2019).

Osobní prodej – je formou osobní komunikace, která se připůsobuje zákazníkům. Je to oboustranná komunikace, při které kupující strana reaguje a podává zpětnou vazbu prodávající straně (Vašítková, 2014). Mezi *výhody* osobního prodeje patří: okamžitá reakce a vytváření si vztahů se zákazníky. Mezi *nevýhody* osobního prodeje patří: nákladnost oproti ostatním složkám marketingové komunikace a časté školení pracovníků (Přikrylová, 2019).

Public relations (dále jen PR) – lze definovat jako plánované úsilí organizace k zajištění porozumění mezi veřejností a organizací. Snahou je vytvoření dobrého jména u veřejnosti (Vašítková, 2014). Mezi *výhody* public relations patří: důveryhodnost veřejnosti, přizpůsobení se zákazníkovi. Mezi *nevýhody* patří: nekontrolovatelnost, spolupráce pouze s médii a neustálé udržování databáze kontaktů (Přikrylová, 2019).

Přímý marketing – je prostředek komunikace, který se zaměřuje na přímou vazbu mezi nakupujícím a prodávajícím a míří na prodej služeb pomocí pošty, časopisů, novin atd. Druhy přímého marketingu jsou direct mail (oslovení pomocí pošty), elektronická pošta, katalogy apod. (Vašítková, 2014). Mezi *výhody* patří: velmi efektivní zacílení na spotřebitele, utajení důležitých informací před konkurencí a rychlost objednávky u online obchodů. Mezi *nevýhody* patří: závislost na kvalitních databázích, ochrana dat a nutnost častých aktualizací (Přikrylová, 2019).

Existují i novější typy marketingové komunikace, kterými jsou např.:

Guerillový marketing – je marketing, jehož cílem je vzbuzení zájmu u cílové skupiny za použití omezeného rozpočtu. Investicemi jsou zejména energie a čas. Využívá se převážně v malých podnicích (Jakubíková, 2012).

Product Placement – je záměrné umístění výrobku či služby do audiovizuálního díla. Mezi jeho formy patří filmový product placement, hudební product placement, internetový product placement... (Jurášková, 2012).

Mobilní marketing – je marketing, který vznikl s rozvojem mobilních operátorů. Je interaktivní a slouží k rychlé komunikaci se zákazníky (Jakubíková, 2012).

Distribuce

Distribuované služby musí přinést konečnému uživateli odpovídající hodnotu a firmě přínos. Distribucí se rozumí veškeré činnosti podniku, které slouží k tomu, aby byl produkt dostupný zákazníkům. I v této oblasti mají organizace svou strategii, mezi distribuční strategie obecně patří: **strategie intenzivní, strategie exkluzivní a strategie selektivní**. U **intenzivní** distribuce je služba zákazníkovi dostupná kdekoli a kdykoli, uplatňuje se např. u České pošty. **Exkluzivní** distribuce se vyznačuje tím, že má omezený počet distribučních míst, využívají ji např. autosalony. **Selektivní** distribuce je distribuce s omezeným počtem distributorů, tuto strategii používají např. CK (Vašítková, 2014).

Materiální prostředí

Každá firma zabývající se poskytováním služeb by se měla soustředit na systematické řízení materiálního prostředí. Hlavním důvodem je specifická vlastnost služeb, kterou je nehmotnost. Jedná se především o vzhled budov organizace, vytváření příznivé atmosféry či zařízení interiérů, to vše působí na vjemy zákazníka a vytváří pomyslný obrázek o firmě. Zde je důležitým faktorem rozpočet, jenž limituje rozhodování o materiálním prostředí (Vašítková, 2014).

Lidé

V marketingovém mixu má nástroj lidé významné postavení. V procesu poskytování služeb jsou jimi **zákazníci, zaměstnanci a veřejnost**.

Na základě **zákazníků** firma vytváří poslání a vizi, jsou tedy hlavním motivem. Poskytovatelé služeb musí se zákazníkem udržovat trvalý vztah, je totiž hlavním důvodem existence podniku. Další skupinou zapojující se do procesu poskytování služeb jsou zaměstnanci firmy. Úlohu **zaměstnanců** nelze jednoduše nahradit stroji. Zaměstnanci jsou klíčoví pro dodávku služeb i při její výrobě. Reprezentují společnost a díky nim se služba diferencuje od ostatních. Na image firmy se rovněž podílí **veřejnost**, kterou se rozumí rodiny, známí od zákazníků a přátelé (Vašítková, 2014).

Procesy

Procesy se zaměřují na to, jakým způsobem je služba poskytována zákazníkovi. Pro procesy je zásadní interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem. Osoby čekající dlouhé hodiny na dodání služeb nebudou se službami těchto podniků příliš spokojené. Jestliže nebude zákazníkům vysvětlena výhoda produktu či srovnání s konkurenčním výrobkem, odchází rovněž nespokojeni a nejspíše už se do podniku nevrátí. Proto je velmi důležité zjednodušovat jednotlivé kroky procesu (Vašítková, 2014).

5 Cestovní kancelář Čedok

Československá cestovní a dopravní kancelář (dále jen Čedok) je nejstarší CK v České republice (dále jen ČR). Čedok působí na trhu už od začátku 20. století a jeho historie je velmi bohatá. Začala už v roce 1919, kdy skupina vlastenců založila tzv. Informační kancelář, která byla předchůdkyní dnešního Čedoku. Informační kancelář však neměla dlouhého působení, za rok se proměnila v Československou cestovní a dopravní kancelář, společnost s ručením omezeným.

Začátky Čedoku nebyly jednoduché, tehdy trhu dominovala společnost Wagon-lits, která konkurovala především salonními cestami železničními vozy po Evropě. Po roce 1925 se poprvé objevuje zkratka Čedok a taktéž slogan „Vaše cesta – naše radost“. O několik let později už byl Čedok na domácím trhu silným lídrem v poskytování služeb pro zahraniční návštěvníky směřující na území Československé republiky. Na tomto území se Čedok stal mezi lety 1948-1989 státním monopolem CR (Čedok, 2021).

Na konci 20. století převzala vedení Čedoku česká společnost Unimex Group, díky níž se Čedok stal moderní CK. O pár let později, v roce 2007, se společnost ODIEN Group stala majoritním akcionářem Čedoku a získala v něm 98% podíl. Od roku 2016 je Čedok ve vlastnictví největší polské cestovní kanceláře Itaka a v roce 2020 oslavil neuvěřitelných 100 let působení na českém trhu (Čedok, 2020).

S Čedokem se neodmyslitelně pojí i jeho **logo** (viz obrázek č. 4). Ve firemním logu zmiňované CK se nachází symbol čápa zasazeného v heraldické pavéze. Čáp je typický tuzemský stěhovavý pták a pavéza představuje vzpomínku na cestovatelskou minulost českých rytířů (Čedok, 2021).



Obr. 4: Logo CK Čedok

Zdroj: (Forumliberec, 2021)

5.1 Marketingový mix služeb Čedoku

V následující kapitole jsou čtenáři detailněji seznámeni s nástroji marketingového mixu služeb Čedoku.

Produkt

Zkoumaná CK se zaměřuje na širokou škálu služeb, kterou poskytuje svým zákazníkům. V tabulce č. 2 je znázorněna šířka a hloubka produktového portfolia Čedoku. Pro vysvětlení – šířku představují hlavní poskytované služby CK a hloubku tvoří jednotlivé nabízené destinace. Dále je potřeba zdůraznit, že u hloubky produktů vybrala autorka bakalářské práce jen některé oblíbené destinace, jelikož jich má Čedok v nabídce velké množství. Při výběru produktů klienty zajímá i politická situace a vlivy počasí.

Tab. 2: Šířka a hloubka produktového portfolia

Pobytové zájezdy	Španělsko	Bulharsko	Řecko	Turecko	Egypt	Itálie
Poznávací zájezdy	Albánie	Bulharsko	ČR	Francie	Kuba	Řecko
Last Minute zájezdy	Madeira	Albánie	Egypt	Itálie	Řecko	Turecko
Exotické zájezdy	Egypt	Kanárské destinace	Kuba	Zanzibar	Seychely	Maledívy
Dovolené v ČR	Beskydy	Jeseníky	Lipno	Český ráj	Orlické hory	Vysočina
Plavby po moři	Karibik	Středomoří	Havaj	Aljaška	Mexická riviéra	Indický oceán
Eurovíkendy	Lotyšsko	Chorvatsko	Itálie	Bělorusko	Irsko	Španělsko
Lyžařské zájezdy	Itálie	Německo	ČR	Rakousko	Francie	Slovinsko
Wellness pobyty	Hrubá Skála	Písek	Konopiště	Špindlerův Mlýn	Pec pod Sněžkou	Luhačovice
Pobyty pro sportovce	Španělsko	Chorvatsko	Indonésie	Černá Hora	Omán	Keňa
Lázeňské pobyty	Karlovy Vary	Písek	Mariánské lázně	Luhačovice	Františkovy lázně	Kostelec u Zlína

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Čedok, 2021)

Čedok nabízí i doplňkové produkty, kterými jsou: *cestovní pojištění, parkování u letiště, pasové a vízové služby, pronájem vozidel, autobusové jízdenky, vlakové jízdenky, odvoz na letiště luxusním vozem, salóňky na letišti, dárkové poukazy atd.*

Je potřeba i zmínit, že si zákazníci chválí poskytování jedněch z nejkvalitnějších produktů na trhu cestovních kanceláří (převzato z interních materiálů vedení).

Dětský klub Čedok a Aktivity klub Čedok

Dalším poskytovaným produktem je i Dětský klub Čedok, který je součástí pobytových zájezdů a je určen pro dovolené s dětmi. V roce 2020 nesl název Transylvania a pro rok 2021 je připraven nový koncept Dětského klubu ČEDOG (LÉTO S EDOU). Je vhodný pro děti od 4 do 12 let. Každý den v něm čeští animátoři připravují zajímavý program pro děti a hrají různé hry (např. potápění se pro lžičky v bazénu). Nově Čedok nabízí i produkt Aktivity klub Čedok, který je určen pro aktivní zážitky na dovolené.

Cena

Na webových stránkách Čedoku jsou uváděny ceny u každého zájezdu. V ceně nejsou zahrnuty fakultativní výlety, které jsou nabízeny většinou až v místě ubytování. Dále v ní nejsou zahrnuty nepovinné příplatky a případné slevy (např. u studentů na ISIC). Ceny jsou v katalozích i na webových stránkách u každého zájezdu uvedeny v Kč za jednu osobu (Čedok, 2020).

Poskytované slevy: u včasného nákupu (First minute) poskytuje CK Čedok určité slevy, konečná cena je pro klienta výhodnější. Tyto slevy se poskytují procentuálně ze základní ceny zájezdu. Pokud si zákazník zakoupí např. pobytový zájezd do 31. 12., je mu poskytována 35% sleva na vybrané zájezdy až do odvolání. U poznávacích zájezdů do 31. 12. je poskytována 15% sleva na vybrané zájezdy až do odvolání. Dále Čedok u svých produktů poskytuje slevu pro zaregistrované klienty v klubu Čedok a jejich doprovod (Čedok, 2020).

Distribuce

CK Čedok využívá selektivní distribuční strategii, což znamená, že její produkty jsou distribuovány omezeným počtem distributorů. Čedok využívá přímou i nepřímou distribuci. Přímá distribuce zahrnuje osobní prodej na pobočkách (Čedok jich má v ČR celkem 35). Pobočky Čedoku jsou uvedeny na poslední straně zájezdových katalogů. Pro nepřímou distribuci využívá zprostředkovatele, kterými jsou CA. CK Čedok spolupracuje s velkou škálou CA (např. Invia, Zájezdy.cz, etravel.cz, Superzájezdy.cz apod.). Dále spolupracuje s jinými CK, např. s Nev-dama, Canaria travel, Eso travel atd. Nepřímá distribuce této CK zahrnuje webové stránky, kde si zákazníci mohou zakoupit zájezdy online z pohodlí domova. Na stránkách je k dispozici také chatbot, který zodpoví potenciálním klientům nejrůznější otázky.

Marketingová komunikace

Pro podniky nabízející služby je marketingová komunikace nesmírně důležitá. Toho si je vědoma i CK Čedok, proto používá několik prostředků marketingové komunikace uvedených níže.

Reklama je významným prostředkem marketingové komunikace, jelikož dokáže zaujmout velké množství lidí. Problémem je, že Čedok moc nevyužívá reklamu ke své komunikaci. Televizní reklama na Čedok byla vysílána naposledy v lednu 2020 a lákala na letní zájezdy do Zanzibaru a Bulharska. V menší míře používá i billboardy a dopravní prostředky jakožto nosiče reklam (Interní zdroje).

Podpora prodeje slouží ke krátkodobým stimulům. U tohoto marketingového nástroje využívá CK Čedok **slevy** – především u First minute a Last minute zájezdů, **dárky** – pro zákazníky poskytuje sníženou zálohu při uzavření smlouvy ve výši 990 Kč, **dárkové poukazy a soutěže** – např. v roce 2019 pořádal Čedok soutěž k jeho stoletému výročí, hlavní výhra byla v hodnotě 1 mil. Kč (Interní zdroje).

PR slouží k vytváření dobrých vztahů s veřejností. Komunikační prostředky, které v rámci PR zkoumaná CK nejčastěji využívá, jsou internetová a mobilní komunikace, výroční zprávy či sdělení pro tisk. Čedok se účastní i různých veletrhů, např. v roce 2018 byl součástí veletrhu Go v Brně a veletrhu Holiday World. Zmiňovaná CK se v tom samém

roce zúčastnila charitativní akce Nadace Naše děti, jež umožnila 250 znevýhodněným dětem s jejich doprovody vycestovat na týdenní pobyt u moře (Interní zdroje).

Osobní prodej probíhá v kamenných pobočkách, kterých má CK Čedok v České republice celkem 35. Zákazníci najdou seznam a adresy poboček na internetových stránkách Čedoku a na zadních stranách katalogů.

Přímý marketing, kterým CK Čedok přímo kontaktuje své zákazníky, je dalším ze způsobů marketingové komunikace. CK Čedok velmi často oslovuje své zákazníky rozesláním katalogů zájezdů. Ty se obvykle vydávají v 5-6 provedeních a jsou dostupné u prodejců v kamenných pobočkách a online na webových stránkách. Katalogy Čedoku jsou velmi barevné a využívají svoji vlastní hodnotící stupnici služeb. Pobočky Čedoku mají i svá call centra, která jsou dostupná 7 dní v týdnu. Zákazníci se mohou na tuto infolinku obracet s dotazy či různými problémy (Interní zdroje).

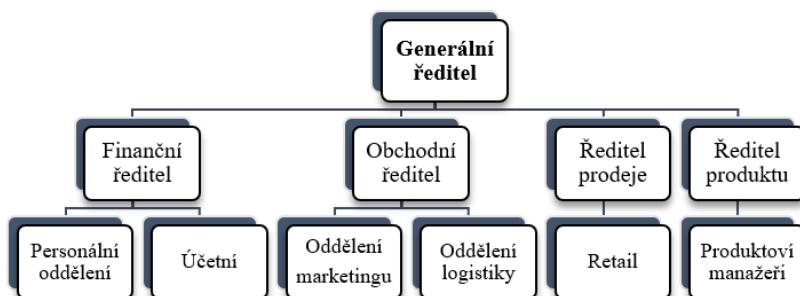
Mobilní marketing je dnes nejen v oblasti cestovního ruchu hojně využíváný. CK Čedok má vlastní mobilní aplikaci, kterou si lidé mohou stáhnout v mobilním obchodu aplikací (App Store nebo Google Play). Aplikace slouží jako správce nabídek dovolených, cestování a výletů (Interní zdroje).

Lidé

Lidský faktor je u podniků cestovního ruchu velmi důležitým faktorem, jelikož přispívá k vytváření image společnosti. Pokud zaměstnanec neudělá na zákazníka dobrý dojem, klient nebude chtít nadále využívat služeb daného podniku. CK Čedok se snaží zaměřit nejen na individuální zákazníky, ale celkově na veřejnost (např. různými dobročinnými akcemi, propagací na sociálních sítích apod.), jelikož i ta se podílí na úspěšnosti jejího podnikání.

Nyní pracuje pro CK Čedok přibližně 200 zaměstnanců, z nichž více jak polovina je v přímém kontaktu se zákazníky. Kvůli vládním opatřením souvisejících s COVID-19 musel Čedok propustit až 30 % svých zaměstnanců. Zaměstnanci mají předepsané uniformy – tmavě modrou sukni, slabý svetr, světle zelené tričko s logem Čedoku a v současné situaci také roušku. Pracovníci Čedoku musí mít ukončené střední vzdělání s maturitou. Dalším požadavkem je komunikativnost a znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Zaměstnanci Čedoku jsou několikrát ročně školeni, v současné době probíhají

školení online. Obrázek č. 5 zobrazuje organizační skupinu Čedoku, jejímž generálním ředitelem je Stanislav Zeman (Interní zdroje).



Obr. 5: Organizační struktura Čedoku

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Materiální prostředí

Na výkon zaměstnanců a na spokojenost zákazníků má vliv materiální prostředí cestovních kanceláří. V případě zkoumané CK jsou všechny pobočky o malé rozloze, pracovní místa jsou uzpůsobena pro 2 zaměstnance. Čedok používá tmavě modrou barvu, která dotváří příjemný vzhled prodejny. Na stěnách je vyobrazené logo Čedoku a ve vitrínách jsou vystavené katalogy. Zajímavostí je, že pobočky Čedoku vystavují v prodejně obrazovky s reklamou na zájezdy k moři. Obrazovky směřují z prodejny ven a cílí tak na potenciální zákazníky z ulice. Autorka práce považuje tento nástroj za konkurenční výhodu oproti konkurentovi CK Fischer, ten totiž využívá obrazovky pouze uvnitř svých poboček (Interní zdroje).

Procesy

Služby v Čedoku jsou poskytovány takovým způsobem, aby zákazníci byli se službou i celkově s CK spokojeni a v budoucnu znovu využili jejich služeb. CK Čedok poskytuje své služby telefonicky, online či osobně na svých pobočkách. Při poskytování služeb je kladen důraz na odbornost zaměstnanců, proto jsou pracovníci několikrát ročně školeni. Služby se zákazníkům snaží Čedok poskytnout ihned, jelikož ví, že by o ně mohl při delším čekání přijít. Důležitá je proto rychlost, která je klíčová i u online prodeje a při řešení reklamací (Interní zdroje).

6 Analytická část

Pro celkové zjištění konkurenceschopnosti Čedoku je potřeba důkladně analyzovat jeho zákazníky, marketingové prostředí a konkurenci. K tomu slouží níže uvedené analýzy. V závěru kapitoly je vytvořena analýza SWOT, která slouží k shrnutí výstupů z předešlých analýz.

6.1 Analýza zákazníků

Svémi službami se CK Čedok zaměřuje na 5 cílových skupin. První její skupinou jsou rodiny s dětmi, pro něž jsou připravené velké hotelové komplexy s all inclusive stravováním. Druhou skupinou jsou senioři, kterým jsou nabízeny pobytové zájezdy a hotely v klidnějších oblastech. Třetí skupinu tvoří pouze dospělí, kteří většinou jezdí do vzdálenějších destinací a luxusních hotelů. Čedok se také zaměřuje na firmy a páry, pro něž jsou připravené moderní čtyřhvězdičkové a pěťhvězdičkové hotely. Poslední cílovou skupinou jsou studenti, u kterých jsou oblíbené poznávací zájezdy s jazykovými kurzy. Níže v tabulce č. 3 jsou čtenářům blíže představeny hlavní cílové skupiny Čedoku.

Tab. 3: Hlavní cílové skupiny Čedoku

Cílová skupina	Délka jejich dovolené	Kdy vyráží na dovolenou	Rozhodující kritéria	Kam nejčastěji cestují	Důvody jejich cestování
Rodiny s dětmi	1-2 týdny	V době školních prázdnin	Cena pobytu, bezpečnost, program pro děti	K moři	Zábava, relaxace, poznání, trávení společného času
Senioři	2 týdny	Mimo hlavní sezónu	Bezpečnost, cena, klidná destinace	V domovské zemi, do lázní, k moři	Odpočinek, relaxace, péče o zdraví a zábava
Pouze dospělí	1 týden	V hlavní sezóně i mimo sezónu	Atraktivita destinace, bezpečnost	K moři, do hor	Odpočinek, poznání
Páry	1 týden	V hlavní sezóně	Atraktivita destinace	K moři, do velkých měst	Zábava, poznání, romantika
Studenti	5 dnů, max. týden	V hlavní sezóně	Cena, atraktivita destinace	K moři, do velkých měst	Poznání, zábava, jazyky
Firmy	3-5 dnů	Mimo sezónu	Počet míst, atraktivita	K moři, do velkých měst	Konference, teambuildingy, poznání

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Analýza PEST

V následující podkapitole jsou detailněji zkoumány faktory analýzy PEST působící na CK Čedok. Výsledkem analýzy je identifikace nejvýznamnějších faktorů, které mohou mít značný vliv na konkurenceschopnost Čedoku.

Politicko-legislativní faktory

Rok 2020 byl zřejmě nejtěžším rokem pro většinu podnikatelů. Situace spojená s virem COVID-19 zasáhla jak zákazníky, kteří nemohli kvůli vládním nařízením vycestovat, tak i CK, jež naopak byly nuceny omezit či dokonce přerušit podnikání. Ke zmírnění dopadů slouží nový zákon. Ten má umožnit ochranu CK před úpadkem a ochranu klientů před ztrátou peněz (MMR, 2020).

Se současnou pandemickou situací souvisí i podpora podnikání cestovních kanceláří v ČR. Ze státního rozpočtu je těmto podnikům poskytnuta finanční podpora v podobě dotací, jejichž cílem je udržení stávající nabídky služeb a zachování provozu CK. Dotace slouží k úhradě nároků zákazníků na zájezdy s termínem zahájení od 20. 2. 2020 do 10. 10. 2020, jež musely být zrušeny z důvodu vládních nařízeních souvisejících s pandemií COVID-19 (MMR, 2021). Podle zjištěných údajů připravilo Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR) podpůrný program pro velké CK, jež by měl zmírnit jejich ztráty. Podle MMR jsou velké CK znevýhodněné vzhledem k velikosti jejich obrátů, v současné době jim totiž nesmí být poskytnuta kompenzace větší, než je 200 000 EUR. Z toho důvodu by měla být v budoucnu těmto subjektům poskytnuta navíc finanční podpora v celkové výši 75 milionů korun (MMR, 2021).

Aktuálně v ČR působí mnoho cestovních kanceláří. Dle zjištěných údajů k datu 29. 4. 2021 podnikalo v ČR zhruba 640 CK, konkurence je proto vysoká. Podle dat MMR se počet CK za minulý rok snížil o více než 150 (MMR, 2021). Veškeré CK se však musí řídit několika zákony. Primárním zákonem je **zákon č. 159/1999 Sb, o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu**. Dalšími zákony jsou: *Nový občanský zákoník č. 89/2012, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 526/1990 Sb, o cenách atd.* (AČCKA, 2021).

Založení cestovních kanceláří není jednoduché, je potřeba respektovat a plnit několik právních předpisů. Pravidla pro provoz CK stanovuje MMR. Každá nově vzniklá CK je

povinná předložit ministerstvu do 10 dnů od jejího vzniku platné pojištění, které je poté zveřejněno na seznamu CK na webových stránkách ministerstva. Další povinností cestovních kanceláří je uhrazení ročního příspěvku do garančního fondu CK, dále sjednání pojištění záruky pro případ úpadku, povinnost označit provozovnu „cestovní kancelář“ apod. (MMR, 2021).

Cestovním kancelářím dále plynou povinnosti vůči svým zákazníkům. Svě klienty jsou CK povinny písemně informovat 7 dnů před zahájením zájezdu o informacích týkajících se přesného místa a času srazu k odbavení na letišti či místa a času odjezdu autobusu. Nesplnění závazků může zákazník do 3 měsíců reklamovat, pokud je to možné, doporučuje se vyřízení ihned na místě (Palatková, 2013).

Ekonomické faktory

Míra nezaměstnanosti vyjadřuje v procentech počet nezaměstnaných k celkové pracovní síle (ČSÚ, 2020). Před pandemií se ČR potýkala s velkým nedostatkem zaměstnanců. Firmy se předháněly s nabídkou benefitů, cílem bylo získat nové zaměstnance a udržet si stávající. V roce 2020 se situace s příchodem koronaviru změnila. Změny nastaly především v odvětvích, kterých se dotkla vládní nařízení v podobě uzavírání provozů – především ve službách, kultuře apod. Podle zjištěných údajů se nezaměstnanost v koronavirové krizi projevila více u žen než u mužů. Hlavním důvodem je fakt, že pandemickou situací byl zasažen zejména sektor služeb, v němž jsou ženy zastoupeny výrazněji než muži.

Z tabulky č. 4 lze zjistit, že míra nezaměstnanosti do roku 2019 klesala. V prosinci minulého roku se nezaměstnanost skokem zvýšila na 4 %, příčinou bylo uzavírání podniků a propouštění lidí (BusinessInfo, 2021).

Tab. 4: Míra nezaměstnanosti v ČR

Rok	Míra nezaměstnanosti (v %)
2014	6,1
2015	5
2016	4
2017	2,9
2018	2,2
2019	2

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2021)

HDP vyjadřuje v penězích celkovou hodnotu nově vytvořených statků a služeb na určitém státě za určitou dobu (ČSÚ, 2020).

V tabulce č. 5 je ukázka hrubého domácího produktu (dále jen HDP) ČR od roku 2015 do roku 2019. Z tabulky lze vyčíst, že se v posledních letech ekonomice v ČR dařilo, HDP se neustále zvyšovalo. Po uplynutí roku 2020 byl však zaznamenán pokles HDP o 5,6 %. Jedná se o nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii ČR. Příčinou propadu bylo uzavírání podniků a omezení výroby v důsledku vládních opatření proti šíření COVID-19. Pokles byl však ovlivněn i propadem zahraniční poptávky, měl velký dopad na odvětví obchodu, ubytování, pohostinství a dopravy. Nedařilo se také většině odvětví služeb – tedy i cestovním kancelářím (ČSÚ, 2021).

Dále je potřeba poznamenat, že CR je velmi významnou ekonomickou činností. V roce 2019 tvořil tento obor 2,9 % hrubého domácího produktu ČR (ČSÚ, 2021).

Tab. 5: HDP v ČR

Rok	HDP (v mil. Kč)
2015	4 625 378
2016	4 796 873
2017	5 110 743
2018	5 748 805
2019	5 652 401

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2021),

Míra Inflace vyjadřuje změnu průměrné cenové hladiny za rok, která je uváděná v procentech (ČSÚ, 2020).

Z tabulky č. 6 je patrné, že se inflace v České republice postupně zvyšuje. V roce 2020 dosahovala míra inflace 3,2 %. Jedná se o nejvyšší míru inflace od roku 2012. Kvůli inflaci vzrostly ceny služeb i zboží (především dováženého ovoce a zeleniny). Příčinou růstu cenové hladiny byla situace spojená s COVID-19 (ČSÚ, 2021).

Tab. 6: Míra inflace v ČR

Rok	Míra inflace (v %)
2014	0,4
2015	0,3
2016	0,7
2017	2,5
2018	2,1
2019	2,8

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2021)

Sociálně-kulturní faktory

Demografický vývoj v České republice pozitivně připívá k rozvoji cestovního ruchu a k růstu cestovních kanceláří. Lidé se dožívají stále vyššího věku a mají v důchodu více času na cestování.

V České republice dosahoval počet obyvatel k datu 31. 12. 2020 čísla 10 701 777 a neustále se zvyšuje (ČSÚ, 2021). V tabulce č. 7 je znázorněn přehled narozených a zemřelých obyvatel za posledních 7 let. Z tabulky je zřejmé, že počet úmrtí byl v roce 2020 největší, jde o důsledek pandemické situace. Ve stejném roce naopak klesl počet narozených.

Tab. 7: Počet zemřelých a narozených v ČR

Rok	Počet zemřelých (v tis. Kč)	Počet narozených (v tis. Kč)
2014	105,6	109,8
2015	111,1	110,7
2016	107,7	112,6
2017	111,4	114,4
2018	112,9	114
2019	112,3	112,2
2020	129,3	110,2

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2021)

S příchodem pandemie COVID-19 muselo mnoho lidí začít pracovat na home office. Podle zjištěných údajů přešlo na alespoň částečnou práci z domova až 40 % českých zaměstnanců, tedy přibližně dva miliony lidí. To přineslo mnoho nevýhod jak pro podniky, tak i pro zaměstnance. Přesun práce do online prostředí zapříčil u pracovníků ztrátu kontaktu s kolegy a měl dopad i na psychiku zaměstnanců (BusinessInfo, 2021).

Pro zajímavost jsou v práci zmíněny dovolenkové zvyklosti obyvatel. Statistiky podle posledních dat ukázaly, že u lidí jsou velmi oblíbené eurovíkendy. Podle údajů cestovních kanceláří si cestující obvykle rezervují sedmi a desetidenní pobyty. V minulých letech mnoho turistů dávalo přednost polopenzi, nyní je však stále větší zájem o zájezdy s all inclusive. Zajímavostí je, že cena u zákazníků už nehraje velkou roli, jelikož při výběru CK se klienti zaměřují především na kvalitu nabízených služeb.

Nejčastější termín, kdy si Češi berou v práci dovolenou, je podle průzkumu prvních čtrnáct dnů v červenci. Při cestování pak 69 % obyvatel dává přednost cestě autem a dalších 20 % obyvatel volí leteckou dopravu (TripMania, 2019).

Technologické faktory

Díky technologickým pokrokům (např. automatizaci) mohou být podniky stále více konkurenceschopnými. Příkladem je rozvoj internetu, se kterým úzce souvisí vytváření rezervačních systémů. Síla internetu v posledních letech je čím dál tím větší. Např. v roce 2019 používalo téměř 81 % Čechů starších 16 let internet, chytrý telefon pak 70 % z nich. Naopak u necelé pětiny českých domácností nebylo zaznamenáno využívání internetu. Podle zjištěných dat se může až 97 % dětí připojit online. Uživatelů však přibývá i mezi seniory, v současné době používá internet 39 % lidí starších 65 let, oproti minulým letům se jejich počet ztrojnásobil (ČSÚ, 2020).

I samotné webové stránky jsou nedílnou součástí podniků. Na internetu existuje mnoho webových portálů, jež nabízí moderní grafiku a tvorbu webu pro cestovní kanceláře. Příkladem je softwarová firma PEAR s.r.o., která se již 25 let specializuje na grafiku a rezervační systémy pro CK. Její služby využila v minulosti např. CK Alexandria (PEAR, 2021). Zákazníci si na webových stránkách u CK Čedok mohou prohlédnout online katalogy a tím si ušetří čas, jelikož už nemusí osobně navštěvovat

kamenné pobočky. S rozvojem technologií souvisí v dnešní době i sociální sítě, které CK ve značné míře využívají k propagaci svých služeb.

K technologickým faktorům lze zařadit i modernizaci dopravních prostředků. CK Čedok dbá na spokojenost svých zákazníků. Klienti jsou přepravováni do destinace moderními, pohodlnými a klimatizovanými autobusy. Interiéry autobusů se vyznačují vysoce kvalitními materiály, prostornými odkládacími prostory, nastavitelnými ventilátory, toaletou atd. (Interní zdroje).

6.3 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence Čedoku byly vybrány čtyři velké CK působící na území České republiky, jsou jimi CK Blue Style, CK Exim Tours, CK Fischer a CK Alexandria. Níže jsou cestovní kanceláře mezi sebou porovnány (viz tabulky č. 8-18).

Tab. 8: Základní informace zkoumaných CK

CK	Doba založení	Vlastník CK	Základní kapitál (v Kč)
Čedok	1920	CK Itaka	298 872 725
Exim Tours	1993	REWE	12 000 000
Fischer	1991	REWE	52 184 195
Blue Style	1997	Imed Jeddai	5 000 000
Alexandria	1993	Alexandria Group	20 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování (podle výročních zpráv zkoumaných CK)

Tab. 9: Počet zaměstnanců zkoumaných CK

CK	Počet zaměstnanců
Čedok	200
Exim Tours	200
Fischer	300
Blue Style	200
Alexandria	46

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Interních zdrojů)

Tab. 10: Porovnání obrátů zkoumaných CK (za rok 2019)

CK	Obrat (v mld. Kč)
Čedok	2,9
Exim Tours	6,8
Fischer	6,3
Blue Style	~ 4
Alexandria	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Interních zdrojů a výročních zpráv)

Tab. 11: Porovnání segmentů zkoumaných CK

Cílová skupina	CK Čedok	CK Exim Tours	CK Fischer	CK Blue Style	CK Alexandria
Rodiny s dětmi	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Senioři	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Páry	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Studenti	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Firmy	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování podle (webových stránek zkoumaných CK)

Tab. 12: Porovnání počtu klientů zkoumaných CK (za rok 2019)

CK	Počet klientů (v tis. Kč)
Čedok	480
Exim Tours	428
Fischer	431
Blue Style	300
Alexandria	73

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Interních zdrojů a výročních zpráv)

Tab. 13: Počet poboček zkoumaných CK

CK	Počet poboček
Čedok	35
Exim Tours	130
Fischer	58
Blue Style	40
Alexandria	20

Zdroj: Vlastní zpracování podle (webových stránek zkoumaných CK)

Tab. 14: Počet nabízených destinací na webových stránkách CK

CK	Počet destinací
Čedok	97
Exim Tours	35
Fischer	93
Blue Style	18
Alexandria	12

Zdroj: Vlastní zpracování podle (webových stránek zkoumaných CK)

Tab. 15: Porovnání nabízených služeb zkoumaných CK

Typ zájezdu	CK Čedok	CK Exim Tours	CK Fischer	CK Blue Style	CK Alexandria
Pobytové zájezdy	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Eurovíkendy	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Poznávací zájezdy	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Exotické zájezdy	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
First minute a Last minute zájezdy	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Dovolená autem	ANO	NE	NE	NE	NE
Tuzemské pobyty	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Lyžařské zájezdy	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
Aktivity klub	ANO	NE	NE	ANO	NE

Zdroj: Vlastní zpracování (podle webových stránek zkoumaných CK)

Tab. 16: Porovnání doplňkových služeb zkoumaných CK

Doplňkové služby	CK Čedok	CK Exim Tours	CK Fischer	CK Blue Style	CK Alexandria
Dva zážitky v jedné dovolené	ANO	NE	NE	NE	NE
Cestovní pojištění	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Parkování na letišti	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Autobusové a vlakové jízdenky	ANO	NE	NE	NE	NE
Služby v letadle	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Salónky na letišti	ANO	NE	ANO	NE	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování podle (webových stránek zkoumaných CK)

Tab. 17: Porovnávání cenových strategií u zkoumaných CK

CK	Cenová strategie
Čedok	Je zaměřena na vnímanou hodnotu zákazníkem. Ceny CK Čedok jsou vyšší oproti konkurenčním cenám, zákazníci si u ní připlatí za značku a kvalitu služeb.
Exim Tours	Je zaměřena na maximalizaci tržního podílu, pro své klienty má vytvořenou celou řadu slev (např. pro rodiny s dětmi, klienty 50+ apod.)
Fischer	Je zaměřena na maximalizaci zisku, klientům poskytuje vysoký standard svých služeb.
Blue Style	Je zaměřena na maximalizaci tržního podílu, svým zákazníkům nabízí velké množství slev (např. seniorské slevy, skupinové slevy, slevy pro stálé klienty atd.).
Alexandria	Je zaměřena na maximalizaci tržního podílu, pro své klienty má vytvořenou celou řadu slev (např. dětské slevy, seniorské slevy apod.).

Zdroj: Vlastní zpracování (podle Interních zdrojů)

Tab. 18: Porovnání propagace zkoumaných CK

Typ propagace	CK Čedok	CK Exim Tours	CK Fischer	CK Blue Style	CK Alexandria
Venkovní reklama	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Propagace v médiích	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Sociální sítě	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Webové stránky	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Tištěné katalogy	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Mobilní marketing	ANO	NE	NE	ANO	NE

Zdroj: Vlastní zpracování (podle Interních zdrojů)

Cílem analýzy konkurence bylo zjistit největší konkurenty Čedoku. Z výše provedeného porovnání CK byli identifikováni jeho největší rivalové, kterými jsou CK Exim Tours a CK Fischer. Obě tyto CK působí na trhu sice kratší dobu než CK Čedok, ale i tak si dokázaly vybudovat silné postavení. V České republice mají obě zmiňované CK vytvořenou hustou síť poboček, příkladem je CK Exim Tours, která jich má na českém trhu 4x větší množství než nejstarší česká značka CK, kterou je Čedok. Obraty těchto dvou konkurentů jsou rovněž větší. Podle posledních výročních zpráv měly CK Exim Tours i CK Fischer obraty přesahující 6 mld. Kč, kdežto CK Čedok „jen“ 2,9 mld. Kč. I když jsou hlavní rivalové Čedoku vlastněny velmi silnou německou společností REWE, jež má velkou zásluhu na jejich růstu, udržuje si CK Čedok dominanci v počtu svých zákazníků. V roce 2019 jich měla v porovnání s ostatními nejvíce, důvodem je její zaměření i na příjezdový CR. Hned na druhém místě v tomto počtu skončila CK Fischer a na třetím místě CK Exim Tours. Z analýzy bylo dále zjištěno, že zkoumaná CK dominuje na trhu svou širokou nabídkou služeb a doplňkových produktů, klientům nabízí také nejvíce destinací ze všech zkoumaných CK. Všechny výše poznamenané klady představují konkurenční výhodu CK Čedok. Konkurenční výhodu CK Čedok tedy představuje jeho nejstarší česká značka CK, široká nabídka služeb, počet nabízených destinací a velké množství zákazníků. Analýza konkurence dále zjistila, že CK Blue Style a CK Alexandria nejsou pro Čedok velkou hrozbou, v porovnání s ostatními cestovními kanceláři dopadly podstatně hůře.

6.4 SWOT analýza Čedoku

V tabulce č. 19 je vytvořena SWOT analýza Čedoku, která slouží k shrnutí výstupů z realizovaných analýz. Na základě této analýzy budou dále v práci navrhována doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti cestovní kanceláře Čedok.

Tab. 19: SWOT analýza Čedoku

Silné stránky	Slabé stránky
Nejstarší známá česká značka CK Široká nabídka služeb Velké množství destinací Velký počet zákazníků Kvalitní služby Zaměření se na příjezdový CR	Reklama Počet kamenných poboček Vyšší ceny Malý obrat
Příležitosti	Hrozby
Diferenciace od konkurence Zlepšení propagace Zvýšení počtu poboček Přizpůsobení se situaci související s pandemií COVID-19	Velká konkurence COVID-19 Vysoká míra nezaměstnanosti Vysoká míra inflace Politická situace Vlivy počasí

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených dílčích analýz

Silné stránky Čedoku

Dlouhodobá tradice na trhu představuje pro Čedok velice silnou stránku. V roce 2020 Čedok oslavil 100 let od svého založení a je tak nejstarší českou značkou cestovní kanceláře. Na trhu nabízí širokou nabídku zájezdů a dalších služeb s tím souvisejících (cestovní pojištění apod.). Další silnou stránkou Čedoku je velké množství nabízených destinací, zákazníci si tak mohou vybrat z mnoha zájezdů.

Čedok má na trhu vytvořenou celou řadu věrných zákazníků. Z jeho posledních výročních zpráv bylo zjištěno, že měl v roce 2019 o několik desítek tisíc zákazníků více než jeho konkurenti. Zkoumaná CK si velmi zakládá na spokojenosti svých klientů a rovněž na kvalitě svých služeb.

Poslední zaznamenanou silnou stránkou je příjezdový CR. Pro vysvětlení se CK Čedok jako jedna z mála cestovních kanceláří zaměřuje na příjezdy zahraničních turistů do ČR a má pro ně vytvořené speciální stránky v angličtině.

Slabé stránky Čedoku

Velmi slabou stránkou Čedoku je jeho nedostatečná reklama, která se na televizních obrazovkách objevuje velmi málo. Jak už bylo v práci zmíněno, reklama na Čedok se vysílala naposledy v lednu 2020. Další zaznamenanou slabou stránkou Čedoku je jeho počet poboček, v ČR jich má oproti jeho hlavním konkurentům podstatně méně.

Čedok je u veřejnosti známý vyšší cenou svých služeb. Zákazníci si u něj připlatí za značku a za nabízené kvalitní služby. Důležité je však poznamenat, že jeho hlavní cílovou skupinou jsou rodiny s dětmi, pro které nabízí nejvíce zájezdů a pro něž je cena zásadní při výběru dovolené. Může se tak stát, že si tato skupina zákazníků raději vybere zájezd u konkurence. Z předešlé analýzy byla zjištěna jeho další slabina, kterou je menší obrat v porovnání s jeho hlavními konkurenty. Ten je zapříčiněný vysokými náklady, které musí Čedok vynakládat na velké množství svých dodavatelů.

Příležitosti Čedoku

Na trhu se nachází mnoho CK, jež nabízí podobné služby, proto by se CK Čedok měla zaměřit na odlišení se od svých konkurentů (např. vymyšlením nového produktu apod.). Jak už bylo ve slabých stránkách zmíněno, zkoumaná CK neinvestuje tolik peněžních prostředků do reklamy. Další její příležitost je tedy viděna ve větší propagaci služeb (např. vytvoření videoreklam na YouTube apod.).

Z analýzy konkurence bylo zjištěno, že CK Čedok nemá v ČR vytvořenou tak hustou síť poboček jako její hlavní rivalové. Po skončení pandemie by proto mohla vybudovat větší počet svých poboček, které by se nacházely ve všech velkých městech ČR. Z důvodu dlouhotrvající pandemie Coronaviru by se CK Čedok měla přizpůsobit i současné situaci např. zavedením registrace očkovacích pasů.

Hrozby Čedoku

V dnešní době je trh cestovních kanceláří konkurenční – subjekty CR nabízí podobné služby a konkurují si především cenou. Obrovskou hrozbou Čedoku je i celosvětová zhoršující se

ekonomická situace související s COVID-19, díky níž muselo už mnoho CK ukončit své podnikání. Další hrozbou je i vysoká míra nezaměstnanosti. V současné době mnoho lidí postrádá finanční prostředky, což se také může negativně projevit na podnikání CK. Nebezpečím je i vysoká míra inflace, která může zapříčinit pokles zájmu o cestování.

Jak už bylo v práci zmíněno, zákazníci při výběru zájezdu zajímá politická situace v dané zemi. Pokud v cílové oblasti probíhají nepokoje, zákazníci raději zájezd zruší a tím CK přijde o svůj zisk. Takové hrozby jsou CK neovlivnitelné, přesto ale přináší velké riziko podnikání v tomto oboru. Poslední zaznamenanou hrozbou CK je počasí, které má zásadní význam pro výběr zájezdu, např. o oblasti postižené přírodními pohromami (hurikán, tsunami apod.) klesá zájem.

7 Zhodnocení konkurenceschopnosti Čedoku

Pro posouzení konkurenceschopnosti cestovní kanceláře Čedok bylo potřeba zjistit její konkurenty. Pro toto zjištění byla v bakalářské práci vytvořena analýza konkurence. V této analýze byli identifikováni hlavní konkurenti CK Čedok, jimiž jsou CK Exim Tours a CK Fischer. Z práce bylo zjištěno, že obě zmiňované CK měly v roce 2019 nejlepší výsledky v obrotích ze všech zkoumaných CK. Mají také vytvořenou hustou síť poboček v České republice. Další výhody, v kterých jsou zmiňované cestovní kanceláře lepší než CK Čedok, v práci nebyly zaznamenány. V porovnání s ostatními cestovními kancelářemi dopadla CK Čedok nejlépe.

Z analytické části dále vyplynulo, že se CK Čedok snaží uspokojit velké množství svých zákazníků pomocí široké nabídky služeb, u svých klientů si také zakládá na jejich spokojenosti.

V praktické části byla nalezena i konkurenční výhoda CK Čedok, která jí dává náskok před jejími konkurenty a je zdrojem její konkurenceschopnosti. Jak už bylo z práce zjištěno, konkurenční výhodou Čedoku je jeho nejstarší česká značka CK, široká nabídka služeb, počet nabízených destinací a velké množství zákazníků. Velkou výhodou CK Čedok je její zaměření se i na příjezdový CR, ostatní zkoumané CK se zaměřují jen na výjezdy rezidentů do zahraničí. Z analytické části dále vyplynulo, že cestovní kancelář Čedok nemá mnoho slabých stránek, převažují spíše její silné stránky.

Z výše dosažených výsledků lze konstatovat, že CK Čedok zaujímá silné postavení na trhu cestovních kanceláří, dá se tedy usoudit, že je na trhu konkurenceschopná.

8 Navrhnutá doporučení

Na základě získaných výsledků jsou níže navržena doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti CK Čedok, jež berou v potaz současnou pandemickou situaci.

Zlepšení propagace

Za slabou stránku Čedoku je považována jeho propagace. Jak už bylo v práci zmíněno, mnoho lidí má v dnešní době možnost připojit se online, proto autorka bakalářské práce navrhuje vytvořit krátké videoreklamy Čedoku na největším internetovém serveru YouTube. Tento server byl zvolen především z důvodu velkého počtu uživatelů a nízkých nákladů. Je také potřeba zmínit, že cena reklamy na YouTube není fixní, ale odvíjí se od zvoleného typu spotu a počtu zobrazení. Čedok by se měl tedy zaměřit na krátké nepřeskočitelné spoty, u nichž se cena pohybuje okolo 0,1 Kč za jedno zobrazení. Na trhu existuje mnoho firem, jež vytváří videoreklamy na zakázku. Průměrná cena jednoho reklamního spotu se pohybuje ve výši 35 000 Kč, záleží však na jeho náročnosti.

Návrhem je vytvořit 5 zajímavých 15vteřinových spotů, v nichž by měly zaznít rady od delegátů, kteří se orientují v pandemických nařízeních daných destinací. Cílem těchto navrhnutých videoreklam by mělo být povzbuzení lidí k zakoupení zájezdů Čedoku a odstranění strachu z cestování.

Diferenciace od konkurence

Čedok nabízí velké množství zájezdů, jež jsou podobné těm, které nabízí konkurence. Dalším navrhovaným doporučením je proto jeho diferenciací nabízených služeb. Čedok musí přijít na trh s něčím novým a nabídnout svým zákazníkům jakousi přidanou hodnotu. Podle návrhu autorky práce by tato hodnota mohla spočívat v nabízení fakultativního výletu již v ceně zájezdu či v individuálním překvapení na konci dovolené. V ceně zájezdu by mohl být zahrnut např. vstup do delfinária pro rodinu s 2 dětmi, u kterého se cena pohybuje okolo 27 €. Toto překvapení by bylo samozřejmě přizpůsobené každé cílové skupině. Na závěr je potřeba zdůraznit, že uvedené doporučení souvisí s cenami Čedoku, jež jsou vyšší než konkurenční. Čedok by tak měl zachovat ceny na stejné úrovni a nabídnout zákazníkům v ceně zájezdu něco navíc.

Vytvoření aplikace na očkovací pasy COVID-19

V blízké době se předpokládá cestování s očkovacími pasy COVID-19. Podle zjištěných údajů by tyto průkazy mohly fungovat už v červenci. CK Čedok by proto mohla vytvořit na svých webových stránkách aplikaci, do které by se klienti mohli registrovat. V aplikaci by byly rovněž popsány výhody očkování. Vytvořená aplikace Čedoku by mohla fungovat tímto způsobem: klienti by se do ní nejdříve zaregistrovali, uvedli by potřebné informace ze svého očkovacího pasu, po úspěšné registraci by jim Čedok poslal potvrzení a přidělil by jim evidenční číslo. Poté by byl postup už jednoduchý – zákazníci by si na webových stránkách vybrali a zarezervovali zájezd, uvedli by své evidenční číslo a vytiskli si zaslané potvrzení od Čedoku. Výhoda této registrace by byla zejména pro zaregistrované klienty, jelikož by už nemuseli utrácet své finance za PCR testy a rovněž by se nemuseli obávat ztráty svých očkovacích pasů v zahraničí. Při cestování s Čedokem by jim tedy stačilo jen vytisknuté potvrzení o jejich registraci.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala Konkurenceschopností vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu, kterým byla cestovní kancelář Čedok. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda je Čedok na trhu konkurenceschopný. Výsledek byl zjištěn pomocí několika analýz a na základě zjištěných dat byla navržena doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení situace související s pandemií COVID-19.

Práce byla rozdělena do dvou částí. V první části byly vysvětleny pojmy související s konkurenceschopností podniků a s cestovním ruchem. Tato část se soustředila i na oblast marketingu. V druhé části byly následně použity u zkoumaného podniku Čedok různé analýzy pro zjištění konkurenceschopnosti. V analytické části byli vymezeni hlavní konkurenti Čedoku, kterými jsou CK Fischer a CK Exim Tours. Z praktické části vyplynula i konkurenční výhoda CK Čedok, jež je zdrojem její konkurenceschopnosti. Jak už bylo v práci zmíněno, konkurenční výhodou CK Čedok je její nejstarší česká značka cestovní kanceláře, velké množství zákazníků, počet nabízených destinací a široká nabídka služeb. Získaná data z analýz byla následně shrnuta v analýze SWOT.

V závěrečné části práce byla navržena doporučení, která mají přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti zkoumaného podniku. Tato doporučení berou v potaz současnou pandemickou situaci. Podle autorky bakalářské práce by Čedok mohl svou pozici a konkurenceschopnost zvýšit např. investováním více finančních prostředků do propagace, odlišením se od konkurence a vytvořením webové aplikace pro registraci očkovacích pasů.

Z dosažených výsledků bakalářské práce se dá usoudit, že CK Čedok je na trhu konkurenceschopná a lze předpokládat, že se i nadále udrží na předních pozicích cestovních kanceláří.

Seznam použité literatury

Monografie

BUFFETT, Mary a David CLARK. 2012. *Nová Buffettologie: Osvědčené investiční techniky pro měnící se trhy, díky nimž se stal WARREN BUFFETT světově proslulým investorem.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4085-0.

ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ. 2013. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu.* Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6124-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci.* 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* 2., rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN: 978-80-247-4670-8.

JEŽEK, Filip. 2017. *Jak se dívám na svět ...: Základy mikroekonomie s humorem, Po-Cho-Pil !!!.* [Hradec Králové]: TZ-One. ISBN 978-80-7539-034-9.

JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a kolektiv. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv. 2018. *Základy marketingu.* 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOTÍKOVÁ, Halina. 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4603-6.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

PALATKOVÁ, Monika, Eva MRÁČKOVÁ, Milan KITTNER, Ondřej KAŠŤÁK a Josef ŠESTÁK. 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3751-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kolektiv. 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

RAO, Canakapalli Bhaktavatsala. 2016. *Competitive Strategy: A Contemporary Retake*. Chennai: Notion Press. ISBN 978-1-946436-69-6.

RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 987-80-247-5021-7.

SOUKALOVÁ, Radomila. 2015. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-8750-071-2.

SUCHÁNEK, Petr, Maria KRÁLOVÁ, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RICHTER a Milan SEDLÁČEK. 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

SUNE, Bechmann Pedersen. 2020. A Passport to Peace? Modern Tourism and Internationalist Idealism. *European Review* [online]. **28**(3): 389-402 [cit. 2021-02-20]. ISSN 10627987.

Dostupné

z proquest:

<https://search.proquest.com/docview/2414209430/AC4D389F5A954B3BPQ/1>

TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

WIRTZ, Jochen a Christopher LOVELOCK. 2016. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New Jersey: World Scientific. ISBN 978-1-944659-01-1.

Internetové zdroje

AČCKA. 2021. *Zákony* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.accka.cz/stranky/verejnost/zakony>

BUSINESSINFO. 2021. *Home office? Riziko pro produktivitu i pro kybernetickou bezpečnost* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/home-office-riziko-pro-produktivitu-i-pro-kybernetickou-bezpecnost/>

BUSINESSINFO. 2021. *Nezaměstnanost je nejvyšší za tři roky, přesáhla čtyři procenta* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nezamestnanost-je-nejvyssi-za-tri-roky-presahla-ctyri-procenta/>

ČEDOK. 2020. *Obsah, rozsah a další podmínky poskytování služeb* [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: https://ws.cedok.cz/Public/cedok/docs/smluvni-podminky/Informace_BG-GR-AL_2020.pdf

ČEDOK. 2020. *Projděte se s námi historií Čedoku* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.100let-cedok.cz/historie>

ČEDOK. 2021. *Historie* [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/cedok/historie/>

ČSÚ. 2020. *Internet používá přes 80 % obyvatel Česka* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>

ČSÚ. 2020. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

ČSÚ. 2021. *Ekonomika cestovního ruchu v České republice* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu

ČSÚ. 2021. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚ. 2021. *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČSÚ. 2021. *Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2020* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>

MMR. 2020. *MMR: Nový zákon ochrání cestovní kanceláře i jejich zákazníky* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ostatni/web/novinky/mmr-novy-zakon-ochrani-cestovni-kancelare-i-jejic>

MMR. 2021. *COVID – Cestovní kanceláře* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/covid-podpora-cestovniho-ruchu/covid-cestovni-kancelare>

MMR. 2021. *Povinnosti cestovní kanceláře* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/caste-dotazy/cestovni-ruch/povinnosti-cestovni-kancelare>

MMR. 2021. *Pro velké cestovní kanceláře MMR vypíše samotný dotační titul* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/pro-velke-cestovni-kancelare-mmr-vypise-samostatny-dotacni-titul/>

MMR. 2021. *Seznam cestovních kanceláří k 29.04.2021* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/seznam-cestovnich-kancelari/seznam-cestovnich-kancelari>

PEAR. 2021. *Cestovní kanceláře* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.pear.cz/produkty/cestovni-kancelare/>

TRIPMANIA. 2019. *Kam a jak jezdí Češi nejraději na dovolenou? Posviťme si i na jejich dovolenkové zvyklosti* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://tripmania.cz/154-kam-a-jak-jezdi-cesi-nejradeji-na-dovolenou-posvitme-si-i-na-jejich-dovolenkove-zvyklosti.html>