

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vliv vnějšího okolí na strategii cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o./The influence of the external environment on the strategy of the travel agency KRISTOF s.r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Aneta Sychrová/KEMMA07

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.  
Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.  
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01.05.2024 Liberec

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této práce je zhodnotit současnou strategii cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o., vytvořit konkrétní strategický plán a doporučení pro cestovní kancelář prostřednictvím podrobné analýzy a vyhodnocení její efektivity ve vztahu k vnějšímu prostředí. Bude provedena analýza faktorů vnějšího prostředí, které mají vliv na činnost cestovní kanceláře. Cílem je rovněž identifikovat hrozby a příležitosti vyplývající z těchto faktorů a posoudit jejich dopad na strategii. Na základě zjištěných informací bude navržena řada strategických opatření s cílem přizpůsobit organizaci měnícím se podmínkám a maximalizovat využití příležitostí. K podrobnému poznání vnějšího prostředí bude využita aplikace strategických nástrojů.

### 2. Výzkumné metody:

Pro vypracování teoretické části byla provedena literární rešerše sekundárních zdrojů. Realizace cílů práce vyžadovala kvalitativní výzkum v praktické části, který spočíval v provedení polostrukturovaných rozhovorů s jednatelem a zaměstnanci společnosti KRISTOF s.r.o. Tyto rozhovory proběhly dne 28. března 2024 v prostorách společnosti KRISTOF s.r.o. Byla provedena analýza současné strategie cestovní kanceláře, zhodnocení jejích výsledků v kontextu vnějších vlivů. Pro posouzení tržního kontextu a rozpoznání vlivů na cestovní kancelář byly využity strategické nástroje jako jsou PESTEL analýza, model pěti konkurenčních sil podle Portera a SWOT analýza. Na základě rozpoznání ohrožení a možností byla formulována specifická strategická opatření a doporučení pro cestovní kancelář, odrážející dopady externího okolí a podporující její udržitelný rozvoj a konkurenční postavení. Následně byly výsledky analyzovány a prezentovány s cílem poskytnout jasnou orientaci pro budoucí strategické rozhodování.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Ve výsledcích kvalitativního výzkumu této diplomové práce bylo zjištěno, že strategie cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. je významně ovlivněna vnějšími faktory. Prostřednictvím detailní analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány klíčové faktory, které určují strategický směr a výkonnost společnosti. Při využití strategických nástrojů, jako jsou PESTEL analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza, byly odhaleny hlavní příležitosti a hrozby. Na základě těchto poznatků byla vyhodnocena současná strategie a navržena strategická doporučení pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti společnosti. Důležitá byla také analýza zdrojů firmy, zdůrazňující roli lidských a materiálně-technických zdrojů v poskytování kvalitních služeb, a identifikace potřeby zlepšení školicích metod. Implementace navržených strategií umožní cestovní kanceláři efektivně reagovat na dynamické tržní podmínky a posílit svou pozici na trhu. Celkově tato práce poskytuje cenné informace pro efektivní strategické řízení v kontextu cestovního ruchu.

### 4. Závěry a doporučení:

Strategická doporučení byla navržena s cílem reagovat na identifikované faktory a zajistit udržitelnost a konkurenceschopnost cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Bylo doporučeno rozšíření nabídky destinací a programů, stejně jako zlepšení kvality služeb a zákaznické podpory. Zároveň byly navrženy nové technologie pro zvýšení přehlednosti informací a automatizaci dotazů. Doporučena byla i příprava na krizové situace a aktivní správa sociálních sítí. Na závěr bylo doporučeno uzavírat dlouhodobé smlouvy s klíčovými dodavateli. Zapojením těchto navržených kroků může cestovní kancelář efektivně reagovat na tržní změny a posílit svou pozici.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, vize, cestovní ruch, cestovní kancelář, vnější okolí, PESTEL analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to evaluate the current strategy of the travel agency KRISTOF s.r.o., to create a specific strategic plan and recommendations for the travel agency through a detailed analysis and evaluation of its effectiveness in relation to the external environment. An analysis of the factors of the external environment that affect the activities of the travel agency will be carried out. The aim is also to identify threats and opportunities arising from these factors and assess their impact on the strategy. Based on the information found, a series of strategic measures will be proposed in order to adapt the organisation to changing conditions and maximise the exploitation of opportunities. The application of strategic tools will be used to gain a detailed understanding of the external environment.

### 2. Research methods:

To develop the theoretical part, a literature search of secondary sources was carried out. The realization of the objectives of the thesis required qualitative research in the practical part, which consisted in conducting semi-structured interviews with the managing director and employees of KRISTOF s.r.o. These interviews were conducted on 28 March 2024 at the premises of KRISTOF s.r.o. An analysis of the current strategy of the travel agency was carried out, evaluating its results in the context of external influences. Strategic tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Competitive Forces Model and SWOT analysis were used to assess the market context and identify the influences on the travel agency. Based on the identified threats and opportunities, specific strategic measures and recommendations were formulated for the travel agency, reflecting the impacts of the external environment and supporting its sustainable development and competitive position. Subsequently, the results were analysed and presented to provide a clear orientation for future strategic decision making.

### 3. Result of research:

In the qualitative research results of this thesis it was found that the strategy of the travel agency KRISTOF s.r.o. is significantly influenced by external factors. Through a detailed analysis of the external environment, key factors that determine the strategic direction and performance of the company were identified. Using strategic tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces Model and SWOT analysis, the main opportunities and threats were revealed. Based on these findings, the current strategy was evaluated and strategic recommendations were proposed to ensure the long-term sustainability and competitiveness of the company. Also important was the analysis of the company's resources, highlighting the role of human and material resources in the provision of quality services, and the identification of the need to improve training methods. The implementation of the proposed strategies will enable the travel agency to respond effectively to dynamic market conditions and strengthen its market position. Overall, this work provides valuable information for effective strategic management in the context of tourism.

### 4. Conclusions and recommendation:

The strategic recommendations were designed to respond to the identified factors and to ensure the sustainability and competitiveness of the travel agency KRISTOF s.r.o. It was recommended to expand the range of destinations and programmes, as well as to improve the quality of service and customer support. At the same time, new technologies were proposed to increase the clarity of information and automate queries. Preparation for crisis situations and active management of social networks were also recommended. Finally, long-term contracts with key suppliers were recommended. By incorporating these suggested steps, the travel agency can effectively respond to market changes and strengthen its position.

## KEYWORDS

Strategy, vision, tourism, travel agency, external environment, PESTEL analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis

## JEL CLASSIFICATION

L1 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance, O3 Technological change, Z3 Tourism Economics

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aneta Sychrová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	Vliv vnějšího okolí na strategii cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Strategie, strategický management, faktory vnějšího prostředí, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení organizace, identifikace faktorů ohrožení a příležitostí, analýza zdrojů organizace, doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DAVID, F., DAVID, F. <i>Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition</i>. PEARSON Education, 2022. 672 p. ISBN 1292441402.</li><li>• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.</li><li>• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi</i>. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.</li><li>• HENRY, A. E. <i>Understanding Strategic Management</i>. Glasgow: Oxford University Press, 2021. 387 p. ISBN 978-0-19-885983-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA

V Praze dne 2. 11. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

**Prof. Ing.**  
**Milan**  
**Žák CSc.**

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Strategie.....	2
2.1.1 Strategie v cestovním ruchu .....	3
2.2 Strategický management .....	5
2.3 Fáze strategického managementu .....	6
2.3.1 Význam strategického plánování v cestovním ruchu.....	10
2.4 Faktory vnějšího prostředí.....	12
2.4.1 Makroprostředí .....	13
2.4.2 Mikroprostředí .....	18
2.4.3 SWOT analýza.....	22
2.5 Metodika práce.....	23
3 Analytická část práce.....	25
3.1 Představení KRISTOF s.r.o.....	25
3.2 Identifikace faktorů ohrožení a příležitostí .....	27
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	27
3.3 SWOT analýza .....	47
3.4 Analýza zdrojů organizace.....	50
3.5 Strategický plán a doporučení.....	53
4 Závěr.....	58
Literatura .....	60
Seznam příloh.....	67
Přílohy .....	I

## **Seznam zkratek**

ABS – Anti-lock Braking System

AČCKA – Asociace českých cestovních kanceláří a agentur

ASR – Anti-Slip Regulation

CD – Compact disc

CK – cestovní kancelář

CRM – Customer Relationship Management

CS – chlorbenzalmalodinitril

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DFDS – Det Forenede Dampskibs-Selskab

DVD – Digital Versatile Disc

ESP – Electronic Stability Program

ETA – Electronic Travel Authorisation

EU – Evropská unie

GDPR – General Data Protection Regulation

GPS – Global Positioning System

HDP – Hrubý domácí produkt

IBM – International Business Machines Corporation

ICT – Information and communication technology

ISO – International Organization for Standardization

LCD – Liquid Crystal Display

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí České republiky

NRB – Národní rozvojová banka

PESTEL – Political, Economic, Social-cultural, Technological, Ecological, Legislative

SEO – Search Engine Optimization

SMART – Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time framed

SMS – Short message service

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TAD – Trutnovská autobusová doprava

UK – United Kingdom

ULEZ – Ultra Low Emissions Zone

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

USA – United States of America  
VR – virtuální realita  
VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity  
WC – Water Closet  
WI-FI – Wireless Fidelity  
YHA – Youth Hostels Association  
ZŠ – základní škola

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Ceny nafty v jednotlivých státech .....	30
Tabulka 2 Žáci v základních školách .....	34
Tabulka 3 Žáci ve středním vzdělávání.....	35
Tabulka 4 SWOT analýza KRISTOF s.r.o.....	47

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Schéma strategického managementu .....	7
Obrázek 2 Matice SWOT analýzy .....	22
Obrázek 3 Logo cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.....	25
Obrázek 4 Klima ve Velké Británii.....	37
Obrázek 5 Autobus cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.....	52

### **Seznam grafů**

Graf 1 Vývoj kurzu GBP/CZK.....	31
Graf 2 Vývoj kurzu EUR/CZK .....	32
Graf 3 Vývoj počtu cestovních kanceláří v ČR v letech 2018-2023.....	44



# 1 Úvod

Ve světě, kde se cestovní a turistický průmysl vyvíjí nebývalou rychlostí, se cestovní kanceláře potýkají s řadou výzev. Tyto výzvy pramení ze změn ve vnějším okolí, které ovlivňují chování a preference spotřebitelů i konkurence. Dynamické a nepředvídatelné prostředí cestovního ruchu ztěžuje cestovním kancelářím formulaci a implementaci efektivních strategií, které by jim umožnily zůstat konkurenceschopnými a prosperujícími. Z tohoto důvodu je nezbytné porozumět vnějšímu prostředí, ve kterém cestovní kanceláře působí a identifikovat klíčové faktory, které mohou ovlivnit jejich strategický směr a výkonnost.

V této souvislosti se diplomová práce zaměřuje na podrobnou analýzu vnějšího prostředí cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. a zkoumá, jak vnější faktory ovlivňují její strategii, strategické rozhodování a plánování. Práce poskytuje teoretický rámec pro strategický management a plánování ve sféře cestovního ruchu a věnuje se rozboru klíčových složek makroprostředí a mikroprostředí, které formují konkurenční pozici a strategické možnosti cestovní kanceláře. Důraz je kladen na rozvoj komplexního pochopení faktorů, jako jsou ekonomické trendy, sociokulturní změny, technologický pokrok, politicko-právní aspekty a ekologické vlivy, které mají zásadní význam pro úspěch a adaptabilitu v oblasti cestovního ruchu.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současnou strategii cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o., vytvořit konkrétní strategický plán a doporučení, která pomohou společnosti dosáhnout udržitelného růstu a konkurenční výhody. Dílčí cíle zahrnují identifikaci a analýzu klíčových faktorů vnějšího prostředí ovlivňující strategické plánování a rozhodování cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Na základě této analýzy je dalším cílem identifikovat hlavní hrozby a příležitosti. K dosažení výše zmíněných cílů je využita řada strategických nástrojů a analytických metod, včetně PESTEL analýzy, analýzy konkurence a SWOT analýzy.

Práce je rozdělena do několika kapitol, které na sebe náležitě navazují a umožňují tak poskytnout ucelený pohled na téma z teoretického i praktického hlediska. V teoreticko-metodologické části jsou představeny základní pojmy spojené se strategií podniku, i se specifickým zaměřením na cestovní ruch. Je zde definován strategický management a jeho jednotlivé fáze. Pozornost je věnována i významu strategického plánování v cestovním ruchu. Dále jsou v teoreticko-metodologické části vysvětleny faktory vnějšího prostředí. Kapitola je rozdělena na makroprostředí, v jehož souvislosti jsou definovány dílčí faktory analýzy PESTEL, mikroprostředí, kdy je představen Porterův model pěti sil a SWOT analýza, která z hlediska vnějšího prostředí posuzuje příležitosti a hrozby společnosti. V posledním kapitole této části je popsána metodika diplomové práce pro identifikaci, analýzu a hodnocení těchto faktorů a jejich dopadu na strategii a operace cestovní kanceláře. V analytické části je v první řadě představena cestovní kancelář KRISTOF s.r.o., která je hlavním předmětem zkoumání. Následně jsou identifikovány klíčové faktory, jež představují hrozby a příležitosti. V této části je klíčové provedení analýz vnějších faktorů ovlivňujících strategii společnosti a SWOT analýzy. Analýza je realizována pomocí strategických nástrojů, kterými jsou PESTEL analýza, konkurenční analýza a SWOT analýza. Tyto analýzy zajistí podání detailního přehledu o příležitostech a hrozbách, kterým cestovní kancelář čelí. Tato část dále pokračuje analýzou zdrojů společnosti, která poskytuje pohled na materiální, finanční, lidské, informační zdroje a vztahy s partnery. Ke konci analytické části diplomové práce je vytvořen konkrétní strategický plán a doporučena strategická opatření, která by společnosti umožnily lépe se adaptovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí a maximalizovat využití vznikajících příležitostí.

V závěru jsou shrnuty hlavní poznatky z provedené analýzy pro zlepšení strategie cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. v kontextu identifikovaných vnějších vlivů.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části práce je rozebrána problematika strategického managementu. V první podkapitole je definován pojem strategie z několika pohledů a její význam v kontextu cestovního ruchu.

Druhá podkapitola je věnována strategickému managementu, kde je představen proces strategického řízení a jeho fáze. Dále je pozornost věnována významu strategického plánování pro cestovní ruch, s cílem zdůraznit jeho klíčovou roli ve zvyšování konkurenceschopnosti a adaptability organizací v tomto dynamickém sektoru.

Následně jsou vysvětleny faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují cestovní ruch a jeho strategické plánování. Formulovány jsou složky makroprostředí a mikroprostředí, stejně jako význam SWOT analýzy pro identifikaci příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek organizace vůči těmto vnějším faktorům.

Závěrečná část je věnována metodice práce, kde jsou objasněny metody a postupy použité k analýze a interpretaci dat. Tato kapitola byla využita pro pochopení získání a vyhodnocení informací prezentovaných v této práci. Celkově je tato teoreticko-metodologická část zásadní pro porozumění teoretických východisek a metodologických přístupů, které formují základ pro další výzkum a analýzu v oblasti strategického managementu v cestovním ruchu.

### 2.1 Strategie

Strategie je pojmem s mnoha definicemi a perspektivami. Existují různé pohledy, jak vnímat strategii. Nalezení jednotné definice je v tomto případě velmi složité. Někteří autoři kladou důraz na plánování a strategické myšlení, jiní se zaměřují na adaptabilitu, diferenciaci a konkurenční výhody. Tato rozmanitost odráží širší obor strategického řízení a potřebu přizpůsobit definici strategie kontextu a specifickým cílům organizace.

Henry (2021, s. 3) uvádí, že zrod strategie je spojen s vojenskými konflikty, kde použití nadřazené strategie umožnilo jedné straně porazit druhou. Tvrdí, že dobrá strategie může překonat zdrcující překážky. S tím do určité míry souhlasí Hálek (2017, s. 65), který zmiňuje podobnost vojenských strategií a strategického plánování. Ke spojení s válečnou terminologií se přiklání i Tyll (2014, s. 1), který ve své publikaci představuje původ tohoto pojmu. Vysvětluje, že se jedná o řecký výraz "Strategia" jež označuje schopnost vojenského vůdce vést své vojsko nebo dlouhodobý plán činností s cílem dosáhnout předem stanovených cílů.

Henry (2021, s. 3) se zároveň zaměřuje na moderní pojetí strategie v kontextu obchodního světa. Soustředí se na konkurenční výhody a adaptabilitu, zatímco Fotr et al. (2017, s. 20) mluví o strategii jako o jádru strategického řízení, které propojuje poslání organizace s činnostmi zaměstnanců vedoucími k dosažení požadovaných výsledků a cílů. Podle nich strategie poskytuje směrnici pro rozhodování v nejistých podmínkách a zahrnuje širokou škálu předpokladů pro dosažení těchto cílů. V další publikaci Fotr et al. (2020, s. 31) rozvíjejí tuto myšlenku tím, že podle novějších teorií je důležité mít komplexní pohled na podnikání, který bere v úvahu základní principy a umožňuje firmě lépe rozumět své roli a příležitostem v širším kontextu trhu.

V tomto rozšířeném přístupu ke strategii Fotr et al. (2020, s. 31) tvrdí, že klíčovým prvkem je zákazník. Podle autorů je nezbytné zajištění dlouhodobého a udržitelného úspěchu proto, aby společnosti rozvíjely pevné vztahy se svými zákazníky.

O úspěchu či neúspěchu organizace se zmiňuje také David (2022, s. 40). Příkládá zodpovědnost za úspěch strategiím, kteří zastávají různé vedoucí pozice, jako je generální ředitel, ředitel pro strategii, prezident, a další. Podle autora je jejich odpovědností shromažďovat a analyzovat

informace, sledovat trendy, vytvářet prognózy a scénářové analýzy, hodnotit výkonnost, identifikovat tržní příležitosti i hrozby a vytvářet akční plány.

David (2022, s. 41) popisuje strategie jako prostředky k dosažení dlouhodobých cílů, zdůrazňující potřebu rozhodování na nejvyšší úrovni a značného nasazení zdrojů.

Henry (2021, s. 4) chápe strategii jako proces přijímání rozhodnutí pro dosažení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody. Tento pohled doplňuje Tyll (2014, s. 1), který popisuje strategii jako dlouhodobé směřování firmy. Naopak podle Bolland (2017, s. 6) se praktici vyhýbají shodě na jedné definici.

Zajímavě se postavil k problematice Tyll (2014, s. 1), který se zaměřuje na rozmanitost významů slova "strategie" v různých kontextech. Podle něj se definice strategie může lišit v závislosti na tom, zda je vnímána jako plán nebo jako soubor ad hoc rozhodnutí směřujících k dosažení konečného cíle. Podobný postoj mají také Fotr et al. (2017, s. 24). Ti rozpracovávají různé složky strategie včetně politických, kulturních, technologických, ekonomických a marketingových aspektů. Zdůrazňují, že charakteristiky úspěšné strategie zahrnují kontrolovatelnost, motivaci zaměstnanců a flexibilitu. Tato rozmanitost ukazuje, jak komplexní a multifunkční může strategie v praxi být.

Na druhou stranu Bolland (2017, s. 3) uvádí, že je důležité definovat samotnou strategii, jelikož pojem strategie začal být často mylně chápán jako něco zcela odlišného od své skutečné podstaty. Tvrdí, že jednotná nebo dominantní definice strategie neexistuje a je často zaměňována za cíl.

Jiný pohled na strategii má Hálek (2017, s. 65), který vnímá strategii jako vyjádření konceptu celkového chování organizace, zahrnující dlouhodobý program a způsob činnosti. Strategie podle něj poskytuje odpovědi na základní otázky, jako jsou volba chování vůči konkurenci, typ růstu firmy, obsazení trhů, udržení či zlepšení konkurenční pozice, chování na trhu, výběr vyráběných výrobků a služeb a finanční strategie firmy.

Dyer et al. (2020, s. 2) a Maheshwari a Agarwal (2020, s. 4) považují strategii za plánovaný nebo formující se postup, který je určen k podpoře dosažení cílů organizace. Zdůrazňují, že strategie se zaměřuje na utváření a realizaci budoucnosti a vedení týmu nebo organizace k efektivnější konkurenci.

### **2.1.1 Strategie v cestovním ruchu**

V první řadě je důležité představení pojmu cestovní ruch. Šefčík et al. (2017, s. 9) definují cestovní ruch jako složitý socioekonomický jev, který zasahuje do mnoha ekonomických i mimoekonomických oblastí společnosti. Poukazují na rozmanité dopady cestovního ruchu a jeho propojenost s různými aspekty života. Podobně Palátková a Zichová (2014, s. 11) popisují turismus jako komplexní socioekonomický jev, avšak kladou větší důraz na jeho mnohostranný charakter a obtížnost přesné definice, což odhaluje rozmanitost a proměnlivost cestovního ruchu.

Palátková a Zichová (2014, s. 11) rovněž zmiňují mezinárodně uznávanou definici cestovního ruchu, která byla v roce 1991 na konferenci pořádané Světovou organizací cestovního ruchu UNWTO přijata a charakterizuje cestovní ruch jako dočasný přesun jedinců do míst mimo jejich obvyklé bydliště na období kratší než stanovené, s tím, že primární důvod jejich pobytu nesouvisí s výdělečnou činností v dané lokalitě. Šefčík et al. (2017, s. 10) popisují jádro cestovního ruchu jako souhrn činností účastníků, procesy vytváření a fungování zařízení nabízejících služby, politické a veřejně správní činnosti a odpovědi místních společností a ekosystémů. Podle autora by měl být tento sektor založen na dlouhodobém šetrném využívání,

ochraně a rozvoji různých aspektů, včetně infrastruktury a společenských jevů. Na druhou stranu autor definuje cestovní ruch jako činnost osob cestujících do cizího prostředí za účelem trávení volného času a jiných účelů, které nesouvisejí s výdělečnou činností v navštíveném místě. Tento pohled klade důraz na zákaznický zážitek.

Udržitelnost rozvoje cestovního ruchu, jak ji popisuje Šefčík et al. (2017, s. 11), je založena na koordinaci mezi veřejnou i soukromou sférou a respektování potřeb místní komunity. MMR (2021, s. 9) posiluje tento názor a zdůrazňuje socioekonomické dopady cestovního ruchu a jeho vliv na kvalitu života místních obyvatel. Kromě socioekonomických dopadů upozorňuje ministerstvo na vliv cestovního ruchu na rozvoj osobnosti, poznání, regeneraci a fyzické i psychické zdraví. Důležitým prvkem udržitelného rozvoje cestovního ruchu zmiňuje ochranu kulturních památek, tradic a přírodních i krajinných hodnot území. Dle publikace je cestovní ruch jedním z klíčových nástrojů regionálního rozvoje.

Rašovská a Ryglová (2017, s. 17) definují cestovní ruch jako obchodní činnost, při níž jsou snaha a představy cestovatelů naplňovány prostřednictvím služeb. Dále reflektují zákaznickou orientaci v cestovním ruchu, kdy je nezbytné znát a porozumět potřebám, přáním a očekáváním zákazníka.

Další zajímavou perspektivu přináší Šimková a Hoffmannová (2022, s. 21), které se soustředí na širší rámec cestovního ruchu a jeho význam pro ekonomiku a udržitelný rozvoj. Tyto autorky uvádí, že cestovní ruch, obsahující hotelnictví, pohostinství, dopravu a řadu dalších souvisejících oblastí, je pro mnoho států klíčovým zdrojem ekonomického příjmu, obvykle vyjadřovaným prostřednictvím HDP. Uvádí, že jako součást sektoru služeb hraje cestovní ruch významnou roli ve volnočasových aktivitách a ovlivňuje životní styl současné generace.

Cestovní kanceláře jsou neoddelitelnou součástí cestovního ruchu. Podle Šefčíka et al. (2017, s. 119) je role cestovních kanceláří nepostradatelná, neboť se podílejí na sestavování, organizování a prodeji zájezdů, a také poskytují doplňkové služby. Definují cestovní kanceláře jako subjekty s koncesí pro nabízení, organizování a prodej zájezdů. Tito autoři dále klasifikují cestovní kanceláře podle velikosti na velké, střední a malé.

Oproti tomu Mengü (2020, s. 92) vyzdvihuje význam cestovních kanceláří v podpoře mezinárodního dobrého jména a kulturní výměny, přičemž se dotýká rozdílu mezi pojmy cestovní kancelář a cestovní agentura. Tento rozdíl, ačkoli není vždy jasný, ukazuje dle autora na různé role v rámci odvětví.

Rašovská a Ryglová (2017, s. 78) se zaměřují na dynamiku trhu cestovních kanceláří v České republice, kde dominují malé a střední podniky. Zároveň upozorňují na konkurenci ze strany zahraničních cestovních kanceláří.

Šefčík et al. (2017, s. 119) také poskytují legislativní definici činnosti cestovních kanceláří, včetně jejich oprávnění a povinností, což je zásadní pro porozumění rámci, ve kterém cestovní kanceláře působí. Uvádí, že řízení cestovních kanceláří je ovlivňováno legislativním rámcem, včetně živnostenského zákona, který definuje podmínky pro provozování těchto aktivit a povinnosti jako je pojištění.

Vzhledem k dynamickému vývoji cestovního ruchu, je zásadní, aby cestovní kanceláře nepřetržitě inovovaly a přizpůsobovaly své strategie. Tsvetkov (2023) zdůrazňuje význam produktivity a efektivního prodejního procesu. Jeho přístup se soustředí na moudré řízení času, jedinečnost nabízených produktů a služeb, naslouchání zákazníkům, sběr recenzí, využívání sociálních médií pro oslovování zákazníků a online rezervační systémy pro usnadnění rezervací a plateb. Tento autor dále poukazuje na význam přidávání doplňkových nabídek, spolupráce s partnerskými podniky, kombinování různých cestovních produktů do atraktivních balíčků, inovace bez obětování produktivity a efektivní plánování pracovního času.

Ennis (2021) se naopak zaměřuje na maximalizaci prodeje zájezdů v období změn v cestovním ruchu. Klade důraz na podtržení jedinečných výhod zájezdů, poskytnutí dalších atraktivních informací, vytvoření specifického segmentu na trhu, shromažďování pozitivních referencí od klientů, vytváření strategických partnerství, využívání online rezervačních systémů a sociálních médií pro propagaci, prezentaci nabídek na online trzích a upselling produktů a služeb.

Rappensperger (2023) dává váhu tomu, co skutečně prodávají cestovní kanceláře. Podle autora to jsou výhody a zážitky, nikoli jen vlastnosti zájezdu. Podporuje optimalizaci online prodejního procesu, využívání sociálních médií pro propagaci a získání recenzí od spokojených zákazníků, motivaci zákazníků k hodnocení služeb, osobní přístup k zákazníkům, budování pevných vazeb a strategické partnerství pro rozšíření nabídky a zvýšení prodeje.

Hardy (2020) se soustředí na optimalizaci využívání sociálních médií, shromažďování zákaznických recenzí a doporučení, osobní přístup k zákazníkům a strategické partnerství. Za cíl zmiňuje vytvořit spolehlivý systém pro generování a konverzi potenciálních zákazníků na různých trzích.

Zatímco Tsvetkov (2023) a Hardy (2020) kladou větší důraz na efektivitu a produktivitu procesů, Ennis (2021) a Rappensperger (2023) se více zaměřují na jedinečný obsah a zážitky, které cestovní kanceláře nabízejí.

## 2.2 Strategický management

Strategický management, klíčový v oblasti podnikání a managementu, je charakterizován různými interpretacemi. Amanson a Ward (2020, s. 7) popisují strategický management jako manažerský proces integrující funkce firmy do aktivit odpovídajících tržním omezením a požadavkům. Zdůrazňují, jak je strategický management nejen o plánování, ale také o implementaci a adaptaci strategií v reakci na tržní požadavky a konkurenční prostředí.

S tím se shoduje pohled Davida (2022, s. 32), který vnímá strategické řízení jako proces integrace různých oblastí, jako je management, marketing, finance a další, pro dosažení úspěchu organizace. Poukazuje na multidisciplinární povahu strategického managementu a jeho závislost na rozličných funkcích organizace.

Fotr et al. (2020, s. 29) nabízejí komplexní pohled na strategický management, kdy jej definují jako proces, který je současně uměním i vědou. Uvádí, že strategický management zahrnuje soubor předpisů, rozhodnutí a akcí, které jsou klíčové pro dosažení strategické konkurenční převahy. Kladou důraz na důležitost integrace lidského aspektu a kreativity do procesu strategického rozhodování, a tím odráží pojetí, že strategický management není pouze o analytických modelech, ale také o intuitivním a kreativním přístupu. Ve stejné publikaci Fotr et al. (2020, s. 34) rozšiřují svou definici strategického managementu, kdy ho chápou jako proces vytváření, provádění a vyhodnocování rozhodnutí ve všech klíčových oblastech podnikání. U této definice kladou větší důraz na systematický přístup k rozhodování a hodnocení, čímž ukazují na důležitost strukturovaného plánování a implementace v rámci strategického managementu.

Maheshwari a Agarwal (2020, s. 36) definují strategický management jako nepřetržitý proces, který propojuje organizaci s jejím okolím. Zaměřují se na analýzu interních kapacit a vnějšího prostředí, které jsou klíčové pro efektivní využití zdrojů a dosažení organizačních cílů. Uvádí tak důležitost vnímání organizace jako součásti širšího systému a adaptace na vnější změny.

Na rozdíl od Fotr et al. kladou Maheshwari a Agarwal (2020, s. 36) větší důraz na vnější adaptaci a pružnost. Ke strategickému managementu přistupují z hlediska propojení organizace

s jejím okolním prostředím. Zdůrazňují váhu vnímání externích a interních faktorů, které ovlivňují strategické rozhodování.

Na tvorbu a rozvoj organizací v dynamickém a neustále se měnícím světě se zaměřují FitzRoy et al. (2016, s. 12). Poukazují na potřebu inovací a předvídatosti pro úspěšný strategický management. Tvrdí, že úspěch organizace závisí na schopnosti přizpůsobit se a inovovat v reakci na měnící se vnější podmínky.

S výše uvedeným se ztotožňuje i Častorál (2016, s. 191), který chápe strategický management jako integrovaný proces, který propojuje různé činnosti v organizaci pro tvorbu a realizaci strategií a poukazuje na dynamický proces strategického managementu, který vyžaduje flexibilitu a schopnost reagovat na změny.

Jiný pohled zaujímá Stephens a Martin (2019, s. 1). Ti přistupují k řízení strategie jako k procesu vytyčování a realizace hlavních cílů společnosti. Kladou důraz na roli vrcholového managementu v určování cílů a využití interních i externích zdrojů k jejich dosažení.

Henry (2021, s. 7) popisuje strategický management jako proces, který umožňuje organizacím nastavit své zdroje a schopnosti tak, aby odpovídaly potřebám prostředí a umožnily dosáhnout konkurenční výhody. Autor považuje za důležité analýzu situací, formulaci strategií a rozhodnutí o jejich implementaci. Dále zdůrazňuje význam vzájemné závislosti mezi různými prvky strategického řízení a upozorňuje na potenciální problémy v případě nedostatečné koordinace mezi strategií a její implementací. Zatímco Henry (2021, s. 7) upozorňuje na vzájemnou závislost a koordinaci mezi různými fázemi strategického managementu, David (2022, s. 34) se zaměřuje na dynamiku a neustálou adaptabilitu procesu. Také se dále orientuje na identifikaci aktuálního stavu organizace, určení jejího směřování a výběr cest, jak tyto cíle dosáhnout. Zvláštní důraz klade na neustálou revizi a přizpůsobení strategie v reakci na změny v prostředí. Význam dává zpětné vazbě a přizpůsobivosti ve strategickém plánování.

Bolland (2017, s. 29) se na druhou stranu soustředí na komplexnost a mnohostrannost strategického managementu. Definuje strategický management jako soubor různých funkcí, včetně analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, určení směru organizace a měření výsledků. Zároveň poukazuje na důležitost rozpoznání klíčových aspektů strategického řízení. Dle tohoto autora by se nemělo přehlížet množství přispívajících faktorů.

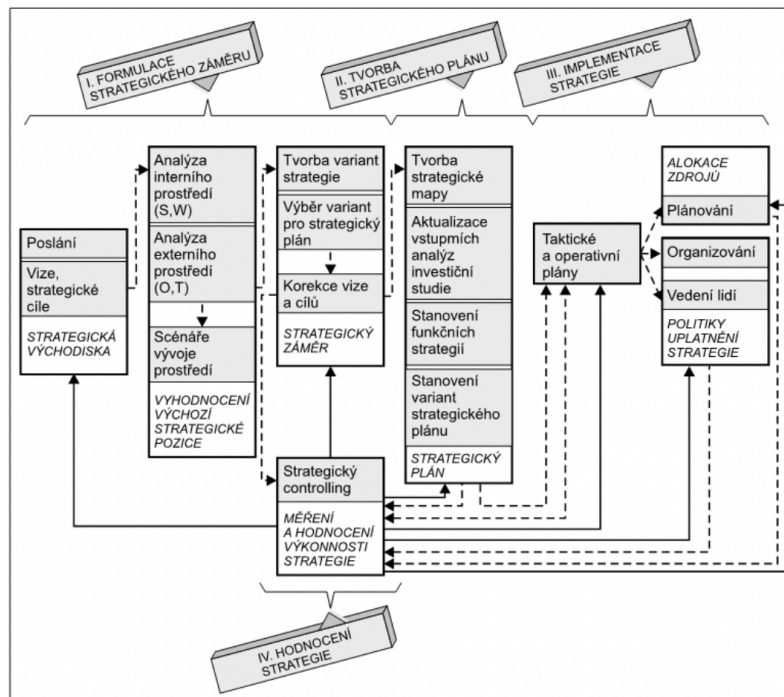
### **2.3 Fáze strategického managementu**

David (2022, s. 33) uvádí tři fáze procesu strategického řízení: formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie. Proces formulace, realizace a hodnocení strategií popisuje jako metodu, která nezaručuje úspěch, ale je považována za jasný a praktický přístup. Autor zdůrazňuje, že strategické řízení vyžaduje odpovědi na tři klíčové otázky týkající se aktuální pozice, budoucích ambicí a metod dosažení těchto cílů. Důležitost přisuzuje identifikaci vizí, poslání, cílů a strategií organizace jako logickému východisku, přičemž se zdůrazňuje, že současný stav může omezit nebo předurčit vhodné strategie. Navíc poukazuje na to, že vize, poslání, cíle a strategie organizace existují i bez jejich vědomého formulování. Proces strategického řízení prezentuje jako nekonečný. Dle autora by formulace, implementace a hodnocení strategie měly probíhat průběžně, ne pouze na konci určitých období.

Naopak Fotr et al. (2020, s. 34) navrhuje rozšíření tradičního třífázového modelu strategického managementu na čtyřfázový model. Tento čtyřfázový model je zobrazen na Obrázku 1. U tohoto modelu kladou Fotr et al. (2020, s. 34) větší důraz na vytváření scénářů pro zvládnutí potenciálních rizik v rámci tvorby strategie. Poskytují dostatečně přesný popis jednotlivých fází. Model dle těchto autorů představuje rozdělení strategického managementu do čtyř

hlavních fází: formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení strategie.

Obrázek 1 Schéma strategického managementu



Zdroj: Fotr et al., (2020, s. 42)

Na obrázku 1 jsou zobrazeny jednotlivé čtyři fáze. První fáze ukazuje formulaci poslání, vize a strategických cílů společnosti. Dále v této fázi dochází k analýze interního a externího prostředí. Dále jsou do první fáze zahrnuty scénáře vývoje prostředí. Fotr et al. (2020, s. 55) považují scénáře za sadu interně konzistentních představ budoucích trendů, které stojí na logickém a racionálně obhajitelném spojení různých složek. Tyto scénáře dle autorů vycházejí ze zkoumání faktorů konkurenčního prostředí a jejich vzájemných souvislostí. Uvádí, že na rozdíl od vizí jsou scénáře zaměřeny na možné účinky hlavních nejistot, jež společně s tendencemi tvoří základní stavební kameny pro tvorbu těchto scénářů. Tvrdí, že společnou charakteristikou všech scénářů, ač se mohou od sebe odlišovat, je jejich pravděpodobnost, což naznačuje, že musí obsahovat takové budoucí vývojové možnosti, které jsou v praxi proveditelné. Dále dochází ve fázi formulace k posouzení počáteční strategické situace, ke tvorbě variant strategií a k případné korekci vizí a cílů.

Druhá fáze má dle obrázku 1 za cíl vytvořit strategické mapy, aktualizovat vstupní analýzy a stanovit funkční strategii. Třetí fáze, fáze implementace strategie, obnáší taktické a operační plány, plánování rozdělení zdrojů, koordinaci a řízení personálu a politiky realizace strategie. Čtvrtá fáze se věnuje celkovému hodnocení strategie, což zahrnuje strategický controlling, hodnocení a měření efektivity strategie.

Dyer et al. (2020, s. 4) však upozorňují na skutečnost, že v praxi mnohé firmy nevěnují dostatečný čas tvorbě strategie. Z toho důvodu navrhuji, aby proces strategického řízení zahrnoval důkladnou vnější i vnitřní analýzu jako základ pro formulaci a realizaci strategie.

Jiný přístup zaujímají Hanson et al. (2016, s. 5), kteří chápou proces strategického řízení jako soubor závazků, rozhodnutí a činností nutných pro dosažení strategické konkurenceschopnosti a nadprůměrných výnosů. Tento postup se dle autorů zahajuje rozbořením vnějších podmínek a vnitřní struktury, z čehož se následně odvozují vize a mise společnosti a poté se vypracovávají

strategie. Zdůrazňují významnost dynamického přístupu ve strategickém managementu v odpovědi na neustálé změny na trhu. Dynamická a nepřetržitá povaha strategického řízení je vyzdvížena i Davidem (2022, s. 33) s upozorněním, že změna v jakékoli složce modelu může vyžadovat změny v ostatních.

### **Formulace strategického záměru**

Fotr et al. (2020, s. 34) uvádí, že formulace strategie je charakterizována jako proces, v němž jsou stanovovány strategické základy, určován požadovaný cílový stav společnosti a vymyšleny metody k jeho dosažení. Zdůrazňují význam počátečních diskusí zaměřených na analýzu poslání a vize společnosti.

Jakubíková a Janeček (2023, s. 20) uvádějí, že vize je chápána jako kolekce konkrétních ideálů a důležitostí, která odrážejí vizualizaci úspěšného budoucího stavu společnosti. Kladou důraz na to, že vize je odvozena z fundamentálních hodnot nebo filozofie asociované s cíli a strategiemi společnosti. Dále uvádí, že efektivní vize musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná.

Na druhou stranu Hanson et al. (2016, s. 17) vysvětlují vizi jako obraz toho, čím se firma stává a čeho hodlá dosáhnout. Podle těchto autorů vize reprezentuje ideální popis organizace a formuje její zamýšlenou budoucnost. Tvrdí, že účinná vize tvoří výzvu pro lidi a je odrazem hodnot a aspirací firmy.

Zatímco Jakubíková a Janeček (2023, s. 20) klade důraz na potřebu, aby vize byla realistická a založená na pečlivé analýze a Hanson et al. (2016, s. 17) se soustředí na emocionální aspekt vize a její schopnost ovlivnit zaměstnance, Henry (2021, s.12) vnímá vizi jako ambiciózní a nápaditý cíl, spojený často se zakladateli nebo generálními řediteli organizací. Zdůrazňuje, že pro vytvoření vize jsou klíčové představitost, intuice a schopnost syntetizovat informace. V neposlední řadě upozorňuje na skutečnost, aby vize rezonovala s osobními cíli a hodnotami zaměstnanců.

Na význam vize a poslání, jako výchozího bodu strategického plánování, se soustředí i David (2022, s. 35). Uvádí, že poslání určuje rozsah činnosti firmy a vymezuje její hodnoty a priority. Fázi formulace strategie popisuje jako rozhodování o konkrétních strategiích a rozdělování zdrojů.

Stejně jako Fotr et al. (2020, s. 34) se Maheshwari a Agarwal (2020, s. 44) zaměřují na počáteční analýzu a plánování. Považují formulaci strategie za nejpropracovanější složku strategického řízení, která zahrnuje rozdělování zdrojů a přezkoumání informací z analýzy. Dále tvrdí, že úspěch strategie závisí na efektivnosti její formulace. Naopak Dyer et al. (2020, s. 10) a Bolland (2017, s. 41) poukazují na důležitost komunikace vize a strategie všem zainteresovaným stranám. Dyer et al. (2020, s.10) se zaměřují na formulaci strategie jako na výběr činností, které umožňují získání a udržení konkurenční výhody. Zmiňují, že strategie musí být formulovány na různých úrovních organizace, včetně podnikové, obchodní a funkční úrovně. Bolland (2017, s. 41) klade důraz na důležitost písemného formulování vize, zejména pro malé a střední podniky. Upozorňuje na to, že jasně formulovaná vize je důležitá nejen pro vnitřní účely, ale také pro potenciální investory, zaměstnance, zákazníky a dodavatele.

Jiný pohled zaujímá Henry (2021, s. 9), který se soustředí na analýzu organizace a prostředí pro dosažení strategického souladu. Upozorňuje na význam hodnocení strategie a rozhodování na různých úrovních v organizaci, včetně podnikové a obchodní strategie.

Fotr et al. (2020, s. 34) uvádí, že další kroky této fáze zahrnují vytváření scénářů, které reflektují změny v prostředí. Fotr a Souček (2019, s. 14) upozorňují, že prognózování nejistých faktorů je jednou z možností, jak se vyrovnat s nejistotou. Vysvětlují však, že významnější roli při



integraci nejistoty do rozhodování hrají scénáře. Fotr a Souček (2019, s. 17) objasňují, že samotné prognózy nemohou posloužit jako základ pro efektivní strategické rozhodnutí, neboť představují pouze jednu potenciální budoucnost. Na druhou stranu scénáře budoucího vývoje nabízejí dle autorů širší spektrum alternativ a představují vhodnější nástroj pro tyto účely. Klíčový rozdíl mezi prognózami a scénáři uvádí v tom, že scénáře nejsou určeny k předvídání nejpravděpodobnějšího budoucího vývoje, ale ke generování různých potenciálních a věrohodných budoucích kontextů. Generování scénářů, které nabízejí různé varianty a pravděpodobné budoucí stavy prostředí, v němž společnost působí, vyžaduje podle autorů vypracování strategie pro každý z těchto scénářů. Tvorba scénářů je Fotrem a Součkem (2019, s. 38) vnímána jako složitý a časově náročný proces, do něhož je zapojeno mnoho zaměstnanců. Tvrdí, že složitost tohoto procesu narůstá s délkou časového období, na které jsou scénáře zaměřeny. Scénáře s dlouhodobým horizontem dvacet až padesát let jsou dle autorů podstatně náročnější na tvorbu než scénáře s kratší dobou pěti let. Touto skutečností zdůrazňují význam pečlivého plánování a analýzy v procesu tvorby scénářů a jejich použití v strategickém rozhodování.

### **Tvorba strategického plánu**

Podle Fotra et al. (2020, s. 35) zahrnuje fáze strategického plánování zpracování strategických východisek a formulaci žádoucího cílového stavu firmy. Autory je zdůrazňován význam analýzy prostředí pro rozpoznání vnějších možností a ohrožení, dále i vnitřních předností a nedostatků. Generování rozličných alternativ strategie a jejich posouzení umožňuje dle autorů upřesnit potenciální vývoj strategického směřování, zároveň umožňuje úpravy původních představ strategie. Výsledkem uvádí zřetelně artikulované vize, dlouhodobé cíle a strategické plány. Zatímco Fotr et al. (2020, s. 35) se věnují celému procesu strategického plánování, včetně určení vize, cílů a analýzy okolí, Častorál (2016, s. 193) je zaměřen na pozdější etapu výběru specifické strategie. Tvrdí, že důležitým aspektem tohoto procesu je stanovení kritérií pro výběr, která by měla zohledňovat adekvátnost, přínos, propojitelnost a návaznost strategií. Tento rozhodovací proces je podle tohoto autora složitý, vyžaduje objektivní a vyčerpávající odraz vnitřních i vnějších podmínek organizace a tendence jejich vývoje.

### **Implementace strategie**

Proces implementace strategie je Fotrem et al. (2020, s. 35) popsán jako soubor vzájemně spojených činností, převážně zaměřených na taktickou a operativní úroveň managementu. Proces dle těchto autorů obnáší určení krátkodobých cílů, rozdělení zdrojů, formulaci pravidel, transformaci strategického plánu na obchodní plán a kooperaci mezi různými odděleními. Na význam určení cílů se také zaměřuje Častorál (2016, s. 194), který vnímá implementaci strategie jako klíčový prvek provedení strategie, jež je pojímána jako neustálý proces. Zahrnuje do tohoto procesu několik kroků, od formulování poslání a cílů, přes strategickou analýzu a stanovení variant strategie, až po její implementaci a kontrolu.

S oběma autory se v důležitosti stanovení cílů, alokace zdrojů a vývojem kultury podporující strategii ztotožňuje i David (2022, s. 36), který charakterizuje implementaci strategie jako akční fázi strategického řízení. Podle autora se jedná zejména o stanovení ročních cílů, motivaci zaměstnanců a přidělení zdrojů. Důraz klade na rozvoj kultury podporující strategii a propojení odměňování zaměstnanců s výkonností organizace.

Jiný pohled na tuto fázi mají Dyer et al. (2020, s. 11), kteří popisují implementaci strategie jako klíčový krok v procesu strategického řízení. V této fázi se orientují na přijetí organizačních procesů, které podporují realizaci strategie a sladění funkčních strategií s celkovou strategií podniku.

Stejně tak Maheshwari a Agarwal (2020, s. 45) vnímají implementaci strategie jako praktickou a nejpřísnější část strategického řízení, kde se plánované aktivity převádějí do skutečných akcí. Zdůrazňují potřebu kompatibility struktury podniku s celkovou strategií a ujasnění odpovědností a povinností v organizaci.

Na potřebu srovnání organizační struktury a funkčních strategií s celkovou strategií upozorňují i FitzRoy et al. (2016, s. 33). Poukazují zejména na to, že implementace strategie je často větší výzvou než její tvorba. Kladou důraz na možnost manažerů upravovat různé aspekty firmy, jako jsou struktura, kultura, výrobky a služby.

Naopak Henry (2021, s. 9) dává váhu významu správné komunikace a koordinace strategie v rámci celé organizace. Naznačuje důležitost flexibility organizační struktury a upozorňuje na potřebu spolupráce s různými zainteresovanými stranami.

### **Hodnocení strategie**

V moderním pojetí je dle Fotra et al. (2020, s. 36) hodnocení strategie aplikováno během celého procesu strategického řízení. Těmito autory je kladen důraz na potřebu průběžného sledování a korekce strategie v reakci na měnící se interní a externí faktory.

Oproti výše uvedenému David (2022, s. 36) vnímá hodnocení strategie jako zásadní fázi pro zjišťování účinnosti strategií. Hodnocení dle autora obsahuje přezkoumání faktorů, měření výkonnosti a přijetí nápravných opatření. Tvrdí, že úspěch v minulosti není zárukou budoucího úspěchu, a proto je podle autora nezbytné být ostražitý vůči možnému úpadku.

Na důležitost pravidelného monitorování a rychlého reagování na problémy se soustředí Maheshwari a Agarwal (2020, s. 45). Upozorňují na možnost výskytu mezer a odchylek od původního plánování, což může strategii oslabit. Důraz kladou na definování měřitelných parametrů, které odrážejí cíle strategie a na měření skutečných výsledků oproti plánu.

### **2.3.1 Význam strategického plánování v cestovním ruchu**

Strategické plánování v cestovním ruchu je zásadní pro dlouhodobý rozvoj a úspěch destinací a organizací působících v tomto odvětví. Různí autoři se ve svých definicích a přístupech k strategickému plánování odlišují, nicméně existují společné prvky, které podtrhují jeho význam.

Hálek (2017, s. 63) popisuje strategické plánování jako základní rozhodovací proces, který je založen na strategických cílech organizace, a jehož realizace probíhá na vrcholové úrovni vedení. Tento přístup dle autora zdůrazňuje důležitost dlouhodobého horizontu, komplexního pohledu na organizaci a strategického myšlení na nejvyšších úrovních managementu. Podobný názor zastává Moutinho a Vargas-Sanchez (2018, s. 262), avšak kladou větší důraz na procesní aspekt strategického plánování, který zahrnuje analýzu organizace cestovního ruchu, jejího okolí a formulaci dlouhodobého plánu. Přístup těchto autorů vyzdvihuje potřebu adaptace na měnící se podmínky a význam zpětné vazby ve fázích plánování.

Podle Fotra et al. (2020, s. 111) je strategické plánování částečně zbraveno respektem a je vyřazeno z oblasti zájmu manažerů z řady důvodů. Jedním z nich autor uvádí zjištění, že týmy zabývající se plánováním jsou nákladné a neefektivní. Dále tvrdí, že jsou příliš zatíženy složitými analýzami, než aby mohly poskytovat strategický směr potřebný k adaptaci na významné změny, které se v posledních letech objevily v okolí podniku. Další důvod svého tvrzení uvádí roční, případně i delší, plánovací období, které je považováno za příliš zatěžující a nepřizpůsobivé vůči rychle se měnícím, vysoce technologickým trhům. Tvrdí, že podnikoví manažeři zapojení do výroby, nákupu a prodeje začínají ztrácet respekt k strategickým plánům a přiklánějí se k operativnímu řízení podniku.

Fotr et al. (2020, s. 111) se zabývají rovněž trendy strategického plánování. Podle těchto autorů je tvorba strategie chápána jako stálý dialog, který je veden během celého roku. Zmiňují, že strategické rozhodování a projekty, včetně vstupů na nové trhy nebo vytváření aliancí, jsou delegovány řediteli, kteří spolupracují s malými interními týmy, případně i externími konzultanty. Autoři popisují důraz na soulad s cíli dohodnutými s akcionáři a integrování těchto cílů do celého podniku. Vrcholové vedení tak, podle těchto autorů, přebírá plnou odpovědnost za strategická rozhodnutí a stále více využívá benchmarking a analýzu trhů pro informovanější strategické směřování.

Ve světě cestovního ruchu jsou také uváděny nové výzvy a příležitosti. Westford University College (2023), která poukazuje na postpandemické trendy a měnící se spotřebitelské preference. Zdůrazňuje nutnost neustálého vyhodnocování a aktualizace strategických plánů, aby bylo možné efektivně reagovat na tyto změny. Nezbytnost strategického plánování v reakci na globální výzvy, jako je pandemie nebo změna klimatu vyzdvihuje i Royalroads University (2024) a klade důraz na potřebu kreativních a inovativních přístupů k formulaci a implementaci strategií.

Conner-Ross a Parter (2020) se soustředí na význam čtyř klíčových složek úspěšného plánování cestovního ruchu, kterými jsou atraktivita, infrastruktura, marketing a organizační struktura. Tento komplexní pohled podtrhuje, že efektivní strategické plánování musí být multidisciplinární a zaměřené na široké spektrum faktorů.

Jinou perspektivu dále přináší Shangari (2022), který se orientuje na vytváření strategií a plánů, které mají za cíl stimulovat cestovní ruch a generovat příjmy. Podtrhuje tak význam integrovaného a cílově orientovaného přístupu v plánování cestovního ruchu.

Podle BlueprintRF (2022) je ve strategickém managementu cestovního ruchu klíčové zavedení SMART cílů, rozvoj týmové spolupráce a adaptace na průběžné změny. Důležitá je dle tohoto webu efektivní komunikace, která zajišťuje jasné porozumění cílům a očekáváním. Upozorňuje, že zlepšení dovedností strategického řízení vede k lepšímu zážitku pro hosty, větší adaptabilitě a pokroku manažerů a týmu. Uvádí, že respekt a důvěra mezi manažery a zaměstnanci jsou zásadní pro úspěch podniku v cestovním ruchu.

Abbasi (2022) vysvětluje potřebu jasného a stručného poslání pro společnost, což dle autora pomáhá v rozhodovacích procesech a přitahuje zákazníky a zaměstnance. Dále tvrdí, že v cestovním ruchu je důležitost strategického plánování zvýrazněna vysokou konkurencí a rychlými změnami v tržních podmínkách.

Nigel (2015, s.7) popisuje cestovní ruch jako odvětví charakterizované vysokou mírou roztržitosti a rozmanitostí, což vyžaduje specifický přístup k strategickému řízení. Tento přístup dle autora zahrnuje pochopení jedinečných charakteristik produktů a služeb cestovního ruchu. Oproti tomu Denzon (2023) se zaměřuje na význam podnikatelských plánů zahrnující obchodní cíle, marketingové strategie, cenové struktury a právní aspekty. Podle autora efektivní plán posiluje rozpočet, identifikuje rizika, poskytuje konkurenční výhodu a vede k informovanému rozhodování, respektuje přitom místní legislativu. Na praktické aspekty zahájení a provozu podniku v cestovním ruchu se soustředí také Mathinson (2024), který bere jako klíčové zahrnutí jasného podnikatelského plánu, definici cílového trhu, strategii prodeje a marketingu. Klade důraz na silné stránky, monitorování konkurence, najímání kvalitního personálu a reakci na měnící se potřeby zákazníků.

Pro úspěch v cestovním ruchu je dle Khana (2021) strategické plánování podporující dlouhodobé cíle a adaptaci na tržní změny. Autor uvádí, že cílem je nejen udržitelný rozvoj a kvalita služeb pro konkurenční výhodu, ale také řešení konkurenčních nevýhod, podpora produktové diferenciacce a budování reputace. Tvrdí, že strategické plánování posiluje

mezinárodní partnerství a rozvojové strategie, otevírá nové trhy a zvyšuje spolupráci, což vede k udržitelnému růstu a ziskovosti cestovních kanceláří.

Důraz na pečlivou přípravu a přizpůsobivost pro úspěch v konkurenčním prostředí cestovního ruchu udává i Fors (2020), čímž poukazuje na důležitost podnikatelského plánu pro zahájení podnikání. Dále autor podtrhuje důkladný tržní průzkum, jasnou formulaci, flexibilitu, získávání zpětné vazby a pečlivou korekturu, čímž pojednává o zvýšení šancí na úspěch v dynamickém odvětví cestovního ruchu.

## 2.4 Faktory vnějšího prostředí

Vnější prostředí firmy je komplexní oblast, která má zásadní vliv na její fungování a strategické rozhodování. Jak poukazují různí autoři, každá firma by měla provádět důkladnou analýzu tohoto prostředí, aby pochopila svou pozici a identifikovala potenciální příležitosti a hrozby. Fotr et al. (2020, s. 55) zdůrazňují, že pochopení podnikatelského prostředí umožňuje firmě efektivně reagovat na jeho změny, předvídat chování zákazníků a konkurentů, hodnotit potenciál pro budoucí rozvoj a identifikovat rizikové faktory relevantní pro strategický záměr firmy.

Hálek (2017, s. 67) a Častorál (2016, s. 113) vyzdvihují význam strategické analýzy vnějšího prostředí, přičemž poukazují na široce používanou metodiku SWOT analýzy, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zároveň uvádí důležitost dekompozice systémů na dílčí části pro lepší pochopení celku.

Vnějšího prostředí může podle Hála (2017, s.67) vytvářet jak nové podnikatelské příležitosti, tak hrozby pro existenci firmy. Tvrdí, že je patrný důležitý aspekt strategického plánování, kdy firma musí být schopna nejen identifikovat tyto příležitosti a hrozby, ale také adekvátně a včas na ně reagovat. To je dle autora úzce spojeno s analýzou SWOT.

Stejný pohled má Častorál (2016, s. 113), který analýzu chápe jako proces s možným strategickým i taktickým charakterem, zahrnujícím řadu vědeckých metod a přístupů. Podle autora je klíčové rozdělení analýz na vnitřní a vnější prostředí, což firmám umožňuje lepší orientaci ve faktorech, které mohou ovlivnit jejich činnost.

Tyll (2014, s.12) rozšiřuje toto pojetí tím, že firmu popisuje jako organismus, který není nezávislý na svém okolním světě. Tato perspektiva přináší do hry další rozměr, kdy firma musí nejen reagovat na ekonomické faktory, ale také na sociální, politické a technologické změny ve svém okolí. Uvádí, že vnější prostředí je členěno na makrookolí a mikrookolí, přičemž makrookolí obsahuje širší socioekonomické aspekty, zatímco mikrookolí se vztahuje na přímé okolí společnosti, jako jsou zákazníci, dodavatelé a konkurence. Tyll (2014, s. 12) dále prezentuje firmu jako objekt závislý na svém externím prostředí, jež představuje zdroj rizik a možností související s hodnocením makrookolí a mikrookolí. Makrookolí dle tohoto autora zahrnuje vnější prvky, které nejsou firmou ovlivnitelné, zatímco mikrookolí obsahuje prvky, které firma může ovlivnit.

Demografickými a sociálními aspekty, ekonomickými okolnostmi, politickými a právními podmínkami, stejně jako technologickými vlivy je podle Šefčíka et al. (2017, s.12) ovlivněna poptávka po cestovním ruchu. Ovlivněním v oblasti vnějšího prostředí jsou zaznamenány vstupy, cíle vstupních požadavků a vnější proměnné, přičemž sledování těchto aspektů a jejich proměn v čase a geografii je vyžadováno od manažerů, i když nemají možnost vnější prostředí ovlivňovat. Manažeři jsou tak nuceni zahrnovat do svého rozhodování externí potřeby a přání, včetně potřeb materiálů, pracovních sil, technologie a dalších zdrojů, což se týká jak obchodních, tak neobchodních organizací.

O vnějších faktorech, které ovlivňují specificky cestovní ruch a zdůrazňují význam technologických vlivů, sociálních trendů a nutnost adekvátní reakce na proměnlivost prostředí se zmiňují také Šimková a Hoffmannová (2022, s. 24). Představují koncept VUCA jako standardní popis současného prostředí, který je charakteristický značnou nestabilitou a nejistotou. Autorky tento koncept doprovází rychlý rozvoj technologií i získávání a transfer znalostí. V kontextu cestovního ruchu uvádí, že je důležité zvážit adekvátní systémy řízení s využitím ICT, čímž se čelí výzvám jako jsou regionální rozvoj, klimatické změny a inovace produktů. Zdůrazňují význam znalostních sítí a komunit podporujících technologie a řízení znalostí. Klíčová rizika pro cestovní ruch dle Šimkové a Hoffmanové (2022, s. 27) představují ekonomická, zdravotní, psychologická, environmentální, finanční, lidská, přírodní, bezpečnostní a technologická rizika, včetně terorismu, přírodních nebezpečí, ochrany zdraví při práci a bezpečnosti, profesní odpovědnosti a bezpečnostních rizik.

V současné době jsou podle Šimkové a Hoffmannové (2022, s. 26) pozorovány různé společenské trendy, jako ochrana životního prostředí a environmentální bezpečnost, které mají dopad na turisty, ekosystémy a aktivity cestovního ruchu. Konstatují, že je na ně třeba adekvátně reagovat. Dále tvrdí, že dochází k pozorování využití internetu turisty k vyhledávání nejlepších nabídek a ke čtení recenzí, čímž je pro poskytovatele služeb nezbytné diferencovat klienty a poskytnout jim specifický, individuálně cílený marketing. Tyto autorkami zmíněné trendy vyžadují od poskytovatelů služeb analytické schopnosti a informační gramotnost. Orientují se na dva segmenty externího prostředí podniku: provozní a vzdálené. Uvádí použití Porterových sil a PESTE faktorů, čímž naznačují, že podnikání v cestovním ruchu je silně ovlivněno vnějším prostředím a je zásadní sledovat toto prostředí pro rychlou reakci na příležitosti a hrozby.

Palátková a Zichová (2014, s. 32) tvrdí, že faktory ovlivňující trh turismu jsou určovány složitým prostředím, ve kterém subjekt turismu operuje. Citlivost trhu turismu na faktory vnějšího prostředí je dle autorek vysoká a tyto faktory lze kategorizovat do několika skupin.

Okumus et al. (2019, s. 56) souhlasí s výše zmíněným. Uvádí, že vnější prostředí zahrnuje jak mikro, tak makro aspekty, které ovlivňují firmu a její zákazníky. Zároveň však zdůrazňují, že mezi jednotlivými kategoriemi prostředí nejsou jasné hranice a firma musí nutně reagovat na tyto vnější síly, aby udržela svou konkurenceschopnost.

#### **2.4.1 Makroprostředí**

Hálek (2017, s. 68) přináší definici hlavních faktorů makrookolí, které zahrnují politické, ekonomické, sociální, technologické aspekty, dále i životní styl a globální otázky, jako jsou problémy životního prostředí a vyčerpání přírodních zdrojů. Tyto faktory jsou dle autora klíčové pro porozumění vnějšímu prostředí, ve kterém firma operuje.

Fotr et al. (2020, s. 57) zdůrazňují význam zkoumání faktorů zahraničního a národního prostředí v kontextu strategického záměru firmy, zejména v případě globálního působení. Kladou důraz na nutnost monitorovat vývoj v příslušných oblastech s ohledem na globalizaci, ekonomické integrace a vliv mezinárodních událostí. Autory je poznamenáno, že tato sekce podnikového prostředí je identifikována pomocí anglických termínů nebo jejich zkratk jako SLEPTE, PEST, STEP nebo PESTLE, charakterizující rozsáhlý soubor faktorů, které ovlivňují strategické plány společnosti.

Častorál (2016, s. 116) představuje PEST analýzu, která rozděluje vnější prostředí do čtyř hlavních kategorií: ekonomických, sociálně-kulturních, politických a technologických faktorů, což dle autora pomáhá firmám identifikovat významné vnější vlivy a hodnotit jejich dopad. Holešinská (2022, s. 104) se zabývá PESTE analýzou, která zahrnuje navíc environmentální

faktory a zdůrazňuje potřebu rozmanitých informačních zdrojů pro identifikaci příležitostí a hrozeb pro organizaci.

Slavík (2014, s. 31) přidává další faktory a uvádí tak PESTEL analýzu. Dle autora se jedná o důležitou část strategické analýzy, která zahrnuje politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní faktory, což organizacím pomáhá pochopit komplexní prostředí, ve kterém operují. Avšak Lynch (2016, s. 74), který se zabývá stejnými faktory, upozorňuje na to, že kvalita analýzy PESTEL závisí na schopnostech těch, kteří ji provádějí a zdůrazňuje význam zaměření na dobře promyšlené a podložené faktory.

Foret (2016, s. 13) rozšiřuje model PEST až do analýzy PESTLEK, která zahrnuje dodatečný faktor kulturních vlivů a nabízí tím komplexnější pohled na vnější prostředí.

Tyll (2014, s. 13) se zaměřuje na manažery, kteří by měli klást důraz na ty prvky makrookolí, které mají na podnik přímý vliv. Namísto prezentace vyčerpávajícího rozboru jednotlivých prvků je podle názoru autora považováno za příhodnější soustředit se na 2-3 klíčové prvky v rámci každé dimenze, které ovlivňují firmu a její taktiku. Navíc je autorem doporučováno cílevědomé pozorování vývoje, vzájemných efektů těchto faktorů a usilování o předpověď jejich budoucích tendencí.

Význam zaměření se na klíčové proměnné, které mají přímý dopad na strategii a operace podniku vyzdvihuje i David (2022, s. 95). Preferuje selektivní přístup k externímu auditu, namísto pokusu o vyčerpávající analýzu všech možných faktorů.

Jiný pohled uvádí Evans (2015, s. 240), který představuje vnější analýzu jako dvouúrovňový proces, kde makroprostředí ovlivňuje nejen samotnou organizaci, ale celé odvětví. Zároveň poukazuje na význam sledování a reagování na potenciální změny.

Mountinho a Vargas-Sanchez (2018, s. 2) zdůrazňují specifika odvětví cestovního ruchu, kde pochopení složitého vnějšího prostředí vyžaduje detailní analýzu a kategorizaci vlivů, aby došlo k pochopení významných příležitostí a hrozeb. Tito autoři představují specifický vztah mezi odvětvím cestovního ruchu a jeho prostředím. Uvádí, že tento vztah vede k hlubšímu pochopení vlivu prostředí, než je tomu v mnoha jiných odvětvích. Rámec PEST, tradičně využívaný k analýze politických, ekonomických, sociálních a technických faktorů, je podle autorů pro odvětví cestovního ruchu považován za stěží adekvátní. Autoři proto vysvětlují využití podrobnějšího rámce SCEPTICAL, který zahrnuje sociální, kulturní, ekonomické, fyzikální, technické, mezinárodní, komunikační a infrastrukturní, administrativní a institucionální, právní a politické faktory. Tvrdí, že tento rámec poskytuje komplexnější strukturu pro pochopení složitého podnikatelského prostředí cestovního ruchu, kde může být každá kategorie zdrojem změn přinášejících významné příležitosti a hrozby pro subjekty v odvětví, což představuje výzvu v reakci na proměnlivé a nejisté prostředí.

V tomto kontextu Hálek (2017, s. 69) poukazuje na to, že politické faktory zahrnují širokou škálu aspektů, včetně vývoje státního rozpočtu, míry korupce, ekonomické politiky, regulačních zásad, podpory či sankcí určitých projektů, což vše ovlivňuje podnikatelské prostředí. Autor tak zdůrazňuje komplexnost politického prostředí a jeho vliv na různé aspekty podnikání. Z hlediska ekonomických faktorů klade důraz na sledování makroekonomických údajů a trendů, jako jsou průměrné mzdy, kupní síla, spotřeba, nezaměstnanost, ceny komodit, ekonomický růst. Hálek (2017, s. 68) k výše zmíněnému přidává význam sociologických, kulturních a demografických faktorů, jako jsou vzdělanost, styl života, transparentnost a demografický vývoj. Z pohledu technologických faktorů klade důraz na význam technologických sil ve smyslu technické a technologické úrovně jak v místě produkce, tak u uživatelů. Podle tohoto autora je nezbytné věnovat pozornost sledování změn v tempu vývoje technologie, vládním a soukromým výdajům na vědu a výzkum, stejně jako na podíl HDP na

vědeckotechnologickém rozvoji. Zároveň považuje za důležité předvídatost a adaptabilitu firem vůči technologickým změnám. Dále uvádí, jak ekologické předpisy mohou ovlivňovat investiční rozhodnutí, používání materiálů a norem. Vyzdvihuje to, že projekty laděné příznivě k životnímu prostředí mohou mít vyšší míru úspěšnosti a představovat význam znalostí o ekologických trendech pro předcházení konfliktům s místními zvyky a regulacemi.

### **Politické faktory**

Politické faktory hrají zásadní roli v definování podnikatelské pozice a míry investiční angažovanosti. V této souvislosti Hálek (2017, s. 69) uvádí, že politické faktory zahrnují širokou škálu aspektů, včetně vývoje státního rozpočtu, míry korupce, ekonomické politiky, regulačních zásad, podpory či sankcí určitých projektů, což vše ovlivňuje podnikatelské prostředí. Naopak Foret (2016, s. 13) se zaměřuje na politický systém, jeho vývoj a stabilitu. Zdůrazňuje vztah mezi politickými rozhodnutími a organizacemi.

Na stabilitu politického prostředí se orientuje i Holešinská (2022, s. 104), která klade důraz na vnější hrozby, jako je terorismus, a jejich vliv na rozvoj cestovního ruchu. Pro rozvoj cestovního ruchu Palátková a Zichová (2014, s. 32) zdůrazňují význam politických a bezpečnostních faktorů, včetně vlivu politické nestability nebo válečných konfliktů.

Šefčík et al. (2017, s. 35) definují politické prostředí prostřednictvím legislativy, vládních agentur a jejich aktivit, které ovlivňují činnost organizací. Tento pohled sdílí Evans (2015, s. 255), který jej rozšiřuje o regulace, hospodářskou politiku a vládní mezinárodní politiky. Poukazuje tak na význam vládní regulace v různých oblastech.

Lynch (2021, s. 80) rozšiřuje pojem politického prostředí o vliv politických stran a vládního vlastnictví na průmysl. Jiný pohled nabízejí Okumus et al. (2019, s. 48), kteří se zabývají vlivem politických a regulačních faktorů na franchising a mezinárodní trhy. Zdůrazňují tak význam transparentních právních a politických systémů a rozšiřují pohled na politické faktory o mezinárodní a regulační kontext.

### **Ekonomické faktory**

David (2022, s. 96) vyzdvihuje, že ekonomické analýzy mají klíčový strategický význam, zvláště pro identifikaci sil, které ovlivňují atraktivitu různých strategií. Význam makroekonomie a vládních zásahů, jako jsou fiskální a měnové politiky zkoumá Evans (2015, s. 250), který představuje jejich vliv na podniky a spotřebitele.

Hálek (2017, s. 68) podtrhuje význam sledování makroekonomických údajů a trendů, jako jsou průměrné mzdy, kupní síla a ekonomický růst. Na druhou stranu Častorál (2016, s. 118) se zaměřuje na vliv transpozice evropských norem a mezinárodních závazků na národní ekonomiku, přičemž klade důraz na aspekty jako inflace a úrokové sazby.

Foret (2016, s. 13) nabízí globální perspektivu na ekonomické prostředí, poukazujíc na význam rozdílů mezi ekonomikami a vlivu globálních krizí. Na význam finančních zdrojů a dostupnosti pracovní síly společně s vládní finanční a daňovou politikou, které ovlivňují organizace, se orientují Šefčík et al. (2017, s. 34).

Ekonomická budoucnost dle Lynche (2021, s. 80) zahrnuje celkový HDP a HDP na obyvatele, inflaci, spotřebitelské výdaje a disponibilní důchod, úrokové sazby, kolísání měny a směnných kurzů, investice státu, soukromých podniků a zahraničních společností, cykličnost, nezaměstnanost a náklady na energii, dopravu, komunikace, suroviny a materiál. Na makroekonomické ukazatele se zaměřuje také Holešinská (2022, s. 104), která zdůrazňuje spojení ekonomického prostředí a cestovního ruchu. Dopad cestovního ruchu na ekonomiku, zvláště v kontextu devizových příjmů a tvorby pracovních míst, je středem zájmu Mountinha a Vargas-Sancheze (2018, s. 5). Na význam ekonomické úrovně zemí pro cestovní ruch a vliv

disponibilního příjmu a volného času poukazují i Palátková a Zichová (2014, s. 33). Závěrem, Okumus et al. (2019, s. 50) zdůrazňují nutnost pochopení ekonomických cyklů a jejich dopadů pro odvětví cestovního ruchu, přičemž podtrhují význam sledování klíčových ekonomických ukazatelů.

### **Socio-kulturní faktory**

Důležitost sociologických, kulturních a demografických faktorů zdůrazňuje Hálek (2017, s. 68), který v této souvislosti zmiňuje vzdělanost, styl života, transparentnost a demografický vývoj. Orientuje se na rozhodování o investicích, což ovlivňuje široké spektrum podnikatelských aktivit. Na demografii a osobní hodnoty s menším důrazem na širší sociální otázky se více zaměřuje Častorál (2016, s. 118), podle kterého jsou tyto aspekty klíčové k porozumění trhu.

Foret (2016, s. 14) uvádí sociální prostředí, které zahrnuje především demografické faktory, jako jsou růst populace a změny ve struktuře rodin, a jejich vliv na sociální prostředí, avšak s menšími detaily o kulturních aspektech. Naopak Evans (2015, s. 247) analyzuje sociální prostředí s ohledem na kulturu, demografii a sociální strukturu a jejich dopady na podnikání.

Šefčík et al. (2017, s. 35) přináší pohled na aspekty sociálního prostředí, jako jsou postoje, očekávání a sociální odpovědnost. Zdůrazňují tak vnímavost organizací k naléhavým sociálním problémům.

Z hlediska cestovního ruchu nabízí Mountinho a Vargas-Sanchez (2018, s. 2) perspektivu socio-kulturních faktorů a jejich potenciálu vést ke sociálním změnám. Lynch (2021, s. 80) se soustředí na vliv změn v hodnotách, kultuře a životním stylu, čímž poukazuje na dynamiku změn v sociálních a kulturních trendech. V oblasti cestovního ruchu jsou změny v hodnotách a kultuře, které ovlivňují spotřební chování, specificky představeny Holešinskou (2022, s. 105). Na sociální aspekty cestovního ruchu se zaměřují Palátková a Zichová (2014, s. 36). Poukazují na souvislost mezi demografií a turismem a uvádí globální demografické trendy jako stárnutí populace.

### **Technicko-technologické faktory**

Význam technologických sil ve smyslu technické a technologické úrovně jak v místě produkce, tak u uživatelů byl zdůrazněn Hálkem (2017, s. 68). Ten uvádí nutnost věnovat pozornost sledování změn v tempu vývoje technologie, vládním a soukromým výdajům na vědu a výzkum, stejně jako na podíl HDP na vědeckotechnologickém rozvoji. Častorál (2016, s. 118) přistupuje k technologickým faktorům z interního hlediska podniků a zdůrazňuje technologické investice, rozvoj inovací a schopností, jakožto i výdaje na výzkum a vývoj.

Lynch (2021, s. 81) se zaměřuje na technologickou budoucnost, která se týká investiční politiky vlády a EU, identifikovaných nových výzkumných iniciativ, nových patentů a výrobků, rychlosti změn a zavádění nových technologií, úrovně výdajů na výzkum a vývoj u konkurentů organizace a vývoje v nominálně nesouvisejících odvětvích.

Na nové tržní podmínky v důsledku technologického rozvoje poukazuje i Mountinho a Vargas-Sanchez (2018, s. 7), kteří představují vývoj změny komunikace poskytovatelů služeb cestovního ruchu se zákazníky a posílení postavení spotřebitelů, kteří se stávají aktivními účastníky ve vývoji produktů a služeb.

Šefčík et al. (2017, s. 36) zmiňují, že technologie ovlivňuje způsoby konstrukce, výroby, distribuce a prodeje zboží a služeb. Podle autorů přináší společnosti jak užitky, tak problémy. Zároveň rozšiřují pohled na technologické faktory tím, že zahrnují jejich dopad na společnost a životní prostředí. Okumus et al. (2019, s. 53) uvádí širší analýzu vlivu technologií na globální vazby a bezpečnostní otázky cestovního ruchu.



Na druhou stranu Foretův pohled (2016, s. 14) na technické a technologické prostředí vyzdvihuje rychlost inovací a vliv na zkracování inovačního cyklu, stejně jako význam dopravní infrastruktury a technologické úrovně výrobních zařízení. S tímto pohledem se shoduje Evans (2015, s. 249), který klade důraz na technologickou infrastrukturu, ale rozšiřuje jej o dopad ICT na organizační struktury a procesy. Autor dále uvádí význam informačních a komunikačních technologií a jejich vliv na podnikání. S výše uvedeným se ztotožňují Palátková a Zichové (2014, s. 35), které uvádí význam informačních technologií v kontextu cestovního ruchu, zejména s leteckou dopravou. Stejně posuzuje technologické prostředí i Holešinská (2022, s.105). Popisuje vývoj informačních a komunikačních technologií a jejich využití v cestovním ruchu, stejně jako dopravní dostupnost a vývoj v oblasti výrobních technologií.

### **Ekologické faktory**

Podle Hála (2017, s. 68) jsou v různých zemích a regionech určovány rozdílné priority v oblasti životního prostředí, čímž je ovlivňována investiční výstavba, využití materiálů a dodržování norem. Zdůrazňuje, jak mohou ekologické předpisy ovlivňovat investiční rozhodnutí, používání materiálů a norem. Poukazuje na to, že projekty laděné příznivě k životnímu prostředí mohou mít vyšší míru úspěšnosti a zmiňuje význam znalostí o ekologických trendech pro předcházení konfliktům s místními zvyky a regulacemi. Dále uvádí, že ekologické faktory mají zásadní vliv na výrobní technologie a rozmístění výrobních jednotek. Širší pojetí popisuje Foret (2016, s. 14), neboť zahrnuje i fyzické podmínky a dostupnost zdrojů vedle ekologických problémů a právních regulací. Definuje ekologické prostředí jako soubor klimatických a geografických podmínek, surovinového bohatství a ekologických problémů, jako jsou znečištění vody a ovzduší.

Evans (2015, s. 252) se zaměřuje na rostoucí zájem o ochranu fyzického prostředí, a jak tento trend mění postoje k dopadům výrobků a provozních procesů na přírodní prostředí. Tato perspektiva dle autora vyzdvihuje společenský trend rostoucího ekologického povědomí a jeho dopad na podnikání.

Podle Mountinho a Vargas-Sanchez (2018, s. 6) je zřejmé, že ekologické problémy musí být začleněny do plánování a politik v oblasti cestovního ruchu, aby byl podporován rozvoj odpovědného cestování a zachován potenciál turistických destinací. Poukazují na rostoucí povědomí o environmentálních faktorech a udržitelnosti a jeho vlivu na spotřebitelské rozhodování. Tímto pohledem zdůrazňují budoucí trend rostoucího zájmu o životní prostředí a jeho vliv na cestovní ruch.

Lynch (2021, s. 81) popisuje budoucnost životního prostředí zaměřenou na tzv. zelené otázky s dopadem na společnost a spotřebu energie.

Důležitost pochopení vnějších vlivů, jako jsou klimatické změny, a jejich dopadu na cestovní ruch, zmiňuje Holešinská (2022, s. 106). Její perspektiva ukazuje na podstatu strategického plánování v reakci na environmentální změny.

Dle Palátkové a Zichové (2014, s. 36) jsou ekologické faktory významně závislé na přirozené atraktivitě prostředí, což je podle nich zásadní pro realizaci turismu. Na druhou stranu uvádí, že dochází k narušení kvality životního prostředí. Zdůrazňují negativní dopady na fyzické prostředí a na nadměrné využívání omezených zdrojů, čímž upozorňují na možnou degradaci turismu.

Podle Okumuse et al. (2019, s. 53) byl na podniky, zejména v cestovním ruchu, vyvíjen velký tlak ekologickým prostředím. Takové prostředí dle autorů vyžaduje, aby se podniky staly stále více společensky odpovědnými a řešily rostoucí ekologické hrozby vyvolané degradací životního prostředí a vyčerpáváním přírodních zdrojů. Tvrdí, že tento tlak vedl k poptávce po

tzv. zelených produktech, snaze o snížení emisí skleníkových plynů, zvyšování úsilí o recyklaci a boji proti odlesňování. Změnu životního stylu spotřebitelů směrem k větší ekologické uvědomělosti a technologickému rozvoji autor identifikuje jako klíčové prvky vedoucí k tomu, že se podniky stávají více ekologicky zaměřenými.

### **Legislativní faktory**

Foret (2016, s. 14) poskytuje komplexní přehled legislativních faktorů, které zahrnují vývoj na národní i nadnárodní úrovni, a to zejména v rámci Evropské unie. Zdůrazňuje důležitost sledování základních faktorů ve vztahu k odvětvové regulaci, obecné legislativě, hospodářské sféře a environmentálním zákonům. Dále se dotýká významu transparentnosti a srozumitelnosti legislativních norem. Autor také poukazuje na široký rozsah legislativních aspektů, které mohou ovlivňovat podniky a zdůrazňuje potřebu adaptability firem v rámci rychle se měnícího legislativního prostředí.

Výše zmíněné doplňuje Lynch (2021, s. 81), jehož definice je zaměřena více na konkrétní oblasti, které mají bezprostřední dopad na podnikatelské operace a strategie. Soustředí se na právo hospodářské soutěže, vládní politiku, pracovní právo, bezpečnost a otázky bezpečnosti výrobků.

Z perspektivy cestovního ruchu přistupují k legislativním faktorům Mountinho a Vargas-Sanchez (2018, s. 11). Podtrhují význam vládních politik a regulací pro soukromý sektor v odvětví cestovního ruchu. Zároveň zdůrazňují potřebu vládní intervence kvůli ekonomickým a sociálním dopadům cestovního ruchu a poukazují na globální trendy směřující k tržně orientovaným ekonomikám.

### **2.4.2 Mikroprostředí**

Tyll (2014, s. 19) uvádí, že mikroprostředí je zaměřeno na odvětví, ve kterém se podnik nachází a poukazuje na význam rozpoznání závislosti mezi odvětvím a stavem celé ekonomiky. V metodě analýzy odvětví zmiňuje Porterův model pěti sil, který zohledňuje faktory ovlivňující konkurenceschopnost a strukturu trhu. Uvádí, že prostřednictvím těchto sil jsou rozpoznány vyjednávací schopnosti dodavatelů a zákazníků, nebezpečí z nových soutěžitelů a náhrad, a intenzita soutěžení mezi stávajícími společnostmi. Podle tohoto autora jsou rovněž klíčové překážky vstupu do a odchodu z branže. Analyzována je dle autora citlivost odvětví na ekonomické cykly. Odvětví dále kategorizuje jako cyklická, neutrální nebo anticyklická v závislosti na jejich reakci na hospodářský vývoj. Tvrdí, že Porterův model navíc umožňuje identifikaci rizik spojených s podnikáním a určení tržní pozice podniků. Tyll (2014, str. 27) rovněž identifikuje různé typy trhových struktur, včetně monopolu, oligopolu, monopolistické konkurence a dokonalé konkurence, které ovlivňují dynamiku konkurence.

Na charakteristiku a dynamiku konkurence v rámci odvětví se zaměřuje také David (2022, s. 101), který tuto analýzu rozšiřuje tím, že popisuje, jaký mají vnější faktory vliv na konkurenční výhodu než vnitřní faktory podniku. Upozorňuje na význam strategické analýzy pěti sil pro formulaci efektivních obchodních strategií a pro pochopení, jak se odlišit od konkurence.

Také Lynch (2016, s. 95) vyzdvihuje, že Porterův model pěti sil umožňuje firmám identifikovat klíčové konkurenční síly v odvětví a napomáhá jim určit nejlepší strategický postup. Poukazuje na to, že dané principy mohou být aplikovány i na neziskové organizace a veřejné služby, které soutěží o zdroje. Autor rozšiřuje aplikaci modelu i mimo tradiční obchodní sektor.

S výše uvedeným se ztotožňuje i Slavík (2014, s. 24), který se orientuje na praktickou aplikaci Porterova modelu pro stanovení organizační strategie. Zdůrazňuje význam určení dominantních

konkurenčních sil a zaměření strategických úsilí na oblasti, kde jsou tyto síly slabší. Okumus et al. (2019, s. 71) naopak popisují Porterův model pěti sil jako nástroj pro analýzu intenzity konkurence v odvětví a jejího dopadu na ziskovost. Poukazují na to, že silnější konkurenční síly v odvětví vedou ke snížené ziskovosti.

### **Vyjednací síla dodavatelů**

Foret (2016, s. 15) poskytuje komplexní náhled na vztahy mezi dodavateli a firmami. Zdůrazňuje, jak prolínání mezoprostředí a interního prostředí firmy zvyšuje flexibilitu a efektivitu. Autorem je uvedeno, že různé aspekty, jako monopolní pozice dodavatelů nebo jedinečnost výrobků, mohou významně zvýšit vyjednávací moc dodavatelů, čímž naznačuje ovlivnitelnost ziskové marže a taktiky společností. Zaměření na dopad dodavatelů na technologický pokrok a inovace v produktech je také předmětem zkoumání Tylla (2014, s. 20), který zdůrazňuje, že vyjednávací moc dodavatelů je projevována schopností určovat podmínky a ceny pro firmy. Upozorňuje na prvky, jako je převládající vliv, vysoké náklady při změně dodavatelů nebo specifčnost produktů, jezděnými schopnostmi dodavatelů, čímž posiluje jejich vyjednávací postavení.

Oproti tomu David (2022, s. 104) se soustředí na strategie podniků v reakci na vyjednávací sílu dodavatelů, jako je zpětná integrace. Uvádí, jak dodavatelé mohou ovlivnit konkurenceschopnost a ceny v odvětví. Zároveň vyzdvihuje důležitost strategických partnerství a kolaborativních vztahů mezi dodavateli a podniky pro snižování nákladů a zvýšení ziskovosti. S tím se ztotožňuje Evans (2015, s. 273), který představuje vyjednávací sílu dodavatelů skrze jedinečnost a vzácnost zdrojů, které poskytují. Dále zdůrazňuje, jak počet odvětví, které tyto zdroje vyžadují a náklady na změnu dodavatelů ovlivňují tuto sílu. Poukazuje na důležitost rozpoznání těchto faktorů pro strategické rozhodování v podnicích.

Další přístup zaujímá Lynch (2021, s. 95), který rozebírá, jak omezený počet dodavatelů a nedostupnost substitutů zvyšují vyjednávací sílu dodavatelů. Tvrdí, že dodavatelé mohou ohrozit přežití podniků, pokud mají potenciál k **dopředné** integraci.

Stejně tak Okumus et al. (2019, s. 74) se orientují na dopady vyjednávací síly dodavatelů na průmyslové odvětví, zejména v kontextu pohostinství a cestovního ruchu, kde kvalita surovin může mít zásadní význam. Poukazují na to, jak málo dodavatelů schopných splnit standardy může získat větší moc.

Podle Portera (2018, s. 61) může být velká část hodnoty ukořistěna právě mocnými dodavateli, kteří si účtují vyšší ceny, snižují kvalitu služeb nebo přenášejí náklady na účastníky trhu. Rentabilita odvětví, které nezajistí, aby se vyšší náklady neprojevíly v jeho vlastních cenách, může být dle autora vyčerpána mocnými dodavateli, včetně dodavatelů pracovní síly.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Podle Portera (2018, s. 63) jsou zákazníci považováni za vlivné, pokud disponují výraznou vyjednávací silou vůči aktérům na trhu, obzvláště jsou-li citliví na cenové změny a používají svůj vliv ke snížení cen. Jako u dodavatelů, i zde může existovat významná skupina zákazníků, vyznačující se svou jednací schopností. Autor uvádí, že silnými zákazníky může být dosaženo vyšší hodnoty, avšak tyto zákazníky charakterizuje požadavek na lepší kvalitu nebo rozšířené služby. Obvykle podle autora podněcují vzájemnou konkurenci mezi tržními subjekty, což přispívá k poklesu ziskovosti příslušného sektoru. Foret (2016, s. 15) charakterizuje zákazníky jako ty, kteří hodnotí obchodní podmínky, přístupnost jednání, spravedlnost vztahů a pružnost dodavatelů. Klade důraz na aspekty, které jsou pro ně klíčové. Dle autora jsou těmito aspekty alternativní možnosti dodávek neboli náhrady, dále větší citlivost zákazníků na ceny, menší počet zákazníků a menší míra rozlišení produktů. Rozšířenou definici přináší Tyll (2014, s. 21), podle něhož je vyjednávací síla kupujících chápána jako schopnost působit na podmínky a ceny,

kteří často vyplývají z podobných zdrojů jako vyjednávací moc dodavatelů. Zmiňuje zejména schopnost obejít dodavatele nebo malé náklady spojené s přechodem na jiného dodavatele. David (2022, s. 104) poukazuje na to, že vyjednávací síla zákazníků má vliv na možnost snížení cen a ovlivňuje konkurenční situaci v odvětví. Aspekty jako možnosti nákupu, znalosti o produktech a trhu a schopnost zákazníků přecházet na produkty konkurence nebo alternativy zvyšují dle tohoto autora jejich vyjednávací sílu. Tuto dynamiku, která ovlivňuje strategické rozhodování firem naznačuje i Evans (2015, s. 271). Uvádí, že vyjednávací síla zákazníků je určována počtem zákazníků, objemem jejich nákupů a dostupností substitučních produktů. Tvrdí, že vyjednávací síla je silnější, když jsou kupující málo četní a nakupují ve větších objemech.

Z jiného úhlu k tomu přistupuje Lynch (2021, s. 96), který se soustředí na situace, kdy mají zákazníci velkou vyjednávací sílu. Jako příklad zmiňuje nediferencované produkty nebo situaci, kdy zákazníci mohou snadno integrovat zpětně. To může dle autora vést k vyšším požadavkům na kvalitu a úroveň služeb. Nicméně vliv zákaznického chování a tržních podmínek na vyjednávací sílu uznávají také Palátková a Zichová (20, s. 77). Autorky poukazují na rostoucí individualizaci poptávky a potřebu přesného porozumění preferencím a chování zákazníků. Uvádí, že tradiční metody segmentace již nejsou dostatečné a zdůrazňují význam super segmentace a personalizovaných služeb pro získání a udržení zákazníků.

Jiný pohled mají Okumus et al. (2019, s. 74), kteří poukazují na vliv zákazníků, kdy kupní síla a vliv na ceny může zásadně ovlivnit strategie a prosperitu firem, zejména v segmentu středních a nižších cen. Představují situaci, kdy je firma pod tlakem kupujících z hlediska jejich kupní síly a vlivu na její prosperitu, a tím je považována za hrozbu.

### **Substituční výrobky**

Tyll (2014, s. 23) definuje substitut jako produkt, který disponuje vlastnostmi produktu vyrobeného v daném oboru a uspokojuje potřeby zákazníka s důrazem na snadnost s jakou je možné jej začít využívat z pohledu kupujícího. Náklady na změnu a cenovou konkurenceschopnost zdůrazňuje David (2022, s. 103). Poskytuje širší pohled na konkurenční tlaky, které substituční výrobky vytvářejí a upozorňuje na to, že vysoká hrozba substitutů se objevuje ve chvíli, kdy lze potřeby spotřebitelů snadno uspokojit jedním nebo více substitučními výrobky z jiných odvětví. Autor tak naznačuje, že substituty mohou pocházet z různých odvětví a vytvářet cenový strop, který limituje zisky.

Na druhou stranu Evans (2015, s. 271) se zaměřuje na dva hlavní faktory, výkonnost a ochotu kupujících přejít na substitut. Soustředí se na ohrožení od konkrétního substitutu.

Pohled specifický pro turistický sektor přináší Palátková a Zichová (2014, s. 77). Představují specifika tohoto sektoru a upozorňují na význam rozvoje nových produktů, které reagují na měnící se potřeby a preference zákazníků. Zmiňují, že ve snaze co nejvíce vyhovět rozmanitým potřebám návštěvníků jsou neustále vytvářeny nové produkty. Podle Portera (2018, s. 66) náhradní produkt poskytuje stejné funkce jako produkt odvětví, avšak odlišným způsobem. Dle autora může být vždy přítomen, ale snadno přehlížen, jelikož se může zdát velmi odlišný od produktů odvětví.

Jiný pohled mají Okumus et al. (2019, s. 75), kteří se zabývají vnímáním substitučních produktů v kontextu měnící se poptávky způsobené vnějšími faktory, jako jsou módní trendy nebo zdravotní krize. Zároveň poukazují na to, jak mohou tyto vnější faktory urychlit přechod k substitučním produktům a ovlivnit ceny a dostupnost na trhu.

## **Hrozba nových konkurentů**

Ohrožení od nových hráčů je podle Portera (2018, s. 53) charakterizováno novými schopnostmi a touhou po získání tržního podílu, což podle autora vede k tlaku na ceny, náklady a nutné úrovně investic. Z tohoto důvodu uvádí omezení ziskového potenciálu sektoru. Tvrdí, že při velké hrozbě jsou etablovaní účastníci trhu přinuceni udržovat své cenové relace nízké nebo posilovat investice s cílem odstrašit nové konkurenty.

Tyll (2014, s. 24) se domnívá, že hrozba vstupu nových konkurentů je přímo spojena s existujícími bariérami vstupu a atraktivitou odvětví. Podle tohoto autora bariéry vstupu, jako jsou investiční nároky, přístup ke zdrojům a politika státu, hrají klíčovou roli ve ztížení vstupu nových firem na trh. David (2022, s. 103) zdůrazňuje, že odvětví s nízkými překážkami vstupu čelí větší hrozbě od nových hráčů, čímž upozorňuje na možné snížení tržního podílu stávajících firem. Strategické bariéry, jako jsou úspory z rozsahu a vlastnictví patentů, jsou proto pro stávající firmy dle autora klíčové pro obranu proti novým vstupům. S výše uvedeným se ztotožňuje i Evans (2015, s. 267), který nabízí detailnější analýzu bariér vstupu, identifikující specifické faktory jako kapitálové náklady, loajalitu značky a přístup k distribučním kanálům. Dále vyzdvihuje vliv vládních regulací jako faktoru, který může působit jako bariéra pro nové vstupy, zejména v transformujících se zemích.

Jiný pohled zaujímá Lynch (2021, s. 96), který se orientuje na vztah mezi ziskovostí a bariérami vstupu. Upozorňuje, že hrozba nových účastníků je zvýšena v odvětvích s atraktivními ziskovými maržemi a nízkými překážkami vstupu. Tento faktor dle autora zvyšuje důležitost analýzy bariér vstupu a strategií, které mohou zavedené firmy implementovat, aby ochránily svou ziskovost.

Pro odvětví cestovního ruchu se vyjadřují k hrozbám nových konkurentů Palátková a Zichová (2014, s. 76). Představují specifický případ, kdy nové destinace mohou rychle vstoupit na trh díky technologickému pokroku a zvýšení dostupnosti informací. Podle autorek mohou tyto faktory snížit bariéry vstupu a umožnit novým hráčům vstoupit do odvětví.

## **Stávající konkurence**

David (2022, s. 102) tvrdí, že soupeření mezi firmami je obvykle považováno za nejsilnější z Porterových sil, přičemž změny v ostatních čtyřech faktorech mohou tuto rivalitu významně ovlivnit. Podle autora může intenzivní konkurence snížit zisky odvětví, protože se firmy často uchylují k cenovému boji a zvýšeným výdajům na marketing.

Na intenzitu konkurence se zaměřuje také Tyll (2014, s. 26). Poznává, že tato intenzita v oboru závisí na několika faktorech včetně diferenciací výrobků, struktury nákladů a velikosti trhu. Uvádí, čím menší je počet výrobců, tím vyšší je rivalita, což dle autora může vést ke kartelním dohodám a zvýšení výrobních kapacit, které zvyšují konkurenční tlak.

Zatímco výše zmínění autoři se zaměřují více na vnitřní dynamiku odvětví, Evans (2015, s. 274) zdůrazňuje, že soupeření mezi konkurenty může nabývat různých forem, od cenové konkurence po necenové faktory, jako značka, reklama a inovace produktů. Tvrdí, že intenzita konkurence se liší odvětví od odvětví a je ovlivněna faktory, jako je velikost a růst trhu, fixní náklady, stupeň diferenciací produktů a vládní regulace.

Podle Okumuse et al. (2019, s. 73) je konkurence zvláště intenzivní na trzích s mnoha účastníky a pomalým růstem trhu. Autoři uvádějí, že faktory jako struktura odvětví a životní cyklus trhu mohou významně ovlivnit úroveň konkurence. V odvětvích, která dosáhla zralosti, se firmy podle autorů obvykle vyhýbají přímé konkurenci, aby si udržely ziskovost.

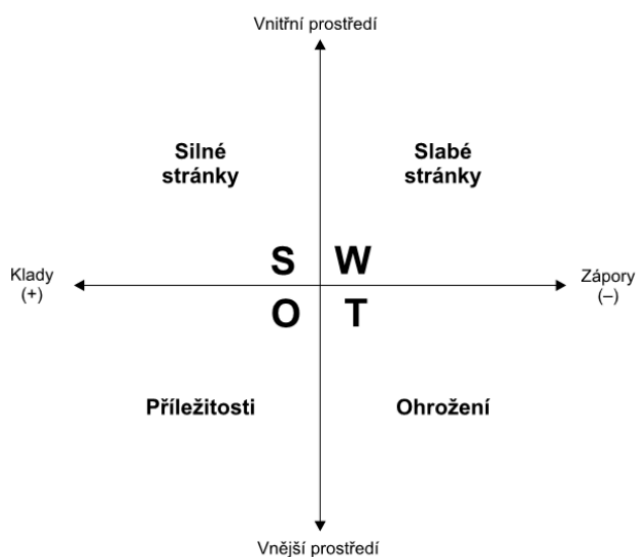
Různé formy, které jsou přítomny v rivalitě mezi zavedenými konkurent představuje také Porter (2018, s. 68). Dle autora se jedná o diskontní ceny, zavádění nových produktů, reklamních kampaní a zkvalitnění služeb, což omezuje rentabilitu odvětví.

### 2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je Častorálem (2016, s. 120) popsána jako komplexní metoda pro systematickou analýzu, která se soustředí na srovnávání silných a slabých aspektů podniku s vnějšími příležitostmi a hrozbami. Silné stránky mohou být podle tohoto autora manifestovány v efektivním řízení, adekvátních zdrojích, strategických aliancích, používání nejmodernějších technologií nebo v novém vybavení. Na druhé straně, jako slabé stránky jsou identifikovány nedostatečné lidské zdroje, nízká úroveň produktů a služeb nebo problematické renomé. Autor dále vymezuje příležitosti jako slabou konkurenci, tržní průniky, stabilní ekonomiku, stabilní politické klima a příznivé mezinárodní podmínky. Hrozby uvádí jako situace, kdy existuje silná konkurence, nestabilní trh, zastaralá legislativa, diskriminační pravidla nebo finanční delikty. Definice tohoto autora zdůrazňuje důležitost strukturovaného přístupu k analýze, který vyústí v syntetické závěry a metodická doporučení. Dále, Častorál (2016, s. 121) nastiňuje, že data pro SWOT analýzu jsou získávána z různých zdrojů a musí být přizpůsobena specifikům každé organizace, včetně jejího oborového zaměření a teritoriální působnosti. Tvrdí, že při zpracování SWOT analýzy je nutné dodržet zásady jako identifikovatelnost, měřitelnost a objektivitu zpracovávaných dat.

Foret (2016, s. 16) zdůrazňuje interaktivní charakter analýzy, kde vnitřní a vnější faktory jsou zkoumány současně. Popisuje SWOT analýzu jako hodnocení obou úrovní prostředí, vnitřního i vnějšího, což dle autora vede k vytvoření čtyřpolní matice, jež pomáhá určit strategický směr organizace. Tento uspořádaný přístup je podporován i Holešinskou (2022, s. 108), která uvádí matici této analýzy, určuje silné a slabé stránky plynoucí přímo ze společnosti a potenciální příležitosti a hrozby vycházející z externího prostředí. Dále uvádí, že SWOT analýza je zkratkou pro Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Tato matice je ilustrována na obrázku 2 a znázorňuje čtyři segmenty.

Obrázek 2 Matice SWOT analýzy



Zdroj: Holešinská (2022, s. 108)

Silné a slabé stránky, ve zkratce S a W, jsou na obrázku 2 situovány na vodorovné ose a symbolizují interní prostředí organizace. Silné stránky se nachází na levé straně a reprezentují

interní pozitiva, která organizace může využít. Slabé stránky se naopak nachází na pravé straně a ukazují na interní negativa, která by organizace měla zlepšit. Příležitosti a Ohrožení, uvedeny jako O a T, jsou umístěny na vertikální ose a symbolizující vnější prostředí organizace. Příležitosti, umístěné v dolní levé části, odkazují na externí faktory, které organizace může využít ve svůj prospěch. Ohrožení, umístěné v dolní pravé části, je označením externích rizik, kterým organizace čelí.

Hálek (2017, s. 53) přináší perspektivu, která podrobně popisuje využití bodového hodnocení, tabulek nebo procent při identifikaci silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. SWOT analýzu vidí jako predehru k tvorbě strategie a klade důraz na strategické rozhodování top-managementu podniku s cílem identifikovat klíčové strategické cíle.

David (2022, s. 42) vyzdvihuje význam SWOT analýzy jako klíčového nástroje pro strategické plánování, integrujícího vnější a vnitřní faktory a hodnotícího jejich vzájemné působení. Multidisciplinární přístup ke SWOT analýze zastává i Tyll (2014, s. 39), který upozorňuje na integraci SWOT analýzy s dalšími analytickými nástroji jako je Porterův model pěti sil a PESTEL analýza, což umožňuje širší pohled na prostředí, ve kterém firma působí.

Z pohledu cestovního ruchu přistupuje ke SWOT analýze velice jedinečně Evans (2015, s. 305). Zaměřuje se na specifické aspekty, jako jsou klimatické nebo geografické faktory, které mohou být interpretovány jako interní síly nebo slabosti. Tím naznačuje, že v některých případech mohou být vnější faktory považovány za interní v rámci analýzy.

Mountinho a Vargas-Sanchez (2018, s. 264) naznačují, že SWOT analýza je nezbytným prvním krokem v plánovacím procesu pro firmy v cestovním ruchu, který umožňuje systémové hodnocení interních a externích faktorů. Dle tohoto autora se nejedná o rozvoj jako automatický, ale jako výsledek systematického snažení a plánování.

## 2.5 Metodika práce

Při zpracování této diplomové práce byly využity různé výzkumné metody. Základem bylo shromáždění informací relevantních k hlavnímu tématu a provedení detailního průzkumu zdrojů týkajících se vybrané společnosti pro analytickou část práce.

Diplomová práce je strukturována do několika kapitol, včetně úvodu, teoreticko-metodologické části, analytické části a závěru. V úvodu práce byla představena motivace pro výběr tématu vliv vnějšího prostředí na strategii cestovní kanceláře, zároveň byly stanoveny hlavní i dílčí cíle a popsána kostra celé práce.

Pro porozumění teoretickým základům strategického managementu, rozhodování, plánování a analýzy vnějšího prostředí byla provedena, i v kontextu cestovního ruchu, důkladná rešerše literatury. Teoretická část vycházela z odborných publikací a článků od českých i zahraničních autorů, kteří se zaměřují na danou tematiku. Fyzické kopie těchto materiálů byly získávány z knihoven Technické univerzity a Krajské vědecké knihovny v Liberci. V případě, že některé z těchto publikací nebyly dostupné, byly použity jejich digitální verze skrze online platformy jako Google Books a Bookport.

Tento průzkum napomohl definovat klíčové pojmy a teorie, které jsou následně aplikovány na konkrétní případ cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.

V rámci analytické části bylo realizováno přímé pozorování operací a každodenních činností cestovní kanceláře s cílem získat hlubší porozumění interním procesům a vnějšímu prostředí podniku. Pozorování zahrnovalo sledování interakcí mezi zaměstnanci a klienty, stejně jako analýzu marketingových a obchodních strategií. Pro získání detailních informací a perspektiv byly na základě kvalitativního výzkumu uskutečněny polostrukturované rozhovory

s jednatelem a vybranými pracovníky cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Tato metoda umožňuje flexibilitu a hloubku v odpovědích, což poskytuje cenné informace o strategiích a vnímání vnějšího prostředí.

Před uskutečněním polostrukturovaných rozhovorů, s jednatelem a dalšími pracovníky KRISTOF s.r.o., byly informováni o důvodech jejich oslovení a seznámeni s obsahem této diplomové práce, s níž se jejich reakce spojí. Respondentům byl objasněn smysl rozhovoru a primární zaměření práce včetně specifických cílů. Vedoucímu byla také nabídnuta možnost získat zpětnou vazbu prostřednictvím představení kompletní práce po jejím dokončení, což vedoucí společnosti ocenil. Po souhlasu s účastí na kvalitativním šetření byl dohodnut termín setkání, a sice 28. března 2024. Rozhovory probíhali přímo v kanceláři společnosti. Celkem bylo majiteli a dalším vybraným pracovníkům KRISTOF s.r.o. položeno 57 dotazů.

Během tvorby rozhovoru byl vytvořen plán, který měl za úkol udržet jeho strukturovanost, a přitom poskytnout prostor pro navazující dotazy. Nejprve byly položeny spíše obecné dotazy týkající se strategie vedení KRISTOF s.r.o. majiteli cestovní kanceláře. Základem byly předem určené otevřené dotazy, které se dále rozšiřovaly v závislosti na reakcích respondenta. Aby bylo možné odpovědi dále prohlubovat, byla příslušná témata předběžně důkladně prozkoumána.

Prvním krokem byla analýza stávající strategie cestovní kanceláře a jejích výsledků. Zkoumány byly dosavadní obchodní cíle, strategie a akce, a to v kontextu vnějších vlivů a tržních trendů. Tato analýza poskytla základ pro identifikaci silných a slabých stránek podniku v současném prostředí.

V rámci analýzy byly využity následující strategické nástroje:

- **PESTEL analýza:** Prozkoumání politických, ekonomických, sociálních, technologických, environmentálních a legislativních faktorů ovlivňujících cestovní kancelář,
- **Porterův model pěti sil:** Analýza konkurenčního prostředí cestovní kanceláře a hodnocení síly konkurentů, hrozeb nových vstupů, vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků a hrozby náhradních produktů,
- **SWOT analýza:** Identifikace silných, slabých stránek a zejména příležitostí a hrozeb pro cestovní kancelář v současném a budoucím vnějším prostředí.

Na základě získaných dat a provedených analýz byly identifikovány hlavní hrozby a příležitosti pro cestovní kancelář. Tyto informace pomohly odhalit vnější faktory, které mohou mít vliv na strategické rozhodování podniku.

V následném kroku byly na základě předchozích analýz a identifikovaných hrozeb a příležitostí navrženy konkrétní strategické kroky a doporučení pro cestovní kancelář. Strategický plán zahrnoval dlouhodobé a krátkodobé cíle, strategické iniciativy, marketingové a obchodní strategie a akční plány. Klíčové aspekty plánu byly zaměřeny na využití identifikovaných příležitostí, minimalizaci rizik spojených s hrozbami a posílení konkurenční pozice cestovní kanceláře. Doporučení byla formulována tak, aby refletovala vliv vnějšího prostředí a podporovala udržitelný růst a konkurenční výhodu cestovní kanceláře.

Metodika použitá v této diplomové práci zahrnovala kombinaci teoretického průzkumu, empirického pozorování a kvalitativních rozhovorů, které společně poskytly komplexní pohled na vliv vnějšího prostředí ovlivňující strategii cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Aplikací strategických nástrojů, jako jsou PESTEL a SWOT analýzy, bylo možné systematicky analyzovat vnější prostředí a identifikovat klíčové faktory ovlivňující podnikání v cestovním ruchu. Výsledný strategický plán poskytuje cenné návrhy a doporučení pro cestovní kancelář, které jsou základem pro její další rozvoj a zabezpečení konkurenční výhody.



### 3 Analytická část práce

V analytické části této diplomové práce je zkoumán dopad vnějšího prostředí na strategické řízení cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Na úvod je cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. podrobně představena. Konkrétně je popsána její činnost, historie, poslání a vize. Dále jsou uvedeny i její cíle a strategie, což poskytuje komplexní pohled na tuto cestovní kancelář.

Kvalitativní výzkum vnějšího prostředí je uskutečněn prostřednictvím PESTEL analýzy, která zkoumá politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, ekologické a legislativní faktory, jež mají významný vliv na operace a strategické směřování společnosti. Důležitou součástí analytické části je Porterův model pěti sil, který nabízí ucelený pohled na mikrookolí cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.

Další část se zaměřuje na analýzu zdrojů organizace, které jsou vyhodnoceny s ohledem na jejich dostupnost, kvalitu a schopnost podporovat stávající a budoucí strategické cíle společnosti. Na základě provedených analýz a uskutečněného rozhovoru byly identifikovány hlavní příležitosti a hrozby, kterým je společnost vystavena. SWOT analýza následně integruje tyto vnější faktory s interními silami a slabostmi organizace, což poskytuje komplexní pohled na společnost a oblasti jejího rozvoje.

Na závěr je pro KRISTOF s.r.o. formulován konkrétní strategický plán a navržena doporučení, jejichž cílem je posílení tržní pozice této cestovní kanceláře a zajištění udržitelného rozvoje v dynamickém prostředí cestovního ruchu.

#### 3.1 Představení KRISTOF s.r.o.

Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. se specializuje na organizaci poznávacích zájezdů a jazykových kurzů pro školní skupiny. Sídlem společnosti je Liberec, kde je veškerá její činnost koordinována z kanceláře na Moskevské ulici s číslem popisným 28/23. Její logo je znázorněno na obrázku 3. Jednatel cestovní kanceláře je Luboš Martinovitz, který v rozhovoru uvedl, že v jeho týmu je dalších 9 zaměstnanců. Díky tomuto počtu zaměstnanců je cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. řazena dle NRB (2024) mezi mikropodniky s méně než 10 zaměstnanci a ročním obratem méně či rovno 2 milionům EUR.

Obrázek 3 Logo cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.



Zdroj: KRISTOF s.r.o. (2024)

KRISTOF s.r.o. byla dle portálu Justice (2024) založena 24. února 1995 jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 100 000 Kč. Stejný zdroj uvádí, že do obchodního rejstříku byla zapsána pod spisovou značkou C 8587, Krajský soud v Ústí nad Labem. Hlavním předmětem podnikání KRISTOF s.r.o. je uvedeno provozování cestovní kanceláře, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče.

Posláním této cestovní kanceláře je dle dotazovaných poskytování kvalitních a obohacujících poznávacích zájezdů a jazykových kurzů školním skupinám. Zmiňují umožnění studentům získat praktické jazykové dovednosti a rozšířit jejich vědomosti a pochopení různých kultur

prostřednictvím přímých zkušeností. Dále tvrdí, že si společnost zakládá na organizaci zájezdů se zábavným a inspirativním přístupem. Zároveň uvádí snahu cestovní kanceláře o to, aby jejich služby byly přístupné, kvalitní a na míru upravené dle individuálních potřeb a přání jejich klientů.

Vize společnosti je dle jednatele KRISTOF s.r.o. stát se vedoucím poskytovatelem poznávacích zájezdů a jazykových kurzů v České republice s rozpoznatelným přínosem pro osobní a akademický rozvoj každého studenta. Přeje si pro svou cestovní kancelář uznání za schopnost přizpůsobit se měnícím se potřebám a očekáváním klientů, zároveň poskytovat unikátní a nezapomenutelné zážitky. Taková vize dle dotazovaných zahrnuje rozvoj a inovaci svých programů tak, aby byly v souladu s nejnovějšími trendy a zároveň, aby reflektovaly měnící se potřeby a přání jejich klientů.

Hlavním cílem KRISTOF s.r.o. je dle interního dokumentu (2024a) poskytovat vysoko kvalitní, bezpečné a přístupné poznávací zájezdy a jazykové kurzy, které nejenže obohatí školní výuku, ale také rozvinou osobní a jazykové dovednosti účastníků a poskytnou jim nezapomenutelné zkušenosti. Specialistka v rozhovoru uvádí za cíl cestovní kanceláře uskutečnění zájezdu. Tvrdí, že jejich cílem je vždy zajistit veškeré služby spojené s organizací zájezdu a v případě možnosti zajistit pro klienta i dodatečné služby, které by mohli vést k jeho větší spokojenosti.

Nabídkou cestovní kanceláře jsou, jak již bylo zmíněno, poznávací zájezdy a jazykové kurzy. Na svých stránkách KRISTOF s.r.o. (2024) uvádí rozsáhlý výběr destinací, od tradičních evropských měst až po vzdálenější destinace. Tato nabídka je představována i prostřednictvím katalogu, který je dle rozhovoru s jednatelem připravován každým rokem aktuální. Z informací v katalogu Zájezdy pro školy (2024) vyplynulo, že cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. se zaměřuje zejména na zájezdy a kurzy do Velké Británie. Podle specialistiky jsou nejoblíbenějšími destinacemi této země Brighton a okolí, Bournemouth a okolí, Oxford či hlavní město Londýn. Dalšími zeměmi, kam cestovní kancelář organizuje své zájezdy jsou dle katalogu Zájezdy pro školy (2024) Francii, Itálie, státy Beneluxu, Švýcarsko, Nizozemí i USA. V mimosezónním období jsou organizovány krátké zájezdy, zejména na jeden až tři dny. Tyto zájezdy jsou dle katalogu Krátké zájezdy (2024) vytvářeny i na základě určitého zaměření. Nejvíce poptávanými jsou dle internetových stránek KRISTOF s.r.o. (2024) zájezdy do sousedních zemí, především do Polska a Německa.

Poznávací zájezd je dle stránek KRISTOF s.r.o. (2024) považován za velmi oblíbenou formu návštěvy cizích zemí. Vzhledem k absenci výuky během zájezdu je podle společnosti poskytnuto dostatečné množství času na objevování krás a historie, nasávání atmosféry a přinášení množství nových zážitků domů. Stálí zákazníci jsou dle uvedeného zdroje informováni, že o finální podobě zájezdu je rozhodováno společně. I když jsou v katalogu cestovní kanceláře sestaveny již konkrétní programy s cenami, upozorňují na to, že pokud mají klienti svá přání a jiné návrhy, sestaví pro ně nabídku přímo na míru. Také uvádí, že díky absenci výuky je zájezd finančně dostupnější, což však na jeho kvalitě nijak neubírá. Dle informací na uvedených stránkách jsou poznávací zájezdy nabízeny v různých délkách, standardně od 4 do 8 dnů a s různými formami ubytování. Za nejideálnější příležitost k poznání anglického způsobu života a zdokonalení se v angličtině udávají ubytování v hostitelských rodinách ve Velké Británii. V oblasti stravování společnost na stránkách uvádí zajištění snídaně, obědového balíčku a večeře v hostitelských rodinách. Další možnost ubytování je cestovní kanceláří zmiňována síť Youth hostels, která nabízí snídaně, případně i plné penze či polopenze. Avšak struktura a kapacita těchto hostelů je popisována jako vícelůžkové pokoje rozdělené dle pohlaví. Pro krátkodobé přenocování jsou dle interního dokumentu (2024c) využívány hotely typu Ibis Budget, Premier Inn a Travelodge, které nabízejí standardní vybavení pokojů s možností kontinentální snídaně. Příprava vlastního jídla v těchto hotelech podle dotazované není možná, večeře jsou účastníky zajišťovány individuálně.

KRISTOF s.r.o. dále na stránkách (2024) uvádí, že organizuje jazykové kurzy do Velké Británie. Tyto vzdělávací aktivity dle zmíněného zdroje probíhají v jazykových školách, anglických vzdělávacích střediscích, kde jsou studenti rozděleni do skupin o 13 až 17 osobách na základě jazykových znalostí. Výuka je dle uvedených informací zajišťována od 3 až 4 kvalifikovaných britských lektorů v různých délkách od 2 do 4 dnů. Intenzita takové výuky je cestovní kanceláří uváděna v rozsahu 6 až 16 lekcí týdně, přičemž používané výukové materiály jsou výhradně v angličtině a po dokončení kurzu je účastníkům udělen certifikát.

U jazykových kurzů je cestovní kanceláří dle rozhovoru s jednatelem KRISTOF s.r.o. doporučováno vždy ubytování v hostitelských rodinách. Důvodem uvádí umožnění studentům okamžité aplikace nově získaných znalostí a upevnění si stávajících.

V rámci poznávacích zájezdů a jazykových kurzů jsou dále cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. nabízeny služby průvodce, dopravy a pojištění. Tato společnost využívá pro své zájezdy zejména zájezdové autobusy. Jednatel v rozhovoru uvádí, že cestovní kancelář dokonce vlastní dva zájezdové autobusy a dodává, že v tomto oboru je vlastnictví tohoto prostředku velkou výhodou, díky které se odlišují od své konkurence. Z hlediska dopravy je dle katalogu Zájezdy pro školy (2024) využívána i letecká doprava. Dle internetových stránek KRISTOF s.r.o. (2024) je pro klienty KRISTOF s.r.o. zajišťováno komplexní cestovní pojištění. Uvádí, že toto pojištění pokrývá mimo jiné, léčebné výdaje vzniklé v souvislosti s onemocněním COVID-19. Z interního dokumentu (2024b) bylo zjištěno, že o volný čas skupiny je pečováno v době mimo výuku u jazykových kurzů nebo po celou dobu trvání poznávacího zájezdu průvodcem ve spolupráci s pedagogickým dozorem podle programu, který je účastníkům poskytnut před zahájením akce. Průvodce je podle stejného zdroje povinen doprovázet skupinu na výletech, poskytovat výklad a řešit případné připomínky a podněty ze strany pedagogického dozoru i studentů přímo na místě.

Z dokumentu Informace pro účastníky (2024) bylo zjištěno, že cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. je členem Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. Tato asociace je dle oficiálních stránek AČCKA (2024) profesním sdružením subjektů cestovního ruchu v České republice založeným v roce 1991. Vstupem do tohoto sdružení bylo podle jednatele umožněno využívat informační a poradenské služby poskytované asociací, což přispívá k rozvoji jejich činnosti a zvyšování profesní prestiže. AČCKA (2024) uvádí, že cestovní kanceláře jsou zavázány k dodržování etického kodexu, který asociace klade na své členy jako podmínku pro členství. Díky členství v AČCKA je dle zmíněného zdroje zajištěna reprezentace a ochrana hospodářských zájmů cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. v oblasti cestovního ruchu na národní i mezinárodní úrovni. Cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. je dle uvedených informací umožněno účastnit se aktivit, které jsou touto asociací pořádány. Jedná se zejména o kongresy, press tripy, studijní cesty či vzdělávací semináře a kurzy, výstavy či veletrhy.

## **3.2 Identifikace faktorů ohrožení a příležitosti**

V této kapitole je prezentována klíčová část strategické analýzy cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. zaměřující se na pečlivé zkoumání a interpretaci vnějších faktorů, které jsou považovány za potenciální hrozby a příležitosti a mohou ovlivnit její budoucí směřování. Rozpoznání těchto faktorů se jeví jako nezbytné pro formulaci efektivní strategie, která by adekvátně reagovala na změny v prostředí a zároveň využila existující příležitosti pro rozvoj a růst.

### **3.2.1 Analýza vnějšího prostředí**

Zkoumání vnějšího prostředí je realizováno prostřednictvím dvou základních analytických nástrojů: PESTEL analýzy a Porterova modelu pěti sil. V rámci PESTEL analýzy je poskytnut

přehled o jednotlivých faktorech, které mohou ovlivnit cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. Dále je aplikován Porterův model pěti sil, který poskytuje ucelený pohled na konkurenční prostředí a mikrookolí podniku. Následně jsou výsledky těchto analýz využity jako základ pro formulaci strategického plánu a vypracování doporučení pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o.

### **PESTEL analýza**

Tato analýza je provedena s cílem identifikovat faktory ovlivňující prostředí cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Konkrétně je zaměřena na politické, ekonomické, sociokulturní, technicko-technologické, ekologické a legislativní faktory, které mohou mít dopad na činnost cestovní kanceláře a ovlivnit její úspěch či neúspěch na trhu. Jednatel KRISTOF s.r.o. v rozhovoru uvedl, že téměř 90 % zájezdů je organizováno do Velké Británie, proto byl průzkum některých faktorů zaměřen zejména na tuto zemi.

### **Politické faktory**

Politické faktory jsou rozhodující pro zájem zákazníků o cestování do jednotlivých destinací. Faktory, které musí cestovní kancelář neustále sledovat jsou cestovní podmínky a politická stabilita navštěvovaných zemí. Sledování těchto faktorů a pružná reakce na ně mohou pomoci cestovní kanceláři zajistit úspěch a bezpečnost školních zájezdů.

Politická situace ve Velké Británii je podle Businessinfo.cz (2024) charakterizována dlouhodobou stabilitou a absencí oblastí s vysokým rizikem pro cizince, což umožňuje cestovní kanceláři bezpečně organizovat školní zájezdy. Uvádí, že úroveň kriminality je udržována na evropském průměru, přičemž v posledních letech došlo k výraznému nárůstu násilných trestných činů páchaných noži, zejména v Londýně. Stejný zdroj zdůrazňuje, že nošení střelných zbraní nebo nožů pro osobní ochranu, stejně jako CS sprejů, je ve Velké Británii považováno za trestný čin. GOV.UK (2024a) tyto předměty zmiňuje v souvislosti představení zboží, u kterého je zakázán dovoz. Dle tohoto zdroje se dále jedná o kontrolované drogy, ohrožené druhy zvířat a rostlin, surové diamanty, neslušné a obscénní materiály, jako jsou knihy, časopisy, filmy a disky DVD, osobní dovoz masa a mléčných výrobků z většiny zemí mimo EU.

V ostatních zemích, kam KRISTOF s.r.o. organizuje své zájezdy, je dle EU (2024) mír, politická stabilita a státy dosahují velké prosperity. Členství v Evropské unii je podle jednatele považováno za přínosné, a díky Schengenskému prostoru zmiňuje možnost cestovat po Evropě bez hranic. Pro poznávací zájezdy do států EU tedy nejsou dle informací EU (2024) stanovena žádná striktní pravidla. Takové podmínky však nejsou platné pro poznávací zájezdy a jazykové kurzy, které cestovní kancelář organizuje do Velké Británie.

Jelikož je cestovní kancelář zaměřena právě na poznávací zájezdy a jazykové kurzy do Velké Británie, zásadní změnu v organizaci ji způsobil Brexit. Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. v dokumentu Informace pro účastníky (2024) uvádí, že od 1. 10. 2021 byla v důsledku odchodu Velké Británie z EU zavedena nová pravidla pro cestovní doklady. Uznáván je dle cestovní kanceláře pouze cestovní pas jako jediný platný doklad pro vstup, přičemž konstatuje, že cestování pouze s občanským průkazem není možné. V dokumentu je dále uvedeno, že je požadováno, aby byl cestovní pas platný po celou dobu plánovaného pobytu. KRISTOF s.r.o. dále v informacích doporučuje, aby byl pas platný minimálně 14 dní po předpokládaném návratu, i když oficiálně není stanovena konkrétní doba platnosti pasu po návratu.

Jako důležitou informaci v této souvislosti zmiňují povinnost studentů cizích národností, pocházejících ze zemí mimo EU a bez českého pasu, zažádat o vízum. Cestovní kancelář v informacích pro účastníky (2024) radí podat žádost o vízum nejméně 3 měsíce před plánovaným odjezdem. Na svých stránkách KRISTOF s.r.o. (2024) zároveň nabízí žadatelům o vízum ke stažení dokumenty, ve kterých najdou veškeré informace pro vyřízení tohoto

povolení. Z rozhovoru se specialistkou vyplynulo, že tyto potřebné dokumenty a konkrétní potvrzení jsou zasílány účastníkům ihned po přihlášení.

Evropská komise v oznámení o cestování mezi EU a Spojeným královstvím po skončení přechodného období (2020, s. 5) uvádí, že na hranicích Velké Británie jsou prováděny kontroly osob, které rozlišují mezi občany EU a státními příslušníky třetích zemí, přičemž se ověřuje platnost cestovních dokladů, doba trvání pobytu, totožnost a státní příslušnost, účel a podmínky pobytu, zároveň i existence dostatečných prostředků. Pro občany České republiky platí dle Velvyslanectví České republiky (2024) při vstupu do Spojeného království za určitých podmínek bezvízový režim, ale musí předložit platný cestovní pas a hlásit přesahující zboží.

Nicméně Visit Britain (2024) a GOV.UK (2024b) představují nový systém elektronického cestovního povolení ETA. Dle informací GOV.UK (2024b) začal být tento systém ETA používán od konce roku 2023. Dle tohoto zdroje musí mít v současnosti pro vstup do Spojeného království povolení ETA státní příslušníci Kataru, Bahrajnu, Jordánska, Kuvajtu, Ománu, Saudské Arábie a Spojených arabských emirátů. Visit Britain (2024) uvádí, že do konce roku 2024 bude povinná elektronická cestovní autorizace ETA pro celý svět. GOV.UK (2024b) dále doplňuje, že za vyřízení tohoto povolení bude účtován poplatek 10 GBP s platností na 2 roky.

### **Ekonomické faktory**

Vliv na cestovní kancelář mají i ekonomické faktory, které jsou ovlivněny kupní silou zákazníků. Tyto faktory jsou určovány mírou nezaměstnanosti, průměrnou mzdou, mírou inflace, HDP, ekonomickým růstem a životní úrovní obyvatelstva. Tyto ekonomické faktory jsou schopny ovlivňovat ceny, což může vést k nárůstu celkové ceny zájezdů. V obdobích ekonomického růstu nebo stabilní ekonomiky se zvyšuje pravděpodobnost, že rodiny budou ochotny investovat do vzdělávacích cest pro své děti. Naopak, v dobách ekonomické nejistoty může být účast na zájezdech omezena. Cestovní kancelář musí aktivně sledovat trh a přizpůsobovat své ceny a nabídky aktuální ekonomické situaci.

Podle nejnovějších údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem (2024a), byl zaznamenán růst hrubého domácího produktu o 0,2 %. Tento růst obecně indikuje ekonomickou expanzi země, což může vést k vyššímu disponibilnímu příjmu domácností. Pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. by to mohlo znamenat zvýšený zájem o její služby, jelikož rodiny a školy mohou mít více finančních prostředků na cesty do zahraničí.

Stejný zdroj však následně uvádí, že míra inflace v březnu 2024 vzrostla na 7,1 %, což naopak může vést k tomu, že ceny cestovních balíčků a spojených služeb vzrostou. Případné zvýšení těchto cen může mít za následek snížení poptávky, jelikož by se školní zájezdy do zahraničí mohly stát dražší a méně dostupné pro některé rodiny.

Dále informuje o poklesu reálné průměrné mzdy o 1,2 %, což je vyznačováno tím, že zaměstnanci vydělávají méně ve srovnání s růstem cen, což může způsobit menší sklon potenciálních klientů cestovní kanceláře k nezbytným nebo takovým výdajům, jako jsou školní zájezdy. Dle nejaktuálnějšího údaje nalezeného na ČSÚ (2024b) je průměrná měsíční mzda v České republice 46 013 Kč. Jelikož účastníci zájezdů KRISTOF s.r.o., dle rozhovorů, pocházejí z celé České republiky není nutno se zabývat ukazateli pro konkrétní kraje. Jediný kraj, který se od ostatních odlišuje ve větší míře je dle ČSÚ (2024c) Praha, tam průměrná hrubá mzda dosahuje až 53 347 Kč.

Nakonec byl pohled zaměřen na míru nezaměstnanosti, která dle ČSÚ (2024a) dosáhla v únoru 2024 hodnoty 2,7 %. Tato nízká míra nezaměstnanosti může znamenat, že více lidí má stálý příjem, což by mohlo přispět k vyšší poptávce po cestování. Nicméně, kombinace vyšší inflace a nižší reálné mzdy by mohla tento pozitivní efekt neutralizovat.

Přehled o ekonomických ukazatelích by měla mít cestovní kancelář i v navštěvovaných zemích. Z těchto ukazatelů je důležité vyzdvihnout inflaci ve Velké Británii. Podle Urbánka (2024) inflace v této zemi zvolnila a nyní má meziroční hodnotu 3,2 %. Uvádí však, že trh očekával větší zpomalení. Inflace této země má dle interní komunikace s tanními partnery (2023) několik dopadů na cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. Z těchto informací vyplynulo, že se jedná zejména o razantní zvýšení cen ubytování v hostitelských rodinách. Tato změna se nejvíce projevila mezi sezónami roku 2023 a 2024, jak bylo zjištěno z interního dokumentu (2024c). Ceny za ubytování v hostitelských rodinách dle specialistky stále rostou, což vede ke zdražení nabízených zájezdů a kurzů. Ubytovatelé dle interní komunikace (2023) uvádějí, že finanční situace britských hostitelských rodin je inflací značně ovlivněna. Tvrdí, že ceny musí být zvyšovány, aby byly pokryty rostoucí životní náklady. Takové situace mohou vést k přehodnocení ubytovacích kapacit a možná i k hledání alternativních, levnějších možností ubytování.

Celkově by cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. měla pečlivě sledovat tyto ekonomické ukazatele, aby přizpůsobila své cenové strategie a nabídky a udržela tak poptávku za současné ekonomické situace.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem mohou být pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. ceny pohonných hmot. Těmito cenami jsou ovlivňovány kalkulace dopravného, které mají velký dopad na konečnou cenu zájezdu. V tabulce 1 jsou znázorněny ceny nafty v různých státech, které byly zjištěny na stránkách Kurzy.cz (2024a) a mBenzin.cz (2024) a jsou relevantní pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. Jedná se o státy, kam cestovní kancelář organizuje své zájezdy nebo jimi autobusy projíždí do cílových destinací. Ceny nafty jsou ve zmíněné tabulce 1 vyjádřeny v českých korunách za litr.

Tabulka 1 Ceny nafty v jednotlivých státech

<b>Stát</b>	<b>Cena CZK</b>
Česká republika	39,2
Německo	44,4
Belgie	46,4
Francie	45,4
Velká Británie	42,7

Zdroj: vlastní zpracování

Dle údajů z tabulky 1 je v současné době zaznamenána nejnižší cena nafty v České republice, a to 39,2 CZK za litr. V Německu je cena nafty stanovena na 44,4 CZK za litr. Oproti ČR je to značné zvýšení, z čehož vyplývá, že tankování v Německu bude méně výhodné. Nejvyšší cena nafty je zjištěna v Belgii, kde je nakupována za 46,4 CZK za litr. Předpokládá se, že tankování v Belgii bude uskutečňováno jen minimálně a v případě nouze. Ve Francii je cena nafty určena na 45,4 CZK na litr. Vzhledem k tomu, že je tato cena nižší než v Belgii, ale vyšší než v ČR a ve Velké Británii, mělo by být tankování v této zemi také omezeno. Na závěr byla zjištěna cena nafty ve Velké Británii, která je uvedena na 42,7 CZK za litr. Tato cena je nižší než v ostatních zemích kromě ČR, tudíž se předpokládá, že doplnění nafty v této zemi bude výhodnější než v Belgii či Francii. Z rozhovoru s jednatelem KRISTOF s.r.o. bylo zjištěno, že cestovní kancelář tankuje palivo především v České republice a Německu.

Podle jednatele KRISTOF s.r.o. měla na cestovní kancelář zásadní ekonomický vliv i pandemie COVID-19. Mluví o největším dopadu za dobu její existence. Tvrdí, že během tohoto období se poptávka zájezdů rapidně snížila, a nakonec došlo k tomu, že nebyly organizovány žádné zájezdy. Negativní dopady pandemie se pro cestovní kancelář odrazily také na straně Velké

Británie. Dle interní prezentace (2022) bylo několik center nabízející ubytování v hostitelských rodinách zavřeno. Důvodem ukončení činnosti je dle tohoto zdroje ztráta zájmu hostitelských rodin o tuto službu z důvodu nedostatečného příjmu.

V návaznosti na toto téma jednatel cestovní kanceláře doplnil, že po pandemii COVID-19 se poptávka po zájezdech naopak dramaticky zvýšila, což má za následek odmítání poptávek z kapacitních důvodů.

V souvislosti navštěvovaných zemí jsou z pohledu ekonomických faktorů rovněž zkoumány měnové kurzy. Pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. je dle jednatele důležité sledovat vývoj měnových kurzů kvůli výhodnému nákupu této měny. Měnový kurz mezi českou korunou a britskou librou či eurem má rovněž přímý vliv na celkové náklady zájezdu. Posílení koruny vůči libře snižuje cenu zájezdů pro české zákazníky, zatímco oslabení koruny zájezdy prodražuje.

Britská libra, známá také jako libra šterlinků, je dle Kurzy.cz (2024b) oficiální měnou Velké Británie. Tato měna je podle uvedeného zdroje dělena na 100 pencí a je reprezentována symbolem £, zatímco jejím ISO kódem je GBP. Stejný zdroj také sdílí vývoj kurzu britské libry vůči české koruně. Vývoj od ledna tohoto je znázorněn na grafu 1.

Graf 1 Vývoj kurzu GBP/CZK



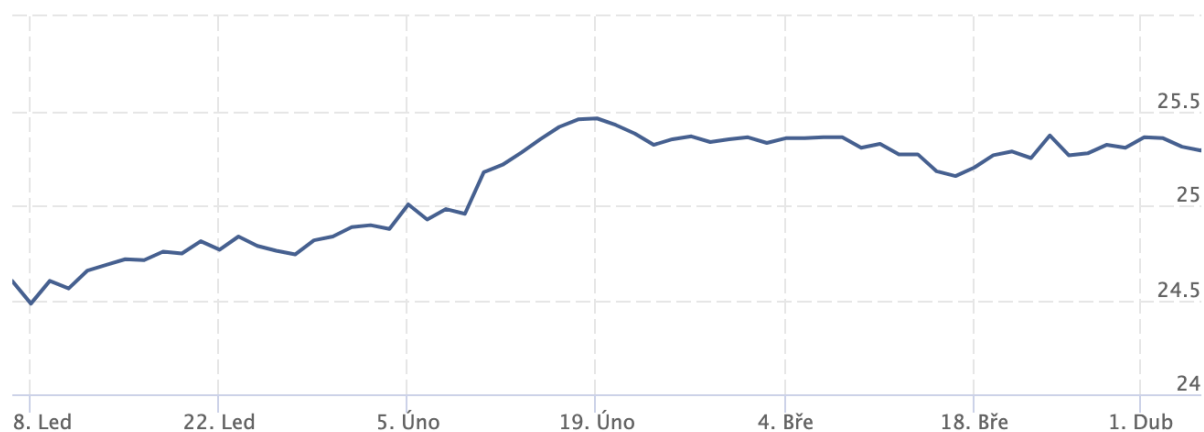
Zdroj: Kurzy.cz (2024b)

Graf 1 ukazuje, že libra od ledna 2024 postupně vůči koruně posilovala. Z pohledu cestovní kanceláře, která organizuje školní zájezdy do Velké Británie, může být tento vývoj interpretován jako zvýšení nákladů na cesty, protože za stejný počet korun bylo v průběhu sledovaného období získáno méně liber. Tento postupný růst by mohl vést k nutnosti zvýšení cen zájezdů nebo ke snížení marže pro cestovní kancelář. Od poloviny února do počátku dubna bylo sledováno období relativní stability s menšími fluktuacemi, což mohlo cestovní kanceláři umožnit lépe plánovat finanční náklady a cenovou politiku. Celkově se může jednat o nepříznivý vývoj pro cestovní kancelář, pokud nebyly náklady na zájezdy předem uzamčeny prostřednictvím finančních nástrojů, jako jsou termínové kontrakty.

Dle Ciftin (2024) je výhled na pohyb měnového páru GBP/CZK ovlivněn averzí k riziku na finančních trzích, vývoj domácí inflace v reakci na nastavení úrokových sazeb Českou národní bankou, špatný stav veřejných financí a domácí nezaměstnanost v souvislosti se silou spotřebitelské poptávky. Politický vliv na tento měnový pár uvádí zejména vyostření konfliktu na Ukrajině. Zdravotní aspekt, kterým je riziko dalších vln nemoci COVID-19 je dle zdroje také považován za významný faktor ovlivňující pohyb tohoto měnového páru.

Další kurz, který je zásadní pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. je euro. Euro je podle Kurzy.cz (2024c) považováno za oficiální měnu většiny evropských zemí. Uvádí, že se jedná o tzv. Eurozónu, která zahrnuje 19 ze 28 států EU. Dále je tímto zdrojem sděleno, že jedno euro je děleno na 100 centů a je znázorněno symbolem €, přičemž jeho ISO kódem je EUR. Vývoj měnového páru EUR/CZK je znázorněn na grafu 2. Během zobrazeného období byl zaznamenán postupný nárůst hodnoty eura vůči české koruně. Tato změna je cestovní kanceláří vnímána jako faktor, který zvyšuje náklady na zájezd, neboť školy z České republiky by musely vynaložit více korun za služby a produkty ceny stanovené v eurech.

Graf 2 Vývoj kurzu EUR/CZK



Zdroj: Kurzy.cz (2024c)

Na grafu 2 je zobrazen vývoj směnného kurzu EUR/CZK, který má význam pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. Od ledna do poloviny února kurz vzrůstal a následně se vcelku stabilizoval. Na grafu 2 je možné si všimnout od druhé poloviny února do současné doby pouze menších výkyvů. Z pohledu cestovní kanceláře mohl mít mírný vzestup za následek zvýšení nákladů na zájezdy vyjádřené v eurech, čímž mohlo dojít k přepracování cenových nabídek pro klienty nebo ke snížení ziskovosti kanceláře.

V reakci na tuto měnovou politiku je nutné přehodnotit ze strany cestovní kanceláře ceny zájezdů i kurzů a přizpůsobit finanční plánování.

### Sociokulturní faktory

Úspěch cestovní kanceláře v oblasti školních zájezdů závisí na její schopnosti pochopit a přizpůsobit se sociokulturním faktorům a trendům, které ovlivňují preference a očekávání jejích klientů. Aktuálně.cz (2019) referuje, že poznání demografických údajů a chování zákazníků umožňuje cestovním kancelářím připravovat lepší nabídky a efektivněji komunikovat s potenciálními klienty. Dle uvedeného zdroje jsou tyto informace důležité nejen pro přizpůsobení produktů, ale i pro zvýšení spokojenosti zákazníků, což přímo ovlivňuje loajalitu zákazníků.

V rámci školních zájezdů organizovaných cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. jsou kulturní a vzdělávací očekávání klíčová. Rodiče a školy předpokládají, že zájezdy jsou nejen bezpečné a zábavné, ale také vzdělávací a kulturně obohacující. Vzdělávací cíle školních zájezdů jsou často formulovány s ohledem na školní osnovy, kde je kladen důraz na propojení teoretických znalostí s praktickou zkušeností. Z rozhovoru se specialistkou vyplynulo, že české školy dávají přednost zájezdům, které jsou průřezové a věnují se více vyučovaným předmětům. Uvádí, že takové zájezdy poskytují komplexní vzdělávací zážitek. Právě s ohledem na tento faktor KRISTOF s.r.o. nabízí krátké zájezdy, které dělí do tematických okruhů. Jak je uvedeno na stránkách KRISTOF s.r.o. (2024), jedná se konkrétně o zájezdy pro historiky, militaristy,



zájemce o výstavy a umění. Dále představuje zájezdy pro průmyslové a technické obory, zájezdy s návštěvou institucí EU, vědeckých center či zájezdy s programy pro sportovní nadšence. Stejný zdroj uvádí přesvědčení, že tyto výlety jsou prospěšné pro vzdělávání žáků a zpříjemnění jejich učiva. Zároveň zmiňuje, že studenti obvykle velmi oceňují spojení zábavy a poznání. Mezi trvale oblíbenými krátkými zájezdy KRISTOF s.r.o. představuje ty do Polska, kde se jedná o kombinaci poznání tragické historie Osvětlení s exkurzí do Solného dolu Wieliczka, označovaného za podzemní skvost. Rovněž je vyzdvížena návštěva Berlína, který je proslulý svou válečnou historií, ve spojení s relaxací v aquaparku Tropical Islands. Během adventního období je cestovní kancelář doporučeno vyrazit na jeden z vánočních trhů v Německu, Rakousku či Polsku, kde si účastníci mohou užít autentickou vánoční atmosféru.

Mezi významný sociokulturní faktor je zahrnuta také jazyková bariéra účastníků. Jazykové dovednosti účastníků zájezdů jsou často omezeny, a proto musí být jazykové nedostatky překonávány. Z interní prezentace (2019) bylo zjištěno, že cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. v minulosti studentům v rámci poznávacích zájezdů a jazykových kurzů předávala malé slovníčky, kde byla uvedena základní slovní zásoba a běžné fráze. Tato pomůcka dle zmíněného zdroje sloužila jako pomoc při komunikaci mezi účastníky a místními obyvateli. Tímto způsobem měl KRISTOF s.r.o. snahu prolomit jazykové bariéry, které brání v plném využití vzdělávacího potenciálu zájezdu.

Důležitou součástí přípravy zájezdů jsou také etické otázky, jako dodržování místních zvyků a tradic. Dle rozhovoru se specialistkou na zájezdy je důležité, aby studenti byli před zájezdem řádně informováni o místních zvycích a očekávali jiné podmínky, než na které jsou zvyklé. Tvrdí, že jsou účastníci z jiného prostředí velmi často zaskočeni. Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. poukazuje na již zmíněné a další očekávané kulturní rozdíly ve svém dokumentu Informace pro účastníky (2024). V tomto dokumentu jsou poskytnuty informace k organizaci poznávacích zájezdů a jazykových kurzů, k souvisejícím službám jako je doprava, ubytování a stravování, služby průvodce či pojištění se storno podmínkami. Nakonec jsou v tomto zdroji uvedeny bližší informace pro rodiče a studenty, což je prezentováno prostřednictvím nejčastějších dotazů.

Jak již bylo zmíněno, cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. se zaměřuje zejména na zájezdy do Velké Británie. Na základě této skutečnosti byly zkoumány kulturní rozdíly mezi danou zemí a Českou republikou. Podle internetových stránek Zaleť si (2020) je zdůrazněno, že pochopení britské kultury a zvyků je pro cestovatele nezbytné, a to včetně dodržování etikety ve společenských interakcích, které zahrnují slušné chování a respekt k vyššímu sociálnímu postavení. Jak tento zdroj informuje, Velká Británie slaví mnoho státních svátků, z nichž každý má svůj vlastní kulturní význam. Tyto svátky velmi ovlivňují organizaci zájezdů a kurzů, což bylo v rozhovoru zmíněno i specialistkou na zájezdy. Rovněž bylo stránkou Zaleť si poukázáno na neobvyklé měřicí jednotky a vášnivý způsob vyjadřování, které mohou působit zmateně a přehnaně na nově příchozí. Podle Filové (2016) je v Británii typické narazit na oddělené kohoutky pro teplou a studenou vodu, což je pro mnohé zvláštní. Dále tato autorka uvádí, že ve Velké Británii se cestující setkají s odlišným sortimentem pečiva, dominuje sladké pečivo a chybí běžné české rohlíky či chléb, i to může být pro české studenty překvapivé. Na stránkách Zaleť si (2020) bylo dále zmíněno, že v celé Velké Británii se jezdí na levé straně. Na závěr tento zdroj uvádí, že země má relativně nízkou úroveň kriminality, ale ve větších městských aglomeracích, obzvláště v Londýně, je zaznamenán vyšší výskyt kriminality, což vyžaduje zvýšenou opatrnost, zvláště při návštěvě turisticky oblíbených lokalit. Na relativně nízkou úroveň zločinnosti poukazuje i MZV (2024a). Zároveň však tvrdí, že ve velkých městech dochází ke zvýšenému výskytu kriminality. Ministerstvo v tomto ohledu informuje, že krádeže a loupežná přepadení jsou častá zejména na frekventovaných místech Londýna a v jeho parcích. Radí turistům, aby se pohybovali ve skupinách nebo alespoň ve dvojicích. Tato rada je velmi

důležitá i pro studenty, kterým je na školních zájezdech udělován rozchod, tedy volný čas bez dozoru. V neposlední řadě tento zdroj uvádí, že v případě mimořádných situací je nezbytné řídit se pokyny příslušných místních orgánů. Jako preventivní opatření MZV (2024b) doporučuje cestovatelům registraci do systému DROZD. Dle zmíněného zdroje se jedná o projekt Dobrovolné registrace občanů České republiky při cestách do zahraničí. Tento systém byl dle informací ministerstva zaveden pro efektivní poskytování aktuálních upozornění a pomoci českým občanům v zahraničí. Účast na tomto projektu je dle uvedeného zdroje dobrovolná a občané, kteří se rozhodnou zaregistrovat, vyplní jednoduchý formulář, který obsahuje informace o cestovateli, údaje o pobytu, spolucestujících a kontaktní osobě v České republice. Ubezpečují, že tyto údaje jsou využívány Ministerstvem zahraničních věcí ČR k rozesílání informací a varování skrze e-maily a SMS zprávy zaregistrovaným občanům. Tvrdí, že systém informuje o změnách v podmínkách cestování a poskytuje rychlou pomoc v případě mimořádných událostí, jako jsou přírodní katastrofy či sociální nepokoje.

Ve stále měnícím se světě je pro cestovní kancelář, specializující se na školní zájezdy, zásadní sledovat změny ve věkové struktuře populace. Zvýšení počtu žáků ve školách je vnímáno jako pozitivní vliv pro cestovní kancelář, jelikož dochází k nárůstu potenciálních účastníků zájezdů a kurzů. Jednatel kanceláře v rozhovoru zmínil, že v tomto roce dochází velmi často k problémům s naplněním zájezdů a splněním podmínky minimálního počtu účastníků. Dle informací na stránkách KRISTOF s.r.o. (2024) je minimální počet 45 plně placících účastníků, na který je nabízena účast zdarma pro 3 pedagogy.

Dle nejnovějších dat Českého statistického úřadu k nalezení v příloze 1 bylo v období od 1. září 2020 do 30. června 2021 zaznamenán provoz 4 214 základních škol a pouze 1 280 středních škol. Počet žáků studujících na středních školách dle zjištěných informací dosáhl 432 906, zatímco na základních školách až 962 348. Podle uvedeného zdroje bylo k 31.12.2022 zaznamenáno 604 026 obyvatel ve věku 10 až 14 let, z toho 308 690 chlapců a 295 336 dívek, dále 556 689 obyvatel ve věku 15 až 19 let, z toho 271 057 žen a 285 632 mužů. Díky těmto údajům o počtu škol a žáků v České republice je umožněno plánování kapacit a nabídek. KRISTOF s.r.o. na základě těchto informací dokáže lépe odhadnout potenciální trh.

Česká školní inspekce však uvádí aktuálnější data. Dle informací ve výroční zprávě (2023) se počet základních škol v roce 2023 zvýšil na 4 261 a počet středních škol na 1 294. Zároveň jsou inspekcí představeny údaje uvedeny v tabulce 2. Podle těchto dat došlo mezi akademickými lety 2018/2019 a 2022/2023 k celkovému nárůstu počtu žáků v základních školách z 940 928 na 1 007 778. Zaznamenán byl mírný pokles žáků na 1. stupni ZŠ, ale zvýšení na 2. stupni. Podíl žáků se speciálními vzdělávacími potřebami kolísá, ale nakonec vzrostl z 12,8 % na 14,2 %. Zvláště pozoruhodný byl výrazný nárůst podílu cizinců z 2,6 % na 7,2 %, a to především díky pětinasobnému nárůstu ukrajinských žáků z 0,7 % na 5,0 %.

Tabulka 2 Žáci v základních školách

Sledovaný parametr ČR (statistika MŠMT)	Stav ve školním roce				
	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
<b>Počet žáků v ZŠ celkem</b>	<b>940 928</b>	<b>952 946</b>	<b>962 348</b>	<b>964 571</b>	<b>1 007 778</b>
<i>z toho na 1. stupni ZŠ</i>	573 442	563 346	555 089	545 711	569 971
<i>z toho na 2. stupni ZŠ</i>	367 486	389 600	407 259	418 860	437 807
Podíl žáků se SVP z celkového počtu žáků (v %)	12,8	14,0	14,0	13,7	14,2
Podíl cizinců z celkového počtu žáků (v %)	2,6	2,8	2,9	3,2	7,2
<i>z toho ukrajinských žáků (v %)</i>	0,7	0,8	0,9	1,0	5,0

Zdroj: Česká školní inspekce (2023, s. 48)

Jak dále ve výroční zprávě informuje Český statistický úřad (2023), počet dětí mladších 15 let v populaci České republiky nepřetržitě roste. Dokonce uvádí, že v roce 2022 byl nejvyšší nejen za poslední desetiletí, ale i od konce druhé světové války, přičemž hlavním faktorem byla imigrační vlna z Ukrajiny.

Podle stejného zdroje (2023) došlo v letech 2020 až 2023 ke zvýšení celkového počtu studentů středních škol v České republice, s rostoucím počtem studentů se zdravotním postižením a zahraničních studentů, včetně výrazného nárůstu ukrajinských studentů. Jak ukazuje tabulka 3, podíl studentů v gymnáziích mírně klesl, zatímco podíl oborových zaměření se státní maturitní zkouškou zůstal relativně stabilní. Počet nově přijatých studentů do prvního ročníku vzrostl a podíl studentů v oborech s maturitní zkouškou se mírně pohyboval. Počet absolventů klesl a podíl těch s maturitní zkouškou se mírně snížil. Data pro rok 2022/2023 u některých ukazatelů nejsou uvedena.

Tabulka 3 Žáci ve středním vzdělávání

Sledovaný parametr ČR	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Počet žáků v SŠ	432 906	446 254	463 200
<i>z toho počet žáků zdravotně postižených</i>	25 209	24 271	26 910
<i>z toho počet cizinců</i>	9 751	10 053	14 128
<i>z toho počet Ukrajinců</i>	2 995	3 112	7 062
Podíl žáků v oborech gymnázií (v %)	30,4	29,9	29,3
Podíl žáků v oborech s maturitní zkouškou (v %)	75,3	75,6	75,8
Podíl žáků v oborech s maturitní zkouškou – nástavbové studium (v %)	3,1	3,4	3,1
Podíl žáků v oborech bez maturitní zkoušky (v %)	21,6	21,1	21,1
Podíl žáků se zdravotním postižením* (v %)	5,8	5,4	5,8
Počet nově přijatých žáků do 1. ročníku	118 293	125 167	133 416
Podíl nově přijatých žáků do 1. ročníku oborů s maturitní zkouškou (v %)	65,5	66,7	65,4
Počet absolventů	90 012	85 492	–
Podíl absolventů oborů s maturitní zkouškou (v %)	68,9	68,6	–

Zdroj: Česká školní inspekce (2023, s. 85)

V souvislosti počtu žáků na základních a středních školách byl zjištěn celkový počet zúčastněných žáků na zájezdech cestovní kanceláře v roce 2023. Dle interního dokumentu (2023) se v minulém roce zájezdů KRISTOF s.r.o. zúčastnilo přibližně 5 895 žáků, z toho je odhadem 2 565 žáků základních škol a zbylých téměř 3 330 studentů středních škol či gymnázií.

Demografické údaje a chování zákazníků jsou klíčové pro přizpůsobení nabídek a komunikace s klienty, což přispívá k loajalitě zákazníků.

### Technicko-technologické faktory

V současné době jsou cestovní kanceláře vybaveny řadou technologických faktorů, díky kterým je významně přispíváno k efektivitě a plynulosti organizace zájezdů. Technologické inovace jsou považovány za klíčové pro zlepšení služeb a efektivitu, zatímco rozvoj technického průmyslu má zásadní vliv na úroveň zájezdů a jejich informovanost. Westwing (2022) uvádí využití technologií v cestování jako důležitý trend, kdy lidé používají své chytré telefony a další zařízení k vyhledávání informací, nákupu vstupenek či rezervací ubytování. Podle Siesta Cloud (2020), nové technologie umožňují cestovním kancelářím efektivněji spravovat a organizovat školní zájezdy. Avšak tvrdí, že méně než 15 % zájemců o cestování nyní vyžaduje tradiční cestovní kanceláře, což je důsledek zlepšení technologií, ale negativní aspekt pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o.

KRISTOF s.r.o. je technologickými faktory silně ovlivněna, zejména využitím internetu, který je podle jednatele kanceláře považován za nejdůležitější z faktorů. Rozvoj digitálních technologií a snadný přístup k informacím přes internet umožňuje klientům lépe porovnávat nabídky, hledat recenze a doporučení, což zvyšuje jejich požadavky na kvalitu a cenovou dostupnost služeb. Prostřednictvím internetu jsou k prezentaci zájezdů a kurzů cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. využívány internetové stránky, které dále odkazují na komunikační kanály či digitální platformy, konkrétně sociální sítě Facebook a Instagram. V souvislosti s využitím sociálních sítí bylo z rozhovoru zjištěno, že cestovní kancelář má založeny na daných platformách své účty, nicméně jejich obsah není nijak spravován.

V oblasti dopravy je cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. dle dotazované specialistky vybavena systémem GPS, tedy technologií na monitorování polohy autobusů, což zlepšuje bezpečnost a efektivitu přepravy během školních zájezdů. Zároveň upozorňuje na skutečnost, že v dnešní době je účastníky vyžadováno internetové připojení během cesty a možnost nabíjení svých elektronických zařízení. Těmto službám dle interní prezentace (2024) má snahu cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. vždy vyhovět, nicméně záleží na konkrétním najímaném dopravci.

Z průzkumu vyplynulo, že hlavním pilířem pro cestovní kancelář z hlediska technologických faktorů je automatizovaný přihlašovací systém, který umožňuje školám a KRISTOF s.r.o. snadno organizovat zájezdy, spravovat údaje přihlášených účastníků a kontrolovat jejich platby. Tento systém je představen na stránkách KRISTOF s.r.o. (2024), kde je uživatelům, tedy pedagogům, rodičům a účastníkům, umožněn neustálý přístup ke všem důležitým informacím a dokumentům týkajících se zájezdu či kurzu.

Z hlediska využití nových technologií by velkou hrozbu mohla představovat založená internetová stránka, na kterou upozorňuje Veselka (2023). Dle zmíněného autora se jedná o stránku Organizátorvýletu.cz, která představuje významný nástroj pro učitele, kteří chtějí organizovat školní výlety sami. Autor tvrdí, že touto stránkou je učitelům usnadněno hledání informací. Zároveň poznamenal, že portál zahrnuje kontakty na dopravce a ubytovací zařízení, což učitelům zjednodušuje plánování logistiky zájezdů. Výhodou, kterou uvádí, je umožnění učitelům věnovat se efektivnější přípravě vzdělávacích programů místo zdlouhavého hledání potřebných informací. Upozornil, že portál nabízí k dispozici kontakty na průvodce, kteří mohou výlety obohatit o odborné komentáře a zajistit tak vzdělávací hodnotu.

Dle Siesta Cloud (2020) je zdůrazněno využití mobilních aplikací, rozšířené reality v rámci činností cestovních kanceláří. Mobilní aplikace pro cestovní kanceláře jsou dle tohoto zdroje vyvinuty za účelem poskytování aktuálních informací o programu, změnách, lokalitách či kvůli zábavnému vzdělávacímu obsahu. Uvádí, že mobilní aplikace přinášejí přidanou hodnotu jak pro organizátory, tak pro účastníky zájezdů. Kromě aplikací byla zmíněna i rozšířená realita. Dle uvedeného zdroje se může jednat o virtuální prohlídky destinací, které jsou využívány, aby byly potenciálním účastníkům zájezdů poskytnuty interaktivní náhledy na lokality, které mohou navštívit. Tento prvek je dle stejného zdroje nápomocen při rozhodovacím procesu a zvyšuje zájem o konkrétní destinace. Na základě informací výše bylo zjišťováno využití těchto technologií cestovní kanceláří. Lze však konstatovat, že cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. nejsou zmíněné nové technologie v současné době využívány.

Za zásadní je stránkou Aktuálně.cz (2019) považováno to, jakým způsobem cestovní kanceláře sbírají a analyzují data. Úspěch v cestovním ruchu závisí dle tohoto zdroje na schopnosti předvídat potřeby zákazníků a efektivně reagovat na měnící se trendy v oblasti digitálního marketingu. V souvislosti s sběrem dat není cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. využívána žádná elektronická forma. Z rozhovoru se specialistkou vyplynulo, že pro získání zpětné vazby jsou pedagogové vyzýváni k vyplnění papírového dotazníku.

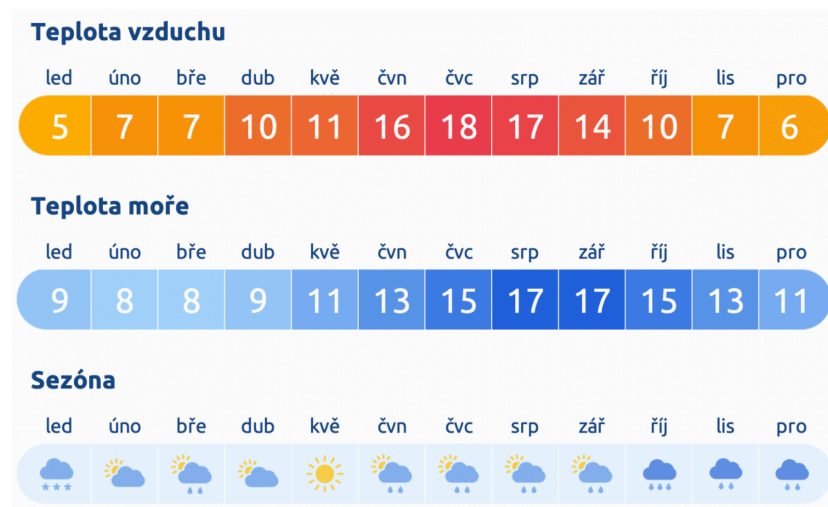
Celkově lze konstatovat, že technicko-technologické faktory hrají zásadní roli ve zlepšení a zejména zefektivnění procesů cestovních kanceláří, což přináší výhody jak pro organizátory, tak pro účastníky. Tyto technicko-technologické faktory dohromady formují základ pro moderní, bezpečné a pohodlné školní zájezdy, které je potřeba přizpůsobit dnešní digitálně orientované době.

## Ekologické faktory

Na základě analýzy ekologických faktorů bylo zjištěno, že mají významný dopad na činnost cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Změny klimatu, regulace v oblasti ochrany životního prostředí a rostoucí preference pro ekologicky šetrné programy se ukazují jako podstatné a ovlivňují nabídku a operace této společnosti. Hlavní je, aby destinace nebyly poškozeny enviromentálními faktory, jelikož by to mohlo snížit jejich přitažlivost.

Jako zásadní faktor byl identifikován vliv změn klimatu, jenž mohou ovlivnit nabízené destinace. KRISTOF s.r.o. musí reflektovat sezónní klimatické změny, které znázorňuje obrázek 4 a přizpůsobovat tomu svou nabídku. Tyto klimatické změny mají také značný dopad na poptávku. Z rozhovorů s dotazovanými vyplynulo, že klienti mají zájem o organizaci zájezdů a kurzů zejména v květnu, červnu a září, jelikož se jedná o měsíce s nejlepším předpokladem příjemného počasí. Obrázek 4 zobrazuje průměrné měsíční teploty vzduchu a moře ve Velké Británii. Z hodnot vyplývá, že počasí ve Velké Británii je velice proměnlivé, a to v některých případech může zásadně ovlivnit i přístupnost atraktivit.

Obrázek 4 Klima ve Velké Británii



Zdroj: Zaleť si (2024)

Další významný ekologický aspekt je zaměřen na regulace ochrany životního prostředí. Na úrovni jednotlivých států EU byly přijaty zákony, které ovlivňují logistiku školních zájezdů a kurzů KRISTOF s.r.o., zejména pokud jde o dopravu. Cestování do zahraničí se často pojí s nutností hradit dodatečné poplatky, které zahrnují nákup ekologické známky nebo placení mýtného při vstupu do specifických městských oblastí. Podle informací poskytnutých internetovou stránkou Auto-mat (2023) bylo v Londýně v roce 2019 zavedeno zpřísnění nízkoemisních zón ULEZ, tedy omezení vjezdu do těchto zón dieselovým vozidlům pouze s emisní normou Euro 6. Toto zavedení vedlo dle stejného zdroje k poklesu objemu dopravy v různých částech města o 3 až 9 %. Dále upozorňuje, že Londýn nyní kombinuje nízkoemisní zóny s mýtným ve třech oblastech. V centru je dle zmíněného zdroje ve všední dny od 7 do 18 hodin účtováno mýto, přičemž jeho aktuální cena činí 15 liber nebo roční předplatné za 10 liber za den. Jednatel cestovní kanceláře v rozhovoru uvedl, že zájezdové autobusy, které KRISTOF

s.r.o. vlastní a využívá pro své zájezdy splňují emisní normu Euro 6 a v případě dopravy po Londýně je ze strany CK hrazen roční poplatek.

Dále na svých stránkách Auto-mat (2023) uvádí nízkoemisní zóny v Paříži, kde je tato zóna v současnosti zavedena uvnitř okružního bulváru, což zahrnuje téměř celé vnitřní město. Dále v Belgii, konkrétně ve městě Gent, kde se dle informací od stejného zdroje za 2 roky zredukovala automobilizace o 10 %. Dalšími městy, která mají určité emisní zóny, jsou například Brusel či Berlín. Dále tento zdroj na svých stránkách upozorňuje, že ačkoliv mnohá města plánují zřízení nízkoemisních zón, není jisté, zda v některých z nich budou tyto zóny v nejbližších letech skutečně realizovány.

V Německu a Francii dle informací Autoklubu České republiky (2024) existují zóny, kde musí být vozidla označena emisními plaketami. Tuto známku je dle stejného zdroje nutné zajistit ještě před vjezdem, jelikož bez platné ekologické známky jsou účtovány pokuty.

Omezení na dieselové autobusy a další požadavky na snižování emisí jsou faktory, které cestovní kancelář musí pečlivě zvažovat při plánování tras a výběru dopravních prostředků.

Podle Ministerstva životního prostředí (2024) je jednotná ekologická legislativa Evropské unie zaměřena na ochranu přírody a efektivní řešení mezinárodních ekologických problémů. Na lokální úrovni však může být dle tohoto zdroje situace odlišná, což vyžaduje zvýšenou pozornost k místním regulacím, zvláště v oblastech s vyšší úrovní kontaminace.

V kontextu školních zájezdů je rovněž zkoumán rostoucí zájem škol a rodičů o programy, které jsou ekologicky šetrné a zaměřují se na vzdělávání v oblasti ochrany přírody. Dle specialistky na školní zájezdy však není v současné době na ekologicky šetrné zájezdy kladen důraz a ze strany škol či rodičů není zaznamenán zájem o tuto úpravu programů. Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. má snahu reagovat na ekologické trendy v souladu s principy udržitelnosti. Účastníky zájezdů i kurzů dle dokumentu v příloze 2 upozorňuje na opakované použití materiálů, jako jsou vlastní láhve na vodu. Pro pedagogy jsou podle jednatele připraveny speciální pevné kelímky, které v autobuse využívány místo jednorázových kelímků na čaj nebo kávu.

Lze tvrdit, že ekologické faktory představují zásadní složku v rámci operací a strategického plánování cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Tyto faktory nejenže ovlivňují praktické aspekty organizace školních zájezdů, ale také formují image společnosti jako odpovědného poskytovatele vzdělávacích služeb s důrazem na ochranu životního prostředí a podporu udržitelného cestovního ruchu.

### **Legislativní faktory**

Legislativní prostředí, ve kterém cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. operuje, je definováno několika základními právními normami. Podle studijního textu Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2019, s. 19) cestovní kanceláře, které jsou oprávněné k organizaci a prodeji zájezdů a spojených cestovních služeb na základě státní koncese, jsou definovány v § 2 zákona č. 159/1999 Sb. jako podnikatelé. Podle stejného zdroje má cestovní kancelář, působící na základě koncese, možnost nejen nabízet a prodávat samostatné služby cestovního ruchu, ale také organizovat a nabízet kombinované služby pro další cestovní kanceláře a zprostředkovávat prodej služeb cestovního ruchu. Tato práva a povinnosti jsou dle MMR uvedeny v konkrétních paragrafech a odstavcích zmíněného zákona. Dále je podle informací tohoto ministerstva zdůrazněno, že všechny cestovní kanceláře provozující svou činnost na území České republiky musí být důkladně registrovány a po celou dobu svého podnikání platit příspěvky do garančního fondu cestovních kanceláří. Uvádí, že tento fond je určen jako ochrana spotřebitele v případě úpadku cestovní kanceláře. Dále je uvedeno, že každá cestovní kancelář, která nabízí zájezdy, musí zákazníka informovat o možném zvýšení ceny zájezdu, a to ne méně než 20 dnů před

začátkem zájezdu, pokud dochází k nárůstu cen za dopravu či směnných kurzů. Dle interního dokumentu (2024b) tyto závazky cestovní kancelář splňuje. Z hlediska informovanosti je dle stejného zdroje také nezbytné, aby byli zákazníci informováni o všech podmínkách zájezdu nejpozději sedm dní před jeho zahájením. To zahrnuje, jak je uvedeno ve studijním textu MMR (2019, s. 19), informace o odjezdech, zastávkách, ubytování a dalších podmínkách, které mohou ovlivnit rozhodnutí účastníka o zájezdu.

Podle Evropské komise (2020) musí být, v rámci Evropské unie, dodržovány přísné standardy pro ochranu spotřebitelů, včetně zákonů o ochraně osobních údajů a ochraně spotřebitele. Tyto zákony zahrnují pravidla pro informování cestujících, náhrady škod, poskytování pomoci a péče.

V kontextu školních zájezdů je důležité zohlednit specifika, která souvisí s ochranou osobních údajů. Dle interního dokumentu (2024b) bylo zjištěno, že KRISTOF s.r.o. je podle platných zákonů o ochraně dat vázána dodržovat nařízení GDPR. Uvádí, že v souladu s obecným nařízením EU 2016/679 o ochraně osobních údajů je dodržování stanoveno oběma smluvními stranami. Ze zjištěných informací vyplynulo, že KRISTOF s.r.o. uzavírá smlouvy s jednotlivými účastníky, případně zákonnými zástupci, a rovněž také se školou samotnou. Pro ochranu osobních údajů, které jsou poskytovány, jsou dle zmíněného interního dokumentu (2024b) přijata veškerá potřebná bezpečnostní, technická a organizační opatření. Uvádí, že osobní údaje jsou zpracovávány výhradně za účelem plnění smluvních závazků a zajištění potřebných služeb v oblasti cestovního ruchu, jakož i pro účely legitimního zájmu cestovní kanceláře, kterými jsou vedení vnitřní evidence zákazníků, účetnictví, reklamace a marketing. Dále je v dokumentu zmíněno, že všem osobám, které jsou u dodavatele oprávněné zpracovávat osobní údaje, je uložena povinnost mlčenlivosti. Osobní údaje jsou dle tohoto zdroje zpracovávány po dobu, která je nezbytně nutná pro splnění smluvních závazků a zajištění vzájemných práv a povinností, a to v souladu s příslušnými právními předpisy. Po ukončení smlouvy je uvedeno, že bude s osobními údaji naloženo v souladu s právními předpisy. KRISTOF s.r.o. zároveň uvádí zajištění možnosti provádění kontrol, auditů či inspekcí podle právních předpisů. Ochrana poskytnutých osobních údajů je dle cestovní kanceláře zajištěna v souladu s platnými zákony a postup je vždy odpovídající stanoveným pravidlům, která jsou součástí smlouvy.

Závěrem lze podotknout, že legislativní faktory ovlivňující činnost cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. jsou komplexní a vyžadují pečlivé dodržování právních předpisů a zákonů, které zajišťují bezpečnost a spokojenost všech zúčastněných stran.

### **Porterův model pěti sil**

Tento model je zaměřen na pět klíčových oblastí mikrookolí cestovní kanceláře, které jsou důležité pro strategické rozhodování a plánování. V první řadě je analyzována vyjednávací síla dodavatelů s ohledem na schopnost ovlivnit podmínky spolupráce. Dále je zkoumána vyjednávací síla odběratelů, zejména to, jakým způsobem mohou ovlivnit cenové podmínky a nabídku služeb. Zároveň je kladen důraz na hrozbu substitutů, kde je počítáno s možností, že tradiční školní zájezdy mohou být nahrazeny jinými formami aktivit či technologiemi, což může vést ke snížení poptávky po službách této cestovní kanceláře. Následně je posuzována hrozba nových konkurentů, konkrétně bariéry vstupu na trh a to, jak by jejich příchod ovlivnil postavení cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. V poslední řadě je tato kapitola věnována stávající konkurenci, kde jsou představeni hlavní konkurenti a zhodnocen jejich vliv na cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. Všechny tyto aspekty budou analyzovány s cílem poskytnout ucelený pohled na konkurenční prostředí a jeho vliv na strategické rozhodování.



## Vyjednávací síla dodavatelů

Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. spoléhá na široké spektrum dodavatelů pro poskytování kvalitních a plynulých služeb. V oboru cestovního ruchu, kde se cestovní kancelář pohybuje, je síť dodavatelů klíčová pro úspěch podnikání. Hlavní je usilovat o dlouhodobé spolupráce, zejména se zahraničními dodavateli.

Na kvalitu a průběh školních zájezdů organizovaných cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. má zásadní vliv spolupráce s dodavateli ubytovacích služeb. Mezi tyto dodavatele jsou zahrnuty zejména organizace zajišťující ubytování v hostitelských rodinách. S těmito organizacemi je dle nabídky KRISTOF s.r.o., uvedené na internetových stránkách (2024), navázána spolupráce pouze ve Velké Británii. Dle interního dokumentu (2024c) se jedná buď o organizace poskytující ubytování v hostitelských rodinách v jedné konkrétní oblasti či městě nebo o organizace zajišťující tento typ ubytování po celé Velké Británii. V případě tzv. spolupráce „na přímo“, jak uvedla v rozhovoru specialista, dochází ke komunikaci cestovní kanceláře rovnou s tanními ubytovateli, kterým jsou přímo zasílány platby a poskytovány potřebné informace. Další typ spolupráce, kterou KRISTOF s.r.o. dle interního dokumentu (2024c) využívá, je ta s rozsáhlejšími organizacemi tzv. „prostředníky“. Těmi je dle uvedených informací nabízen tento typ ubytování téměř po celé Velké Británii. V takovém případě se nejedná o komunikaci cestovní kanceláře přímo s místními ubytovateli, ale s organizací, která veškeré informace a platby místním ubytovatelům předává. S těmito dodavateli dle katalogu Zájezdy pro školy (2024) KRISTOF s.r.o. spolupracuje v jižní Anglii, konkrétně v okolí Brightonu a Hastings, v jihovýchodní Anglii v okolí Rochesteru, v jihozápadní Anglii v okolí Bournemouth, dále v okolí Londýna, Oxfordu, Stratfordu nad Avonou a Cambridge. V poslední řadě má dle stejného zdroje navázány spolupráce také v severní Anglii v okolí Yorku a ve Skotsku v okolí Stirlingu a Edinburghu. Tito dodavatelé mají značnou vyjednávací sílu, jelikož poskytují unikátní zkušenost kulturního zážitku, kterou cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. nabízí jako klíčovou součást svých školních zájezdů. Tato spolupráce je realizována dle zjištěných informací, jak již bylo zmíněno, přímo s místními organizacemi, což cestovní kanceláři umožňuje lépe kontrolovat kvalitu a podmínky ubytování anebo prostřednictvím velkých zprostředkovatelů, kteří zajišťují širokou síť ubytování. V obou případech je cestovní kancelář závislá na těchto dodavatelích pro zajištění klíčového aspektu svých zájezdů, což dodavatelům poskytuje významnou vyjednávací pozici.

Z interního dokumentu (2024c) bylo dále zjištěno, že z hlediska ubytování jsou důležitými dodavateli také hotelové a hostelové řetězce. Ve Velké Británii cestovní kancelář uvádí využití služeb hotelů Ibis Budget, Premier Inn a Travelodge. Jedná se o hotely, které jsou pro školy dle specialistiky na zájezdy cenově dostupné, mají vždy stejný styl a zaručují zcela jasnou kvalitu služeb. Tvrdí, že tyto hostely jsou rezervovány na krátkodobá ubytování, zejména v případech transportu do vzdálené destinace. Dále popisuje, že jejich rezervace probíhá i za účelem ubytování dospělých osob, zejména pedagogů, řidičů a průvodců, kteří nemohou být v některých situacích ubytováni v hostitelských rodinách. Skupinám, které nemají zájem o ubytování v hostitelských rodinách je dle zmíněného interního dokumentu (2024c) nabízeno ubytování hostelech YHA. Tyto hostely nabízejí podle uvedených informací oproti hotelům plné penze, případně polopenze a jsou tak vhodné pro několika denní zájezdy. Jednatel uvedl, že KRISTOF s.r.o. spolupracuje i s hostely a hotely v dalších evropských zemích. Popisuje, že do těchto zemí jsou organizovány krátké zájezdy, pro které je tento typ ubytování nejvhodnější. Nejčastěji cestovní kancelář dle interního dokumentu (2024c) využívá služeb sítě A&O hostels a již zmíněných hotelů Ibis Budget. Vyjednávací síla těchto hotelových a hostelových řetězců je podpořena zejména díky jejich nižší ceně, avšak vyšší a standardizované kvalitě služeb. Tato ubytovací zařízení poskytují cestovní kanceláři KRISTOF s.r.o. konzistentní standard, což je důležité pro udržení spokojenosti a očekávání klientů, kteří se účastní školních zájezdů. Nižší



cena ubytování zároveň umožňuje cestovní kanceláři udržovat konkurenceschopné ceny svých zájezdů, což zvyšuje jejich atraktivitu pro školy. Standardizovaná kvalita a přijatelné náklady těchto řetězců jsou klíčovými faktory, které posilují jejich vyjednávací pozici ve vztahu k cestovní kanceláři, závislé na spolehlivém a cenově dostupném ubytování pro své zájezdy.

Dalšími klíčovými dodavateli jsou autobusové dopravní společnosti. I když má cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. své vlastní zájezdové autobusy, potřebuje dle zjištěných informací pro pokrytí poptávky spolupracovat i s jinými dopravci. KRISTOF s.r.o. (2024) na svých stránkách uvádí jako svého dlouholetého partnera TAD s.r.o. Podle internetových stránek (2024) tohoto dopravce se jedná o autobusovou dopravní společnost z Trutnova, se kterou cestovní kancelář udržuje pravidelnou spolupráci. Z uvedeného zdroje vyplynulo, že TAD s.r.o. vlastní stejné typy autobusů. Dle rozhovoru s jednatelem společnosti jsou schopni zajistit stejně kvalitní služby. Zároveň uvádí, že s dalšími českými a zahraničními dopravci spolupracuje cestovní kancelář jediné v případě potřeby či nouze. Autobusová dopravní společnost TAD s.r.o. má významnou vyjednávací pozici. Důvodem je závislost cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. na jejich službách pro pokrytí svých potřeb, zejména když poptávka po zájezdech převyšuje kapacity vlastních zájezdových autobusů cestovní kanceláře. Tato závislost je posílena skutečností, že TAD s.r.o. poskytuje stejně kvalitní autobusy a doplňky, jaké představuje cestovní kancelář, což zajišťuje konzistentnost služeb nabízených klientům.

KRISTOF s.r.o. má z hlediska dopravy i dalšího důležitého dodavatele, který dle interní prezentace (2024) zajišťuje skupinám přepravu trajekty a Eurotunelem do Velké Británie. Tento dodavatel je však dle uvedených informací pouze prostředníkem mezi cestovní kanceláři a trajektovými společnostmi P&O, Irish Ferries, DFDS a společností Le Shuttle, která zprostředkovává dopravu do Velké Británie podmořským železničním tunelem. Dodavatel zajišťující zmíněnou přepravu také disponuje silnou vyjednávací pozicí, vzhledem k tomu, že pro cestovní kancelář představuje klíčové spojení pro realizaci zájezdů do Velké Británie.

Zásadní pro tuto cestovní kancelář je rovněž spolupráce s průvodci. KRISTOF s.r.o. podle jednatele v tuto chvíli spolupracuje s 8 stálými průvodci, od kterých je skupině vždy zajištěna vysoká kvalita průvodcovských služeb. Dále ze zmíněného rozhovoru vyplynulo, že v posledních měsících měla cestovní kancelář snahu oslovit několik nových průvodců, které následně poslala na zaučení s dlouholetými průvodci. Z hlediska vyjednávání jsou i průvodci považováni za podstatně silné hráče. Cestovní kancelář spoléhá na vysokou kvalitu služeb poskytovaných těmito odborníky, což uvedl v rozhovoru jednatel společnosti. Tato závislost je zdůrazněna skutečností, že cestovní kancelář má omezený počet stálých průvodců, kteří jsou schopni zajistit požadovanou úroveň služeb. Důležitost těchto průvodců je dále podtržena snahou cestovní kanceláře rozšířit tento tým o nové členy, kteří jsou zasíláni na zaučení u zkušených průvodců, aby mohli v budoucnu dosáhnout stejného standardu kvality. Tato situace poskytuje stávajícím průvodcům jistou vyjednávací sílu, jelikož cestovní kancelář je na nich závislá pro zprostředkování této služby, udržení kvality a spokojenosti klientů.

Dalším podstatným dodavatelem KRISTOF s.r.o. je pojišťovna Slavia, která je dle informací na internetových stránkách (2024) využívána pro sjednání pojištění pro své účastníky i pro cestovní kancelář samotnou. Pojišťovnou Slavia bylo dle přílohy III. zajištěno pojištění proti úpadku, bez kterého by nemohla cestovní kancelář provozovat svou činnost. Tento fakt upozorňuje na velkou vyjednávací sílu tohoto dodavatele. Zároveň podtrhuje zásadní finanční ochranu poskytnutou cestovní kanceláři, která je nezbytná pro její stabilní a bezpečné fungování ve vysoce konkurenčním odvětví cestovního ruchu.

Zároveň i poskytovatelé atrakcí mají do jisté míry významnou vyjednávací sílu na cestovní kancelář. Jejich služby jsou klíčové pro zajištění atraktivních programů, které jsou nezbytné pro splnění očekávání a požadavků škol a jejich studentů. Díky unikátním atrakcím, které

poskytovatelé nabízejí, je cestovní kancelář na těchto službách značně závislá, což poskytovatelům dává možnost ovlivnit podmínky spolupráce. Tato závislost se projevuje zejména v případě, kdy jsou atrakce nezbytné pro diferenciaci nabídky cestovní kanceláře od konkurence, což může vést k lepšímu postavení poskytovatelů atrakcí v jednáních o cenách a dalších smluvních podmínkách. Tímto způsobem je vyjednávací síla poskytovatelů atrakcí podpořena jejich schopností přilákat a udržet zájem škol, které hledají zajímavé a obohacující zájezdy pro své studenty.

Celkově jsou tito dodavatelé nezbytní pro efektivní a plynulou realizaci školních zájezdů, což jim poskytuje významnou vyjednávací moc vůči cestovní kanceláři, závislé na jejich službách pro zajištění bezproblémového průběhu zájezdů. Nicméně vysoká závislost na specifických dodavatelích může být pro cestovní kancelář i omezujícím faktorem, který zvyšuje náklady a snižuje marže zisku.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé významně ovlivňují strategická rozhodnutí cestovní kanceláře, včetně nabízených destinací, typů zájezdů, cenové politiky a marketingových aktivit. Ve společnosti KRISTOF s.r.o. jsou identifikováni tři zásadní odběratelé, jak uvedla v rozhovoru specialistka na školní zájezdy. Hlavní z nich představuje základní a střední školy, včetně gymnázií. Dále stejně jako jednatel uvádí, že se KRISTOF s.r.o. nespécifikuje pouze na zákazníky z určitých krajů České republiky, ale přijímá poptávky od škol z celého území. Bylo zjištěno, že školy jako odběratelé mají značnou vyjednávací sílu, která je ovlivněna klíčovými faktory. Důraz je dle jednatele kladen především na dlouhodobé vztahy mezi školami a cestovní kanceláři. Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. si na dlouhodobé spolupráci se školami zakládá. Jednatel KRISTOF s.r.o. dokonce v rozhovoru uvedl, že velké množství škol s nimi organizuje zájezdy již řadu let. Tvrdí, že díky těmto vztahům jsou školám nabízeny flexibilnější možnosti programů, lepší cenové podmínky či prioritní přístup k nabídkám či řešením vzniklých problémů. Při dlouhodobé spolupráci zároveň dochází k většímu poznání specifických potřeb a očekávání škol, což KRISTOF s.r.o. umožňuje neustálé zdokonalování a přizpůsobení svých služeb.

Za důležité odběratele jsou považováni také rodiče, jelikož ve většině případů právě oni financují účast svých dětí na poznávacích zájezdech a jazykových kurzech. Jejich vyjednávací síla je odvozena od schopnosti rozhodovat o tom, zda se jejich dítě bude akce účastnit, což přímo ovlivňuje poptávku po službách cestovní kanceláře. Rodiče také mohou vyvíjet tlak na školy, aby hledaly výhodnější nabídky, což posiluje jejich vyjednávací pozici.

Poslední skupinou, o kterou by se měla cestovní kancelář organizující školní zájezdy a kurzy zajímat, jsou samotní účastníci. V tomto případě žáci a studenti daných škol. Ačkoliv by se mohlo zdát, že žáci a studenti mají menší vyjednávací sílu, realita je často jiná. Jejich preference a zájmy mohou výrazně ovlivnit rozhodování škol a rodičů. V případě, že se žáci či studenti výrazně zajímají o určité destinace, školy mají snahu jim vyhovět, což by z pozice cestovní kanceláře mělo vést k přizpůsobení nabídky těmto požadavkům.

Zvýšení vyjednávací síly odběratelů podtrhuje také dostupnost alternativních služeb, neboť při nespokojenosti s nabídkou či cenou se mohou snadno obrátit na konkurenci. S rostoucím počtem poskytovatelů, specializujících se na školní zájezdy a kurzy, je školám umožněno vybírat z širší nabídky služeb, což vede k zesílení jejich vyjednávací pozice. Tento faktor nutí cestovní kancelář k přizpůsobování svých služeb specifickým potřebám a přáním škol, aby si udržela svou konkurenceschopnost. Míra závislosti cestovní kanceláře na svých odběratelích je rovněž kritická, jelikož veškeré příjmy pochází právě z prodeje služeb v oblasti organizace školních zájezdů a kurzů.

Odběratelé mají schopnost ovlivnit cenovou politiku, nabídku služeb a celkovou konkurenceschopnost na trhu. Proto je pro cestovní kanceláře nezbytné pečlivě analyzovat a reagovat na potřeby a požadavky těchto klíčových skupin odběratelů.

### **Hrozba substitutů**

Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. čelí výzvám v podobě různých substitutů, které mohou její činnost nahradit. Hrozby substituce se obecně týkají především dostupnosti alternativních produktů nebo služeb, které mohou stejně uspokojit potřeby zákazníků. Zejména v éře digitalizace a inovací čelí tradiční cestovní kanceláře, jako je KRISTOF s.r.o. rostoucí hrozbě substitutů.

Na hrozbu substitutů mají zcela jistě vliv ekonomické faktory, jako jsou recese nebo snížení kupní síly, které vedou zákazníky k hledání levnějších alternativ k tradičním poznávacím zájezdům a jazykovým kurzům v zahraničí. Hrozba substitutů je při tomto vlivu zesílena především pohodlím, sníženými náklady. Náklady na tradiční školní zájezdy, zejména ty do zahraničí, jsou často vnímány jako vysoké, což způsobuje finanční tlak a vede školy k hledání levnějších a bezpečnějších alternativ. Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují rozhodování škol a rodičů o účasti na školních zájezdech, je dle specialistky cena. Tradiční školní zájezdy, zejména ty do zahraničí, mohou být finančně náročné. Alternativy nabízejí levnější řešení, které může být stejně efektivní.

Dále mají na hrozbu substitutů vliv technologické faktory. Poznávací zájezdy a jazykové kurzy jsou často vnímány jako významný přínos ve vzdělávání. Díky PESTEL analýze bylo zjištěno, že rozvojem technologií a zvýšením dostupnosti online platforem se objevují nové formy substitutů. V posledních letech je pozorován významný nárůst dostupnosti alternativních vzdělávacích zdrojů, které mohou potenciálně nahradit tradiční školní zájezdy. Pro školy a jejich odběratele se stávají atraktivní alternativou online kurzy a virtuální realita, které nabízí možnost prohloubit znalosti cizích jazyků a kultur bez nutnosti fyzické přítomnosti v dané zemi. To představuje pohodlnou a cenově dostupnější alternativu. VR technologie nabízí možnost virtuálních exkurzí na historická místa, do přírodních parků či muzeí, poskytující ponoření do prostředí s vysokou mírou interaktivity. Tyto technologie umožňují školám nabídnout studentům kulturní a vzdělávací zážitky za zlomek ceny tradičních zájezdů a zároveň poskytují bezpečné prostředí, což s rostoucími obavami o terorismus, nemoci a ostatní rizika spojená s cestováním může být čím dál více vyhledáváno.

Ačkoliv tradiční školní zájezdy nabízejí unikátní příležitosti a poznání, alternativní metody mohou nabídnout srovnatelnou, nebo dokonce vyšší hodnotu.

Pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. jsou významnou hrozbou i samostatně organizované zájezdy, kdy je díky rozvoji internetových technologií a sociálních médií všem poskytnut lepší přístup k informacím o destinacích a nabízených službách. Takový pokrok umožňuje plánování a organizování zájezdů bez zprostředkovatelů. Tento trend může být vedoucím k poklesu poptávky po službách cestovní kanceláře, jelikož potenciální zákazníci dávají přednost samostatnému plánování svých cest za účelem úspory nákladů a získání větší flexibility. Za zvýšení atraktivity samostatně organizovaných výletů považuje specialista na zájezdy cenovou výhodu, flexibilitu a personalizaci. Tvrdí, že peníze, které by jinak byly vynaloženy na provize cestovní kanceláře, mohou být často ušetřeny a využity během cest. Dále uvádí, že u samostatně plánovaných výletů je nabízena vyšší míra flexibility, což umožňuje cestovatelům měnit své plány podle aktuální situace nebo osobních preferencí. Přizpůsobení výletů přesně podle zájmů a přání zákazníka je pro cestovní kanceláře často velmi obtížné.

Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. se tak musí adaptovat na měnící se preference zákazníků a technologický pokrok, aby zůstala konkurenceschopná. Hrozby substituce vyžadují, aby

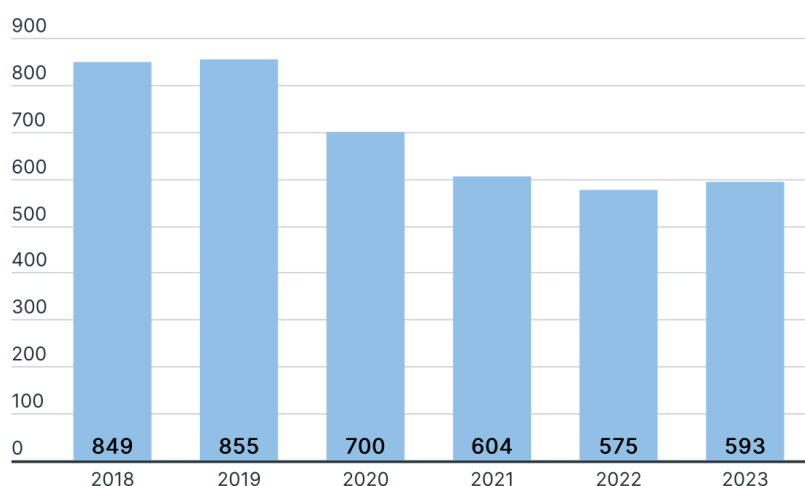
cestovní kancelář inovovala své služby a nabízela zákazníkům unikátní a hodnotově přidané zážitky, které nelze snadno nahradit.

### Hrozba nových konkurentů

V kontextu současného cestovního ruchu jsou cestovní kanceláře konfrontovány dynamickým vývojem trhu, kde je hrozba nových konkurentů stálým faktorem. Sledováním aktuálních trendů a analyzováním dostupných dat byly identifikovány klíčové bariéry a faktory, které tuto hrozbu ovlivňují. Regulační rámce, ekonomické podmínky a technologický pokrok jsou vnímány jako determinující prvky, které formují vyjednávací sílu potenciálních nováčků na trhu školních zájezdů.

Na grafu 3 je zobrazen vývoj počtu cestovních kanceláří v ČR v letech 2018-2023. Razantní pokles počtu cestovních kanceláří v České republice mezi lety 2019 a 2022 byl způsoben zejména pandemií COVID-19, kdy bylo zaznamenáno snížení z 855 kanceláří na pouhých 575. V roce 2023 je uváděn první nárůst od začátku pandemie, kdy se počet zvýšil o 18 nových či znovu obnovených kanceláří. Tento růst, i když je to první zvýšení od vypuknutí pandemie, je podle uvedeného zdroje stále považován za pozvolný a pomalý, omezený pouze na několik subjektů.

Graf 3 Vývoj počtu cestovních kanceláří v ČR v letech 2018-2023



Zdroj: iDNES.cz (2024)

Podle iDNES.cz (2024) začal po pandemii počet cestovních kanceláří v České republice znovu růst, nicméně počet stále nedosahuje úrovně před covidovou krizí. Nyní jich je dle stejného zdroje o třetinu méně. Hrozba nových konkurentů cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. je tak omezena z důvodu nižšího počtu kanceláří na trhu. Ztížení oživení trhu cestovních kanceláří je podle zmíněného zdroje způsobeno regulačními požadavky a ukončením činnosti některých specializovaných kanceláří natrvalo. Tvrdí, že mnoho malých rodinných firem bylo nuceno zavřít a jiné se staly součástí větších řetězců jako franšízy. Uvádí, že podle výkonné ředitelky Asociace českých cestovních kanceláří a agentur se některé pozastavené živnosti znovu obnovují, a rovněž vznikají nové cestovní kanceláře. Zdrojem je konstatováno, že vstup nových hráčů na trh komplikovaný. Ředitelka kanceláře České unie cestovního ruchu vysvětluje pro zdroj, že získání potřebných licencí a pojištění je dnes náročnější a dražší, což může být pro nováčky na trhu značnou bariérou. Mluvčí Asociace cestovních kanceláří podle tohoto zpravodajského portálu skepticky hodnotí možnost návratu na předpandemické počty cestovních kanceláří.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2024a) uvádí, že noví konkurenti musí překonat významné bariéry vstupu na trh, včetně povinnosti získání státního povolení a splnění regulací týkajících se pojištění a finančních záruk. Dále zdůrazňuje, že nově založené cestovní kanceláře musí doložit potvrzení o zajištění pro případ úpadku. Ministerstvo také poukazuje na zvýšené provozní náklady a složitější administrativu, což může nové podnikatele odrazovat od vstupu na trh. Podle zmíněného zdroje musí podnikatelé splnit specifické podmínky stanovené živnostenským zákonem, včetně vzdělání a praxe.

MMR ve studijním textu (2019, s. 20) zdůrazňuje, že cestovní kancelář musí získat koncesi, která je vydávána tímto ministerstvem na základě komplexního posouzení žádosti, včetně hodnocení podnikatelského záměru a finančního zajištění. Podle zjištěných informací z textu, ministerstvo při vyhodnocení žádosti o koncesi či její změnu zohledňuje:

- účel koncese, zda se týká organizace zájezdů nebo zprostředkování spojených cestovních služeb;
- kompletnost dokumentace včetně smlouvy o pojištění a platných pojistných podmínek, případně záruky banky;
- důkazy o úhradě ročního poplatku do garančního fondu cestovních kanceláří za relevantní kalendářní rok;
- podrobný podnikatelský záměr, obsahující informace o plánované oblasti podnikání a očekávaném počtu klientů;
- prohlášení o datu zahájení činnosti, jak bylo podáno Ministerstvu pro místní rozvoj.

Vzhledem k výše uvedenému lze konstatovat, že přestože existuje potenciál pro vstup nových konkurentů, vstup na trh je pro ně stále komplikovaný a vyžaduje překonání řady významných bariér. Na druhou stranu mohou novým hráčům usnadnit vstup na trh možná partnerství a strategické aliance s existujícími firmami. Zároveň ke snížení vstupních bariér a rychlejšímu nástupu na trh může napomoci využití technologických inovací.

### **Stávající konkurenti**

Na českém trhu je zaznamenána vysoká konkurence mezi cestovními kancelářemi. Na stránkách Ministerstva pro místní rozvoj ČR byl dohledán aktuální seznam cestovních kanceláří (2024b) v České republice. Tento seznam představuje celkem 596 cestovních kanceláří a je zpravidla aktualizován každý týden.

Prostřednictvím internetového vyhledávání byla zjištěna existence nejméně 30 cestovních kanceláří zaměřujících se na školní zájezdy. Konkurence v oblasti školních zájezdů je značná a školy tak mají možnost snadno přecházet mezi jednotlivými poskytovateli. Z rozhovoru s jednatelem KRISTOF s.r.o. vyplynulo, že rozhodujícími faktory výběru jsou cena, kvalita poskytovaných služeb, reputace a přístup cestovní kanceláře. Mezi stávajícími cestovními kancelářemi panuje silná rivalita, jelikož jejich nabídky jsou často velmi podobné a zákazníkovi je umožněno mezi nimi volně vybírat.

Jednatel cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. v uskutečněném rozhovoru zmínil tři hlavní konkurenty, u kterých byl následně proveden průzkum a porovnání na základě informací uvedených na oficiálních stránkách každé z níže zmíněných cestovních kanceláří.

Jedná se o cestovní kanceláře:

- PRO TRAVEL s.r.o.
- CK Royal
- Školní zájezdy s.r.o.

Všechny tyto cestovní kanceláře nabízejí organizaci poznávacích zájezdů a jazykových kurzů zejména do Velké Británie. Stejně jako KRISTOF s.r.o. nabízí zájezdy do dalších států Evropy, jako jsou Německo, Švýcarsko, Itálie, Francie či státy Beneluxu. V porovnání se zmíněnými konkurenty nejsou kanceláři KRISTOF s.r.o. nabízeny jiné destinace k vycestování. Naopak CK Royal (2024) nabízí navíc zájezdy do Irska, Španělska či Norska. Cestovní kancelář Školní zájezdy s.r.o. (2024) svou nabídku rozšiřuje o skandinávské státy. Nicméně nejrozsáhlejší nabídku uvádí PRO TRAVEL s.r.o. (2024), která oproti konkurenci nabízí zájezdy do pobaltských států, Chorvatska či Slovinska. Z hlediska nabídek zastávají všechny tyto cestovní kanceláře individuální přístup ke svým klientům. Jejich snahou je podle zjištěných informací vytvořit program přímo dle představ jejich klientů tak, aby došlo k co největšímu uspokojení.

I když KRISTOF s.r.o. nenabízí takové množství destinací k výběru, zaměřuje se i na krátké a tematické zájezdy, čemuž je z konkurentů nakloněn pouze PRO TRAVEL s.r.o. Nicméně zmíněná cestovní kancelář PRO TRAVEL s.r.o. se oproti ostatním cestovním kancelářím zabývá i organizací učitelských zájezdů a zájezdů pro jiné kolektivy. V souvislosti s nabídkou je důležité zmínit, že oproti KRISTOF s.r.o. jsou ostatními konkurenty organizovány individuální jazykové kurzy, od čehož KRISTOF s.r.o. v posledním roce upustil a není zřejmé, zda v organizaci takových zájezdů bude pokračovat.

V čem se KRISTOF s.r.o. shoduje se svou konkurencí je rozsah služeb, kdy jsou zajišťovány služby dopravy, ubytování, stravování, komplexního pojištění i služby průvodce.

Dále bylo zkoumáno, jak jsou školní zájezdy těmito konkurenty cenově nastaveny. Bylo zjištěno, že KRISTOF s.r.o. nabízí konkurenceschopné ceny, které jsou srovnatelné s cenami CK Royal. Na druhou stranu ceny PRO TRAVEL s.r.o. a Školní zájezdy s.r.o. byly zaznamenány jako cenově dražší, což může být pro KRISTOF s.r.o. výhodou.

V oblasti komunikace a prezentace jsou konkurencí využívány online přihlašovací systémy, organizovány informační schůzky pro rodiče a účastníky a poskytovány veškeré potřebné dokumenty. KRISTOF s.r.o. a CK Royal uvádějí na svých stránkách kontaktní formuláře, které jsou přímo propojeny s komunikačními kanály kanceláří. Z hlediska komunikace s klienty, PRO TRAVEL s.r.o. nabízí mobilní aplikaci s praktickými informacemi a kvízy, což poskytuje větší interaktivitu s klienty během zájezdu, zatímco KRISTOF sdílí potřebné informace klientům pouze na webových stránkách, v katalogu, či online přihlašovacím systému. Z průzkumu sociálních sítí zmíněných cestovních kanceláří vyplynulo, že jejich profily nejsou příliš aktivní, příspěvky jsou publikovány s velkými časovými odstupy, až ročními.

Největší výhodou pro KRISTOF s.r.o. představují vlastní zájezdové autobusy. Oproti své konkurenci, která si dopravce pro své zájezdy a kurzy najímá, je tímto vlastnictvím zajištěna určitá jistota, která je z hlediska uskutečnění zájezdu podstatná.

Na závěr je důležité podotknout, že pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. jsou konkurencí i zahraniční cestovní kanceláře specializující se na školní zájezdy do stejných destinací. Sílu zahraniční konkurence cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. pocítuje dle specialistky zejména v situacích poptávek ubytování v hostitelských rodinách pro své skupiny ve Velké Británii.

Z výše uvedených informací je zřejmé, že i přesto, že každá kancelář má svá specifika, existuje mnoho oblastí, ve kterých se s cestovní kanceláři KRISTOF překrývají. To poukazuje na podobný základní model poskytování cestovních služeb zaměřených na školní a vzdělávací skupiny.

### 3.3 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. byly identifikovány klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto faktory byly zaznamenány do tabulky 4 a následně více popsány.

Tabulka 4 SWOT analýza KRISTOF s.r.o.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Dlouholetá zkušenost Individuální přístup Orientace na zákazníky z celé ČR Členství AČCKA Vlastní moderní zájezdové autobusy GPS lokátory autobusů Spolehlivá síť dodavatelů a partnerů	Závislost na destinacích ve Velké Británii Omezený počet zaměstnanců Absence systému zaškolení nových zaměstnanců Závislost na vnějších dodavatelích Neaktivita na sociálních sítích
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Rozšiřování nabídky destinací Navázání kontaktu s novými dodavateli Technologický rozvoj Nábor nových zaměstnanců Online marketing	Politické změny Ekonomická nestabilita Konkurence online platforem Zvýšení cen dodavatelů Odchod stálých a zkušených průvodců Pokles zájmu o služby cestovních kanceláří Ztráta důvěry zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Silné stránky**

Dlouholetá zkušenost cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. je využívána jako základní kámen její reputace a důvěryhodnosti na trhu školních zájezdů. Odráží se ve vysoké kvalitě služeb, důvěrných znalostech potřeb škol a studentů a ve schopnosti předvídat a řešit potenciální problémy, které během zájezdů mohou nastat. Dlouholeté působení na trhu vedlo k vytvoření rozsáhlého portfolia úspěšných zájezdů a k pozitivním referencím od spokojených zákazníků.

Každý školní zájezd je cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. upravován tak, aby vyhovoval specifickým požadavkům a očekáváním dané školy. Z hlediska individuálního přístupu se může jednat o zahrnutí zvláštních vzdělávacích programů, aktivit na různá témata nebo specifické kulturní zkušenosti. Tímto přístupem je zvyšována spokojenost klientů, posilována jejich loajalita a zvyšována pravděpodobnost jejich návratu k cestovní kanceláři.

Orientací na klientelu z celé České republiky je cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. umožněno neomezeně cílit na zákazníky z různých geografických oblastí, což zvyšuje její odolnost vůči regionálním ekonomickým fluktuacím a poskytuje širší základnu pro potenciální zákazníky. Tato orientace rovněž umožňuje kanceláři nabízet širší škálu destinací, které odpovídají rozmanitým přáním a zájmům klientů.

Členství v AČCKA poskytuje cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. síť pro sdílení osvědčených postupů, přístup k legislativní podpoře a aktualizacím, které mohou mít vliv na průmysl cestovního ruchu. Zároveň je z pohledu klienta toto členství bráno jako značka kvality, která jim zaručuje, že služby kanceláře odpovídají nejvyšším standardům.

Vysoký standard služeb KRISTOF s.r.o. je zajištěn také díky vlastním zájezdovým autobusům. Tyto moderní zájezdové autobusy s GPS lokátory nejenže zvyšují bezpečnost díky možnosti reálného sledování polohy vozidel, ale také poskytují pohodlí a technologické vybavení očekávané současnými zákazníky. Mezi zmíněná očekávání je zahrnuto Wi-Fi připojení či nabíjecí stanice pro osobní zařízení cestujících. Takové vybavení může být především při školních zájezdech značnou konkurenční výhodou.

Poslední silnou stránkou je uvedena spolehlivá síť dodavatelů a partnerů, která disponuje zajištěním služeb jako ubytování, stravování a vstupů na atrakce. Všechny tyto služby je důležité poskytovat konzistentně a na vysoké úrovni. Síť dodavatelů je zároveň klíčová pro udržení kvality a pro pružné reagování na změny v poptávce nebo na nepředvídané události, které mohou plánované zájezdy ovlivnit.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky je zahrnuta především závislost na nabídce do Velké Británie. Společnost se silně spoléhá na školní zájezdy do Velké Británie, což může být problémové, pokud dojde k nepříznivým politickým nebo ekonomickým změnám v této zemi, jako jsou změny v cestovních podmínkách, měnová fluktuace nebo dokonce sociopolitické nepokoje. Tyto faktory by mohly způsobit pokles poptávky po zájezdech do této oblasti nebo zvýšit jejich náklady, což by mělo přímý dopad na příjmy cestovní kanceláře.

Zároveň se dle zjištěných informací cestovní kancelář potýká s nízkým počtem zaměstnanců, což ji velice oslabuje, zabraňuje dalšímu rozvoji a případnému zvýšení objemu nabídek. Tento nedostatek může také vést k nadměrnému zatížení stávajícího personálu, snižování kvality služeb a v důsledku i ke ztrátě klientů.

Z pohledu zaměstnanců byla zjištěna další slabá stránka KRISTOF s.r.o., konkrétně se jedná o absenci zaškolení nových zaměstnanců. Nepřítomnost systematického vzdělávání nově přijatých pracovníků omezuje rozvoj jejich dovedností a znalostí nezbytných pro inovativní a kvalitní služby. Tím je omezen potenciál pro růst interních kompetencí, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a adaptability firmy v rychle se měnícím odvětví.

Dále je v tabulce 4 mezi slabými stránkami uvedena závislost na vnějších dodavatelích. Přestože spolehliví dodavatelé jsou důležití, jejich přílišná podstata může být zranitelností. Neschopnost dodavatelů plnit své závazky kvůli vnějším faktorům jako jsou přírodní katastrofy, ekonomické problémy nebo logistické výzvy, může mít přímý dopad na poskytování služeb cestovní kanceláře.

Zbývající slabou stránkou je zmíněna neaktivita na sociálních sítích, jelikož v dnešní době digitálního marketingu je přítomnost a aktivita na online platformách klíčová, a to zejména pro oslovování nových i stávajících klientů. Absence aktivity na těchto platformách snižuje schopnost kanceláře budovat povědomí o značce, komunikovat se zákazníky a reagovat na tržní trendy. To může výrazně omezovat dosah cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. na potenciální klienty a ztrácet příležitosti pro rozvoj zákaznické základny.

### **Příležitosti**

Jednou z hlavních příležitostí cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. se ukázalo rozšíření nabídky destinací a programů. Z geografického hlediska by cestovní kancelář měla zvážit přidání nových a méně tradičních destinací, které mohou oslovit širší skupinu zákazníků s různými zájmy a preferencemi. Naopak ze sezónního hlediska se může zaměřit na nabídku destinací vhodných pro různé části roku, tím dokáže vyrovnávat sezónní výkyvy a zvyšovat své příjmy po celý rok.



Další uvedenou příležitostí je využití moderních technologií a technologický rozvoj. Cestovní kancelář již využívá online rezervační systém, nicméně jeho modernizací a optimalizací by mohla být zlepšena zákaznická zkušenost, zjednodušen proces přihlášení a sníženy provozní náklady. Dále by mohla vyvinout svou vlastní mobilní aplikaci, která by sloužila pro snadný přístup k informacím o zájezdech, destinacích či obsahovala zábavný vzdělávací obsah. Díky mobilní aplikaci může být zvýšena zákaznická spokojenost a věrnost značce. Z technologického hlediska je na závěr uváděno za příležitost i využití umělé inteligence. Pomocí AI může být personalizovaná nabídka pro zákazníky na základě jejich předchozích preferencí a zlepšen targeting reklamních kampaní.

Nabízet lepší ceny, unikátní balíčky a doplňkové služby může cestovní kancelář v případě rozšíření sítě partnerů. Spoluprací s novými ubytovacími zařízeními, dopravními společnostmi či místními poskytovateli může být docíleno větší kvality služeb. Díky dohodám s dodavateli mohou být zajištěny exkluzivní nabídky, které přilákají nové zákazníky a dovedou zvýšit konkurenceschopnost cestovní kanceláře.

Za významnou příležitost je považován i nábor nových zaměstnanců. Tento proces je vnímán jako klíčová příležitost pro posílení týmu a rozšíření nabídky destinací. Nábořem mohou být lépe uspokojeny požadavky stávajících i nových klientů, což může přispět k dalšímu růstu a prosperitě cestovní kanceláře.

Poslední příležitostí pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. byl uveden online marketing. Aktivním využitím sociálních sítí by mohlo být docíleno většího povědomí o značce a navázána hlubší komunikace s klienty, kterými jsou pedagogové poptávající zájezdy, rodiče i samotní účastníci zájezdů. V souvislosti s aktivitou na sociálních médiích je důležité zvážit investice do optimalizace pro vyhledávače a kvalitního obsahového marketingu, tím lze dosáhnout zlepšení online viditelnosti a přilákání nových návštěvníků na stránky této cestovní kanceláře.

## **Hrozby**

S ohledem na specializaci cestovní kanceláře je důležité sledovat politické změny v navštěvovaných zemích. Politická nejistota může vést k zavedení komplikovanějších postupů při cestování, což by mohlo odrazovat školy od organizace zájezdů do této oblasti. V konečném důsledku by to mohlo znamenat nutnost hledání alternativních destinací a přeorganizování stávajících zájezdů, což je časově i finančně náročné.

Dále je v tabulce 4 uvedena hrozba ekonomické nestability. V tomto případě by globální ekonomické výkyvy nebo lokální recese mohly omezit finanční rozpočty rodičů na školní zájezdy. Takový jev by mohl vést ke snížení poptávky či nemožnosti splnění podmínky cestovní kanceláře o minimálním počtu. Nakonec by mohlo dojít k negativnímu vlivu na marži a celkovou rentabilitu cestovní kanceláře.

Cestovní kancelář je také vystavena tlaku ze strany online cestovních platforem, které nabízejí do jisté míry srovnatelné ceny a personalizované služby. Pro zaujmutí a přitažení cenově citlivých zákazníků je platformami využívána velmi často agresivní marketingová strategie a výhodné balíčky. Zároveň je důležité zmínit, že počet těchto platforem roste, což může snižovat tržní podíl cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.

Hrozby, které se cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. v tuto chvíli dle jednatele obává, je odchod stálých a zkušených průvodců. Průvodci jsou pro tuto cestovní kancelář klíčovým dodavatelem a jejich odchod by znamenal ztrátu cenných znalostí a zkušeností, což může mít dopad na kvalitu zájezdů a jazykových kurzů. Nábor a zaškolení nových průvodců je nákladné a časově náročné a může znamenat dočasný pokles standardu služeb.

Jakékoli negativní zkušenosti zákazníků nebo špatně řízené krizové situace by mohly vést k rychlému šíření negativního vnímání a ztrátě důvěry. V éře sociálních médií a online recenzí mohou být špatné zprávy rychle šířeny, což by mohlo mít dlouhodobý dopad na značku cestovní kanceláře.

V dnešní době pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. představuje hrozbu také samostatné plánování zájezdů přes internet. Rozšíření a usnadnění organizace zájezdů online by mohlo zapříčinit pokles poptávky. Tento trend může být zesílen změnami v preferencích spotřebitelů nebo zvyšující se tendencí ke vzdělávacím programům realizovaným na dálku.

Pro efektivní řízení těchto hrozeb je zásadní zjištění veškerých rizik, na jejichž základě je vypracována komplexní strategie, a tím zmírněny potenciální dopady na její operace a finanční výkonnost.

Výsledky této SWOT analýzy ukazují, že cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. má solidní základy pro úspěch v oboru školních zájezdů do zahraničí, ale zároveň čelí několika významným výzvám, na které je třeba se zaměřit.

### **3.4 Analýza zdrojů organizace**

Lidské zdroje cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. jsou klíčové pro úspěšnou organizaci a realizaci poznávací zájezdů a jazykových kurzů. Tým je dle interního dokumentu (2024d) sestaven z různých pozic a každá z nich má ve společnosti svou roli. Jedná se o pozici jednatele, který dohlíží na všechny operativní a strategické aspekty cestovní kanceláře. S jeho rozsáhlými zkušenostmi v cestovním ruchu a vedením týmu je tak klíčová role v plánování rozvoje zastávána. Jeho vedení pomáhá udržovat kvalitu služeb a inovace v nabízených programech.

Další pozicí v cestovní kanceláři KRISTOF s.r.o. je specialista na školní zájezdy, který se zabývá přípravou a organizací školních zájezdů a jazykových kurzů. Na této pozici má KRISTOF s.r.o. tři pracovníky. Každý z nich má na starost různé klienty, se kterými prochází celým procesem přípravy. Dle informací v katalogu Zájezdy pro školy (2024) tento proces začíná příchozí objednávkou ze strany školy, následně je ověřena dostupnost termínu a ubytování v dané destinaci. V případě dostupných možností je podle uvedených informací ze strany specialisty zájezd potvrzen a vedoucí zástupkyni školy zaslána konkrétní nabídka. Dále uvádí, že po zjištění dostatečného zájmu je na adresu školy odeslána tzv. úvodní zásilka, kde klient najde úvodní dopis, smlouvu, program, pojištění proti úpadku, formuláře a další. Následně je zákazník dle tohoto zjištění informován o procesu online přihlašování a jsou mu poskytnuty veškeré informace k dalšímu průběhu, který je již velice individuální. Jak je uvedeno ve zmíněném katalogu, informace k odjezdu jsou ze strany cestovní kanceláře zasílány přibližně 14 dní před odjezdem.

Další klíčovou roli v týmu KRISTOF s.r.o. hraje administrativní pracovnice, která má na starosti běžný chod kanceláře, správu dokumentů a komunikaci s klienty. Ze zmíněného interního dokumentu bylo zjištěno, že touto osobou jsou zajišťovány všechny potřebné smlouvy a dokumenty, které musí být připraveny na každý zájezd.

V týmu cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. jsou dle uvedených informací také čtyři profesionální řidiči, kteří mají rozsáhlé zkušenosti s řízením v různých podmínkách a zemích. Každý řidič je dle stejného zdroje vyškolen v oblasti první pomoci, psychologických testů a bezpečnostních protokolů, což zajišťuje bezpečnou a pohodlnou přepravu studentů na všechny destinace. Nicméně z důvodu nízkého počtu řidičů vyplynulo, že pracují během sezóny téměř každý týden. Tento fakt může představovat komplikace, pokud některý z řidičů onemocní nebo si vyžádá dovolenou. Zároveň ke konci náročných sezón může docházet k negativnímu rozpoložení řidičů, což může ovlivnit celkový zážitek účastníků ze zájezdu.

Hlavní role v průběhu zájezdů jsou zaujaty průvodci. KRISTOF s.r.o. má, jak již bylo zmíněno, 8 stálých průvodců, kteří mají dlouholetou praxi a speciální znalosti o historii, kultuře a jazyku destinací, které jsou cestovní kanceláří nabízeny. Hluboké znalosti a vášně pro vzdělávání jsou studentům předávány během každého zájezdu, čímž jsou zajištěny nejen poučení, ale i nezapomenutelné zážitky.

Tento tým je považován za základ této cestovní kanceláře a je důvodem, proč si KRISTOF s.r.o. během let působení vybuodovala pevnou pozici na trhu v oblasti školních zájezdů.

Personální politika cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. je založena na pečlivě vybraných metodách náboru a školení zaměstnanců. Z rozhovoru s jednatelem KRISTOF s.r.o. vyplynulo, že metody náboru zaměstnanců jsou v této organizaci přizpůsobeny specifickým potřebám a charakteristikám cílové skupiny, kterou jsou školy. Kritické jsou zejména požadavky na komunikativnost, flexibilitu a schopnost adaptace na různorodé požadavky a situace, které školní zájezdy přinášejí. Jako hlavní metody náboru byly dle interního dokumentu (2024d) využívány inzeráty na specializovaných pracovních portálech, sociálních médiích či webu společnosti, kde byl kladen důraz na získání kandidátů s předchozími zkušenostmi v oblasti cestovního ruchu. Taktéž byla dle uvedeného zdroje využívána metoda doporučení stávajícími zaměstnanci, která často přinášela kvalitní kandidáty.

V rámci této oblasti školení nových zaměstnanců bylo identifikováno významné slabé místo. Bylo zjištěno, že v současné době nejsou organizována žádná strukturovaná školení pro nové zaměstnance. Jednatel v rozhovoru uvedl, že ze strany cestovní kanceláře není na zaškolení dostatečný časový prostor. Tento nedostatek má značný dopad na časové vytížení stávajících zaměstnanců, kteří musí předávat všechny důležité informace a postupy za chodu a odkládají tak své pracovní povinnosti. Taková situace vede k tomu, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s aktuálními požadavky, nejnovějšími trendy v oblasti cestovního ruchu ani nezbytnými dovednostmi pro efektivní zvládnání školních zájezdů. Absence formálního zaškolení znamená, že noví zaměstnanci jsou často ponecháni, aby se učili tzv. „za pochodu“ od svých kolegů, což může vést k nekonzistentnímu předávání informací, rozdílným úrovním odbornosti mezi zaměstnanci a odložení pracovních povinností stávajících pracovníků. Skutečnost je zvláště problematická vzhledem k tomu, že se cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. zaměřuje na specifický segment trhu, tedy školní zájezdy, které vyžadují specifické dovednosti v oblasti organizace a bezpečnostních opatření. Nedostatek vhodně školeného personálu může mít negativní dopady na bezpečnost a celkovou spokojenost klientů.

Vzhledem k takové realitě se stává nezbytným, aby cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. přehodnotila svou personální politiku a zavedla komplexní systém školení a vzdělávání, který by zajistil, že všichni zaměstnanci budou mít nezbytné znalosti a dovednosti pro poskytování kvalitních služeb. Cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. si je vědoma, že motivace a spokojenost zaměstnanců jsou klíčové pro poskytování kvalitních služeb a zajištění dlouhodobého úspěchu firmy.

Materiálně-technické zdroje cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. představují její vlastní zájezdové autobusy, které jsou používány pro zajištění dopravy na poznávacích zájezdech a jazykových kurzech. Tyto zájezdové autobusy poskytují nezbytné zázemí a pohodlí pro dlouhé cesty a jsou klíčovým zdrojem pro cestovní kancelář a provoz školních zájezdů. Na stránkách Neobus s.r.o. (2024) bylo zjištěno, že tento vozový park zahrnuje konkrétně 2 modely Setra ComfortClass S 517 HD.

Pro parkování těchto autobusů mezi výjezdy má KRISTOF s.r.o. vlastní parkovací halu se zázemím, která se nachází nedaleko Liberce a je vybavena veškerým potřebným vybavením k údržbě a provozu autobusové dopravy. Jeden ze zmíněných zájezdových autobusů je zobrazen na obrázku 5.

Obrázek 5 Autobus cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.



Zdroj: Neobus.cz (2024)

Z obrázku 5 je zcela zřetelné, že se barvy autobusů shodují s logem cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Tato výrazná barva je dělá speciálními a lehce zapamatovatelnými. Vzhled autobusů z venku však není dle slov jednatele všechno. Zmiňuje, že pravidelná a důkladná údržba vozového parku zajišťuje, že dopravní prostředky jsou vždy ve vynikajícím stavu a připraveny vyhovět potřebám studentů a pedagogického dozoru.

Výše zmíněné autobusy jsou dle internetových stránek Neobus.cz (2024) vyrobeny v červenci 2018 a únoru 2020. Dle stejného zdroje jsou poháněny motorem OM471 s výkonem 350 kW a splňují emisní normy EURO 6. Jedná se tedy o nejmodernější motory splňující nejpřísnější ekologické normy, což autobusům umožňuje vjezd i do oblastí s některými emisními omezeními. Dále je uvedeno, že jsou vybaveny automatickou převodovkou, systémy ABS a ASR, WC, klimatizací, kávovarem, lednicí, multimediálními systémy včetně DVD, CD a 3 LCD monitory, xenonovými světly a WiFi dostupnou po celé České republice. Na stránce je dále uvedeno, že v autobusech jsou luxusní sedadla, osazená koženými podhlavníky a bezpečnostními pásy. Zároveň je doplněno, že jsou tato sedadla polohovatelná ve dvou rovinách a sklopná, což zajišťuje vysoký komfort během cesty. Autobusy dále dle zmíněného zdroje disponují závěsným boxem na lyže, odstupovým tempomatem, asistentem opuštění jízdního pruhu, brzdovým asistentem, ESP, asistentem hlídání únavy řidiče, funkcí promítání pohledu řidiče na LCD monitory a USB zásuvkami, což zvyšuje bezpečnost a pohodlí pro všechny cestující.

V souvislosti těchto zdrojů je důležité zmínit, že KRISTOF s.r.o. také poskytuje některým svým zaměstnancům firemní automobily, které jsou využívány zejména pro cesty na místa odjezdů školních skupin do zahraničí (KRISTOF s.r.o. interní prezentace, 2024). Při těchto příležitostech dochází k osobním setkání s klienty a tím k vytváření lepších vztahů. Z rozhovoru s jednatelem vyplynulo, že dle jeho zkušeností je takový přístup ze strany klientů velice oceněn. Dále jsou automobily dle zmíněné prezentace zaměstnancům poskytnuty pro setkání s partnery či průvodci, kterým je nezbytné předat potřebné materiály týkající se poznávacích zájezdů či jazykových kurzů. Zároveň, jak již bylo zmíněno, se zaměstnanci cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. účastní rodičovských schůzek pořádaných školami, kde představují konkrétní plánovaný zájezd a informují rodiče a pedagogy o všech důležitých aspektech.

V neposlední řadě je zaměstnancům k dispozici služební mobilní telefon, jak je uvedeno v interním dokumentu (2024d). Toto zařízení je dle ujištěných informací využíváno především

pro nouzová volání v době mimo pracovní hodiny. Z elektronických zařízení zaměstnanci využívají také pevné počítače, přes které probíhá téměř veškerá komunikace a organizace, což bylo zjištěno na základě osobní návštěvy kanceláře KRISTOF s.r.o. Tato zařízení se nachází na každém pracovním místě zaměstnance společně s pevnou linkou pro telefonickou komunikaci s klienty a rodiči.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že zmíněnými autobusy je klientům poskytnut klíčový dopravní prostředek, který splňuje moderní požadavky na komfort, bezpečnost a ekologickou šetrnost. Přidaná hodnota poskytovaná zaměstnaneckými automobily a komunikačními zařízeními podtrhuje závazek společnosti k poskytování vynikajících služeb, které jsou ceněny jak zaměstnanci, tak klienty. Celkově je infrastruktura cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. navržena tak, aby podporovala bezproblémové operace a vysoce kvalitní zážitky pro všechny zúčastněné.

### **3.5 Strategický plán a doporučení**

Na základě zjištěných informací byly navrženy konkrétní kroky a doporučení pro zlepšení strategického plánu cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.

V první řadě byly navrženy konkrétní strategické, měřitelné a časově ohraničené cíle, pro následujících období 3-5 let. Následně byly odhaleny určité nedostatky, na kterých je z pozice cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. důležité zapracovat.

- Každý rok rozšířit nabídku o minimálně jednu novou destinaci populární mezi školními skupinami s konečným cílem přidat pět nových destinací do portfolia během následujících pěti let.
- Do konce roku 2027 dosáhnout na sociálních sítích počtu 3 000 sledujících, úspěch bude pravidelně měřen a vyhodnocován prostřednictvím analýzy metrik sociálních médií.

#### **Rozšíření nabídky destinací a programů**

Cestovní kanceláři KRISTOF s.r.o. je doporučeno rozšíření nabídky destinací. V současné době je orientována zejména na Velkou Británii. Nicméně nabízené lokality v této zemi nemusí být pro některé dlouholeté zákazníky dostačující a je důležité z pozice cestovní kanceláře nabídnout určité novinky. Cestovní kancelář by se tedy měla zaměřit na lokality této země, které nejsou doposud v jejím současném portfoliu. Novými destinacemi jsou navrženy Wales, okolí Liverpoolu či oblast Lake District. Avšak nové nabídky by měly být sestaveny na základě preferencí klientů. K zjištění jejich zájmu je v tuto chvíli, dle dostupných možností, doporučeno využít dotazníkové šetření. Sestavený dotazník by byl zasílán školám po celé České republice skrze emailové adresy, které má KRISTOF s.r.o. ve své databázi nebo na emailové adresy dohledané na oficiálních stránkách základních a středních škol. Z hlediska nových nabídek destinací pro klienty by se cestovní kancelář měla specializovat i na jiné země Evropy, zejména na ty, které nenabízí její konkurence. Specialistka na zájezdy v rozhovoru uvedla, že vidí potenciál v nabídkách zájezdů do Španělska a států Severní Evropy. Rozšíření nabídky služeb do dalších zemí by přispělo k odvrácení závislosti na jedné lokalitě a zvýšilo by odolnost společnosti vůči změnám vnějšího prostředí. Zároveň by mohlo dojít k přilákání nových zákazníků.

Dle interního dokumentu (2024e) bylo zjištěno, že cestovní kancelář se potýká se sezonním vlivem poptávek. Z průzkumu vyplynulo, že cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. organizuje několikadenní školní zájezdy v období od března do června a následně od září do listopadu. V mimo sezóně od prosince do února jsou organizovány pouze krátké dvoudenní zájezdy či jednodenní akce. V období letních prázdnin je poptávka téměř nulová. Tato skutečnost by měla

vést cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. k obnově individuálních jazykových kurzů, které jsou poptávány zejména v měsících červenci a srpnu.

Zmíněné krátké zájezdy cestovní kanceláře jsou nabízeny v rámci tematických okruhů. Takové pojetí by měla cestovní kancelář propojit i s klasickými několikadenními zájezdy. Pro cestovní kancelář je doporučeno sestavit programy například pro studenty technických oborů či studenty uměleckých škol, kteří mají zájem navštěvovat muzea či galerie v daných městech.

### **Zlepšení kvality služeb a zákaznická podpora**

Zlepšení kvality služeb a zákaznické podpory by mělo být započato komunikací se zákazníky. Komunikace má klíčovou roli v získávání důležitých informací, které pomohou vylepšit nabízené služby. Aktivní naslouchání zákazníkům je považováno za nezbytné pro pochopení jejich potřeb a očekávání.

Cestovní kanceláři KRISTOF s.r.o. by měly být pravidelně prováděny průzkumy preferencí a zájmů cílových skupin. Tyto průzkumy jsou uznávány jako efektivní nástroj pro zjišťování aktuálních trendů, což umožní kanceláři lépe zacílit své služby.

Dále je cestovní kanceláři doporučeno zavést systém pro sběr a analýzu zpětné vazby od klientů. Tento systém by měl být využit pro shromažďování, analýzu a následné využívání získaných dat ke zlepšení služeb. Sběr této zpětné vazby je doporučen skrze elektronické dotazníky, emailovou komunikaci či telefonické rozhovory. Dále je navrženo upravit internetové stránky KRISTOF s.r.o. tak, aby měli zákazníci možnost zasílat recenze i skrze navštívený web. Recenze by následně na stránkách cestovní kanceláře mohly být zveřejňovány. Z přijaté zpětné vazby je důležité udělat zápis a o výsledcích informovat zaměstnance, v případě cestovní kanceláře zejména specialistky na zájezdy. Na základě těchto informací je podstatné provést příslušné změny a inovace.

Posílení zákaznické podpory by mělo být provedeno s důrazem na osobní přístup a rychlé řešení případných problémů. Zákaznická podpora by měla být vybavena nástroji a zdroji potřebnými pro efektivní reakci na požadavky klientů. V tuto chvíli jsou pro vyřizování požadavků klientů využívány e-maily a telefony. Dále je KRISTOF s.r.o. vytvořen soubor běžných dotazů, které jsou k dispozici na internetových stránkách, online přihlašovacím systému a informacích pro účastníky. V této souvislosti je cestovní kanceláři KRISTOF s.r.o. doporučeno využít nové technologie. Jedním z návrhů je využití chatbota pro automatizaci běžných dotazů a poskytnutí okamžité pomoci mimo pracovní hodiny. Chatbot je dle IBM (2024) počítačový program, který simuluje lidskou konverzaci s koncovým uživatelem. Rovněž uvádí, že v dnešní době tento program využívá umělé inteligence, proto je schopen odpovídat i na složitější dotazy. Dalším doporučením je využití CRM systému, který umožňuje dle Zendesk (2024) uchovávat detailních informací o klientech, historii jejich interakcích a preferencích. Díky tomu je zákaznické podpoře umožněno poskytovat personalizovanou komunikaci a rychleji reagovat na individuální požadavky. Mezi nejlepší CRM platformy podle tohoto zdroje jsou zahrnuty Zendesk Sell, HubSpot či Zoho.

Z průzkumu taktéž vyplynulo, že KRISTOF s.r.o. se účastní informačních schůzek, kde jsou přiblíženy programy zájezdů a představovány praktické informace. Nicméně jednatel cestovní kanceláře v rozhovoru zmiňuje, že v období sezóny je naplánování schůzek z časového hlediska velmi obtížné. Zároveň tvrdí, že osobní kontakt je důležitý a z obou stran velmi kladně hodnocen. Řešením v případě nemožnosti účasti na informačních schůzkách by mohla být online setkání, která jsou méně časově náročná, díky absenci přesunu do jiného města.

Cestovní kancelář by dále měla zvážit větší podporu při vyřizování víz pro žáky cizích zemí. Posílení služeb pomoci s vyřizováním víz pro studenty a školy, včetně telefonické podpory,

poskytování podrobných návodů a případné pomoci s konkrétním vyplněním žádosti, by bylo ze strany klientů jistě velice oceněno.

Pro zajištění vysoké úrovně služeb a rychlé reakce na potřeby klientů je považováno kvalitní školení personálu. Investice do školení personálu, zejména průvodců a zástupců zákaznické podpory, by měly být pro cestovní kancelář klíčové. Taková školení mohou výrazně zlepšit jejich spokojenost a loajalitu.

### **Nábor, adaptace a školení zaměstnanců**

Nový personál je důležité vybrat s důrazem na jazykové schopnosti a zkušenosti s cestovním ruchem. Takové schopnosti a dovednosti mohou být využity k rozšíření nabídky destinací a poskytovaných služeb. Tito nový členové týmu by mohli pro cestovní kancelář vytvořit inovativní zájezdové programy, které přilákají širší spektrum klientů a přinést další poznatky. Přístup k výběru a zaškolení nových zaměstnanců by měl zahrnovat intenzivní tréninkové moduly, aby byla zajištěna vysoká úroveň odbornosti a profesionalismu ve všech aspektech služeb cestovní kanceláře. V souvislosti s zaškolením by měl být pro nové i stávající zaměstnance zaveden komplexní školící program. U nových zaměstnanců je důležité intenzivní školení hned při nástupu, kde jsou rozebrány veškeré informace, činnosti a postupy k organizaci školních zájezdů či jazykového kurzu. Pro tyto účely nemá v současné době KRISTOF s.r.o. žádné materiály, jelikož nově přichází zaměstnance dle zjištěných informací školí přímo v procesu. Takový způsob zaškolení však není vhodný, jelikož přibývá práce pro stávající zaměstnance. Adaptační proces by měl být podle Kmoška (2022) co nejplynulejší a zahájen rozhodnutím o přijetí nového zaměstnance. Následně by mělo dle autora dojít k přípravě všech potřebných materiálů pro zaměstnance, které mu budou předány při nástupu. Uvádí, že první den je zaměřen na orientaci zaměstnance, včetně představení jeho pracovního prostoru a vybavení, zároveň mu jsou sdělena očekávání od jeho role. Autor dále tvrdí, že první týden je klíčový pro adaptaci a integraci zaměstnance, přičemž jsou zahájeny první úkoly. Po měsíci práce by mělo dle tohoto autora dojít k hodnocení nového zaměstnance a podání zpětné vazby. Nedostatky v adaptačním procesu mohou vést k významným nákladům pro firmu, a proto je důležité zvážit všechny aspekty dobré adaptace zaměstnance, včetně role firemního buddyho.

U stávajících zaměstnanců dle uskutečněného rozhovoru neprobíhají žádná speciální školení. Tato skutečnost je způsobena nízkým počtem zaměstnanců a cestovní kancelář by tak měla zvážit možnost zvýšení počtu zaměstnanců i za účelem lepšího pokrytí zvýšené poptávky a snížení pracovního zatížení. Nicméně v této souvislosti jednatel KRISTOF s.r.o. uvedl, že na začátku tohoto roku proběhla zaměstnanci návštěva nabízených destinací za účelem poznání a osobního setkání s místními partnery. Takové zaškolení je pro specialisty na zájezdy velmi důležité a mělo by být ze strany KRISTOF s.r.o. realizováno více.

Kvůli nízkému počtu zaměstnanců si KRISTOF s.r.o. nemůže dovolit častý odchod zaměstnanců, proto je cestovní kanceláři doporučeno vylepšit systém odměňování prostřednictvím určitých benefitů. Návrhem pro KRISTOF s.r.o. je zajištění obědů pro své zaměstnance, případně poskytnutí peněžního příspěvku. Výhodné benefity mohou zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Cestovní kanceláři KRISTOF s.r.o. by měla být budována silná firemní kultura založená na spolupráci, uznání a podpoře osobního rozvoje.

### **Řízení rizik**

Dalším zásadním krokem strategického plánování je připravenost na krizové situace sestavením určitých plánů. Jedním z nich je rezervní plán v případě zrušení účasti ze strany průvodce na zájezdu. V souvislosti s tímto rizikem je cestovní kanceláři doporučeno vytvořit databáze kvalifikovaných a prověřených průvodců, kteří mohou za krátkou dobu nastoupit jako

náhradníci. Pro řešení takových situací je navrženo, aby cestovní kancelář rozvíjela dovednosti stávajících zaměstnanců, kteří by mohli v případě potřeby převzít role průvodců. KRISTOF s.r.o. by měla zvážit zahrnutí pravidelných školení a workshopů pro rozšíření znalostí o destinacích a celkovém průběhu zájezdů a kurzů. Zároveň jsou pro zlepšení navrženy jazykové přípravy a rozvoj komunikačních schopností.

A jelikož má tato cestovní kancelář dle zjištěných informací pouze 8 dlouhodobě zkušených průvodců, měla by klást důraz na zvýšení jejich motivace. Případnému odchodu průvodců může být ze strany kancelář zabráněno zvýšením mzdy či zavedením benefitů v průběhu zájezdu. Jedním z navržených benefitů je zajištění ubytování pro průvodce vždy v hotelu, nikoli v hostitelských rodinách.

Cestovní kancelář by rovněž měla zvážit zavedení bezpečnostních protokolů pro případné situace spojené s riziky kriminality či přírodních katastrof. KRISTOF s.r.o. by měl svým průvodcům poskytnout důležité kontaktní údaje na místní služby a velvyslanectví. Takový bezpečnostní protokol by měl zahrnovat instrukce jako poučení účastníků o cestě autobusem a chování v rodinách, instrukce pro případ krádeží, kdy by měl průvodce ihned kontaktovat místní policii a incident řádně zdokumentovat. Dále je doporučeno, aby v tomto protokolu byli uvedeny reakce na přírodní katastrofy. Důležitá je znalost průvodce o případných postupech evakuace v případech zemětřesení či povodní. Tyto protokoly by zároveň měly být aktualizovány dle nově získaných informací od průvodců či příslušných úřadů.

Na krizové situace musí být cestovní kancelář připravena i z hlediska komunikace. KRISTOF s.r.o. by si proto měla vytvořit plány krizové komunikace v případě, že dojde k významnému narušení služeb kvůli nedostatku průvodců, stížnostem na ubytování účastníků nebo z důvodu přírodních katastrof či teroristickému útoku.

## **Marketing**

Cestovní kanceláři je v první řadě doporučeno aktivně spravovat sociální síť. V současné době má dle zjištěných informací založeny profily na Facebooku a Instagramu, čemuž v tuto chvíli nevěnuje pozornost. Nicméně využití sociálních sítí by zvýšilo povědomí o značce a podpořilo prodej školních zájezdů. Strategie obsahu by měla být zaměřena na učitele, rodiče a účastníky zájezdů, tedy studenty. Příspěvky na sociálních sítích by měly představovat KRISTOF s.r.o. a její zájezdy. Dále informovat o přínosech a bezpečnosti školních zájezdů a odpovídat současným trendům. Příspěvky na sociálních sítích je důležité pravidelně publikovat. Cestovní kanceláři je v tuto chvíli doporučeno přidávat příspěvky alespoň jednou týdně. V případě zlepšení časové náročnosti organizace zájezdů je navrženo sdílení aktivity častěji. Cestovní kancelář by měla zvážit nábor zaměstnance na pozici marketingu.

Dále je KRISTOF s.r.o. doporučeno zasílat pravidelné newslettery školám, které již s cestovní kanceláří spolupracují stejně jako potenciálním novým zákazníkům. Tyto newslettery by měly obsahovat informace o nových destinacích, speciálních nabídkách, změnách v oblasti cestování a programech.

Webové stránky KRISTOF s.r.o. by měly být přepracovány tak, aby byly přívětivější pro uživatele a efektivněji prezentovaly nabídku školních zájezdů. V této souvislosti je doporučeno využít SEO, čímž by byla docílena lepší viditelnost stránek při hledání klíčových slov souvisejících se školními zájezdy.

Dále je cestovní kanceláři doporučeno organizovat soutěže pro školy a její studenty, které by se připravovali dvakrát ročně a trvaly vždy 3 měsíce, konkrétně od dubna do června a následně od září do listopadu. Cestovní kanceláři KRISTOF s.r.o. jsou doporučeny fotografické soutěže, dalším návrhem je soutěž o nejlepší cestovatelský deník či soutěž nejlepšího videoklipu z cest.



Soutěž by měla být propagována přes všechny kanály a výherci by měli být vždy odměněni. Odměnou by mohli být upomínkové či propagační předměty KRISTOF s.r.o.

### **Digitalizace Služeb**

Pro cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. je podstatné pravidelně sledovat trendy v oblasti cestování a technologii. Na základě analýz byly objeveny nové přístupy a inovace, které by mohly být efektivně implementovány cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o.

V první řadě by měla cestovní kancelář zdokonalit a automatizovat svůj online přihlašovací systém. Z rozhovoru s jednatelem vyplynulo, že systém je beze změn využíván od roku 2019. Od roku 2019 však došlo k určitému pokroku a rozšíření určitých funkcí, které mohou zvýšit uživatelskou přívětivost. Inovace, která je cestovní kanceláří KRISTOF s.r.o. doporučena je zavedení platby pomocí QR kódu. Tento systém umožní klientům efektivnější a bezpečnější způsob platby. Integrace tohoto systému do stávajících platebních procesů cestovní kanceláře by měla být provedena tak, aby byla zajištěna maximální kompatibilita a minimalizace možných rizik. Současně by měla být zahájena marketingová kampaň, která bude informovat o nové možnosti platby a jejích výhodách. Dle interního dokumentu bylo dále zjištěno, že se do přihlašovacího systému může s účastníkem registrovat pouze jeden rodič. V případě rozvodu rodičů nemá jeden z nich žádný náhled. V této souvislosti by cestovní kancelář měla zvážit nastavení přístupu alespoň pro dva zákonné zástupce.

Cestovní kanceláři je také doporučeno vytvořit mobilní aplikaci, která by byla maximálně intuitivní a snadno ovladatelná. Taková aplikace by poskytovala kompletní přehled o nabídce cestovní kanceláře, důležitých obecných informacích. Dále by měla aplikace umožnit přihlášení do svého účtu u KRISTOF s.r.o., kde by byli k nalezení veškeré informace ke konkrétnímu zájezdu účastníka. Aplikace by dále měla obsahovat nějaký vzdělávací obsah, jako jsou tematické kvízy související s programy zájezdů cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.

Pro představení destinací a programů by mohla cestovní kancelář využít technologie virtuální reality. Tuto technologii by bylo vhodné představit a použít na veletrzích či schůzka s vedoucími zájezdů.

Prostřednictvím VR brýlí a aplikací mají potenciální klienti možnost prozkoumat destinace před rezervací, což zvyšuje jejich zájem a důvěru v nabídky cestovní kanceláře.

### **Partnerství**

V rámci partnerství je cestovní kanceláři doporučeno, aby byla uzavřena dlouhodobá partnerství a jedinečné smlouvy s klíčovými dodavateli. Tím by se zajistily stabilní a preferenční podmínky pro KRISTOF s.r.o., což by mohlo vést k lepším cenám a zajištění kvalitních služeb pro klienty.

Tato dlouhodobá partnerství byla navržena kvůli možnosti zajištění lepších cenových podmínek a vytvoření unikátních zájezdových balíčků. Dále je doporučena diversifikace dodavatelů s cílem snížit závislost na jednotlivých dodavatelích a minimalizovat tak rizika spojená s možnými výkyvy v nabídce služeb nebo cenách.

Implementací těchto strategií může KRISTOF s.r.o. efektivně reagovat na měnící se podmínky trhu, zlepšit své služby a posílit svou konkurenční pozici.

## 4 Závěr

V závěru této diplomové práce lze konstatovat, že strategie cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. je značně ovlivňována faktory vnějšího okolí. V rámci vypracování této práce bylo nutné porozumět vnějšímu prostředí, ve kterém cestovní kancelář působí a identifikovat klíčové faktory ovlivňující její strategický směr a výkonnost. Tato diplomová práce se zaměřila na podrobnou analýzu vnějšího prostředí KRISTOF s.r.o. a zkoumala vliv okolí na strategický management této cestovní kanceláře.

Byla zhodnocena současná strategie cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. a následně navržena doporučení pro strategický plán, což bylo hlavním cílem této diplomové práce. K dosažení cílů byla využita řada strategických nástrojů, jako PESTEL analýza, analýza konkurence a SWOT analýza. Na základě těchto analýz byly odhaleny hlavní příležitosti a hrozby.

Pro zajištění kvalitního a komplexního zpracování celé diplomové práce byla nejprve provedena rešerše literatury, která byla následně interpretována v teoreticko-metodologické části. Tato část byla rozčleněna do logicky spojených podkapitol a uvedené pohledy od odborníků byli vzájemně porovnávány.

V teoreticko-metodologické části byly představeny základní pojmy spojené se strategií podniku, strategického managementu a jeho jednotlivých fází. Dále byl zdůrazněn význam strategického plánování v cestovním ruchu a vysvětleny faktory vnějšího prostředí. Na závěr této kapitoly byla popsána metodika pro identifikaci, analýzu a hodnocení těchto faktorů a jejich dopad na strategii a operace cestovní kanceláře.

Analytická část zahrnovala v první řadě představení cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. a následně byla zaměřena na identifikaci klíčových faktorů představujících hrozby a příležitosti, provedení analýz vnějších faktorů ovlivňujících strategii společnosti a SWOT analýzu.

V rámci PESTEL analýzy byly identifikovány klíčové faktory ovlivňující makroprostředí cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o., zaměřené především na politické, ekonomické, sociokulturní, technicko-technologické, ekologické a legislativní aspekty. Bylo zjištěno, že politická stabilita Velké Británie a členství v Evropské unii jsou pro cestovní kancelář přínosné. Ekonomické faktory jako kupní síla, inflace a nezaměstnanost významně ovlivňují ceny zájezdů. Sociokulturní trendy ukazují na důležitost pochopení očekávání klientů pro úspěch poznávacích zájezdů a jazykových kurzů. Technologický rozvoj vyžaduje od kanceláře adaptaci na digitální prostředí a online služby. Ekologické změny vyžadují zohlednění udržitelných postupů a regulací. Nakonec legislativní rámec stanovuje přísná pravidla pro ochranu zákazníků a poskytování služeb.

Dále byl aplikován Porterův model pěti sil, v jehož rámci byla provedena analýza klíčových sil mikroprostředí této cestovní kanceláře. Vypracováním tohoto modelu bylo zjištěno, že vyjednávací síla dodavatelů, jako jsou poskytovatelé ubytovacích služeb, dopravní společnosti a pojišťovny, je vysoká, což je dáno jejich schopností ovlivňovat podmínky spolupráce. Vyjednávací síla odběratelů, zejména škol a rodičů, také hraje významnou roli, jelikož mají možnost ovlivnit cenové podmínky a nabídku služeb. Hrozba substitutů, jako jsou online kurzy nebo samostatně organizované zájezdy, je posilována technologickým pokrokem a ekonomickými faktory, které vedou k hledání cenově dostupnějších alternativ. Současně byly identifikovány bariéry vstupu pro nové konkurenty, které omezují jejich vstup na trh. Analýza stávající konkurence odhalila silnou rivalitu mezi cestovními kancelářemi, čemuž KRISTOF s.r.o. čelí především v oblasti cenové konkurence a rozmanitosti nabízených destinací.

Ve SWOT analýze cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. byly identifikovány a popsány podstatné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Bylo zjištěno, že dlouholetá zkušenost a kvalita

služeb představují základní kameny úspěchu společnosti, zatímco závislost na destinaci Velká Británie a nedostatečné zaškolení nových zaměstnanců jsou vnímány jako významné slabosti. Rozšíření nabídky destinací a využití moderních technologií jsou považovány za hlavní příležitosti pro růst. Naopak politická nejistota a konkurence online cestovních platforem jsou viděny jako hlavní hrozby. Celkově jsou výsledky této analýzy klíčové pro strategické rozhodování a další rozvoj cestovní kanceláře.

Výše uvedené analýzy zajistily detailní přehled o příležitostech a hrozbách, kterým cestovní kancelář čelí. V poslední řadě byla provedena analýza zdrojů představené cestovní kanceláře, kde byla zdůrazněna role lidských, materiálně-technických zdrojů v poskytování kvalitních služeb v oblasti školních zájezdů a jazykových kurzů. V oblasti personální politiky byl zaznamenán nedostatek strukturovaných školení, což vyvolává potřebu přehodnocení náborových a školících metod. Z těchto zdrojů byly zdůrazněny především moderní autobusy a další zařízení podporující operace firmy a zlepšující zákaznickou spokojenost.

Aplikace strategických nástrojů přispěla k podrobnému poznání vnějšího prostředí, což vše umožnilo efektivní formulaci doporučení pro strategický plán cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o. Strategická doporučení byla navržena tak, aby reagovala na identifikované vnější a vnitřní faktory a zabezpečila dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.

Cestovní kanceláři bylo doporučeno rozšíření nabídky destinací a programů. Za klíčové se ukázalo zlepšení kvality služeb a zákaznické podpory, konkrétně zahájení rozsáhlejší komunikace se zákazníky. Dále byly navrženy nové technologie pro přehlednost informací, pro automatizaci běžných dotazů i pro uchovávání detailních informací o klientech. Navíc byla doporučena příprava na krizových situacích a aktivní správa sociálních sítí pro zvýšení povědomí o značce a podpory prodeje školních zájezdů. V rámci partnerství bylo cestovní kanceláři doporučeno uzavírání dlouhodobých smluv a jedinečných dohod s klíčovými dodavateli.

Implementací těchto strategií může cestovní kancelář KRISTOF s.r.o. efektivně reagovat na měnící se podmínky trhu a posílit svou konkurenční pozici.

Na závěr lze podotknout, že pro cestovní kanceláře je nezbytné neustále sledovat změny v okolí a efektivně na ně reagovat prostřednictvím pružného strategického řízení. Tato práce přispívá k lepšímu porozumění vztahu mezi vnějším prostředím a strategickým rozhodováním v cestovním ruchu a poskytuje praktické návody pro cestovní kanceláře, jak efektivně navigovat v komplexním a dynamickém tržním prostředí.

## Literatura

### Primární zdroje

- KRISTOF S.R.O. *Akce 2023*. [interní dokument] Liberec, 2023
- KRISTOF S.R.O. *Akce 2024*. [interní dokument] Liberec, 2024e
- KRISTOF S.R.O. *Doprava*. [interní prezentace] Liberec, 2024
- KRISTOF S.R.O. *O cestovní kanceláři*. [interní dokument] Liberec, 2024a
- KRISTOF S.R.O. *Partneři v zahraničí*. [interní komunikace] Liberec, 2023
- KRISTOF S.R.O. *Propagační materiály a dárky*. [interní prezentace] Liberec, 2019
- KRISTOF S.R.O. *Smluvní podmínky KRISTOF s.r.o.* [interní dokument] Liberec, 2024b
- KRISTOF S.R.O. *Ubytovací centra v Anglii*. [interní prezentace] Liberec, 2022
- KRISTOF S.R.O. *Zahraniční partneři*. [interní dokument] Liberec, 2024c
- KRISTOF S.R.O. *Zaměstnanci KRISTOF s.r.o.* [interní dokument] Liberec, 2024d

### Odborné knihy a časopisy

- AMANSON, A. C., WARD, A. *Strategic manangement: from theory to practise*. New York: Taylor&Francis, 2020. 342 p. ISBN 978-1-003-00059-4
- BOLLAND, E. J. *Comprehensive Strategic Management: A Guide for Students, Insight for Managers*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. 424 p. ISBN 978-1-78714-225-1
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. 216 s. ISBN 978-80-7452-129-4.
- DAVID, F., DAVID, F. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition*. PEARSON Education, 2022. 672 p. ISBN 1292441402.
- DYER, J. H. et al. *Strategic Management: Concepts and Cases, Third Edition*. Wiley, 2020. 512 p. ISBN 9781119563143
- EVANS, N. *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. Velká Británie: Taylor & Francis ltd, 2015. 708 p. 9780415837248
- FITZROY, P. et al. *Strategic Management: The Challenge of Creating Value, Third Edition*. New York: Taylor&Francis, 2016. 518 p. ISBN 978-1-003-00059-4
- FORET, M. *Management organizace a management destinace*. Monografie (Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2016. 78 s. ISBN 978-80-7418-263-1.
- FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR, J., SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.
- HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

- HANSON, D. et al. *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation, 6th Asia-Pacific Edition*. South Melbourne: Cengage Learning Australia, 2016. 567 p. ISBN 9780170373159
- HENRY, A. E. *Understanding Strategic Management*. Glasgow: Oxford University Press, 2021. 387 p. ISBN 978-0-19-885983-3.
- HOLEŠINSKÁ, A. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. Praha: Grada, 2022. 344 s. ISBN 978-80-271-3218-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D., JANEČEK, P. *Strategický marketing: Strategie a trendy. 3. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3722-0.
- LYNCH, R. *Strategic Management 9th edition*. Velká Británie: SAGE Publications Ltd, 2021. 768 p. ISBN 978-1-5297-5825-2
- MAHESHWARI R., AGARWAL S. *Strategic Management*. Agra: SBPD Publishing House, 2020. 305 p. ISBN 978-93-5047-656-7
- MENGÜ, C. *Operations Management and Strategies in Travel Industry: A Modern Concept*. Istanbul: Yalin Publishing, 2020. 384 p. ISBN 978-605-9579-78-0
- MOUNTINHO, L., VARGAS-SÁNCHEZ A. *Strategic Management in Tourism, 3rd Edition*. Boston: CABI, 2018 362 p. ISBN: 978-1-78639-024-0
- NIGEL, E. *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events, Second edition*. New York: Routledge, 2015 708 p. ISBN: 978-0-415-83724-8
- OKUMUS F. et al. *Strategic Management for Hospitality and Tourism 2nd Edition*. London: Routledge, 2019. 356 p. 978-0-815-39347-4
- PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ, J. *Ekonomika turismu: turismus České republiky. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. 264 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
- PORTER, M. *O Strategii: Pět konkurenčních sil, které utvářejí strategii in O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2018. 285 s. ISBN 978-80-7261-555-1.
- RAŠOVSKÁ, I., RYGLOVÁ, K. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Manažer. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7.
- SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
- STEPHENS, E., MARTIN, B. *Business Policy and Strategic Management*. Waltham: ED-Tech Press, 2019. 336 p. ISBN 978-1-83947-309-8
- ŠEFČÍK, V. et al. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 2017. 231 s. ISBN 978-80-86380-84-1.
- ŠIMKOVÁ, E., HOFFMANNOVÁ, M. *Znalostní management v cestovním ruchu: Knowledge management in tourism = Wissensmanagement im Tourismus*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2022. 230 s. ISBN 978-80-7465-566-1.
- TETŘEVOVÁ, L. et al. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.
- TYLL, L. *Podniková strategie*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

## Internetové zdroje

ABBASI, I. *Importance of strategic planning for Tourism* [online]. Iqbalfree tips.com: 2022 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <[https://iqbalfree tips.com/2022/07/importance-of-strategic-planning.html?expand\\_article=1](https://iqbalfree tips.com/2022/07/importance-of-strategic-planning.html?expand_article=1)>

AČCKA. *O AČCKA* [online]. accka.cz: 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.accka.cz/stranky/o-nas/o-accka>>

AKTUÁLNĚ.CZ. *Nové trendy v oblasti cestovního ruchu: informační technologie jsou klíčové* [online]. aktualne.cz: 2020 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.aktualne.cz/nove-trendy-v-oblasti-cestovniho-ruchu-informacni-technologie/r~61b3e792496e11e98a200cc47ab5f122/>>

AUTOKLUB ČESKÉ REPUBLIKY. *Ekologické zóny v Evropě* [online]. autoklub.cz: 2024 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.autoklub.cz/vseobecne-informace-pri-cestech-do-zahranici/ekologicke-zony-v-evrope/>>

AUTOMAT. *Nízkoemisní zóny v Evropě a v ČR: Ucelený přehled* [online]. auto-mat.cz: 2023 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://auto-mat.cz/31475/nizkoemisni-zony-v-evrope-a-v-cr-uceleny-prehled>>

BLUEPRINTRF. *Strategic Management Skills for Tourism, Hospitality, and Events* [online]. blueprintrf.com: 2022 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.blueprintrf.com/strategic-management-skills/>>

BUSINESSINFO.CZ. *Velká Británie* [online]. accka.cz: 2024 [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.businessinfo.cz/navody/velka-britanie-souhrnna-teritorialni-informace/2/>>

CITFIN. *Kurz libra* [online]. citfin.cz: 2024 [cit. 2024-04-07]. Dostupné z WWW: <<https://www.citfin.cz/kurz-libra/>>

CK ROYAL. *Zájezdy* [online]. ckroyal.cz: 2024 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z WWW: <<https://ckroyal.cz>>

CONNER-ROSS, E., PARTER A. *Tourism Strategic Planning: The Tried and True* [online]. econsultsolutions.com: 2020 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://econsultsolutions.com/tourism-strategic-planning-the-tried-and-true/>>

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Výroční zpráva 2022/2023: Kvalita vzdělávání v České republice* [online]. csicr.cz: 2023 [cit. 2024-04-14]. 287 s. Dostupné z WWW: <[https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2023\\_přilohy/Dokumenty/VZ\\_2023\\_e-verze\\_final.pdf](https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2023_přilohy/Dokumenty/VZ_2023_e-verze_final.pdf)>

ČSÚ. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. czso.cz: 2024a [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>>

ČSÚ. *Nejnovější údaje* [online]. czso.cz: 2024b [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/domov>>

ČSÚ. *Nejnovější údaje o kraji* [online]. czso.cz: 2024b [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/domov>>

DENZON, G. *A Step-By-Step Guide To Creating A Tour And Travel Business Plan* [online]. ticketinghub.com: 2023 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.ticketinghub.com/blog/create-tour-operator-business-plan>>

ENNIS, L. *10 Strategies For Travel Businesses To Boost Tour Sales Performance*. WeTravel Academy [online]. 2021. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://academy.wetravel.com/tour-sales-strategies>

EU. Klíčové úspěchy Evropské unie a její hmatatelné přínosy [online]. european-union.europa.eu: 2024 [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <[https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/achievements\\_cs](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/achievements_cs)>

EVROPSKÁ KOMISE. *Oznámení o cestování mezi EU a Spojeným královstvím po skončení přechodného období* [online]. european-union.europa.eu: 2024 [cit. 2024-04-06]. 37 s. Dostupné z WWW: <[https://commission.europa.eu/document/download/454c00b6-2f6a-4d54-a8e0-f42ef9db03f1\\_cs?filename=travelling\\_cs.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/454c00b6-2f6a-4d54-a8e0-f42ef9db03f1_cs?filename=travelling_cs.pdf)>

FILOVÁ, E. *10 rozdílů mezi životem v České republice a v Anglii* [online]. zaletsi.cz: 2016 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://kulturio.cz/10-rozdilu-mezi-zivotem-v-ceske-republice-a-anglii/>>

FORS, A. *How to create a tour operator business plan in 8 steps* [online]. Mize.tech: 2020 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://mize.tech/blog/how-to-create-a-tour-operator-business-plan-in-8-steps/>>

GOV.UK. *Apply for an electronic travel authorisation (ETA)* [online]. gov.uk: 2024b [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.gov.uk/guidance/apply-for-an-electronic-travel-authorisation-eta>>

GOV.UK. *Bringing goods into the UK for personal use* [online]. gov.uk: 2024a [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.gov.uk/bringing-goods-into-uk-personal-use/banned-and-restricted-goods>>

HARDY, M. *How To Expand Your Tour Operator Business Into New Markets With Horizontal And Vertical Scaling*. 10xtourism [online]. 2020. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://10xtourism.com/expand-tour-operator-business-horizontal-vertical-scaling/>

HARRIS, K. *Complete Guide to Strategic Management For Travel And Tourism* [online]. welpmagazine.com: 2020 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://welpmagazine.com/complete-guide-to-strategic-management-for-travel-and-tourism/>>

IBM. *What is a chatbot?* [online]. ibm.com: 2024 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.ibm.com/topics/chatbots>>

IDNES.CZ. *Cestovních kanceláři přibývá, na předpandemická čísla ale nedosáhnout* [online]. idnes.cz: 2024 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <[https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cestovni-kancelar-pandemie-rust.A240312\\_130234\\_ekonomika\\_klak](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cestovni-kancelar-pandemie-rust.A240312_130234_ekonomika_klak)>

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin: KRISTOF s.r.o.* [online]. or.justice.cz: 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?nazev=KRISTOF+s.r.o>

KMOŠEK, P. *Jak na adaptační proces? Komplexní plán zaškolení nového zaměstnance* [online]. kmosek.com: 2022 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/jak-na-adaptacni-proces-komplexni-plan-zaskoleni-noveho-zamestnance/>>

KRISTOF CESTOVNÍ KANCELÁŘ. *Informace pro účastníky* [online]. kristof-jazyky.cz: 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <[https://www.kristof-jazyky.cz/userfiles/files/Informace\\_Ucast\\_2024\(1\).pdf](https://www.kristof-jazyky.cz/userfiles/files/Informace_Ucast_2024(1).pdf)>

KRISTOF CESTOVNÍ KANCELÁŘ. *Katalog Krátké zájezdy 2024* [online]. kristof-jazyky.cz: 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.kristof-jazyky.cz/userfiles/files/kristof-mal%C3%BD%20katalog24%20KR%C3%81TK%C3%89%20Z%C3%81JEZDY.pdf>>

KRISTOF CESTOVNÍ KANCELÁŘ. *Katalog Zájezdy pro školy 2024* [online]. kristof-jazyky.cz: 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.kristof-jazyky.cz/userfiles/files/kristof-katalog-24.pdf>>

KRISTOF CESTOVNÍ KANCELÁŘ. *Zájezdy pro školy* [online]. kristof-jazyky.cz: 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.kristof-jazyky.cz/>>

KURZY.CZ. *Cena nafty v Evropě* [online]. kurzy.cz: 2024a [cit. 2024-04-07]. Dostupné z WWW: <<https://www.kurzy.cz/komodity/nafta-evropa/>>

KURZY.CZ. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. kurzy.cz: 2024c [cit. 2024-04-07]. Dostupné z WWW: <<https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>>

KURZY.CZ. *Graf GBP / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. kurzy.cz: 2024b [cit. 2024-04-07]. Dostupné z WWW: <<https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-GBP/>>

MATHISON, R. *10 Tips On How to Become a Successful Tour Operator* [online]. rezgo.com: 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.rezgo.com/blog/10-tips-how-to-become-a-successful-tour-operator/>>

MBENZIN.CZ. *Ceny benzínu a nafty v zahraničí* [online]. mbenzin.cz: 2024 [cit. 2024-04-07]. Dostupné z WWW: <<https://www.mbenzin.cz/Ceny-benzinu-a-nafty-v-evrope>>

MMR: *Strategie rozvoje cestovního ruchu České republiky 2021-2030* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021 [cit. 2024-01-07]. 134 s. Dostupné z WWW: <<https://mmr.gov.cz/getattachment/2c398529-b36d-470e-9a6f-57aa11f57ad8/strategie-rozvoje->>.

MMR. *Seznam cestovních kanceláří* [online]. mmr.gov.cz: 2024b [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <[https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/seznam-cestovnich-kancelari/seznam-cestovnich-kancelari-\(1\)](https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/seznam-cestovnich-kancelari/seznam-cestovnich-kancelari-(1))>

MMR. *Základní povinnosti cestovních kanceláří* [online]. mmr.gov.cz: 2024a [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <<https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/pro-profesionaly/legislativa-v-cestovnim-ruchu-a-povinnosti-cestovni/zakladni-povinnosti-ck>>

MZP. *Legislativa a životní prostředí* [online]. mzp.cz: 2024 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <[https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/AA54B8AF1F813BD7C1256FC00040D54E/\\$file/e-0401.htm](https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/AA54B8AF1F813BD7C1256FC00040D54E/$file/e-0401.htm)>

MZV. *Velká Británie: Specifika, bezpečnostní situace, doporučení turistům* [online]. mzv.gov.cz: 2024a [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <[https://mzv.gov.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/velka\\_britanie/cestovani/other.html](https://mzv.gov.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/velka_britanie/cestovani/other.html)>

MZV. *Vítejte v systému DROZD* [online]. drozd.mzv.gov.cz: 2024b [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://drozd.mzv.gov.cz>>

NEOBUS.CZ. *Vozový park* [online]. neobus.cz: 2024 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.neobus.cz>>

NRB. *Definice MSP* [online]. nrb.cz: 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.nrb.cz/podnikatele/dalsi-informace-pro-podnikatele/mali-a-stredni-podnikatele/>>



PRO TRAVEL. *Pro školy* [online]. zajezdyproskoly.cz: 2024 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.zajezdyproskoly.cz>>

RAPPENSPERGER, T. *8 Tour Operator Tips to Increase Your Sales*. WeTravel Academy [online]. 2023. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://pro.regiondo.com/blog/tour-operator-tips/>

ROYAL ROADS UNIVERSITY. *Strategic Planning for Tourism and Hospitality* [online]. Royalroads.ca: 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.royalroads.ca/course/strategic-planning-tourism-and-hospitality>>

SHANGARI, D. *Tourism Planning: Importance, Benefits, Types & Levels* [online]. tboacademy.com: 2022 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.tboacademy.com/en/blog/tourism-planning#>>

SIESTA CLOUD. *Jak nové technologie mění fungování cestovního ruchu* [online]. siesta.cloud: 2024 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://siesta.cloud/2020/03/20/hacktravel-brno-2019-highlights/>>

STUDYCORGI. *Travel and tour company: Strategic Objectivities* [online]. studycorgi.com: 2022 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://studycorgi.com/travel-and-tour-company-strategic-objectivities/>>

ŠKOLNÍ ZÁJEZDY. *Úvod* [online]. skolnizajezdy.cz: 2024 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.skolnizajezdy.cz>>

TAD.CZ. *Zájezdová doprava* [online]. tad.cz: 2024 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <<https://www.tad.cz/vozovy-park/>>

TSVETKOV, T. *10 Ways to Be More Productive and Increase Sales as a Tour Operator*. Regiondo [online]. 2023. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://pro.regiondo.com/blog/productive-tour-operator/>

URBÁNEK, V. *UK – inflace v březnu zvolnila na 3,2 % meziročně. Trh čekal ještě větší zpomalení* [online]. zpravy.kurzy.cz: 2024 [cit. 2024-04-07]. Dostupné z WWW: <<https://zpravy.kurzy.cz/764401-uk-inflace-v-breznu-zvolnila-na-3-2-mezirocne-trh-cekal-jeste-vetsi-zpomaleni/>>

VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY V LONDÝNĚ. *Pravidla pro běžné cestovní do Spojeného království?* [online]. mzv.gov.cz: 2024 [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <[https://mzv.gov.cz/london/cz/konzularni\\_a\\_vizove\\_informace/imigracni\\_pravidla\\_pro\\_obcany\\_eu\\_platna/jaka\\_pravidla\\_budou\\_platit\\_pro\\_bezne.html](https://mzv.gov.cz/london/cz/konzularni_a_vizove_informace/imigracni_pravidla_pro_obcany_eu_platna/jaka_pravidla_budou_platit_pro_bezne.html)>

VISIT BRITAIN. *Visa and immigration information* [online]. visitbritain.com: 2024 [cit. 2024-04-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.visitbritain.com/en/plan-your-trip/visa-and-immigration-information>>

WESTFORD UNIVERSITY COLLEGE. *Significance of Strategic Planning in Hospitality and Tourism Industry* [online]. mywestford.com: 2023 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.mywestford.com/blog/significance-of-strategic-planning-in-hospitality-and-tourism-industry/>>

WESTWING. *10 trendů v cestování, které musíte v roce 2024 zkusit* [online]. westwing.cz: 2024 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.westwing.cz/inspiration/lifestyle/cestovani/trendy-v-cestovani-2022/>>

ZALETĚ SI. *Velká Británie* [online]. zaletsi.cz: 2020 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://zaletsi.cz/destinace/velka-britanie/bezpecnost-ve-velke-britanii/>>

ZENDESK. *9 top CRM software platforms in 2024* [online]. zendesk.com: 2024 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.zendesk.com/sell/crm/>>

ZKOLA. *Vznikl unikátní portál, který má pomoci s organizováním školních zájezdů a výletů* [online]. zkola.cz: 2023 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.zkola.cz/vznikl-unikatni-portal-ktery-ma-pomoci-s-organizovanim-skolnich-zajezdu-a-vyletu/>>

## Seznam příloh

Příloha 1 Statistika vzdělání a demografie ČR.....	I
Příloha 2 Informace k odjezdu .....	II
Příloha 3 Rozhovor s jednatelem KRISTOF s.r.o.....	III
Příloha 4 Rozhovor se specialistkou na školní zájezdy KRISTOF s.r.o. ....	VIII

# Přílohy

## Příloha 1 Statistika vzdělání a demografie ČR



### Veřejná databáze

#### Vlastní tabulka z VDB

Nejnovější data

		Česká republika
Školy	vzdělávání na středních školách (včetně nástavbového studia) <sup>1)</sup>	1 280
Školy	základní vzdělávání <sup>1)</sup>	4 214
Žáci	vzdělávání na středních školách (včetně nástavbového studia) <sup>1)</sup>	432 906
Žáci	základní vzdělávání <sup>1)</sup>	962 348
Počet obyvatel	věk	
	0 let <sup>2)</sup>	101 919
	1 až 4 roky <sup>2)</sup>	460 626
	5 až 9 let <sup>2)</sup>	584 237
	10 až 14 let <sup>2)</sup>	604 026
	15 až 19 let <sup>2)</sup>	556 689
	20 až 24 let <sup>2)</sup>	505 018
	25 až 29 let <sup>2)</sup>	570 325
	30 až 34 let <sup>2)</sup>	708 778
	35 až 39 let <sup>2)</sup>	739 429
	40 až 44 let <sup>2)</sup>	824 553
	45 až 49 let <sup>2)</sup>	939 749
	50 až 54 let <sup>2)</sup>	740 327
	55 až 59 let <sup>2)</sup>	688 078
	60 až 64 let <sup>2)</sup>	595 926
	65 až 69 let <sup>2)</sup>	653 033
	70 až 74 let <sup>2)</sup>	612 885
	75 až 79 let <sup>2)</sup>	475 940
	80 až 84 let <sup>2)</sup>	267 114
	85 až 89 let <sup>2)</sup>	133 551
	90 až 94 let <sup>2)</sup>	54 609
	95 a více let <sup>2)</sup>	10 717
Počet obyvatel	muži	
	0 let <sup>2)</sup>	52 321
	1 až 4 roky <sup>2)</sup>	235 472
	5 až 9 let <sup>2)</sup>	299 415
	10 až 14 let <sup>2)</sup>	308 690
	15 až 19 let <sup>2)</sup>	285 632
	20 až 24 let <sup>2)</sup>	255 651
	25 až 29 let <sup>2)</sup>	291 220
	30 až 34 let <sup>2)</sup>	362 796
	35 až 39 let <sup>2)</sup>	377 586
	40 až 44 let <sup>2)</sup>	421 104
	45 až 49 let <sup>2)</sup>	478 298



## Co si vzít s sebou / na co nezapomenout

- ✓ **cestovní pas** (platnost stačí cca 14 dní po návratu ze zájezdu)
- ✓ **originál kartičku** z české zdravotní **pojišťovny** VZP apod.
- ✓ **adaptér** na UK zásuvky (prodlužovací kabel ve skupince v rodině)
- ✓ **léky**, které pravidelně berete
- ✓ **peníze** (CZK na případné občerstvení v autobuse či jiné občerstvení po území ČR, EUR na platbu toalet na německých odpočívadlech, GBP – kapesné a vstupné)



## Co si s sebou nebrat

- ✗ **nože**
- ✗ **pepřové spreje**
- ✗ **alkohol**
- ✗ **energetické nápoje**
- ✗ **drahé věci** (možnost ztráty a poškození)



## Co doporučujeme

- **ofocení pas v telefonu** (v případě ztráty je následně řešení náhradního dokladu mnohem jednodušší)
- **přezůvky** do rodiny
- **jedny náhradní boty**
- **pokud máte, vezměte si s sebou i platební kartu** (v UK omezují platbu v hotovosti a naopak stále častěji vyžadují platbu elektronicky – platební karta, telefon, hodinky apod.)



## Obecné informace

S ohledem na životní prostředí a omezení plastového odpadu, prosíme, pokud je to možné, aby si děti vzaly **vlastní láhev na vodu (0,5 l)**. Hostitelské rodiny ji denně doplní čistou filtrovanou vodou. Není-li to možné, mohou si děti zakoupit malou láhev s minerální vodou v autobuse a následně opakovaně použít.

## Pokyny a užitečné rady při pobytu v hostitelských rodinách

Pro Váš spokojený pobyt doporučujeme:

- již na začátku upozornit hostitele na odlišnosti v jídelničce (dieta, potraviny, které nejíte)
- po příjezdu zkontrolujte vybavení pokoje a každé poškození ihned nahláste hostitelům
- pro vlastní pohodlí si vezměte domácí obuv
- domluvte se s hostiteli v kolik hodin chcete být vzbuzeni
- věnujte pozornost pravidlům, které vám sdělí hostitel první večer
- nezdržujte se příliš dlouho v koupelně
- udržujte svůj pokoj v čistotě
- jste-li ve společnosti hostitelů, mluve anglicky
- dodržujte časy snídaně, večeře

**Je zakázáno opouštět po večeri hostitelskou rodinu.**



## Přeprava autobusem

- cestující jsou povinni být **připoutáni bezpečnostními pásy** po celou dobu přepravy
- zavazadla doporučujeme rozdělit na menší příruční, které si cestující vezmou na palubu autobusu a větší (kufr, cestovní taška), které bude umístěno v zavazadlovém prostoru (po dobu přepravy není do zavazadlového prostoru přístup).
- **velikost příručního zavazadla** by měla odpovídat velikosti batohu / tašky pro běžné nošení
- maximální rozměry zavazadla umístěného v zavazadlovém prostoru jsou **60 x 40 x 30 cm** (včetně příslušenství - kolečka, držadlo). Větší zavazadla nemusí být převzata k přepravě
- **zavazadla, která se nevejdou do osobního vozu hostitelské rodiny budou přepravena taxikem na náklady účastníků**
- při zničení, poškození nebo odcizení zavazadla během přepravy (mimo pojistné podmínky Slavia) hradí škodu dopravce
- v zavazadle, které je uloženo v zavazadlovém prostoru se nedoporučuje ponechávat křehké nebo cenné věci, doklady a elektroniku. **Za poškození či ztrátu těchto věcí dopravce neručí a neodpovídá**
- maximální možná hodnota zavazadel včetně jejich obsahu pro případné **kompence je 5.000 Kč/osoba**
- balíky vod nepřevážujeme
- každé **zavazadlo musí být označeno cedulkou** se jménem a adresou



## Pojištění – zahrnuto v ceně zájezdu

Komplexní cestovní pojištění od pojišťovny Slavia, kartičky Vám předá průvodce v autobuse.

**Pojištění zahrnuje:**

- **léčebné výlohy do výše 10.000.000 Kč**
- **trvalé následky úrazu do výše 400.000 Kč**
- **smrt následkem úrazu do výše 200.000 Kč**
- **pojištění krádeže / loupeže zavazadel do výše 15.000 Kč**
- **odpovědnost za neúmyslně způsobenou škodu** (na věci nebo zdraví do 1.000.000 Kč / událost)
- **pojištění storna zájezdu** - z důvodu vážného akutního onemocnění (vč. covid-19) či úrazu pojištěného; úmrtí pojištěného, náhlého úmrtí někoho z blízkých příbuzných pojištěného; zničení, poškození či ztráty majetku pojištěného. Spoluúčast 20%
- **připojištění COVID-19** - onemocnění / karanténa před odjezdem (uplatňuje se jako storno výše)
- **karanténa v zahraničí** - úhrada ubytování a stravování nehrzeného místními úřady do výše 35.000 Kč / os.
- **úhrada dopravy do ČR**, pokud není možné přicestovat dle původního cestovního plánu do výše 35.000 Kč / os.

## **1. Jaké poslání a vize zastává vaše cestovní kancelář?**

Naše cestovní kancelář má za poslání poskytovat školním skupinám nezapomenutelné poznávací zájezdy a jazykové kurzy. Chceme studentům umožnit, aby se nejen naučili nové jazyky, ale aby také získali praktické zkušenosti a pochopení různých kultur přímo na místě. Naším cílem je, aby každý zájezd byl nejen poučný, ale také zábavný a inspirující. Snažíme se, aby naše nabídky byly přizpůsobené individuálním potřebám a přáním našich klientů, čímž zajišťujeme, že každá skupina odjíždí s pocitem, že jejich zážitek byl kvalitní a obohacující.

Chceme být ti, koho zákazníci kontaktují jako prvního na trhu. Naší snahou i do budoucna bude rozvíjet nejen osobnosti, ale i vzdělání účastníků. Chceme, aby každý z našich klientů odcházel s pocitem, že jsme přesně to, co potřebovali, a že jsme jejich očekávání překonali a mají nezapomenutelné zážitky.

## **2. Jaký je cíl cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.?**

Poskytovat kompletní servis při organizaci zájezdů. Postarat se o všechny aspekty cesty, aby naši klienti nemuseli řešit žádné komplikace. Kromě základních služeb se také snažíme nabídnout dodatečné možnosti, které by mohly zlepšit celkovou spokojenost klienta.

## **3. Kolik zaměstnanců tvoří váš personální tým a jaké jsou jejich hlavní role a odpovědnosti v rámci společnosti?**

Náš personální tým se skládá z celkem devíti zaměstnanců. Vedle mě, máme tři specialistky na školní zájezdy, které se starají o plánování a organizaci našich poznávacích zájezdů a jazykových kurzů, zajišťují komunikaci s klienty a vyřizují veškeré detaily spojené s jejich cestováním skupin. Dále máme jednu administrativní pracovníci, která zajišťuje běžnou kancelářskou agendu a podporuje nás v administrativních záležitostech. A na závěr, čtyři řidiči autobusů, kteří jsou velmi důležití pro náš tým, neboť jsou zodpovědní za bezpečnou a pohodlnou dopravu našich klientů.

## **4. Kdo jsou vaši zákazníci?**

„Našimi zákazníky jsou zejména školy z celé České republiky. Naše služby jsou zaměřeny žáky a jejich učitele. Neklademe důraz na vybrané regiony nebo ty z blízkého okolí, ale snažíme se oslovit široké spektrum škol z celého území České republiky.“

## **5. Kdybyste měl shrnout krátce vaši nabídku, jak byste ji představil?**

„Naše nabídka se zaměřuje na poznávací zájezdy a jazykové kurzy, s téměř 90 % zájezdů organizovaných do Velké Británie. Zajišťujeme kompletní služby včetně pojištění, dopravy a průvodcovských služeb. Ubytování nabízíme v hostitelských rodinách, hotelech nebo hostelech. Pro jazykové kurzy preferujeme ubytování v hostitelských rodinách, což umožňuje studentům okamžitou aplikaci nových znalostí. Nabízíme také krátké zájezdy do okolních států s ubytováním v hotelech. Naše nabídka je přehledně prezentována ve dvou katalogích a na našich webových stránkách.“

## **6. Jak často aktualizujete váš katalog zájezdů a jaký je proces jeho přípravy každý rok?**

„Náš katalog zájezdů je aktualizován každý rok, abychom zajistili jeho aktuálnost. Vydávám a zasílám je vždy na začátku školního roku.“

## **7. Jakým způsobem získáváte aktuální informace o dění v daných destinacích?**

„Aktuální informace o dění v daných destinacích získáváme převážně od Asociace cestovních kanceláří AČCKA, která nás systematicky informuje o jakýchkoli změnách či událostech. Vstup do tohoto sdružení nám poskytl přístup k jejich informačním a poradenským službám, což nám výrazně pomáhá nejen při plánování našich zájezdů, ale i při udržování vysoké úrovně profesionality a prestiže v našem odvětví.“

## **8. Jaké klíčové milníky ve vývoji Vaší společnosti byste vyzdvihl?**

Významné milníky ve vývoji naší společnosti zahrnují určité období pandemie COVID-19 a následného brexitu. Tyto události měly významný dopad na naše obchodní operace a strategie. Zároveň bychom vyzdvihli i naše členství v Evropské unii, které považujeme za přínosné, a díky Schengenskému prostoru jsme schopni nabízet našim zákazníkům možnost cestovat po Evropě bez hranic, což posiluje atraktivitu našich nabídek.“

## **9. Jak pandemie COVID-19 ovlivnila vaši cestovní kancelář a jak jste se s těmito vlivy vyrovnávali?**

„Pandemie COVID-19 měla na naši cestovní kancelář obrovský dopad, byl snad největší za dobu existence naší společnosti. Začátkem pandemie jsme zaznamenali rapidní pokles poptávky po zájezdech, a nakonec jsme byli nuceni zrušit veškeré plánované akce. Tento negativní dopad se projevil i na straně našich destinací, zejména ve Velké Británii, byla kvůli pandemii zavírána ubytovací centra s hostitelskými rodinami. Po skončení pandemie jsme však zaznamenali dramatický nárůst poptávky po zájezdech, což v dnešní době stále přetrvává a musí docházet i k odmítání poptávek.“

## **10. S jakými překážkami se průběhu roku setkáváte?**

„Během roku se setkáváme s různými překážkami, ale v této sezóně se nejčastěji potýkáme s problémy spojenými s naplněním kapacity zájezdů a dosažením minimálního počtu účastníků. Tato situace může být výzvou pro plánování a provádění našich akcí, ale snažíme se adaptovat a hledat řešení, abychom zajistili spokojenost našich klientů.“

## **11. Jaký je provoz cestovní kanceláře a jak se vyrovnáváte s výkyvy sezónnosti v cestovním ruchu?**

„Provoz naší cestovní kanceláře se v průběhu roku mění. Sezónu vnímáme od začátku března do konce června a následně od září do prosince. Velký zájem je však o termíny zejména v květnu, červnu a září, kdy je počasí v nabízených destinacích nejlepší.“

## **12. Jaké partnery/dodavatele považujete za klíčové?**

„Klíčovými partnery pro naši kancelář jsou samozřejmě partneři v oblasti ubytování, přepravy do Velké Británie i pojišťovna Slavia. Nicméně, nemůžeme opomenout zásadní spolupráci s průvodci. V současné době spolupracujeme s osmi stálými průvodci, kteří vždy zajistí našim skupinám vysokou kvalitu průvodcovských služeb. Snažíme se také posílit tuto oblast spoluprací s novými průvodci, a to prostřednictvím jejich zaučení s našimi zkušenými průvodci. Spoléháme na vysokou kvalitu služeb poskytovaných těmito odborníky, což je pro nás klíčové pro dosažení spokojenosti našich klientů.“

### **13. Jakým způsobem se snažíte odlišit od konkurence?**

„Odlišit se od konkurence není úplně snadné. Nám se to však podařilo ve chvíli, kdy jsme si pořídili vlastní dva zájezdové autobusy, to nám zajišťuje značnou konkurenční výhodu. Díky této vlastní infrastruktuře jsme schopni lépe kontrolovat kvalitu a pohodlí našich služeb a poskytovat klientům lepší zážitek. Vlastnictví těchto prostředků nám umožňuje flexibilitu a širší spektrum možností při plánování a provádění zájezdů, což je něco, co se v našem odvětví značně cení.“

### **14. Jaká je největší výhoda vlastnictví zájezdových autobusů pro vaši cestovní kancelář?**

„Největší výhodou vlastnictví zájezdových autobusů pro naši cestovní kancelář je kontrola nad jejich stavem a kvalitou. Zároveň přinášejí záruku, že autobusová doprava bude zajištěna a nebude dopravcem odřeknuta na poslední chvíli. Pravidelná a důkladná údržba našeho vozového parku zajišťuje, že naše dopravní prostředky jsou vždy vynikajícím stavu a připraveny splnit veškeré potřeby našich klientů. V oblasti dopravy máme i dlouholetého partnera TAD s.r.o., který zajišťuje našim klientům srovnatelné služby.“

### **15. Kdo jsou hlavní konkurenti?**

Je jich hned několik, nicméně bych vyzdvihl pouze 3 hlavní, se kterými se v našem okolí setkáváme. Jedná se o CK Royal, PRO TRAVEL a Školní zájezdy.

### **16. Setkali jste se v poslední době s novými konkurenty? Jak na ně reagujete?**

„V současné době jsme nezpozorovali vznik nových cestovních kanceláří specializujících se také na školní zájezdy. Soustředíme se na posílení našich silných stránek a zachování naší konkurenční výhody prostřednictvím poskytování vysoké kvality služeb a efektivního řízení.“

### **17. Jaké faktory mají největší vliv na vaše podnikání?**

„Určitě cena, kvalita poskytovaných služeb, reputace a přístup cestovní kanceláře. Školy vybírají cestovní kancelář na základě těchto faktorů, které jsou pro ně klíčové při rozhodování o organizaci svých školních zájezdů. Jsme si vědomi toho, že těmto faktorům musíme věnovat zvláštní pozornost, abychom splnili očekávání našich klientů.“

### **18. Jaký dopad mají na vaše podnikání ceny pohonných hmot?**

„Ceny pohonných hmot mají zásadní dopad na naše podnikání. Pravidelně sledujeme aktuální ceny a snažíme se optimalizovat naše náklady. Víme, kde jsou ceny vyšší a kde je výhodnější tankovat. Preferujeme tankování paliva především v České republice a Německu, kde jsou často výhodnější ceny než v jiných zemích.“

### **19. Jaký dopad mají nové technologie ke zlepšení služeb pro vaše klienty?**

„Nové technologie mají zásadní dopad na zlepšení našich služeb pro klienty. Například bez internetu bychom již nemohli pracovat. Je to hlavní nástroj pro komunikaci s našimi klienty a zprostředkování informací o našich zájezdech. Z mého pohledu je nejdůležitější z technologických faktorů. Umožňuje nám efektivněji a rychleji reagovat na potřeby a požadavky našich klientů, poskytovat jim aktuální informace a zajišťovat kvalitní služby. Díky novým technologiím můžeme využívat online přihlašování k našim zájezdům.“



## **20. Jaký vliv mají environmentální faktory na organizaci vašich zájezdů?**

„Z ekologického hlediska je pro nás důležité, aby naše zájezdové autobusy a autobusy našich partnerů, splňovali emisní podmínky, tedy normu Euro 6. Zejména při dopravě po Londýně hradíme roční poplatek, což je jedno z opatření na podporu ochrany životního prostředí. Snažíme se přizpůsobit naše zájezdy tak, aby minimalizovaly negativní dopady na životní prostředí.“

## **21. Provedli jste již nějaké kroky, které jsou šetrné k ekologickému prostředí?**

Ano, jedním z nich je zavedení speciálních pevných kelímků pro pedagogy, které jsou v našich autobusech používány místo jednorázových kelímků na čaj nebo kávu. Tímto způsobem snižujeme množství odpadu a přispíváme k udržitelnějšímu provozu našich zájezdů. Jsme otevřeni dalším inovativním opatřením, která by mohla pomoci snížit naše dopady na životní prostředí.“

## **22. Jaké příležitosti vidíte pro rozvoj cestovní kanceláře?**

„Jistě existuje více možností, jak přispět k rozvoji. Jednou z možností je rozšíření našeho portfolia. Dále bychom se mohli zaměřit na modernizaci našeho online přihlašovacího systému.“

## **23. Jaká je strategie společnosti pro rozvoj a udržení dlouhodobých vztahů se školami a dalšími zákazníky?**

„Naše strategie pro rozvoj a udržení dlouhodobých vztahů se školami je založena na komunikaci a osobních setkáních, zejména u dlouhodobých spoluprací. V naší cestovní kanceláři si vážíme dlouhodobých vztahů a snažíme se budovat pevné vazby se školami, konkrétně vedoucími učitelkami, které zájezd za školu organizují. Mnoho škol již s námi organizuje zájezdy několik let, což je pro nás potvrzením úspěšné spolupráce a důvěry. Na základě těchto dlouhodobých vztahů se snažíme nabízet flexibilnější možnosti programů, lepší cenové podmínky a prioritní přístup k našim nabídkám a řešením vzniklých problémů. Jak jsem již zmínil, snažíme se i o osobní setkání se skupinami, jezdíme k odjezdům a v případě zájmu škol organizujeme i informační schůzky. Ty je však složité plánovat během sezóny, kdy není dostatek času. Vždy se však snažíme poptávce po schůzkách vyhovět“

## **24. Jakých hrozeb se obáváte v současné době?**

„V současnosti se obáváme především možného odchodu našich stálých a zkušených průvodců. Jsou pro nás klíčovými partnery a jejich případný odchod by mohl negativně ovlivnit kvalitu našich služeb a důvěru našich klientů.“

## **25. Jakým způsobem hledáte nové zaměstnance?**

„Při hledání nových zaměstnanců využíváme inzerci na pracovních portálech či našich webových stránkách. Nicméně v nejlepším případě se snažíme hledat zaměstnance na osobní doporučení. K náboru přistupujeme velice individuálně a flexibilně. Daný člověk musí být na tuto práci stavěný, jelikož je důležité se přizpůsobit specifickým potřebám a charakteristikám našich skupiny.“

## **26. Jakým způsobem probíhá zaškolování nových zaměstnanců?**

„Na pořádné zaškolení nových zaměstnanců není bohužel v současnosti dostatečný časový prostor a často takové zaškolení probíhá tzv. v běhu. Snažíme se však novým zaměstnancům připravit ty nejlepší podmínky a do budoucna se na tento adaptační proces více zaměřit.“

## **27. Jaké benefity a motivace nabízíte svým zaměstnancům?**

„Jednou z výhod je dle mého názoru možnost návštěvy zemí a míst, kde probíhají naše zájezdy a kurzy. Například na začátku tohoto roku byla našim specialistkám na školní zájezdy poskytnuta příležitost navštívit některé z nabízených destinací za účelem poznání a osobního setkání s místními partnery. Tato iniciativa měla za cíl nejen posílit vazby s našimi partnerskými organizacemi, ale také poskytnout našim zaměstnancům inspiraci a motivaci v jejich práci. Vedle toho se snažíme poskytovat různé benefity, jako jsou flexibilnější pracovní doba. Spokojení zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu, nemyslíte?“

## **28. Jaké marketingové strategie využíváte k propagaci vašich služeb?**

„Marketing bohužel není naší silnou stránkou. V tuto chvíli k propagaci využívá spíše tištěné materiály a upomínkové předměty. Z hlediska online marketingových nástrojů máme k dispozici účty na sociálních médiích, nicméně v tuto chvíli nejsou nijak aktivní.“

### **1. Jaké poslání a vize zastává vaše cestovní kancelář?**

„Naším posláním je nabízet školním skupinám nejen kvalitní poznávací zájezdy a jazykové kurzy, ale hlavně zážitky, které rozšíří obzory. Chceme, aby studenti nejen zdokonalili své jazykové dovednosti, ale aby se také prakticky seznámili s různými kulturami. Sázíme na to, že nejlepší učení probíhá přímo v terénu, kde se teorie propojuje s praxí. Naše zájezdy jsou navrženy tak, aby byly nejen poučné, ale i zábavné a inspirativní. Důraz klademe na to, aby naše služby byly přístupné a šité na míru potřebám a přáním našich klientů. Do budoucna chceme, aby naše nabídka byla vždy v souladu s nejnovějšími trendy a zároveň aby odpovídala měnícím se požadavkům a přáním našich klientů. Přejeme si, aby každý zákazník odjížděl spokojený.“

### **2. Jak byste popsala cíle vaší cestovní kanceláře?**

„Hlavní cíl cestovní kanceláře vidím v zajištění zájezdu a veškerých služeb s tím spojených. Naším cílem je dát zájezdu i něco navíc, co klientům udělá radost. Dalším cílem je zajistit všechny služby spojené s organizací cesty, a když je to možné, nabídnout i něco navíc. Snažíme se dosáhnout toho, aby se k nám klienti stále vraceli.“

### **3. Kdo je vaší cílovou skupinou?**

„Naši hlavní cílovou skupinou jsou české školy, převážně základní a střední školy včetně gymnázií. Spolupracujeme se školami z celé České republiky, a to i když jsou od naší základny v Liberci stovky kilometrů daleko.“

### **4. Jakým způsobem se snažíte zajistit, aby byly školní zájezdy atraktivní pro různé věkové skupiny studentů?**

„Program uzpůsobujeme zejména v rámci turistických aktivit, které skupina navštíví. Vše probíhá na základě dohody s pedagogem-vedoucím zájezdu, který je s účastníky v přímém kontaktu. Díky tomu je možné zajistit program tak, aby byli všichni účastníci spokojeni. Soustředíme se na destinace, které jsou u mladých lidí velmi oblíbené.“

### **5. Jaké jsou nejoblíbenější destinace mezi vašimi klienty a proč?**

„Převažují centra jižní Anglie (Brighton, Bournemouth). Důvodem je vysoký počet přírodních i historických památek v jedné oblasti. Program je tedy pestrý a zahrnuje “od všeho trochu”. Mezi další oblíbené destinace patří centra spojená s filmovým cestovním ruchem, například Oxford ve spojení s Harrym Potterem nebo samotný Londýn. Tato místa nabízejí široké spektrum aktivit a památek, které oslovují různé zájmy. Oproti minulému roku stoupl zájem o severní Anglii a oblast Devonu či Walesu. Zájem si vysvětlují přírodními památkami, které jsou oproti Skotsku méně náročné v rámci cestování.“

### **Jaké jsou klíčové faktory, které ovlivňují výběr destinací pro poznávací zájezdy a jazykové kurzy?**

„Při výběru destinací pro školní zájezdy a jazykové kurzy hraje roli hned několik klíčových faktorů. Prvním a často nejdůležitějším je cena. To je pro školy a rodiče velmi důležité. Dále je pro ně klíčové, aby programy byly průřezové a pokrývaly různé vyučované předměty. Zároveň si myslím, že rozhoduje počet navštívených míst v programu i schopnost daný program skupině ve vybrané oblasti přizpůsobit. Výběr ovlivňuje i kvalita ubytování. V případě ubytování v hostitelských rodinách je zásadní jejich spolehlivost. U jiných ubytovacích zařízení, jako jsou hotely a hostely rozhoduje také možnost zajištění stravy (snídaně, polopenze, plná penze).“

## **6. Jaké jsou rozdíly mezi těmito typy ubytování?**

„Rozdíly jsou docela markantní. Každý typ ubytování nabízí jiné výhody a nevýhody, které každá skupina vnímá jiným způsobem. Hostitelské rodiny poskytují autentický zážitek z místní kultury a umožňují studentům praktikovat jazyk v reálném prostředí. Je to zajímavý a rodinný typ ubytování, který však může být méně předvídatelný, co se týče standardů. Hotely, které vybíráme, jsou cenově dostupné a nabízejí vždy stejný standard služeb, ať jste kdekoli. V hotelích obvykle není možné připravovat vlastní jídla, a večere si účastníci zajišťují sami, což některé skupiny uvítají a jiné to vidí jako komplikaci. Tyto hotely jsou ideální pro krátkodobá ubytování a často je využíváme k ubytování dospělých členů zájezdu, jako jsou pedagogové, řidiči a průvodci, kteří z různých důvodů nemohou být ubytováni v hostitelských rodinách. Hostely jsou zase jiné. Často nemají stejný standard jako hotely a mohou se výrazně lišit. Často nedisponují soukromými koupelnami na pokojích, což může být pro některé skupiny nevyhovující. Na druhou stranu nabízejí možnost plné penze, což školní skupiny uvítají, zejména pokud se snaží, aby zájezd vyšel co nejlevněji.“

## **7. Jaké jsou největší trendy a změny v poptávce po školních zájezdech v posledních letech?**

„Vzhledem k době, kdy pracuji jako specialistka na školní zájezdy nemohu zcela posoudit. Nicméně v jednom roce lze určitě pozorovat odklon od hostitelských rodin a výměnu za ubytování v hotelech a hostelech, vyšší poptávka po leteckých zájezdech (přímo do Anglie, USA). Trendy jistě zahrnují i vývoj technologií a důraz na větší bezpečnost. V tom naše cestovní kancelář drží krok, jelikož jsme vybaveni systémem GPS pro monitorování polohy našich autobusů. To zlepšuje bezpečnost a efektivitu přepravy, což rodiče i školy velmi oceňují.“

## **8. Jaké jsou nejčastější překážky při plánování zájezdů a jak je překonáváte?**

„Překážek je mnoho. Může dojít ke zrušení trajektů, zrušení dopravce, odmítnutí průvodcem na poslední chvíli, poničení autobusu vandaly. Vždy záleží na dané situaci. Nevýhodou cestovního ruchu je spolehnout se na ostatní, a to ne vždy může vyjít podle představ. Je tedy nezbytné mít okolo sebe skvělý tým osob, od kolegů v kanceláři, přes dopravce, obchodní partnery, kteří danou situaci pomohou řešit.“

## **9. Jaké jsou hlavní faktory, které ovlivňují ceny školních zájezdů a kurzů?**

„Hlavním faktorem jsou ceny zahraničních partnerů. Vzhledem k vysoké inflaci v minulém roce navyšovali ceny také zahraniční partneři, kteří cenu zájezdu z významné části určují. Cenu ovlivňuje také kurz měny či cena pohonných hmot.“

## **10. Jak společnost zajistí, že její zájezdy jsou finančně dostupné, aniž by to ovlivnilo jejich kvalitu?**

„S každým zákazníkem se snažíme najít takový program, aby mohl být zájezd zorganizován. Pokud nám klient sdělí cenovou představu, jsme schopni do určité míry program uzpůsobit a cenu snížit, např. v případě kurzu ponížit počet hodin výuky. Pokud klient ovšem požaduje zájezd do dražších oblastí, např. oblasti Jihovýchodní Anglie, za cenu odpovídající jižní Anglii, není zcela možné vyhovět.“

## **11. Jakým způsobem je zajištěna komunikace mezi společností, školami a rodiči studentů?**

„S vedoucím zájezdu komunikujeme prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. V případě rodičů studentů se jedná o stejný způsob. Zároveň s rodiči komunikujeme prostřednictvím interního

přihlašovacího systému, kam rodiče studenty přihlašují. Systém nám umožňuje zasílat hromadnou komunikaci, kontrolovat přijaté platby aj.“

## **12. Jak se cestovní kancelář přizpůsobuje měnícím se požadavkům a očekáváním škol a studentů?**

„Snažíme se školám vyhovět, jak bylo již zmíněno. Nicméně doba jde stále dopředu a vždy je co dohánět. Do budoucna bychom například rádi využili možnost platby přes platební bránu či jednodušší přihlašování.“

## **13. Jaké metody využíváte pro sběr a analýzu zpětné vazby od klientů? Jak reagujete na zpětnou vazbu a požadavky od zákazníků?**

„Zpětnou vazbu sbíráme zejména od vedoucích zájezdů. Samozřejmě je pro nás důležité, zdali je spokojený každý klient individuálně. Nicméně od jednotlivých účastníků vnímá spokojenost i průvodce, který je s nimi po celou dobu a vnímá náladu skupiny. Od pedagogů sbíráme zpětnou vazbu zejména písemnou formou, kdy vyplňují papírové dotazníky během cesty autobusem, případně e-mailovou formou. Pokud dojde k negativní zkušenosti, vždy předáváme zpětnou vazbu osobám, ke kterým se vztahuje a snažíme se o nápravu.“

## **14. Jaké jsou největší výzvy při komunikaci s rodiči studentů a jak je řešíte?**

„Pracujeme ve službách. Každý den je tedy určitým způsobem výzva, co se komunikace týče. Největší výzvy při komunikaci s rodiči studentů často spočívají v nastavování realistických očekávání a vysvětlování rozdílů v kultuře nebo prostředí, které mohou ovlivnit zkušenosti jejich dětí. Například při přípravě na školní zájezdy je klíčové, aby rodiče byli předem informováni o lokálních zvycích a podmínkách, které se mohou lišit od těch, na které jsou jejich děti zvyklé. Mnoho rodičů bývá překvapeno, když se jejich děti setkají s odlišnými situacemi, a to může vést k nedorozuměním. K zájezdu jsou nejčastější dotazy od rodičů směřovány právě na ubytování v rodinách. Dále na platební podmínky, pojištění a dopravu.“

Řešením je nejspíše jasná a brzká informovanost. Používám e-maily, rodičovské schůzky a informační brožury, kde detailně popisují, co mohou očekávat. Tímto způsobem se snažím předcházet případným problémům a zajistit, že všichni budou mít správné informace a budou připraveni na to, co přijde. Je to o otevřené a průběžné komunikaci, která pomáhá vyjasnit očekávání a uklidnit rodiče.“

## **15. Jaký je váš proces při řešení stížností či problémů klientů?**

„Záleží, kdy ke stížnosti dochází. Pokud se jedná o stížnost na administrativu před odjezdem, snažíme se o okamžitou nápravu. To stejné platí i na zájezdu. Pokud nejsou účastníci např. spokojeni v rámci hostitelské rodiny a stížnost je oprávněná. V takovém případě se snažíme o nalezení jiné rodiny a co nejrychlejší přestěhování k jiným hostitelům. Apelujeme, aby účastníci, ale také pedagogové oznamovali stížnosti ihned průvodci, který je přímo na místě a dokáže situaci vyřešit rychleji. Pokud průvodce potřebuje k vyřešení naši pomoc, jsme mu plně k dispozici. Pokud dojde ke stížnosti po uplynutí zájezdu, je velmi obtížné zajistit nápravu. Pokud shledáme stížnost jako oprávněnou, vrátíme poměrnou část peněz. Záleží na závažnosti situace. Každá stížnost je individuálně posuzována.“

## **16. Jak se společnost vyrovnává s výzvami spojenými s mezinárodním cestováním, jako jsou vízové požadavky?**

„Víza si zařizuje každý účastník individuálně. Jako cestovní kancelář vystavíme účastníkům potřebné podklady, které jsou k udělení víza zapotřebí. Zdali ovšem dojde ke schválení je vždy

na daném vyřizujícím úřadě. Je otázkou, zdali bude vízová povinnost zavedena i pro občany EU ze strany Velké Británie. To by z mého pohledu ztížilo práci cestovním kancelářím obecně.“

### **17. Jaká opatření přijímáte pro zajištění bezpečnosti studentů během zájezdů?**

„Základním opatřením je dostatečný počet pedagogů na počet studentů. Jedná se většinou o 3 pedagogy na 45 účastníků. Nicméně lze také počet pedagogů snížit, vždy ale minimálně 2 dospělé osoby. V průběhu zájezdu závisí bezpečnost zejména na vybavení autokaru bezpečnostními pásy, kterými musí být cestující přepraveni po celou dobu zájezdu.“

### **18. Jak společnost vybírá a hodnotí své partnery, hostitelské rodiny a ubytovací zařízení?**

„Vzhledem k dlouhé historii CK jsou rodiny zajišťovány partnery, se kterými máme navázanou spolupráci několik let. V této oblasti jsou dva typy spolupráce. Buď spolupracujeme „na přímo“ tedy s organizátory vybrané oblasti, těm poskytujeme veškeré informace o daných skupinách a platby jsou přímo na jejich účty nebo spolupracujeme s velkými organizacemi, které spravují několik center ve Velké Británii, ale v daných destinacích nejsou osobně. Rodiny jsou těmito partnery vybírány a my jim ve výběru věříme. Pokud nastane komplikace, např. nevyhovující rodina, s partnerem vždy takovou situaci řešíme a rodina je buď vyřazena nebo dojde k nápravě. Ubytovací zařízení jsou vybírána podle vybavení, cenové dostupnosti, lokality, možností stravování aj.“

### **19. Jaký vliv má technologický pokrok na organizaci a průběh školních zájezdů?**

„Řekla bych že významnou. Lze pocítovat postupné odvracení se od hotovosti k bezhotovostním platbám. Zejména u památek a jiných turistických atrakcí je v 90 % vyžadována platba předem. Dále se jedná o objednávání vstupů prostřednictvím formulářů nebo nákupů vstupenek přímo online. Rádi bychom v budoucnu využívali platbu prostřednictvím QR kódů pro přijímání plateb od samotných klientů.“

### **20. Jaké inovativní metody nebo technologie využíváte pro zlepšení zážitku?**

„Přihlašování prostřednictvím našeho online systému považujeme za velké zjednodušení jak pro pedagogy, tak pro účastníky i CK. Mezi další technologie patří např. sledování polohy autobusu, kterou mohou rodiče účastníků sledovat. Jak jsem již zmiňovala, rádi bychom se v budoucnu zaměřili na co nejjednodušší přihlášení, platby i zlepšení webových stránek.“

### **21. Jak cestovní kancelář sleduje a reaguje na trendy?**

„Snažíme se sledovat, co školní skupiny nově požadují a do programů takové požadavky zakomponovat. Je důležité myslet i na to, že ne všechny trendy jdou v rámci cestování školních skupin zařadit.“

### **22. Jaký je proces výběru a školení průvodců pro školní zájezdy?**

„Dlouhodobě spolupracujeme se stálým portfoliem zkušených průvodců. Pokud se řady našich průvodců rozšiřují, probíhá osobní schůzka a zaškolení s naším stálým průvodcem na samotném zájezdu.“

### **23. Jak hodnotíte dopad vašich zájezdů na vzdělávání a osobní rozvoj studentů?**

„Osobně si myslím, že poměrně značný. Vždy záleží na vnímání samotného jedince, nicméně považují za důležité, aby studenti zažili a viděli život v cizí zemi u obyčejných lidí, ne pouze z ubytování hotelového či hostelového typu.“

## **24. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu při organizaci školních zájezdů?**

„Jako klíčový faktor považuji komunikaci, jak s vedoucími zájezdu, rodiči, průvodci, dopravci aj. Stejným faktorem je samozřejmě spolehlivá doprava. Dále se jedná o znalost daných míst průvodci, řidiči a do určité míry i pracovníky CK. Nezbytnou součástí jsou i spolehliví zahraniční partneři.“

## **25. Jaké jsou dle Vašeho názoru možnosti pro rozšíření vaší nabídky zájezdů a kurzů?**

„Možnosti vidím zejména v rozšíření destinací, které budeme jako CK schopni nabídnout. Novými zeměmi pro nabídku by mohlo být Španělsko nebo státy severní Evropy.“

## **26. Jak vnímáte konkurenci z Vaší pozice?**

„Ze své pozice se setkávám zejména se zahraniční konkurencí, a to zejména v oblasti poptávek ubytování v hostitelských rodinách pro skupiny ve Velké Británii. Konkurenční prostředí je v tomto ohledu velké a pokud není poptávka ubytování zaslána organizacím ve Velké Británii včas, nemáme šanci v některých oblastech ubytování zařídit. Jedná se zejména o konkurenty z Německa a Francie.“

## **27. Jaký je aktuální postoj a zájem škol a rodičů o ekologicky šetrné zájezdy?**

„V současné době je dle mého pohledu tento postoj pouze patrný. Pravděpodobně se jedná o nedostatek povědomí nebo priorit. Co se týče naší kanceláře, jsme si vědomi ekologických výzev a snažíme se přizpůsobit naše postupy a provoz s ohledem na životní prostředí. Účastníky zájezdů se snažíme vést k šetrným návykům na ochranu životního prostředí.“

## **28. Setkává se cestovní kancelář s určitými výkyvy v poptávce po školních zájezdech?**

„Ano, ze zkušeností a rozhovorů s klienty mohu říci, že zájem o organizaci zájezdů a kurzů je nejvyšší zejména v květnu, červnu a září. Tyto měsíce jsou obvykle spojeny s příjemným počasím, a tudíž poskytují ideální podmínky pro aktivní a zábavné zážitky z cestování. Zároveň se tvoří volné termíny v době přijímacích zkoušek či státních svátků. Konkrétně státní svátky nám vytváří komplikace i v jiných zemích v průběhu zájezdů. V těchto dnech totiž mohou být některé atraktivitu zavřené nebo naopak dražší.“

## **29. Jaký je Váš názor na zvýšení atraktivity samostatně organizovaných školních zájezdů?**

„Myslím si, že zvýšení atraktivity takových zájezdů je pro nás velmi důležité. Školy se v případě samostatné organizace snaží co nejvíce snížit cenu. Peníze, které by jinak šly na provize cestovní kanceláři, lze často ušetřit a lépe využít během samotného zájezdu. Dále je důležitá vyšší míra flexibility, kterou samostatně plánované zájezdy nabízejí. To umožňuje školám a studentům přizpůsobit si program podle aktuálních potřeb a situace, což je v dnešní době klíčové.“



**VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU



# Vliv vnějšího okolí na strategii cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.

Aneta Sychrová, KEMMA07



# Řešená problematika



## úvod

Je nezbytné porozumět vnějšímu prostředí, ve kterém cestovní kancelář působí a identifikovat klíčové faktory, které mohou ovlivnit její strategický směr a výkonnost .

## problém

Vnější faktory ovlivňující strategii, strategické rozhodování a plánování. Rozbor a pochopení klíčových složek makroprostředí a mikroprostředí.

## přístup

Kvalitativní výzkum na základě rozhovorů, PESTEL analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy.

# Postup řešení

## zdroj

Interní data cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o., informace získané z rozhovorů a internetových zdrojů.

## získávání

Kvalitativní výzkum na základě rozhovorů, PESTEL analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy cestovní kanceláře.

## zpracování

Provedené analýzy byly vyhodnoceny a jejich základě navrženy doporučené kroky pro strategický plán.

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že pro cestovní kancelář je nezbytné neustále sledovat změny v okolí a efektivně na ně reagovat.

→ Na základě provedených analýz, lze považovat za důležité:

- hrozby v podobě politických, ekonomických faktorů, konkurence či substitutů
- potenciál v oblasti technologických faktorů
- důležitost ekologických a sociokulturních faktorů
- posílení vztahů s dodavateli a odběrateli

# Výsledky práce

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dlouholetá zkušenost</li> <li>Individuální přístup</li> <li>Orientace na zákazníky z celé ČR</li> <li>Členství AČCKA</li> <li>Vlastní moderní zájezdové autobusy</li> <li>GPS lokátory autobusů</li> <li>Spolehlivá síť dodavatelů a partnerů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Závislost na destinacích ve Velké Británii</li> <li>Omezený počet zaměstnanců</li> <li>Absence systému zaškolení nových zaměstnanců</li> <li>Závislost na vnějších dodavatelích</li> <li>Neaktivita na sociálních sítích</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozšiřování nabídky destinací</li> <li>Navázání kontaktu s novými dodavateli</li> <li>Technologický rozvoj</li> <li>Nábor nových zaměstnanců</li> <li>Online marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politické změny</li> <li>Ekonomická nestabilita</li> <li>Konkurence online platforem</li> <li>Zvýšení cen dodavatelů</li> <li>Odchod stálých a zkušených průvodců</li> <li>Pokles zájmu o služby cestovních kanceláří</li> <li>Ztráta důvěry zákazníků</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

# Doporučení



**1. Rozšíření nabídky destinací a programů**

---



**2. Navázání kontaktu s novými dodavateli**

---



**3. Nábory nových zaměstnanců a vytvoření systému zaškolení**

---



**4. Zapojení online marketing**

---

# Závěr

---



**Kvalitativním výzkumem byly zjištěny příležitosti a hrozby dané cestovní kanceláře**



Výsledky analýz vedly k efektivní formulaci doporučení pro strategický plán KRISTOF s.r.o.



Tato práce přispěla k lepšímu porozumění vztahu mezi vnějším prostředím a strategickým rozhodováním cestovní kanceláře KRISTOF s.r.o.



**VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**

