ZMĚNA STRATEGIE VZTAHŮ UVNITŘ ODVĚTVÍ CESTOVNÍHO RUCHU

I. Vajčnerová, K. Ryglová

Došlo: 30. června 2007

Abstract

VAJČNEROVÁ, I., RYGLOVÁ, K.: *The change in the strategy of relationships within the branch of tourism*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2008, LVI, No. 3, pp. 223–230

The paper deals with the current situation on the tourism market in the Czech Republic that focuses mainly on the area of the relationships among the mediators of services. It specifies key problems in the legislation area influencing the protection of a consumer - a travel agency's client, and proposes a suggestion for a possible solution by creating a strategic partnership among travel agencies. The theory of a coordinated change in a company is methodologically used in the paper, and it is applied on the change of relationships inside the whole branch. The specific plan for coordinated change of relationships among the mediators of tourism services, as well as the creation of a model for a strategic alliance of travel agencies in order to increase consumers' protection and transparency of tourism market are also parts of the paper.

The crucial goal of the strategic change is gaining competitive advantages for partner subjects in the form of the offer of a differentiated product that will be supplemented with guarantee and information services. The membership in strategic partnership is a form of utilizing signalling behaviour which subjects on the market identify themselves with.

A strategic alliance represents a possible form of strategic partnership for coordinated change within the branch; a medium intensity of binding interconnection between individual subjects is typical for it. The label of such strategic alliance will serve as a guarantee of quality as well as extended services for consumers.

branch of tourism, strategic alliance, coordinated change

Cestovní ruch je odvětví, které může být pro národní hospodářství velkým přínosem. Pro některé země je to hlavní zdroj příjmů a stěžejní ekonomické odvětví. Vzhledem k perspektivám, které cestovní ruch nabízí, je třeba jej koncepčně řídit a investovat do jeho rozvoje. Vytvoření organizační struktury, stanovení jasných kompetencí v oblasti řízení, kontroly a rozdělování finančních prostředků je nezbytným předpokladem pro efektivní využití zdrojů, které toto odvětví nabízí.

I přes tyto nesporné možnosti není u nás jeho potenciál zdaleka využit. Česká republika se potýká s řadou problémů, které rozvoj odvětví cestovního ruchu brzdí. Jako nejzávažnější byly v aktualizované *Koncepci státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2002–2007* definovány následující tři problémové oblasti:

- a) Legislativa v cestovním ruchu.
- b) Koordinace činnosti v organizaci a řízení na národní a regionální úrovni.

- c) Zahraniční a národní propagace a marketingová podpora cestovního ruchu.

S první uvedenou oblastí souvisí ochrana spotřebitele, problematika poskytování informací jako certifikované veřejné služby v cestovním ruchu a kontrola postihů nelegálního podnikání. Jde především o řešení vztahů mezi cestovními kancelářemi, cestovními agenturami a jejich klienty.

V současné době je v České republice asi 650 cestovních kancelářů a přibližně 7000 cestovních agentur. Nová legislativa umožňuje na našem území podnikat i cestovním kancelářím z ostatních států EU a EHP. Konkurence na trhu je silná, nabídka převyšuje poptávku, vstup nových konkurentů do odvětví je bez větších bariér. Sílí ohrožení novými substituty v podobě virtuálních turistických operátorů a globálních distribučních a rezervačních systémů.

Česká republika má nejhustší síť cestovních kancelářů, kdy na jednu cestovní kancelář připadá 11 tisíc

občanů. Pro srovnání v Německu připadá na jednu cestovní kancelář 860 tisíc osob, což přibližně odpovídá průměru Evropské unie. V Rakousku je 160 tisíc potenciálních zákazníků na jednu cestovní kancelář. Na Slovensku je podle údajů Ministerstva hospodářstva registrováno přibližně 250 cestovních kanceláří, což znamená více než 21 tisíc klientů na každou z nich. Důvodem nižšího počtu kanceláří v okolních zemích je nedůvěra lidí v malé operátory a především dlouhodobě neudržitelné malé objemy obchodů. Při menším počtu rezervací neposkytují hoteliéři cestovním kancelářím výhodné slevy a ty nejsou schopny udržet dlouhodobě konkurenční ceny na trhu.

Situace na evropském trhu cestovního ruchu jasně naznačuje trend vývoje. S přihlédnutím ke změnám podmínek vnějšího prostředí jako je všeobecná globalizace, dostupnost informačních technologií a růst spotřebitelských nároků na kvalitu a komplexnost služeb je změna nepřehledného českého trhu cestovních kanceláří a cestovních agentur nevyhnutelná.

V České republice existují dvě profesní sdružení Asociace cestovních kanceláří České republiky (dále jen ACK ČR) a Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (dále jen AČCKA). Posláním obou uvedených subjektů je zastupování a ochrana hospodářských zájmů členů, podpora jejich informovanosti, rozvíjení jejich činnosti a profesní prestiže. Asociace se angažují při kultivování českého trhu cestovního ruchu, iniciují tvorbu příslušné legislativy a hospodářských opatření ve vztahu k cestovnímu ruchu a podporují dobré jméno a úroveň českého cestovního ruchu.

Aktivity obou profesních organizací nejsou primárně zaměřeny na ochranu spotřebitele. Snad jen jejich kladný postoj k etice podnikání lze považovat za vzdáleně související se zájmem o ochranu klientů. I když cíle obou organizací se jeví jako shodné, rozdílnost činnosti a duplicita vyjednávacích aktivit snižuje sílu každé z nich.

Celkový počet řádných členů obou asociací je 404 cestovních kanceláří a agentur, což tvoří pouze asi 5 % z celkového počtu těchto českých subjektů působících na našem trhu. Cílem těchto profesních organizací není jednat se spotřebiteli, proto jejich komunikační cesty nesměřují tímto směrem a většina spotřebitelů o jejich existenci není informována. Princip signalizačního chování, jako příslušnost organizace k určitému profesnímu sdružení, zde není směrem ke spotřebiteli využit.

MATERIÁL

Typickým znakem současnosti je nestabilita vnějšího podnikatelského prostředí. Dynamický rozvoj a globalizační změny se neobejdou bez kontinuální analýzy současné i budoucí situace a včasného předvídání změn s cílem vytvoření souladu mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.

Jak uvádí ve své práci VAJČNEROVÁ (2007), byly na základě analýzy obecného prostředí cestovního ruchu v České republice prokázány nedostatky le-

gislativní úpravy podnikání výrazně ovlivňující ochranu spotřebitele v dané oblasti.

V současném období lze identifikovat následující klíčové problémy:

- **Nejednoznačný výklad** některých bodů **zákona** č. 159/1999 Sb., včetně jeho novelizace. *Mezi podnikatelskými subjekty vzniká řada nejasností výkladu jednotlivých bodů novely, což mnohdy směřuje k činnostem, které nejsou v souladu s touto legislativní úpravou. Nejednoznačný výklad zákona tak významně poškozuje rovnováhu na trhu.*
- **Nemožnost pojistit produkt, který není zájezdem** ve smyslu zákona. *Pokud si klient koupí u pojištěné cestovní kanceláře pouze například ubytování nebo jinou samostatnou službu v zahraničí a to za jakoukoliv cenu, není tato služba pojištěna, protože není klasifikována jako zájezd.*
- **Nedostatečná ochrana spotřebitele.** *Pro běžného spotřebitele je výklad zákona poměrně složitý, a tudíž si většinou není zcela vědom svých práv na poskytované informace, které z novely vyplývají. Neznalost a neschopnost orientace klientů v nových nařízeních poskytuje prostor pro nedodržení informačních povinností ze strany cestovních kanceláří a agentur a tím i nemožnost prověřit ochranu finančních prostředků spotřebitele.*
- **Podpojištění cestovních kanceláří.** *Některé cestovní kanceláře poskytují pojišťovnám nepřesné informace o svém obrátu z prodeje zájezdů, tím si uměle snižují minimální pojistnou částku a následně i pojistnou sazbu. V případě úpadku takto podpojištěné cestovní kanceláře není pojišťovna schopna pokrýt veškeré finanční nároky v případě vzniku pojistné události a mnozí klienti přijdou o své finanční prostředky.*
- **Zákon ukládá cestovním kancelářím povinnost pojistit se, ale zároveň nenařizuje pojišťovnám vytvořit pojistný produkt pojištění proti insolvenčnímu selhání cestovních kanceláří. Na trhu vzniká převis poptávky nad nabídkou, což vede ke zvyšování cen pojištění a silnější vyjednávací pozici pojišťoven, které si mohou určovat podmínky.**

Uvedený stav na trhu cestovního ruchu v České republice neodpovídá změnám probíhajícím ve společnosti a novým trendům v oblasti spotřebitelského chování klientů cestovních kanceláří. **Trh cestovních kanceláří a agentur je nepřehledný, legislativní rámec pro podnikání je nejasný a spotřebitelé nejsou dostatečně chráněni.** Konkurenční tlak zahraničních cestovních kanceláří a substitutů v podobě elektronických rezervačních systémů a virtuálních touroperatorů působí jako hnací síla pro změny uvnitř tohoto odvětví. Strategickou změnou pro udržení konkurenceschopnosti cestovních kanceláří může být forma strategického partnerství vytvářející silnou organizaci poskytující nabídku rozšířeného diferenciovaného produktu v podobě služeb rozšířených o záruky řešící stávající nedostatky.

Současný stav je nevyhovující a hrozby jsou natolik významné, že je **nutno iniciovat změnu.**

Strategický management umožňuje organizacím nacházejícím se v podmínkách nestabilního společenského i hospodářského prostředí analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci, nacházet

nejvhodnější směr vývoje organizace a stanovit koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. Nedílnou součástí strategického řízení je změna strategie firmy.

Podle VEBERA (2000) je strategický management obecně chápán jako souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získat informace nezbytné pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.

Podle RAISE (2000) patří mezi nejdůležitější změny, které musí manažer ve firmě provádět, řízená změna strategie. Důvodem pro provedení změny strategie je nemožnost firmy dosáhnout stanovených cílů. Nezbytnost změny strategie vyplývá z tzv. strategické analýzy, která umožňuje odpovědět na následující otázky:

- a) Dochází ke změnám prostředí? Působí tyto změny na firmu?
- b) Jaké jsou interní faktory firmy? Jaké jsou její silné a slabé stránky, jaké jsou příležitosti a ohrožení?
- c) Jaké je oborové prostředí podniku?

Pro zodpovězení těchto dílčích otázek lze s úspěchem využít nástrojů jako jsou SLEPT analýza, SWOT analýza a Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. Výsledkem strategické analýzy musí být rozhodnutí, zda je výhodnější změnu strategie provést, či zůstat u původní strategie firmy.

Změna ve strategické orientaci firmy nemusí být pouze zásadní, transformační, ale může probíhat postupně, jako změna přírůstková inkrementální. Okamžitý dopad těchto změn ve firmě nemusí být pro vnějšího pozorovatele viditelný, je však typický pro manažerskou praxi úspěšných firem, které prostřednictvím řady drobných změn naplňují strategický cíl firmy, kterým může být zásadní změna obchodní strategie.

K řízení procesu změny je možné využít tzv. Analýzy silového pole (dále jen ASP), jež pomáhá analyzovat situaci, která se bude měnit. ASP předpokládá, že v jakýkoliv okamžik je jakákoliv situace v organizaci ve stavu rovnováhy. V organizaci tedy existuje dynamické napětí mezi celou řadou vzájemně protikladných sil, které udržují status quo.

Změna je pak možná pouze, pokud je splněna alespoň jedna z následujících podmínek:

- a) síly působící proti změně se oslabí,
- b) síly změnu podporující zesílí.

V této souvislosti je nutno podotknout, že pokud je rovnováha hnacích a omezujících sil porušena, dostaví se změna buď ve směru k očekávaným cílům a nebo od očekávaných cílů. Pokud nastane druhá varianta, situace se může začít vyvíjet dále neočekávanými způsoby tak, že se buď vrátí do předchozího statu quo nebo dosáhne zcela jiného než plánovaného cíle.

Postup při použití metody ASP je možno rozdělit do čtyř kroků:

- **Krok 1: Vymezení problémové oblasti:** problémová oblast široce definuje hranice situace, kterou je vůle změnit.
- **Krok 2: Definice situace:** definice situace konkrétně vymezí a specifikuje problém, kterým se je třeba dále zabývat.
- **Krok 3: Specifikace cíle:** zde je nutno definovat novou situaci, které je třeba dosáhnout – nový statut quo. Užitečné je vyjádřit cíl v kvantifikované podobě, aby bylo možno zhodnotit, zda bylo cíle dosaženo.
- **Krok 4: Analýza sil:** v této fázi je třeba vytvořit dva seznamy a konkrétně definovat omezujících a hnacích síly.
- **Krok 5: Návrh strategie:** obecně se doporučuje posílit ty hnací síly, které nezvyšují odpor a nebo pracovat na oslabení sil působících proti zamýšlené změně. Osvědčená je duální strategie – oslabit omezovací síly a posílit síly hnací. Tato strategie je vhodná, pokud není možné s jistotou určit relativní důležitost jednotlivých determinantů procesu změny.
- **Krok 6: Vývoj akčního plánu:** Akční plán vyžaduje detailní plán aktivit, přičemž je nutné u každé aktivity určit potřebné zdroje, čas realizace a zodpovědné osoby.
- **Krok 7: Ustanovení nového rovnovážného stavu:** V této fázi je nutná konsolidace původní situace, její rozmrazení, dosažení nového statu quo a opětovné zmrazení situace.

Hodnota analýzy silového pole závisí na kvalitě a komplexním provedení analýzy, která ji podporuje. Nezbytně nutným předpokladem úspěchu je identifikace všech determinantů změny – je třeba vymezit veškeré síly působící proti změně stejně jako všechny síly změnu podporující.

Prvním krokem v procesu řízené změny je rozhodnutí, zda je nutné provést plánovanou změnu či nikoliv. Toto rozhodnutí musí vycházet z analýz sledované firmy. Výsledkem pak může být jedno ze třech následujících konstatování.

- **Současný stav je vyhovující,** není nutné se pouštět do zásadních změn či dílčích restrukturalizací sledovaného firemního procesu.
- **Současný stav je uspokojivý,** není nutné iniciovat proces změny sledovaného firemního procesu, dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy.
- **Současný stav je nevyhovující,** současné slabiny firmy a budoucí hrozby jsou natolik významné, že je nutné iniciovat proces změn zásadního charakteru s cílem tato negativa eliminovat.

S tímto zásadním rozhodnutím může být spjata určitě riziko chyby, které je možno eliminovat standardními metodami snižování rizika (např. zvýšením kvality provedené analýzy získáním dodatečných informací a znalostí, nezávislým provedením strategické analýzy od několika expertů, atd.), DRDLA, RAIS (2001).

Jedním z autorů, který se věnuje vypracování obecného metodického postupu tvorby strategie, je Leo VODÁČEK (2002). Uvádí následující postup:

- vytvoření vize a mise firmy,
- analýza vnějšího okolí, přičemž je pozornost věnována jak obecnému, tak oborovému okolí,
- analýza vnitřního prostředí firmy,
- určení konkurenčních předností firmy,
- rozbor zdrojových možností rozvoje organizace,
- stanovení soustavy strategických cílů,
- vypracování variant scénářů pro dosažení soustavy strategických cílů,
- vyhodnocení scénářů a výběr konečného scénáře pro vypracování podnikatelské strategie,
- vypracování výsledné podnikatelské strategie a její kritické prověření, popř. úpravy a záložní postupy pro případ základních variant pravděpodobných změn podnikatelského okolí.

Pokud zvolená výsledná podnikatelská strategie ve svém celku či částech předpokládá účelné využití strategických aliancí, je třeba vymezit základní představy o úloze potenciálního partnera či partnerů, přičemž podstatnou částí je rozbor, jak by právě možná spolupráce s tuzemským či zahraničním partnerem (partnery) mohla zlepšit konkurenční pozici organizační jednotky či některé její činnosti nebo dílčí strukturní části.

Jako vhodný postup pro tvorbu scénářů předpokládajících možnost uzavření strategických aliancí uvádějí VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2004) vypracování realistického „podnikatelského záměru“, přičemž je podstatné, aby tento záměr byl v souladu s preferovaným scénářem podnikatelské strategie rozvoje organizace, resp. byl z něho odvozen.

CÍL A METODIKA

Cílem tohoto příspěvku je definovat problémové oblasti vznikající v důsledku nedostatečného vymezení v právní normě vztahující se k podnikání v oblasti cestovního ruchu a navrhnout metodické východisko pro jejich řešení. V práci je využita teorie řízené změny ve firmě a metodický postup tvorby strategie, což je aplikováno na změnu vztahů uvnitř odvětví cestovního ruchu. Na základě analýzy současné situace je stanoven plán strategické změny a identifikovány síly působící pro změnu a proti změně. Dále jsou navrženy a zhodnoceny možné varianty řešení. Výsledkem práce je výběr nejvhodnější varianty, což je návrh formy strategického partnerství cestovních kanceláří a agentur. Na základě principů signalizačního chování bude vytvořen model strategické aliance cestovních kanceláří a cestovních agentur s cílem zvýšit ochranu spotřebitele a zprůhlednit trh cestovního ruchu.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Stávající situace na trhu cestovního ruchu je značně nepřehledná a tento stav vyžaduje změnu.

Plán strategické změny

Vizí je vytvořit strategickou alianci cestovních kanceláří a agentur se společnou značkou, která bude pro klienty partnerských subjektů zárukou kvality a komplexnosti služeb, zdrojem informací, poradenským a právním servisem a ochranou finančních prostředků vynaložených na nákup služeb cestovního ruchu. Toto je cesta, jak učinit trh cestovních kanceláří a agentur přehledným s cílem jednoznačně odlišit subjekty podnikající v souladu se stanovenými pravidly a tím vytvořit podmínky zajišťující ochranu spotřebitele v plném rozsahu.

Pro výběr potenciálních partnerů strategické aliance je účelné provést analýzu strategické skupiny a identifikovat skupinu organizací se shodnými strategickými charakteristikami, které mohou vytvořit formu strategického partnerství.

Klíčové strategické charakteristiky potenciálních partnerů

- Společná vize a mise.
- Důsledné dodržování legislativních podmínek pro podnikání cestovních kanceláří a cestovních agentur.
- Zájem o ochranu spotřebitele.
- Zájem o zprůhlednění trhu cestovních kanceláří a cestovních agentur.

Spolupráce subjektů v sobě nese i řadu prvků skryté konkurence. Oba pojmy je proto nutné chápat jak ve vzájemné provázanosti, tak také s vysokým citem pro časovou dimenzi, protože dnešní konkurent může být zítra mým strategickým partnerem a naopak. Pro kvalifikované rozhodnutí je nezbytné ujasnit cílovou orientaci firmy. Velmi významným je pro rozhodování manažera i rozsah a kvalita dostupných informací rozhodování ovlivňujících. Řada rozhodnutí je dělána s minimem informací, svou významnou roli zde může sehrávat i fenomén asymetrie informací, kdy jeden ze subjektů rozhodujících se o spolupráci či konkurenci s jiným subjektem má pro svá rozhodnutí více relevantních informací.

Na základě výsledků dostupných analýz následuje výčet sil pozitivně a negativně orientovaných vůči plánované změně a dále je uveden návrh opatření, kterými je možno oslabit sílu působení negativních faktorů a naopak podpořit sílu faktorů nakloněných pro plánovanou změnu.

Hnací síly působící pro změnu

- Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.
- Zvýšení tržního podílu nabídkou rozšířeného produktu.
- Zajištění vnitřního kontrolního mechanismu uvnitř odvětví.
- Zprůhlednění trhu.
- Zvýšení ochrany spotřebitele.
- Posílení vyjednávací pozice vůči orgánům státní správy.
- Eliminace asymetrických informací.

Síly působící proti změně

- Neochota partnerů ke spolupráci.
- Zkreslování informací uvnitř sdružení.
- Vysoké náklady na počáteční reklamu.
- Neochota partnerů ke zprůhlednění činnosti a obava z úniku interních informací.
- Selhání lidského činitele.

V případě, že jsou hnací a omezující síly v rovnováze, je pro provedení změny nezbytné její narušení. Síly působící proti změně lze eliminovat důsledným výběrem vhodných partnerů splňující požadovaná kritéria. V rámci strategické aliance vytvořit přesné postupy pro kontrolní činnosti a stanovit jasná pravidla podmiňující členství ve strategické alianci. Přesně vymezené procesy v rámci jednotlivých činností by měly zamezit zkreslování skutečností mezi jednotlivými členy strategické aliance a poskytnout objektivní informace všem zúčastněným subjektům. Pokud se podaří uplatnit navrhovaná opatření, **doporučujeme změnu strategie realizovat.**

Stěžejním cílem strategické změny je **získat konkurenční výhodu** pro partnerské subjekty formou nabídky **diferenciovaného produktu**, který bude rozšířen o garanční a informační služby. Členství ve strategickém partnerství je formou využití signalizačního chování, kterým se na trhu subjekty identifikují.

Možnou formou strategického partnerství je strategická aliance, pro kterou je typická střední intenzita vazbového propojení jednotlivých subjektů. Značka strategické aliance bude zárukou kvality a garance rozšířených služeb pro spotřebitele.

V rámci strategické aliance bude zřízena samostatná podnikatelská jednotka zajišťující následující činnost:

- nezávislá kontrola činnosti členských subjektů,
- informační servis pro spotřebitele,
- právní oddělení poskytující služby členům sdružení i spotřebitelům.

Financování bude zajištěno z členských příspěvků, podmínkou je nezávislost pracovníků této jednotky, to znamená, že nebudou současně vázáni v žádném podnikatelském subjektu, který je členem strategické aliance.

Strategické aliance mohou mít různé právní a organizační formy, přičemž jednou z možných variant je vznik zájmového sdružení právnických osob podle občanského zákoníku § 20f, které má samostatnou právní subjektivitu. Podle zákona o ochranných známkách č. 441/2003 Sb. se může zájmového sdružení právnických osob stát přihlašovatelem kolektivní ochranné známky. Obdobnou variantou může být i forma občanského sdružení podle § 2 odst. 2 zák. č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, které neodnímá ani právnickým osobám možnost získat členství v těchto sdruženích.

Varianta A

Vytvoření strategické aliance spojením minimálně dvou silných partnerů. Postupně zvyšovat

počet partnerů na základě osobních kontaktů členů zakládajících organizací. Samostatnou podnikatelskou jednotku vytvořit dodatečně v momentě, kdy bude dostatečně silná členská základna, která bude schopna ji financovat. Agentem změny budou v tomto případě první dva partneři – cestovní kanceláře, které budou iniciátorem změny a navrhnou plán a pravidla spolupráce.

Varianta B

Strategická změna kultury a poslání některé ze stávajících asociací Asociace českých cestovních kancelářů a agentur (dále jen ACČKA) a Asociace cestovních kancelářů (dále jen ACK ČR) a její transformace na organizaci naplňující uvedené vize.

Zhodnocení variant řešení

Varianta a

Výhody:

- Nový podnikatelský subjekt není zatížen vžitými principy spolupráce.
- Nadšení zakládajících a nově přistupujících členů.

Nevýhody:

- Neznámý subjekt.
- Vysoké náklady na reklamu a získání nových partnerů.
- Tříštění sil a omezení vyjednávacích schopností.

Varianta b

Výhody:

- Síla známé značky.
- Rozsáhlá členská základna.

Nevýhody:

- Zažitá firemní kultura.
- Neochota některých stávajících členů ke změnám.

Výběr nejvhodnější varianty

Jako nejvhodnější se jeví kombinace obou navržených variant. Vytvoření nového podnikatelského subjektu **Strategické aliance cestovních kancelářů a agentur**, jejíž partneři by se rekrutovali z řad členů ACK ČR a ACČKA, které by tímto ukončily svou dosavadní činnost. Vstup do nového partnerského spojení by vyžadoval respektování nových stanov slučujících se s vizí strategické aliance.

Protože se v tomto případě nerozhoduje pro strategickou změnu pouze jeden subjekt, ale podmínkou je společné rozhodnutí více samostatných firem, které mají své vlastní vnitropodnikové cíle, bude výběr vhodné varianty řešení podstatně složitější. Rozhodnutí, zda se spojit se současným konkurentem, či vést dále konkurenční boj, je v kompetenci manažerů jednotlivých firem a záleží na mnoha interních faktorech, které nelze objektivně vyhodnotit.

Pro dosažení stanovených cílů model předpokládá korektní jednání, ochotu ke spolupráci a umožnění

vnitřní kontroly uvnitř aliance, aby tak byly informace a záruky poskytované spotřebitelům seriózní. Zprůhlednění činnosti a obava z úniku interních informací mezi jednotlivými subjekty může být faktorem blokujícím vstup do strategického partnerství. I když je právě v tomto oboru spolupráce jednou z klíčových podmínek úspěchu, je pro české podnikatele typická podezřívavost, nekorektnost a neochota ke spolupráci.

Zejména pro některé malé a drobné cestovní kanceláře, pro které je tento model vhodný, jsou uvedené skutečnosti typické. Situace může být způsobena tím, že obor cestovního ruchu je v naší zemi poměrně mladý, trh je nerozdělený a působí zde mnoho malých cestovních kanceláří a agentur vedených neprofesionály, kteří nejsou ještě tak slabí, aby z něj odešli právě z důvodu nejasně stanoveného legislativního rámce podnikání, který stále umožňuje určité obcházení stanovených pravidel. Tento fakt tvoří trh nepřehledným a pro spotřebitele rizikovým.

Je na každém z potenciálních partnerů strategické aliance, zda zvolit cestu partnerství a společné vize, kterou tato strategická změna nabízí, či dál podnikat samostatně. V případě vzniku tohoto strategického partnerství a naplnění jeho cílů i společného poslání, ztratí zřejmě firmy, které se do spolupráce nezapojí, svoji tržní pozici. Použijeme-li příkladů ze zahraničí, kde se cestovní ruch vyvíjí již desetiletí nepřetržitě a podnikatelské subjekty mají značné zkušenosti, je tvorba partnerských oborových organizací nezbytná nejen z důvodu orientace spotřebitelů, ale i z důvodů spolupráce mezi jednotlivými členy.

Podle teorie řízené změny by v této fázi měl následovat proces vlastní změny, to znamená implementace navrženého modelu ve firmě. Protože se však jedná o změnu partnerských vztahů uvnitř, která nemá na vnitřní změny ve firmě žádný vliv, není nutno tento dílčí proces dále rozpracovávat. V tomto případě lze za klíčový okamžik považovat vhodný výběr partnerů pro strategickou alianci.

ZÁVĚR

Lze konstatovat, že v procesu vzniku strategické aliance cestovních kanceláří a agentur jsou rizika neúspěchu minimální. Jediným reálným rizikem se jeví v prvním období vzniku strategické aliance malý počet jejích členů a nedostatek finančních prostředků na reklamu a zřízení a provoz samostatné provozní jednotky zajišťující kontrolní a informační služby. Toto riziko by bylo možné potlačit, pokud by strategická aliance vznikla na členské bázi jednoho nebo obou stávajících profesních sdružení (ACK

ČR, AČCKA). Vzhledem k faktu, že obě tato sdružení již dlouhodobě zvažují cestu možného spojení v jednu silnou profesní organizaci, jeví se tato varianta jako reálná.

Vzhledem k probíhajícím aktivitám asociací by bylo pravděpodobně vhodné, pokud by jedna organizace zůstala zachována a změnila pouze svůj název a statuty tak, aby se v nich odrážela nová organizační struktura. Druhá asociace by zanikla dobrovolným sloučením s první asociací. V případě neúspěchu navržené strategie mohou zúčastněné subjekty působit na trhu dále jako samostatné jednotky.

Využití uvedených postupů v praxi

- Firmy mohou dle předložených postupů hodnotit výhodnost navázání vztahů spolupráce, resp. konkurence a to i v případě neúplných nebo téměř žádných informací. Kvalitně definované a strategicky do budoucna promyšlené vztahy spolupráce mohou být významnou konkurenční výhodou. Tyto vztahy jsou závislé na změně podmínek, které je třeba opakovaně vyhodnocovat.
- Vytyčení vztahů konkurence a spolupráce s ostatními subjekty na trhu by mělo být součástí všech strategických úvah firmy. Není třeba podrobně analyzovat každý nahodilý obchodní vztah, ale u navazování strategických aliancí a užších forem spolupráce by měly být samozřejmostí.
- Strategická aliance subjektů je nositelem synergických efektů, kterých by jednotlivá firma nikdy nedosáhla.

Uvedený teoretický postup lze využít v oblasti managementu služeb. Aplikace modifikované strategie řízené změny na služby, pro které jsou typické jejich specifické vlastnosti odlišné od výrobků, může být přínosem i v odvětvích poskytujících odlišné druhy služeb.

Rozvoj cestovního ruchu, jeho mezinárodní charakter a nové trendy v této oblasti ovlivňují formování vztahů uvnitř odvětví. Podnikatelské subjekty, především cestovní kanceláře a agentury musí čelit tlaku nejen stávajících konkurentů v odvětví, ale i substitutů v podobě globálních rezervačních systémů a virtuálních tour operátorů.

Zvyšování spotřebitelských požadavků na kvalitu a komplexnost služeb je hnací silou pro změnu strategie malých a drobných cestovních kanceláří a agentur. Zhodnocení situace a přechod od konkurenčního boje ve strategická partnerství je aktuální otázkou současnosti.

SOUHRN

Příspěvek se zabývá aktuální situací na trhu cestovního ruchu v České republice zaměřenou především na oblast vztahů mezi zprostředkovateli služeb. Vymezuje klíčové problémy v legislativní oblasti ovlivňující ochranu spotřebitele – klienta cestovní kanceláře a předkládá návrh možného řešení vytvořením strategického partnerství mezi cestovními kancelářemi a cestovními agenturami. Metodicky je v příspěvku využita teorie řízené změny ve firmě, která je aplikována na změnu vztahů uvnitř celého odvětví. Součástí práce je konkrétní plán řízené změny vztahů mezi zprostředkovateli služeb

cestovního ruchu a vytvoření modelu strategické aliance cestovních kanceláří a cestovních agentur za účelem zvýšení ochrany spotřebitele a zprůhlednění trhu cestovního ruchu.

odvětví cestovního ruchu, strategická aliance, řízená změna

SUMMARY

The paper deals with problems of tourism branch in the Czech Republic. In the Czech Republic there are approximately 650 travel offices and about 7000 travel agencies nowadays. This represents 11 000 inhabitants per one travel agency, which is the lowest ratio in comparison with other countries in European Union, where it is 860 000 people per one travel agency on average.

The ambiguous interpretation of the law concerning the conditions of entrepreneurship in tourism area and other facts that emerge from this, such as rise of asymmetrical information, untransparency of the market as well as insufficient protection of the consumer-client of travel agencies – all these issues represent key problems of contemporary practice that this paper intends to react to and it also aims to suggest a potential solution to them.

The theory of a coordinated change in a company and the theory of signalling behaviour are used as a methodological basis for solving the problems mentioned above. The membership of individual subjects in professional organizations or various associations represents their investments into signals with the help of which they provide clear information on their behaviour that is conditioned by the standards of the organization. Business subjects that are not members of such organizations do not provide their partners – including their consumers – with such signals, thus their position towards their competitors is not as beneficial.

The crucial goal of the strategic change is gaining competitive advantages for partner subjects in the form of the offer of a differentiated product that will be supplemented with guarantee and information services. The membership in strategic alliance is a form of utilizing signalling behaviour which subjects on the market identify themselves with.

An independent business unit ensuring following activities will be established within the frame of strategic alliance:

- independent inspections of member subjects' activities
- information service for consumers
- legal department providing services to the members of the association as well as to consumers.

This will result in creating a model of a strategic alliance of travel offices and agencies that – on the basis of signalling behaviour principles – will be able to eliminate negative impacts of asymmetrical information and so it will increase consumer protection as well as the transparency of tourism market.

Výsledky práce jsou součástí výzkumného záměru VZ: 62156 48904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu“, tematický okruh 03 „Vývoj vztahů obchodní sféry v souvislosti se změnami životního stylu kupního chování obyvatelstva a změnami podnikového prostředí v procesech integrace a globalizace“ realizovaného za finanční podpory ze státních prostředků prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a také jsou součástí grantového projektu „Vytvoření modelu spolupráce malých a středních cestovních kanceláří“ realizovaného za finanční podpory Interní grantové agentury Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně.

LITERATURA

- DRDLA, M., RAIS, K., 2001: Reengineering - Řízení změn ve firmě. 1. vyd., Praha: Computer Press, 145 s. ISBN 80-7226-411-7
- RAIS, K., DRDLA, M., 2000: Organisation Structure and Change. Brno: International Business School, 142 s. ISBN nepřiděleno
- VAJČNEROVÁ, I., 2007: Strategické aliance v cestovním ruchu. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 171 s. Disertační práce.

- VEBER, J., 2000: Management. Základy – prosperita – globalizace. 1. vyd., Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2002: Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 137 s. ISBN 80-7261-058-9
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2004: Malé a střední podniky, konkurence a aliance v Evropské unii. vyd. 1., Praha: Management Press, 192 s. ISBN 80-7261-099-6

Adresa

Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D., Ing. Kateřina Ryglová, Ph.D., Ústav marketingu a obchodu, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika