

# MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU



**Zuzana Kvítková**

Vydavatel: Libena Jarolimkova - University Books, 2017

# MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU

Zuzana Kvítková

---

# MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU

Zuzana Kvítková

Vydavatel Libena Jarolimkova - University Books

Rok vydání 2017

Vydání první

© Zuzana Kvítková, 2017 (text)

© Zuzana Kvítková, 2017 (fotografie na titulní stránce)

ISBN 978-80-906926-0-2

Recenzenti:

ing. Liběna Jarolímková, PhD., Katedra cestovního ruchu VŠE Praha

ing. Jan Šrámek, Head of Marketing and 3rd Party Retail at Thomas Cook, Czech Republic

Tato publikace vznikla v rámci projektu Interní rozvojové soutěže VŠE v Praze IRS/F2/19/201719/2017 na Katedře cestovního ruchu: Otevřené vzdělávací zdroje pro odborné předměty cestovního ruchu v roce 2017. Publikace je neprodejná, je volně přístupná na Platformě otevřených vzdělávacích zdrojů pro obor cestovní ruch. Tato platforma je součástí webových stránek Katedry cestovního ruchu Vysoké školy ekonomické v Praze.

# OBSAH

---

Úvod.....	9
1 Marketing cestovního ruchu .....	10
1.1 Specifika služeb a služeb cestovního ruchu .....	11
1.2 Marketingový mix v cestovním ruchu.....	12
1.3 Spotřební chování účastníka cestovního ruchu .....	14
2 Marketingové a tržní analýzy a výzkumy .....	17
2.1 Prostředí organizace .....	18
2.1.1 Vnější prostředí.....	18
2.1.2 Vnitřní prostředí.....	23
2.2 SWOT analýza.....	23
2.3 Marketingový výzkum .....	24
2.3.1 Sekundární výzkum .....	25
2.3.2 Primární výzkum .....	25
2.3.3 Marketingový výzkum v cestovním ruchu .....	27
2.3.4 Fáze marketingového výzkumu .....	29
2.3.5 Co umí marketingový výzkum.....	30
3 Marketingové cíle a strategie .....	31
3.1 Kde bychom chtěli být – stanovení cílů .....	31
3.1.1 SMART metoda stanovení cílů .....	34
3.2 Strategie podle Portera.....	35
3.3 Strategie podle Kotlera .....	37
3.4 Strategie růstu.....	38
3.5 Cílený marketing (target marketing).....	39
3.5.1 Segmentace.....	40
3.5.2 Targeting .....	45
3.5.3 Positioning.....	46
4 Marketingový plán .....	49
4.1 Proč připravovat marketingový plán.....	50
4.2 Obsah marketingového plánu.....	51
4.2.1 Úvod.....	51
4.2.2 Situační analýza.....	51

4.2.3	Marketingové cíle.....	51
4.2.4	Marketingová strategie a taktika, cíle pro jednotlivé oblasti .....	52
4.2.5	Propagace, akční programy.....	52
4.2.6	Rozpočet .....	53
4.2.7	Systém měření a kontroly .....	54
4.2.8	Přílohy .....	54
5	Produkt v cestovním ruchu .....	55
5.1	Vícevrstevné modely produktu.....	55
5.2	Produktová strategie.....	56
5.3	Trendy v tvorbě produktu .....	57
6	Cena jako marketingový nástroj .....	60
6.1	Faktory ovlivňující ceny.....	61
6.2	Cenová strategie a tvorba .....	62
7	Distribuce produktu cestovního ruchu .....	65
7.1	Distribuční strategie.....	66
8	Marketingová komunikace a propagace.....	69
8.1	Holistické pojetí marketingu .....	69
8.2	Komunikační proces.....	71
8.3	Nástroje komunikace .....	72
8.4	Propagační cíle .....	72
8.5	Komunikační strategie .....	73
8.5.1	Strategie realizace kampaně (typy mediálních strategií).....	74
8.6	Plánování strategie .....	76
8.7	Trendy .....	77
9	Nástroje marketingové komunikace .....	79
9.1	Reklama.....	79
9.1.1	Reklamní styly a apely.....	79
9.1.2	Měření a vyhodnocování reklamy.....	80
9.1.3	Tištěná reklama a materiály.....	81
9.1.4	Rádio .....	83
9.1.5	Out of home – venkovní reklama.....	84
9.1.6	Televize .....	85
9.2	Public relations.....	86

9.2.1	Tisková zpráva .....	88
9.2.2	Tisková konference .....	89
9.2.3	Rozhovory .....	90
9.2.4	Press trip a famtrip.....	91
9.3	Event marketing.....	91
9.4	Podpora prodeje .....	91
9.4.1	Nástroje podpory prodeje.....	92
9.5	Veletrhy, workshopy .....	94
10	Rozšířený marketingový mix .....	98
10.1	Lidé (people) .....	98
10.2	Partnerství.....	99
10.3	Program.....	99
10.4	Balíčky (package).....	101
11	Online marketing v cestovním ruchu .....	102
11.1	Nástroje online marketingu .....	103
11.1.1	Display reklama – bannery.....	103
11.1.2	Search reklama.....	104
11.1.3	Sociální média .....	104
11.1.4	Webová stránka .....	106
11.1.5	Internetové katalogy.....	106
11.2	Trendy v online marketingu .....	106
11.3	Další online kanály a nástroje pro cestovní ruch .....	108
12	Marketing destinace .....	110
12.1	Pojmy destinačního managementu a marketingu.....	110
12.2	Strategie v marketingu destinací .....	112
12.3	Marketingový mix destinace .....	114
12.3.1	Produkt destinace .....	115
12.3.2	Cena .....	117
12.3.3	Distribuce .....	117
12.3.4	Propagace.....	118
12.3.5	Programování, tvorba balíčků .....	119
12.3.6	Partnership.....	121
12.3.7	Politika.....	122

12.3.8	Veřejné mínění.....	123
13	Budování image a podniková identita .....	124
13.1	Budování image.....	126
13.1.1	Stanovení cílové image .....	126
13.1.2	Definování klíčových slov .....	126
13.1.3	Vytvoření sloganu .....	126
13.1.4	Logo a další grafické prvky .....	126
13.2	Podniková identita .....	126
13.2.1	Podnikový desing .....	127
13.2.2	Podniková komunikace .....	127
13.2.3	Podnikové jednání.....	127
13.3	Podniková kultura .....	127
	Shrnutí.....	129
	Použité zdroje .....	130



# Marketingové řízení a rozhodování v cestovním ruchu

## Úvod

---

Úspěch na trhu není samozřejmostí, ale výsledkem dlouhé a pečlivé práce. Zákazníci mají nepřehledné množství nabídek a produktů, snadnou možnost produkty srovnat a vybrat si ten nejlepší. Nejlepší pro každého ale znamená něco jiného. V moderní době není možné soustředit se na produkt a pak se ho snažit prodat. Cílem marketingu je připravit takový produkt, který budou zákazníci milovat, a produkt se bude prodávat sám.

V rámci této publikace bude čtenář seznámen se základy strategického marketingu, marketingovým mixem v jeho klasickém pojetí i s novými pohledy na marketing, který se postupně přizpůsobuje novým trendům a požadavkům zákazníků i možnostem, který současný svět nabízí. Čtenáři se seznámí se strategickými i taktickými otázkami z oblasti marketingu v aplikaci na cestovní ruch. Po stručném představení procesu marketingového plánování a rozhodování se úvodní část publikace zaměří právě na specifika marketingu ve službách a cestovním ruchu. Poté následují otázky strategického marketingu:

- volba strategie,
- segmentace,
- zacílení, targeting,
- umístování, positioning.

Další části se již budou věnovat jednotlivým procesům marketingového plánování:

- stanovení cílů a strategií,
- produktová strategie,
- cenová strategie,
- distribuční strategie,
- komunikační strategie.

Zvláštní kapitoly jsou věnovány online marketingové komunikaci, destinačnímu marketingu a budování image.

Publikace je doplněna několika ukázkami z praxe, které již v průběhu textu budou demonstrovat konkrétní aplikaci popisovaného tématu.

# 1 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU

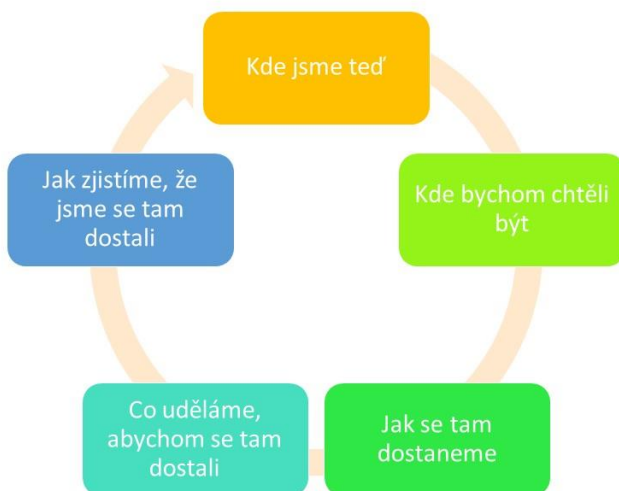
---

Marketing je „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler, Keller, 2013). Marketing se vyvíjí, objevují se nové teorie i praktické poznatky. Poslední vývojovou fází marketingu je **strategický marketing**, který se vyznačuje pronikáním marketingových otázek do strategického řízení a rozhodování subjektu. Strategický marketing je poslední vývojovou fází marketingu, soustředí se na zákazníka a jeho potřeby, které se snaží uspokojovat za současného dosažení zisku.

Strategický marketing je důležitou součástí strategického řízení firmy. Celá řada firem v posledních letech zahrnuje marketingové manažery do nejužšího vedení a jejich hlas má stejnou váhu jako hlas produktového či finančního oddělení.

Aby marketing skutečně mohl fungovat jako nástroj strategického řízení, je potřeba východiska pro rozhodování, proces i očekávané výsledky přetransformovat do oficiálního a široce sdíleného dokumentu – marketingového plánu. Představme si proces, který musí management pravidelně procházet, aby bylo jejich rozhodování neustále aktuální a odpovídalo situaci na trhu. Výsledkem tohoto procesu je marketingový plán.

Obrázek č. 1: Schéma procesu marketingového řízení firmy



Zdroj: Křížek, Neufus (2011)

Na začátku je potřeba zjistit, v jaké situaci se firma nalézá. K tomu slouží marketingový výzkum – dokáže zjistit postavení firmy na trhu, image firmy, zájem potenciálních zákazníků o nové produkty či pomoci se stanovením vhodné ceny. V této fázi probíhá primární výzkum, analýza sekundárních zdrojů, konkurence, zákazníků a dalších faktorů či subjektů, které působí na trhu.

V další fázi se firma rozhoduje o cílech, kterých by chtěla dosáhnout, stanovuje dlouhodobé vize i krátkodobé cíle pro jednotlivé oblasti. Firma stanovuje cíle na další plánovací období pro oblasti tržní,

ekonomické, finanční a personální. Dlouhodobě by firma měla mít stanovenou misi své existence, vizi svého rozvoje a stanovenou cílovou image.

V okamžiku, kdy firma ví, kam chce dojít a čeho chce dosáhnout, je potřeba stanovit strategii, jak se k tomuto cíli dostane. Cest je vždy více a často není jednoznačné, která je ta nejlepší (nabízet exotické destinace, klást důraz na kvalitu, nabídnout produkt na nižší cenové hladině, ...).

Každá zvolená strategie s sebou nese jisté kroky, které vedou k jejímu naplnění a dosažení cílů. Volba strategie určuje následná rozhodnutí ohledně jednotlivých akcí a aktivit, které budou realizovány. Tato etapa dává odpověď na otázku „Co uděláme, abychom se tam dostali?“ Jaké podnikneme akce, co nabídneme zákazníkům, kam umístíme reklamu, jaké uspořádáme soutěže. Konkrétní akce a úkoly jednotlivých oddělení se plánují v rámci této fáze.

Jednotlivé kroky je potřeba vyhodnocovat a posuzovat jejich úspěšnost. Poslední fází strategického plánování je proto stanovení měřitelných ukazatelů úspěšnosti jednotlivých kroků a akcí. Tzv. KPI's (Key Performance Indicator) je vhodné stanovit pro každou akci zvlášť, aby bylo možné vyhodnotit a nahradit neúspěšné aktivity novými.

Výsledkem celého procesu je marketingový plán, který by měl být sdílen v rámci firmy, všichni manažeři by měli být schopni tlumočit vize, plány a důležitost jednotlivých kroků svým podřízeným.

## 1.1 SPECIFIKA SLUŽEB A SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU

Specifika marketingu cestovního ruchu se odvíjí od **specifik služeb obecně** a služeb cestovního ruchu. Mezi základní specifika společná všem službám patří:

- nehmotný charakter – služby nelze předem „osahat“, vyzkoušet ani prohlédnout. Kvalitu služby hodnotíme až v průběhu jejího využívání. Některé služby lze alespoň standardizovat, tyto standardy popsat a tím dát ukázat nabízenou úroveň služeb (např. u bankovních služeb, služby čistírny apod.).
- různorodost – každá poskytnutá služba může být jiná, záleží na mnoha okolnostech – náladě klienta, sympatiích, dalších účastnících atd. Zvláště služby osobního charakteru mohou mít velmi rozmanitou podobu od veselé, neformální atmosféry po upjaté, oficiální jednání.
- dočasnost (pomíjivost) – služby nelze produkovat do zásoby, na sklad a prodávat, až o ně bude zájem. Pokud čas / kapacita není využit(a), poskytovatel přichází o možné příjmy.
- podmíněnost nákladů – náklady na jednoho zákazníka je složité vyčíslit. S každým zákazníkem stráví poskytovatel jiný čas, vymění jiné množství emailů, řeší jinak složité individuální požadavky.
- vztah služeb a provozovatele – toto pravidlo platí hlavně u služeb osobního charakteru. Často jdeme restaurace za výkony konkrétního kuchaře, využíváme služby stále stejné kadeřnice, paní na úklid také chceme mít stejnou a v hotelu nás potěší známá tvář na recepci či oslovení jménem.

Tato specifika jsou společná všem službám, ať se jedná o služby kadeřnice či služby cestovní kanceláře.

Kromě těchto společných vlastností se u **služeb cestovního ruchu** přidávají další specifika:

- vázány na využití určitého prostoru – zákazník za službou (pobytem, zážitkem, ...) cestuje do destinace a tam čerpá služby.

- vázány na určitý časový okamžik – zákazník čerpá služby v okamžiku dovolené. Není možné zakoupit např. wellness pobyt a procedury čerpat v průběhu několika následujících víkendů.
- komplexní charakter – ubytování v hotelu se snídaní či polopenzí, ochota personálu na recepci, čistota pokojů, ... to vše vytváří celkový dojem ze zakoupeného produktu. Nejviditelnějším příkladem komplexnosti je zájezd složený ze služeb několika dodavatelů, ale odpovědnost za kvalitu nese cestovní kancelář.
- zastupitelné, zbytné – výdaje na cestovní ruch jsou jedny z prvních, které domácnosti škrtají v případě nepříznivé situace. Služby cestovního ruchu tvoří nadstandard ve výdajích domácností, a zatímco nová pračka či lednička jsou nutností, dovolenou je možné (či nutné) oželeť.
- závislé na včasném zabezpečení – čerpání služeb a jejich koupě jsou ve většině případů časově odděleny. Dovolenu účastníci rezervují často s ročním či půlročním předstihem, ve Velké Británii jsou zákazníci zvyklí rezervovat pobyt dokonce i rok a půl dopředu.
- výrazně se uplatňuje segmentace trhu – služby cestovního ruchu jsou velmi rozmanité a i takovou „obyčejnou“ službu jako je ubytování v hotelu je možné nabídnout různým segmentům podle jejich potřeb (rodiny, senioři, cyklisté, horolezci, školy v přírodě ...). Každý segment zákazníků má jiné potřeby, představy a přání, slyší na jiné argumenty a vyžaduje jiný styl komunikace a jiné komunikační kanály.
- nezahrnutí externalit do ceny – hotely, turisté, další služby cestovního ruchu vytváří celou řadu dodatečných nákladů, které však nese někdo jiný – potřeba budovat kvalitnější infrastrukturu, parkoviště, kanalizace, odvoz odpadů, zajištění bezpečnosti, ...
- ovlivnění spokojenosti zákazníků množstvím ovlivnitelných, částečně ovlivnitelných i neovlivnitelných faktorů – toto specifikum velmi souvisí s komplexním charakterem služeb cestovního ruchu. Ať se poskytovatel služby snaží sebevíc, některé faktory ovlivňující spokojenost hosta / klienta není možné ovlivnit, přestože tvoří významnou součást dojmu a výsledné spokojenosti – počasí, atmosféra ve skupině cestujících za zájezd, ochota místních obyvatel a jejich vztah k turistům. To vše a mnoho dalšího tvoří výsledný dojem ze zakoupených služeb, může rozhodovat o tom, jestli se turista vrátí či nikoliv.

Specifika služeb cestovního ruchu mají důsledky také pro marketingový mix jako takový. Cestovní ruch se označuje jako obchod se sny. Zákazníci si vybírají a kupují produkt podle své představy o něm, kterou si vytvořili na základě vyprávění přátel, přečteného článku, shlédnutých fotografií, reklamy, katalogu cestovní kanceláře, hodnocení hotelu na hodnotících portálech apod. Každý však má jiné priority, jinou toleranci k nedokonalostem, jiné vnímání reality díky svým zkušenostem a hodnotám a dalším faktorům. Vzhledem k proměnlivosti služeb cestovního ruchu se i reálná představa o produktu může minout se skutečností – změna kuchaře ve restauraci, nováček na recepci, otravný turista na pláži a sen o dokonalé dovolené dostává trhlinu.

## 1.2 MARKETINGOVÝ MIX V CESTOVNÍM RUCHU

V cestovním ruchu je potřeba brát v úvahu při plánování marketingového mixu tato specifika:

- působení emocí – rozhodnutí o volbě destinace, často i o konkrétním hotelu, není vždy výsledkem racionální úvahy. Proto jsou emoce velmi důležité při komunikaci s potenciálním klientem. Vzbudit touhu, nadšení, představu radosti a užívání si, dobrodružství a tím přimět

příjemce komunikace se zasnít a koupit zájezd či zvolit destinaci, která tyto emoce vyvolala, to jsou cíle emotivně laděné komunikace.

- kratší exozitura – zákazník při prvním kontaktu s konkrétním podnětem stráví velmi málo času. Ať už se jedná o shlédnutí reklamy, zastavení u stánku na veletrhu, procházení kolem výlohy cestovní kanceláře, ... Všechny první kontakty jsou většinou krátké a je potřeba udělat výborný první dojem a zanechat výrazně emocionálně zabarvenou vzpomínku, neboť k takové je snazší se vrátit, vybavit si ji a vyhledat další kontakt.
- ústní reklama – jednou z mála výjimek předchozího bodu je vyprávění přátel o jejich zážitku, prohlížení jejich fotografií apod. Proto má ústní reklama ve formě doporučení přátel i v době internetu stále obrovskou váhu a ve výsledcích dotazníkových šetření se objevuje jako nejvýznamnější zdroj inspirace a informací napříč všemi generacemi.
- důraz na vnější stránku poskytovaných služeb – zákazník touží po kvalitním produktu, ale má pouze omezené možnosti tuto kvalitu ověřit. Proto se podniky cestovního ruchu snaží kvalitu prezentovat na hmatatelných, materiálních součástech produktu či způsobem jeho prezentace – kvalitní papír plnobarevného katalogu vs. černobílé letáčky vylepené na zastávkách, vybavení pobočky pohodlnými křesílkami, nabídka vody či kávy, rychlá odpověď na poptávku, oslovení klienta jménem v mailové komunikaci apod. To vše může zájemci poskytnout indicie k očekávané kvalitě.
- důraz na image – image destinace, hotelu, cestovní kanceláře může být rozhodující faktor výběru. Image je v podstatě představa o produktu či firmě a na základě něho se zákazníci často rozhodují.
- složité a proměnlivé distribuční cesty – hotelové ubytování se může k zákazníkovi dostat přímou cestou (např. rezervace na webových stránkách) i velmi složitou cestou přes místní agenturu, zahraniční cestovní kancelář a provizního prodejce. Je velmi důležité neztratit cestou žádné důležité informace, nezkrusit podstatu služeb překladem či nevyvolat falešná očekávání u zákazníka. Tento fakt také významně ovlivňuje tvorbu dalších prvků marketingového mixu, např. cenové politiky u daného hotelu.
- velká závislost na komplementárních firmách – hotely, ale hlavně cestovní kanceláře prodávají produkt, který je složen z produktů od několika různých dodavatelů. Pokud cestovní kancelář nevlastní zároveň i hotely či restaurace, je její produkt složen výhradně ze zprostředkovaných služeb. Ale i hotel využívá služeb průvodců pro své hosty, dopravní společnost pro transfery, spolupracuje s dalšími hotely v případě overbookingu, zapůjčuje vybavení pro konferenční akce apod. Jejich kvalita přímo ovlivňuje prožitek a výsledný dojem hosta.
- snadné kopírování služeb – za konkrétní sestavu služeb nestojí žádná složitá technologie či speciální know-how. Držet složení služeb v tajnosti přitom není možné. Sestavit stejný balíček může konkurent často velmi rychle. Problematické udržení výhody z inovování produktu vyvolává potřebu každou sezónu připravit něco nového.
- propagace mimo sezónu – propagace zájezdů, destinací či hotelů musí respektovat rozhodovací proces zákazníků. Cestovní kanceláře, destinace či hotely musí oslovit zákazníka v době, kdy začíná o koupi uvažovat, aby mohli ovlivnit jeho volbu prostřednictvím marketingové komunikace.

Pro **marketingový mix** mají tato specifika jeden významný důsledek – pracuje s více než 4 „P“ klasického marketingového mixu:

- Product,
- Price,
- Place,
- Promotion,
- Partnership,
- Programming,
- Packaging,
- People.

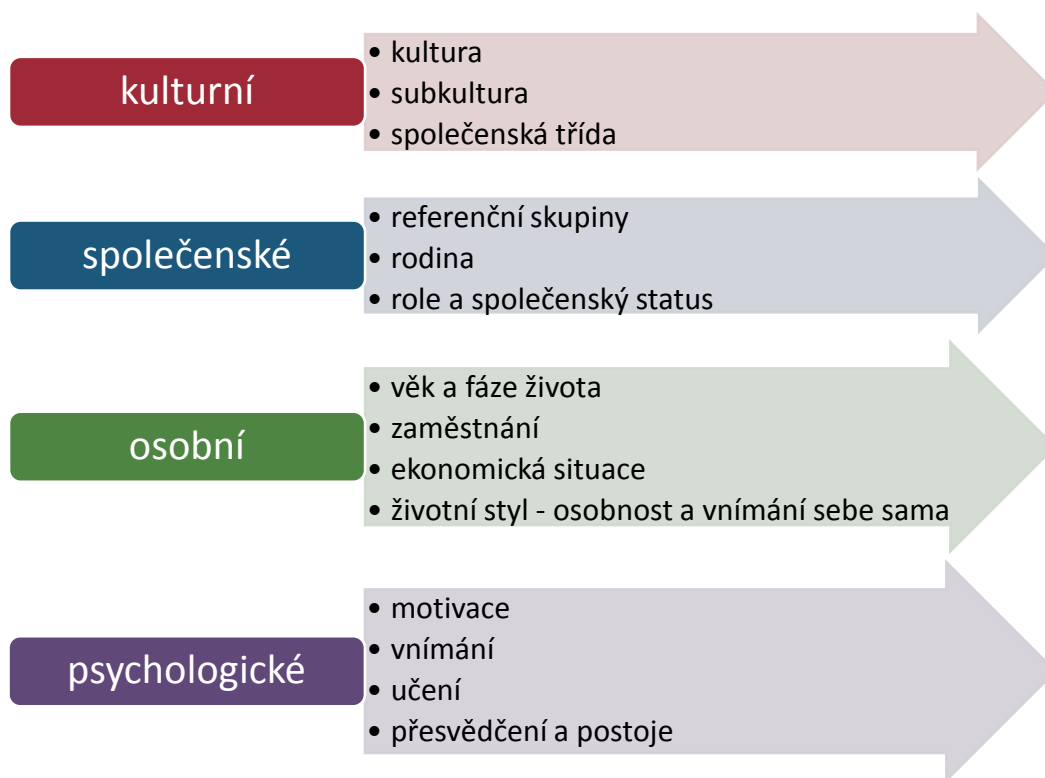
Tento rozšířený marketingový mix v posledních letech není doménou pouze cestovního ruchu. Různá odvětví si základní P doplňují o oborově specifické požadavky. Např. technologie, politika apod. Lidé a partnerství se však objevují velmi často. V dalších kapitolách se budeme postupně věnovat i jednotlivým prvkům marketingového mixu.

### 1.3 SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ ÚČASTNÍKA CESTOVNÍHO RUCHU

Aby společnosti mohly účinně komunikovat se zákazníkem, je potřeba poznat proces, který při výběru dovolené probíhá a faktory, které na něj mají vliv. Koudelka ve své publikaci z roku 2006 identifikuje následující fáze rozhodovacího procesu: identifikace problému, hledání informací, vyhodnocování alternativ, nákupní rozhodnutí a ponákupní hodnocení. Tento model je velmi racionální, rozhodování probíhá na základě zjištěných informací. Rozhodování ale není vždy racionální a v cestovním ruchu to platí obzvlášť. Složitost rozhodovacího procesu je podle ovlivněna těmito faktory (Wahab et al. 1976):

- zákazník za své peníze nedostává fyzický produkt,
- výše výdajů vzhledem k pravidelnému příjmu,
- výdaje zahrnují i úspory a většinou vyžadují dlouhodobé plánování,
- nejedná se o spontánní nákup.

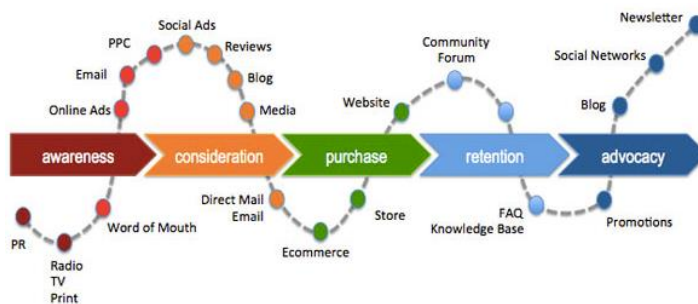
Obrázek č. 2: Faktory ovlivňující spotřebitele při rozhodování



Zdroj: zpracováno podle Jakubíková (2012) a doplněno

Moderní platformy upravují nákupní proces podle potřeb marketingu tak, aby komunikace směřovala ke klientovi ve správný okamžik a se správným obsahem. Používaný výraz „Customer journey“, který zahrnuje fáze od prvního nápadu po návrat a vybudování vztahu, znázorňuje průběh nákupního procesu. Příkladem může být model navržený společností customerthink.com na následujícím obrázku.

Obrázek č. 3: Cesta zákazníka (customer journey) a návaznost na marketingové aktivity



Zdroj: <https://www.surveygizmo.com>

V cestovním ruchu je nákupní proces obohacen o čerpání služby a další mezičlánky, neboť prodejem sice končí nutnost produkt propagovat, ale začíná péče o zákazníka a čerpání služeb, které je zásadní pro následující hodnocení. Jednotlivé prvky daného procesu je potřeba podrobit analýze a snažit se o maximálně pozitivní zážitek klienta.

Obrázek č. 4: Rozhodovací proces podle mytravelresearch.com



Zdroj: zpracováno podle mytravelresearch.com

Některé destinace mají tento proces zvládnutý tak, že budoucí návštěvník ani nemusí opustit jejich webovou stránku až do návratu domů. Ve fázi snění nabízejí fotografie, videa, pro plánování jsou k dispozici hotové itineráře, tipy a návrhy pro různé cílové skupiny, objednat prospekty, mapy. Ve fázi objednání je možné rezervovat ubytování, zamluvit průvodce, získat kontakty na muzea, restaurace. Ve fázi očekávání je možné zjistit aktuální program i počasí v destinaci. Webová prezentace destinace zahrnuje informace o příjezdových cestách, prostředních hromadné dopravy, nejbližším letišti. V destinaci přichází ke slovu mobilní aplikace, interaktivní mapy, fotopointy. Ponákupní hodnocení je podporováno výzvou k hodnocení, ukázkami hodnocení jiných apod.

S tímto modelem pracují také cestovní kanceláře. Pro některé skupiny je i pohyb po neznámém letišti stresující, proto je třeba věnovat pozornost správné identifikaci při odbavení, srozumitelné informaci v pokynech apod. To vše je již součástí produktu, vytváří komfort pro klienty a má vliv na jejich následnou spokojenost.



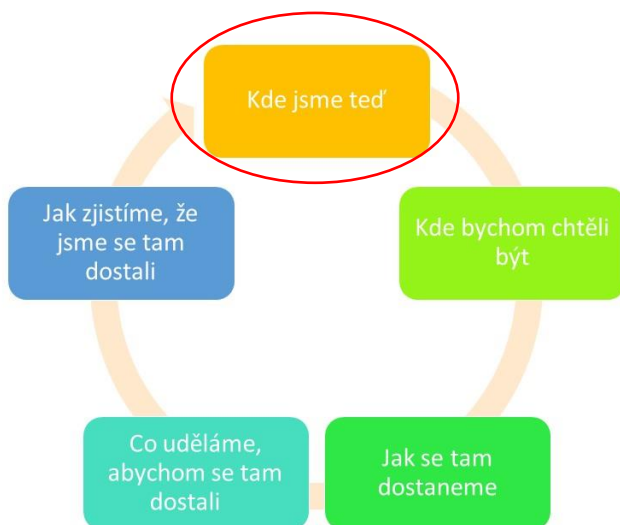
## 2 MARKETINGOVÉ A TRŽNÍ ANALÝZY A VÝZKUMY

---

Připravovat strategii a marketingový plán bez předchozích analýz je jako řídit auto a nedívat se kolem. Analýzy prostředí jsou důležitou součástí zodpovědně zpracovaného plánu. Správně provedená analýza udává směr budoucího vývoje, otevírá správné cesty a uzavírá slepé uličky. Těch „neprobádaných“ cest zbývá dostatek i při skvělé analýze a možností splést se na neustále se měnícím trhu je nepřehledné množství. V této kapitole se budeme věnovat prostředí, ve kterém organizace vyvíjí svoji činnost, podíváme se na vybrané přístupy k jeho analýze a dále se seznámíme s možnými nástroji primárního výzkumu i sekundární analýzy.

Z hlediska schématu strategického řízení se firma nachází na začátku plánovacího období, jak ukazuje následující schéma:

Obrázek č. 5: Schéma procesu marketingového řízení firmy

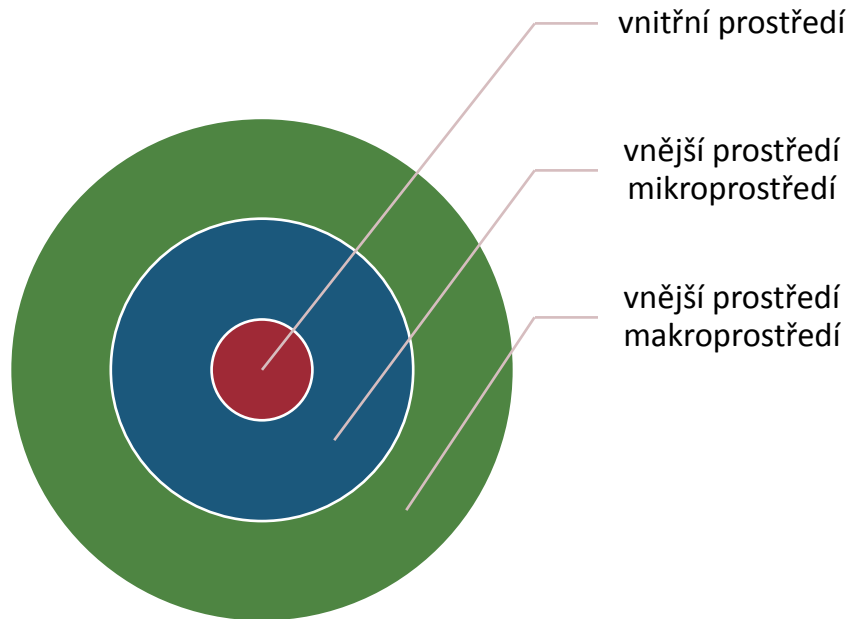


Zdroj: Křížek, Neufus (2011)

## 2.1 PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Každá firma či organizace (např. destinační společnost) rozvíjí svoji činnost v unikátním prostředí, které je tvořeno mnoha různými faktory a skutečnostmi. Toto prostředí můžeme členit na vnitřní prostředí, mikroprostředí a makroprostředí.

Obrázek č. 6: Prostředí organizace



Zdroj: vlastní zpracování

### 2.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí je okolí firmy, s přímou i nepřímou vazbou na firmu. Přímou vazbu mají např. dodavatelé, zákazníci, konkurenti, obchodní partneři, situace na trhu. Tyto subjekty tvoří tzv. mikroprostředí. Toto je prostředí, které je vně firmy, ale přímo ji obklopuje a je pro danou firmu specifické. Sama firma může toto prostředí ovlivňovat a její činnost ovlivňuje dané prostředí. Vzdálenější okolí, které nemá oboustrannou interakci s firmou, je makroprostředí. Je pro všechny firmy na trhu společné a akce samotné firmy na něj nemají většinou žádný vliv.

**Makroprostředí** je typicky tvořeno situacemi a skutečnostmi v těchto oblastech:

- politické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- sociálně – kulturní prostředí,
- technologické prostředí,
- přírodní prostředí,
- demografické prostředí.



## Jakým způsobem může firma přispět k utváření legislativního prostředí?

V analýze se vždy zohledňují faktory, které jsou relevantní pro danou oblast podnikání. Pro analýzu makroprostředí se nejčastěji používá jedna z těchto analýz:

- PEST analyzuje faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické
- PESTLE (PESTEL) je rozšířená analýza o další faktory a zahrnuje politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní vlivy,
- STEEPLED zahrnuje faktory PESTLE s přidáním faktorů etických a demografických.

V cestovním ruchu je důležité postupovat systematicky, neboť zvláště v analýze makroprostředí jsou důležité dvě strany – země sídla firmy i případná zdrojová či cílová země, neboť z obou může přijít ohrožení či se naskytnout příležitost.

Politickými faktory jsou např. stabilita, vládní politika, korupce, daňové zákony, pracovní právo. Mezi ekonomické faktory patří ekonomický růst, směnný kurz, úrokové míry, inflace, míra nezaměstnanosti, příjmy obyvatel. Sociální faktory zahrnují míra růstu populace, věkové rozložení, hodnotová orientace (zdraví, kariéra, rovnost, ...), kulturní zvyky a vlivy, životní styl. Technologické prostředí hodnotí faktory jako užívání internetu, rychlost technologické inovace, podpora výzkumu a vývoje, technologická vyspělost. Ekologická faktory jsou např. klima, stálost počasí, politiky a aktivity v oblasti životního prostředí, stupeň ochrany životního prostředí, důraz na udržitelný rozvoj. Mezi legislativní faktory patří antidiskriminační zákony, ochrana spotřebitele, autorská práva, hygienické a bezpečnostní požadavky a další zákonné úpravy relevantní pro danou oblast podnikání. Z hlediska analýzy prostředí není důležité konkrétní znění, ale spíše přísnost a směr vývoje např. u ochrany spotřebitele, zaměstnanců, hygienických požadavků.

**Mikroprostředí** je tvořeno těmito oblastmi:

- trh,
- konkurence,
- dodavatelé,
- distributoři,
- zákazníci.

Aby firma mohla hodnotit **situaci na trhu**, je potřeba si tento trh definovat. Na šíři této definice závisí velikost trhu a od toho se odvíjející postavení firmy. Zatímco firma specializovaná na určitý produkt může na celkovém trhu mít marginální postavení, na trhu specializovaných produktů může být hlavním hráčem.

### Co se stalo v roce 2016 na trhu cestovních kanceláří?

Událostí, kterou sledují tyto cestovní kanceláře s velkou pozorností, je vstup polské cestovní kanceláře Itaka do společnosti Čedok a její prohlášení, že Čedok bude opět jedničkou na českém trhu. Vzhledem k chování Itaky na polském trhu se očekávala agresivní obchodní a cenová politika. To by mělo velký vliv na chod a finanční výsledky ostatních cestovních kanceláří.

Trh a jeho charakteristika má zásadní vliv na firmu a její možnosti tento trh ovlivňovat. Rozhodující je postavení firmy na tomto trhu.



Jaké jsou typy trhu a jaké mají vlastnosti? Jak byste charakterizovali trh cestovních kanceláří?

Např. hotely bychom mohli dále rozdělit na konferenční, wellness, vhodné pro děti apod. Tím si hotel může zúžit svůj trh a snáz definovat své postavení na tomto trhu.

Při rozdělení trhu na linkové a charterové lety zjistíme, že u charterové dopravy dominantní postavení zaujímá společnost Travel Servis a ostatní letecké společnosti (hlavně zahraniční) mají pouze minimální zastoupení většinou na trasách do jejich mateřské země. Postavení Travel Service je tedy prakticky monopolní.

Z hlediska charakteristik trhu je také důležité, zda existuje jedna nebo více dominantních firem, jak je rozdělen trh mezi ostatní apod.

**Konkurence** je často směrodatná pro to, co si může firma na trhu dovolit. Konkurence často určuje cenovou hladinu, využívá nové trendy či naopak kopíruje naše produkty a inovace. U konkurence podnikají následující skutečnosti:

- hlavní konkurenti,
- jejich cena,
- Unique selling proposition, unikátní konkurenční výhoda,
- hlavní segment zákazníků,
- tržní podíl,
- hodnocení zákazníky,
- kvalita služeb,
- image,
- postavení na trhu.

Pro analýzu konkurence je možné použít celou řadu nástrojů. Asi nejznámější je **benchmarking**, metoda založená na systematickém měření a porovnávání ukazatelů s konkurenčním nebo vůdčím subjektem. Cílem benchmarkingu je zjištění konkurenčních výhod těch nejlepších konkurentů a posun vlastního stavu k lepšímu. Benchmarking může být buď výkonový (kvalita produktu nebo produktivita) nebo procesní (najít nejlepší praktiky výkonu činností). Problém samozřejmě je získat všechna potřebná data za konkurenty, proto někdy benchmarking zajišťují třetí společnosti.

Jednoduchou metodou je srovnání vybraných ukazatelů a jejich rozdělení do skupin, co umíme lépe, co umí konkurence lépe a co umíme oba dobře. Tak firma identifikuje své silné a slabé stránky. Je možné vycházet z hodnocení na hodnotících portálech, z rozhovorů s partnery a klienty. Problém opět nastává při snaze ohodnotit finanční výkonnost.

### Jak si stojí náš hotel?

V hotelovém prostředí nabízí specializované firmy benchmarking oproti konkurenčnímu setu. Hotel se stane součástí výzkumu, zadává pravidelně své údaje jako průměrnou cenu, RevPAR a obsazenost. Zvolí si konkurenční set 3 - 5 hotelů a získává průměrná data za tento konkurenční set, se kterým se může srovnávat.

Nejkomplexnější metodou sledování konkurence je tzv. competitive intelligence, neboli konkurenční zpravodajství. Tato metoda není zatím v malých a středních podnicích příliš známá a zavedená. Jedná se o metodu, která vyžaduje přípravu metodiky, získání relevantních zdrojů informací a dat, čas na jejich zpracování a převedení do užitečné a srozumitelné formy. Zavedení competitive intelligence tedy vyžaduje čas a zdroje. Získání relevantních informací ale zefektivňuje rozhodování a omezuje pravděpodobnost špatného rozhodnutí, může tak představovat nebo identifikovat potenciální konkurenční výhodu. Výhodou zpracování metodiky je její dlouhodobá působnost a tím i možnost porovnat trendy v čase a sledovat, jak se subjekt oproti konkurenci vyvíjí.

Pro porovnání s konkurencí je možné použít i sémantický diferenciál, který poskytuje hodnocení na dvoudimenzionální škále nebo polaritní profil konkurenta, který hodnotí jedno kritérium na stupnici -3 až +3. (Zamazalová 2010).

**Dodavatelé** jsou v cestovním ruchu naprosto zásadní prvek ovlivňující kvalitu výsledného produktu. Tento fakt je nejviditelnější u cestovních kanceláří, které služby pouze zprostředkovávají a skládají dohromady. Nicméně i hotely využívají celou řadu dodavatelů služeb i zboží – potraviny, bezpečnostní služba, úklid společných prostor, technika pro konferenci apod. Dodavatelé a jejich spolehlivost je tedy důležitá i pro ně.

Při analýze dodavatelů zajímají podnik většinou tyto faktory:

- počet dodavatelů, potenciální závislost na jednom nebo několika málo strategických dodavatelích,
- jejich vyjednávací síla,
- šíře sortimentu,
- dodací podmínky, flexibilita,
- logistické možnosti,
- možnost konsolidace a snížení počtu dodavatelů,
- kvalita dodávaných produktů, certifikáty.

**Distributoři** jsou na trhu cestovního ruchu velmi důležitým článkem v prodejním řetězci. Je samozřejmě celá řada služeb, kde je hlavním distribučním kanálem přímý prodej, na druhou stranu jsou produkty, které na své „cestě za zákazníkem“ urazí dlouhou a složitou cestu. Např. ubytování v hotelu v přímořském resortu než se dostane k českému zákazníkovi projde několika mezičlánky.

U distributorů většinou podnik zajímají podobné informace jako u dodavatelů, ale z druhé strany:

- jejich počet, potenciální závislost na jednom distributorovi,
- jejich vyjednávací síla a možnost diskuze podmínek (např. Invia vs. místní malá agentura),
- kolik konkurentů nabízejí,
- jejich podíl na trhu,
- šíře sortimentu (např. široké zaměření vs. specialista)

Pro analýzu distributorů se používá **distribuční analýza**.

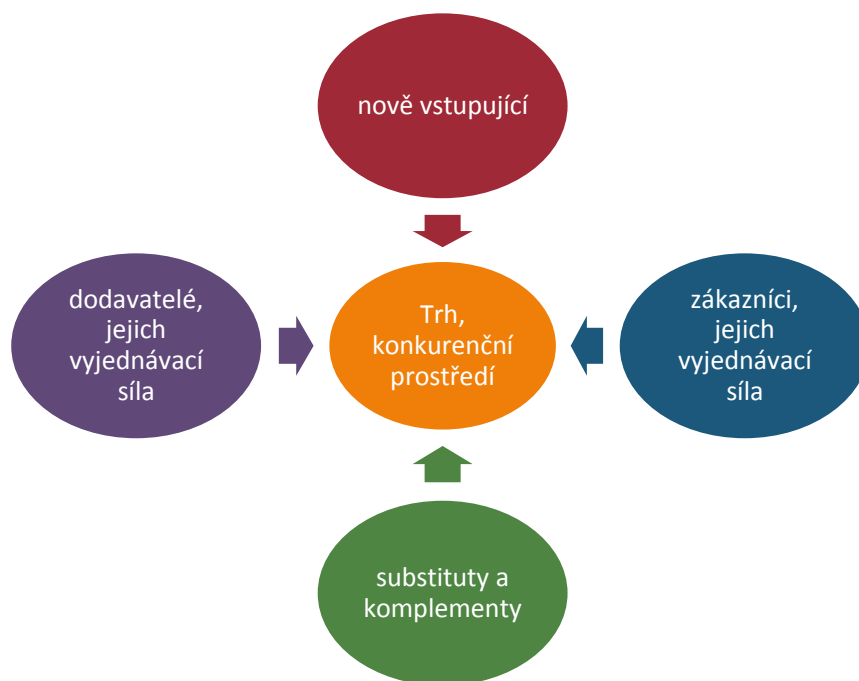
Bez **zákazníků** by nebyl obchod. Jejich analýza je stěžejní pro další rozhodování firmy. Před samotnou analýzou zákazníků je potřeba je dobře definovat. V cestovním ruchu se používá základní dělení návštěvníků na turisty a výletníky. Jejich definice a charakteristika není tématem tohoto kurzu. Jejich

rozdělení je však třeba brát v úvahu, neboť zatímco pro restaurace jsou jednodenní návštěvníci zajímavým segmentem, pro hotely jsou jejich charakteristiky irrelevantní. u zákazníků nás zajímá:

- spokojenost,
- preference, co se jim líbí,
- zda nás doporučí,
- věk, status, příjmy, bydliště,
- co plánují,
- jaký problém díky nám řeší,
- vývoj poptávky, predikce potřeb.

Pro celkovou analýzu mikroprostředí je možné použít **Porterovu analýzu pěti sil**. Síly působící na odvětví určují charakter trhu, konkurence a determinuje zisky, kterých mohou společnosti dosáhnout. (Tichá,Hron 2002). Analýza je tedy zaměřená především na konkurenční pohled a hledání potenciálních ohrožení. Analýza se také nazývá analýza odvětví.

Obrázek č. 7: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování na základě Kovář (2008)

### 2.1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je prostředí uvnitř firmy nebo subjektu. Subjekt nad ním má téměř stoprocentní kontrolu, je nastaveno vedením firmy, utvářeno procesy, kulturou, personální či obchodní politikou a dalšími skutečnostmi. Z hlediska analýzy pro posouzení aktuálního stavu jsou důležité tyto oblasti:

- strategie,
  - funkčnost, aktuálnost, relevance,
- USP, konkurenční výhoda,
  - USP – unique selling proposition
  - vyjadřuje jedinečnost firmy, hlavní důvod nákupu u dané firmy nebo hlavní důvod návštěvy v destinaci,
- zákazníci,
  - interní informace – frekvence, obrat, rozložení strategií vs. ostatní,
- zvolený marketingový mix,
  - produktové portfolio,
  - cenová strategie a politika,
  - distribuční strategie a politika,
  - efektivita propagace,
- zdroje firmy,
  - zdroje konkurenční výhody,
  - materiálové, finanční a lidské,
  - kvalita managementu, kvalita pracovníků,
    - know-how, jazyková vybavenost, kreativita,
  - finanční situace,
  - organizační struktura,
    - složitost, jednoznačnost, rozdělení kompetencí,
  - technologické vybavení,
- procesy – pružnost, míra kontroly, autonomie rozhodování managerů, schvalovací procesy.

## 2.2 SWOT ANALÝZA

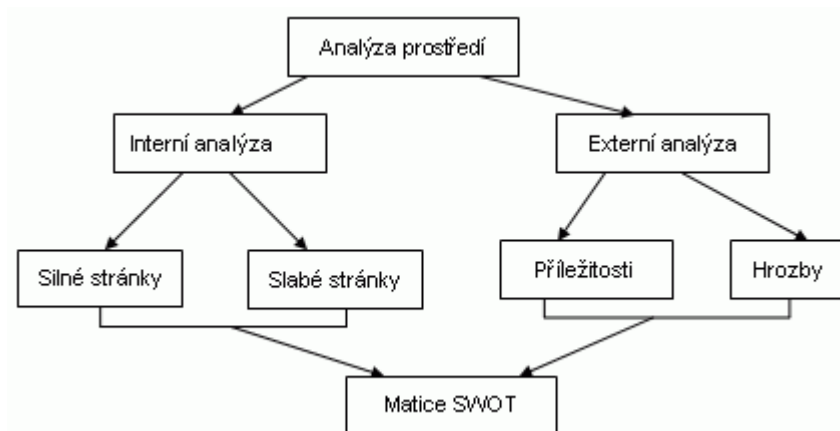
SWOT analýza je výstupem analýzy prostředí. Systematicky řadí silné, slabé stránky a příležitosti a ohrožení. Bohužel se často používá bez provedené analýzy prostředí a SWOT analýza sklouzává k pouhému popisu nápadů a okamžitých subjektivních dojmů vedení či jiného zpracovatele.

Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí a dávají firmě informaci o zdrojích konkurenční výhody či možného oslabení její pozice na trhu a u zákazníků. Jsou to faktory, které firma může dobře ovlivnit nebo jsou dané pro daný hotel či jiný subjekt – jazyková vybavenost personálu, šíře nebo hloubka nabídky, kvalita vybavení hotelu, používané technologie (GDS, responzivní webové stránky, řešení aktualizace dostupných termínů, platební metody), finanční stabilita (např. dostatečné zdroje na rozvoj, nové projekty apod.).

Ohrožení a příležitosti přicházejí z vnějšího prostředí. Ohrožení je potřeba roztřídit podle důležitosti pro firmu. Důležitá jsou kritéria jako pravděpodobnost vzniku ohrožení a významnost jeho následků. U

příležitostí je důležitá využitelnost pro daný subjekt z hlediska jeho silných stránek a postavení na trhu. Je proto na místě hlubší analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, jejich vzájemných interakcí a souvislostí.

Obrázek č. 8: Tvorba SWOT analýzy



Zdroj: InnoSupport (2005)

## 2.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je systematické sbírání informací, jejich třídění a vyhodnocování s cílem najít informace a souvislosti týkající se trhu, zákazníků, jejich požadavků a trendů.

Marketingový výzkum by měl sloužit hlavně k ověření nápadů, možných řešení či předpokladů. Až na výjimky (např. brainstorming), není možné očekávat, že respondenti vymyslí řešení za nás. Proto je potřeba přistupovat k výzkumu spíše jako k možnosti ověření správnosti než ke studnici originálních nápadů.

Majitelé a ředitelé menších firem provádějí různé „marketingové výzkumy“ spontánně a bez nějaké metodiky. Hovoří s klienty, sledují konkurenci, mají přehled o svých produktech, neboť není možné se pohybovat na trhu, a přitom nesledovat okolí. U malé firmy (pension, malá cestovní kancelář) může tento přístup fungovat. Charakter malého podniku stejně do velké míry určuje osobnost majitele a jejich klientela je postavena na stálých zákaznících, kterým to takto vyhovuje. Ve velké firmě se na intuici a neformální rozhovory s náhodnými klienty již není možné spolehnout. Např. zavedení nového produktu je finančně i časově náročná záležitost a „zkusit to, protože jedna paní říkala, že jí to přijde dobrý nápad“, není již akceptovatelné. Rozhodování musí probíhat na základě většího množství dat.

Základní rozdělení marketingového výzkumu je na primární a sekundární. V praxi se jako první zvažuje sekundární výzkum a analýza již sebraných dat. Pokud je problém komplexní a vhodná data nejsou k dispozici, přistupuje se k primárnímu výzkumu. Proto i tento text představí nejprve možnosti sekundárního výzkumu a poté se bude věnovat primárnímu.



### 2.3.1 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum často předchází primárnímu šetření, používá se pro získání přehledu o problematice, určitého vhledu i nastiňuje očekávatelné výsledky a problematické body. Sekundární výzkum vychází z dostupných dat a provádí jejich hlubší analýzu, přináší další poznatky a hledá nové vztahy mezi veličinami. Mezi hlavní výhody patří, že je okamžitě k dispozici, není třeba terénní šetření, je levnější, mnoho dat je snadno dostupných a některá i zdarma. Na druhou stranu je potřeba brát v úvahu, že data mohou být sbírána za jiným účelem, někdy rozhoduje o odpovědi i formulace otázky, která není vždy známá, relevance k řešenému problému proto může být nižší než u primárního výzkumu. Pro použití již proběhlých výzkumů je důležitá také jejich spolehlivost – nutnost ověřit zdroj, počet respondentů, způsob sběru dat a jejich reprezentativnost. V neposlední řadě je u některých výzkumů problém s aktuálností dat, kdy některé výzkumy probíhají jednou za několik let. Může se tedy stát, že firma vychází z neaktuálních dat.

Pro sekundární výzkum jsou využívány vnitřní a vnější zdroje. **Vnitřní zdroje** jsou data, která má firma k dispozici ve svých vlastních výkazech a systémech – informace o hostech, finanční výkazy, prodejní výsledky za jednotlivé produkty, návštěvnost infocentra, časy objednávek, návštěvnost webové stránky apod. **Vnější zdroje** jsou data, která pocházejí z vnějšího prostředí a jsou zpracovány jinou institucí či firmou. Typickými zdroji jsou statistické ročenky, webové stránky firem či destinací, výroční zprávy firem, odborný tisk a odborné publikace. Výzkumy v cestovním ruchu se zabývají ČSÚ, MMR, UNWTO, WTTC, CzechTourism, KPMG, STEM/MARK či GfK. Některá data jsou veřejně dostupná, některé výsledky výzkumů je nutné zakoupit.

### 2.3.2 Primární výzkum

Primární výzkum je vhodný v situaci, kdy sekundární data chybí nebo nejsou vhodná pro daný typ rozhodování. Podle definovaného problému je třeba rozhodnout o vhodné metodě.

#### 2.3.2.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní metody poskytují odpověď na otázku „jak?“ nebo „proč?“ Obvykle stačí malý vzorek respondentů, neboť nejde o četnost odpovědi, ale o odpověď samotnou. Kvalitativní výzkum je prováděn buď samostatně nebo může předcházet kvantitativnímu výzkumu, kdy v rámci kvalitativního se zjišťuje jak a proč respondenti něco dělají a v navazujícím kvantitativním výzkumu se zjišťuje, který důvod či způsob je nejčastější.

Mezi základní metody patří:

- individuální hloubkové rozhovory,
  - skryté motivy,
- skupinové rozhovory,
  - pro získání tzv. opinion leaders,
- brainstorming,
  - nápady, inspirace,
- projekční techniky,
  - dokončování vět, rozhovorů, hraní rolí ...,
- asociační techniky.

### 2.3.2.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum dává odpověď na otázku jak často, jak hodně, do jaké míry. Základní metody jsou:

- dotazování – jedna z nejčastějších metod. Dotazování může být osobní nebo písemné (papír nebo elektronicky). Při osobním dotazování je důležitá osoba tazatele, která neprofesionálním přístupem může snížit vypovídací schopnost výzkumu – komunikativnost, sympatie, sugestivní tón kladení otázek apod. mohou některé respondenty ovlivnit. U písemného dotazování je důležité vyzkoušet pochopitelnost otázek a jednoznačnost odpovědí.
- pozorování – principem pozorování je zapisování sledovaných skutečností do standardizovaných zápisových archů a jejich následné vyhodnocení.
  - skryté x zjevné – při zjevném pozorování, kdy pozorovaný subjekt ví, že je pozorován, je riziko, změny chování pozorovaného subjektu, jeho vhodnost je potřeba dobře zvážit. Skryté pozorování je situace, kdy subjekt nebo subjekty o pozorování neví, jejich chování je proto přirozené.
  - zúčastněné x nezúčastněné – v prvním případě je pozorovatel součástí situace (např. mystery shopping), ve druhém případě stojí „stranou“ a pouze pozoruje a zapisuje do připraveného zápisového archu.
- experimentování není v cestovním ruchu úplně běžná metoda, přesto je možné aplikovat např. A/B testování pro webovou stránku, je možné experimentovat se zařízením, barevným laděním pobočky,
- využití moderních technologií – stále častěji se k výzkumům v cestovním ruchu používají tzv. zbytková data mobilních operátorů, která poskytují informace o četnosti, délce pobytu, zemi původu atd. Další možnosti jsou např. měření efektu reklamy na základě změny návštěvnosti webu, při výzkumu chování v e-komerce jsou zpracovávány tzv. heat mapy apod.

### 2.3.2.3 Dotazník

Konstrukce dotazníku musí vycházet z cílů a informací, které chceme získat. Schéma dotazníku by mělo postupovat tak, aby tazatel získal důvěru respondenta. Je také nutné uvážit délku a složitost dotazníku.

- oslovení, vysvětlení,
- kontaktní a třídící otázky otázky,
- hlavní téma,
- identifikační otázky,
- kontrolní otázky,
- poděkování.

Při konstrukci dotazníku se používají otázky otevřené (vypisovací, povídací), polouzavřené (zaškrťovací s možností doplnit vlastní odpověď) a uzavřené (zvolit z navrženého výčtu odpovědí).

V dotazníku je možné využít škál – neboli nejen zjistit odpovědi ano – ne (dichotomní otázka), ale také jak často, jak důležitá / preferovaná je daná varianta a porovnat tyto informace v rámci celé sady odpovědí (vlastností, možností). Možnosti jsou následující:

- porovnání jednotlivých odpovědí – konstantní součet (např. rozdělení x bodů mezi položky má výhodu, že poskytuje informaci o míře preferencí), pořadí (není vhodné pro větší množství položek),
- jednotlivé hodnocení ke každé položce – známky, body, výběr x nejdůležitějších

- sémantický diferenciál – dvoudimenzionální hodnocení na škále několika bodů. Používá se pro zjištění silných a slabých stránek, zjištění vnímání vlastností subjektů i pro porovnání dvou či více konkurentů, skutečností apod.

### 2.3.3 Marketingový výzkum v cestovním ruchu

Sekundární výzkum v cestovním ruchu provádí téměř každý subjekt. Jak se vyvíjí návštěvnost destinace, jak se mění popularita destinací, kolik lidí utrací za dovolenou, jaké jsou priority hostů či zákazníků, jak se mění s dobou nebo s věkem, ... to jsou informace, které mohou vstoupit do rozhodování o dalším směřování firmy i o méně závažných věcech – např. který argument bude na prvním místě na reklamě. Firmy samozřejmě analyzují finanční výsledky, počty odbavených osob, prodejnost produktů apod. Destinace sledují celkovou návštěvnost, návštěvnost jednotlivých atraktivit, výkyvy v návštěvnosti během týdne apod. Na jejich základě plánují eventy, speciální akce, cenovou politiku apod.

Primární výzkum je většinou finančně i časově nákladnější. Základní šetření mohou provádět zaměstnanci firmy, pak se jedná především o čas, ale zprostředkovaně i o finance.

Nezákladnější primární výzkum, který v cestovním ruchu provádí většina subjektů, je **průzkum spokojenosti** hostů, návštěvníků a klientů. U cestovní kanceláře je důležitým momentem odlišit, zda je klient (ne)spokojen se službami cestovní kanceláře (komunikace, proces rezervace, poskytování informací, delegát, průvodce, řešení potíží), či se službami zprostředkovanými (doprava, ubytování, stravování).

Typický průzkum prováděný zaměstnanci pro konferenční hotel je např. **competition check** – obchůzka konkurenčních hotelů a kontrola konferencí, které se v hotelu konají. Competition check mohou provádět např. zástupci obchodního oddělení.

Dalším průzkumem typickým pro hotely je **mystery shopping**. Ten může být prováděn jako interní či externí kontrola stavu, dodržování standardů a pravidel komunikace. Řetězcové hotely jsou předmětem pravidelného interního mystery shoppingu, který slouží i pro benchmarking hotelů, hledání mezer a nedostatků a následné hodnocení hotelu. Kromě hotelů v rámci řetězce je tato metoda používána i pro srovnání s konkurencí. Mystery shopping může vedení hotelu či provozovny objednat u externí specializované firmy.

Součástí mystery shoppingu je zápisový arch s předdefinovanými odpověďmi. Podle zadání může být cílem průzkumu určitá oblast (např. komunikace) či celkový průběh rezervace a pobytu. Mezi sledované oblasti patří:

- komunikace – rychlost reakce (např. počet zazvonění telefonu, doba odpovědi na mail), věcná správnost, formální správnost (oslovení jménem, font, styl, rozloučení, kontaktní údaje, u osobní komunikace rekapitulace dohodnutých skutečností)
- rezervace – funkčnost systémů, user-friendly, potvrzení, jednoduchost, srozumitelnost.
- průběh ubytování – chování zaměstnanců (oslovení jménem, ochota, úsměv), up-selling (prodej doplňkových produktů, nabídka lepší kategorie pokoje, číšník nabídne vhodné víno k pokrmu),
- pokoj – čistota, upravení postelí, informační materiály, nabídkové listy,
- marketing – loga, fonty, správné šablony, barvy.

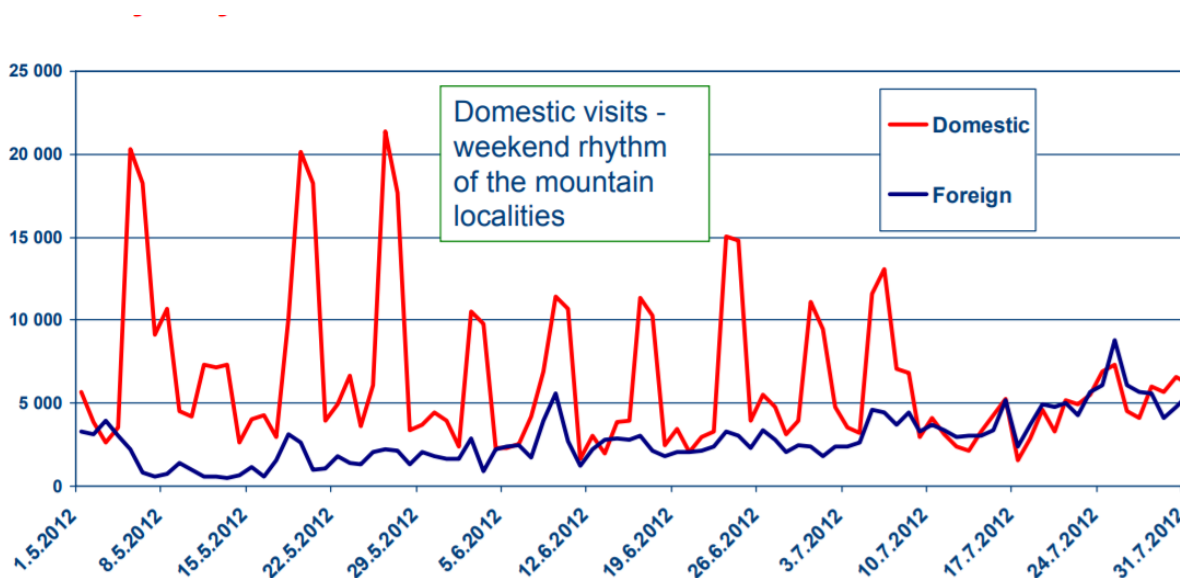
Mystery shopping provádí i celá řada cestovních kancelářů. Vlastní i franchisové pobočky musí dodržovat určitý standard, který je daný z centrály. Pobočky jsou zásadními reprezentanty firmy a pro koncové klienty často jediným osobním setkáním s cestovní kancelář. Předmětem mystery shoppingu není pouze chování a komunikace zaměstnanců, ale i vybavení provozovny, prezentace last minute nabídek, katalogů, obrazových materiálů apod.

**Pre-testing** je metoda ověřování marketingové komunikace nebo nových produktů před uvedením na trh (hlavně jejich vizuálů) apod. Komunikační sdělení je prezentováno užší skupině respondentů a následně je testována pochopitelnost sdělení, zapamatovatelnost, ovlivnění rozhodnutí (schopnost měnit preference), přirozenost pro danou cílovou skupinu, adekvátnost apod. Pre-testing je používán hlavně u videomateriálů, televizních spotů, výrazných obrazových sdělení apod. Může zabránit neefektivně vynaloženým financím, ztrátě image či rozladění veřejnosti.

**Split-run** je metoda testování medií z hlediska účinnosti reklamy. Např. inzerát je zadán do dvou médií a na každém je uvedena jiná webová adresa nebo jiný slevový kód pro nákup služby. Dnešní technologie umožňují sledování změn návštěvnosti webové stránky např. po odvysílání spotu v televizi nebo rádiu.

**Zbytková data mobilních operátorů** jsou cenným zdrojem informací hlavně pro destinace. Z pohybu mobilních zařízení je možné zjistit délku a dny pobytu, zda se jedná o domácí či zahraniční návštěvníky, opakované návštěvy, stát trvalého pobytu, frekvence návštěv různých míst. (Hájková, 2014). CzechTourism poprvé tuto metodu využil v roce 2012. Metoda má velkou výhodu, že kvůli informacím není nutné obtěžovat turisty, má ale svá omezení. Např. děti nemají mobilní telefony, neodliší se turisté a cestující za prací, dlouhodobé pobyty cizinců. Metodika se stále vylepšuje a tím se zvyšuje i přesnost získaných dat. Ukázkou využití přináší následující obrázek. Můžeme například pozorovat výrazný týdenní cyklus u domácích návštěvníků, který mizí se začátkem prázdnin.

Obrázek č. 9: Využití zbytkových dat mobilních operátorů v cestovním ruchu



Zdroj: Vogelová (2012)

### 2.3.4 Fáze marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je potřeba naplánovat. Správně a explicitně definované cíle pomáhají klást správné otázky a ty zase musí odpovídat plánovanému způsobu zpracování. Podívejme se na jednotlivé fáze podrobněji. První tři fáze jsou fáze přípravné, další čtyři fáze jsou realizační. Pro kvalitu výstupů a jejich použitelnost je naprosto zásadní kvalita přípravných fází. Pokud se zde stane chyba, sebelepší realizace nenapraví například to, že kladené otázky zjišťují jinou skutečnost, než co je důležité pro rozhodování zadavatele.

1. Prvním úkolem je **definování problému**, aneb proč se výzkum vlastně dělá. Definovat problém v širších souvislostech je velmi užitečný začátek. Může se ukázat, že problém je nakonec někde jinde, než se původně předpokládalo.
2. Následuje stanovení **cíle** výzkumu. Tím může být odhalení příčiny nějaké skutečnosti, zjištění významnosti kritérií, odhalení motivů návštěvy konkrétního místa, zjištění spotřebního chování segmentu, odhalení trendů do budoucna apod. Explicitní formulace cíle je důležitá pro následné plánování. Z hlediska metodiky je velký rozdíl, jestli nás zajímá, co si respondenti myslí, nebo kolik si jich myslí něco konkrétního.
3. Jakmile je znám cíl a širší souvislosti problému, sestaví se **plán** výzkumu a určí se vhodná metodika. Kdo, kdy, jak, koho a kde, za kolik. To jsou základní otázky, na které musí dát plán odpověď. Na Václavském náměstí bude jiná cílová skupina než v nákupním centru nebo na dětském hřišti. Při neosobním dotazování je rozhodně nutné zvážit určitou motivaci k účasti (slosování o ceny, sleva na další produkt, ...)
4. Pro samotný **sběr informací a realizaci** výzkumu je potřeba dostatek tazatelů a jejich instruktáž. Při neosobním dotazování je třeba zvážit distribuci dotazníků, aby zvolené kanály neovlivnily výsledky (např. oblíbené šíření přes sociální sítě téměř vylučuje účast některých segmentů).
5. **Zpracování, analýza a vyhodnocení** údajů zahrnuje třídění odpovědí, vyřazení nekompletních dotazníků, extrémních odpovědí, kódování otevřených otázek. Následuje statistické zpracování, hledání souvislostí, převedení do grafů a příprava prezentace.
6. Formulace **závěrů a doporučení** završuje proces marketingového výzkumu, převádí nicneřikající spoustu čísel do srozumitelných tabulek, grafů a přidává k nim komentář, vysvětlení a závěry,

#### Když se zájezd špatně prodává

Cestovní kancelář má problém s nově zavedeným produktem, oproti plánu jsou prodeje zásadně nižší. Cestovní kancelář předpokládá, že na vině je špatně zvolená propagace. Díky širšímu popisu situace se ukáže, že o zájezd je zájem, zákazníci se na něj ptají, ale nakonec ho nekoupí. Z původního plánu testovat efektivitu propagace a komunikační kanály, bylo po analýze pravděpodobných příčin rozhodnuto otestovat srozumitelnost sdělení a produkt a jeho vhodnost pro zvolenou cílovou skupinu. Z jednoduché analýzy dosahu sdělení podle komunikačních kanálů jsou dva primární kvalitativní výzkumy, které ale mohou vést k poskytnutí správných odpovědí na daný problém.

které z dané skutečnosti vyplývají. Na jejich základě jsou formulována doporučení. O zjištěné skutečnosti je doplněn širší rámec ze začátku výzkumu, probíhá vyhodnocení úspěšnosti výzkumu – dosažení cíle.

7. Mimo samotný marketingový výzkum stojí pak **přijetí marketingových opatření**, které jsou logickým pokračováním závěrů a doporučení. Výzkum může např. odhalit příčinu určité skutečnosti, ale řešení musí být vymyšleno a realizováno zvlášť. Případně výzkum může testovat různé varianty řešení, ale rozhodnutí a realizaci neprovede. V některých firmách probíhá pravidelný výzkum (ať už spokojenosti nebo jiný), často pak ale chybí vůle ke změně a firma pokračuje dál v zajetých kolejích, neboť změna by vyžadovala příliš mnoho energie, času a často i peněz. Je proto důležité, aby výzkum měl podporu nejvyššího vedení, neboť jenom pak je možné tuto fázi dovést do úspěšného konce.

### 2.3.5 Co umí marketingový výzkum

Zde je uveden krátký náčrt toho, co umí zjistit marketingový výzkum:

- Jaké je povědomí o značce?
- Co si o nás zákazníci myslí?
- Jaká je naše pozice ve srovnání s konkurencí?
- Jaká je nasycenost trhu?
- Jaké jsou trendy na trhu?
- Velikost a charakteristiky našich cílových trhů
- Jaké jsou potřeby cílového trhu?
- Kdy, kde, jak a proč je nakupováno?
- Jak reagují zákazníci na reklamu a propagaci?
- Jaká je efektivnost jednotlivých propagačních prostředků?
- Jaké jsou mezery na trhu?
- Jaký je odbytový potenciál? Pravděpodobnost a množství nákupu
- Jaká je konkurence a jaká je její síla?
- Které segmenty jsou nejvíce ziskové?



Jaké metody a zdroje byste použili pro získání odpovědí na otázku Jaké jsou trendy na trhu ubytovacích služeb?

### 3 MARKETINGOVÉ CÍLE A STRATEGIE

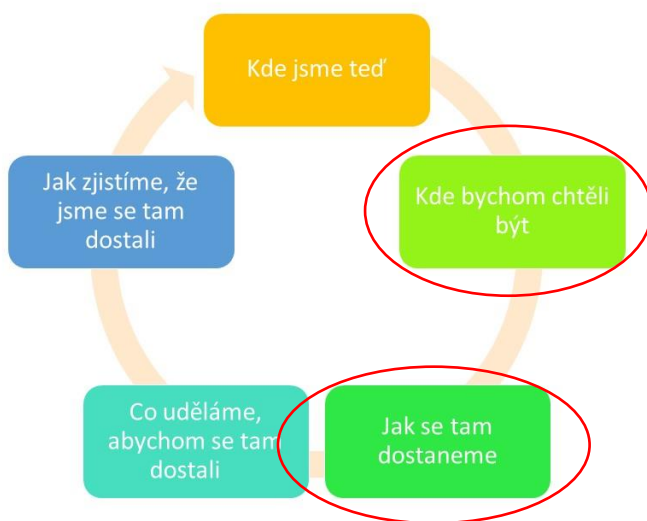
---

Subjekt na trhu cestovního ruchu nejprve stanovuje cíle. V okamžiku, kdy má firma stanovené cíle, ví, kam jde a směřuje, může činit rozhodnutí o volbě cesty k tomuto cíli. Ke každému cíli vede mnoho cest a záleží na misi, vizi, cílové image, souvisejících cílech, která cesta bude ta správná.

V dalším textu si představíme několik přístupů ke strategiím. Přestože literatura uvádí vždy omezený počet pohledů a kritérií, kombinace produktu, komunikace, designu, cenové strategie a dalších rozhodnutí činí každou firmu jedinečnou.

Tato kapitola poskytne bližší vhled k dalším dvěma fázím plánování a poskytne informace k rozhodování a odpovědi na otázku „Kde bychom chtěli být?“ a „Jak se tam dostaneme?“.

*Obrázek č. 10: Schéma procesu marketingového řízení firmy*



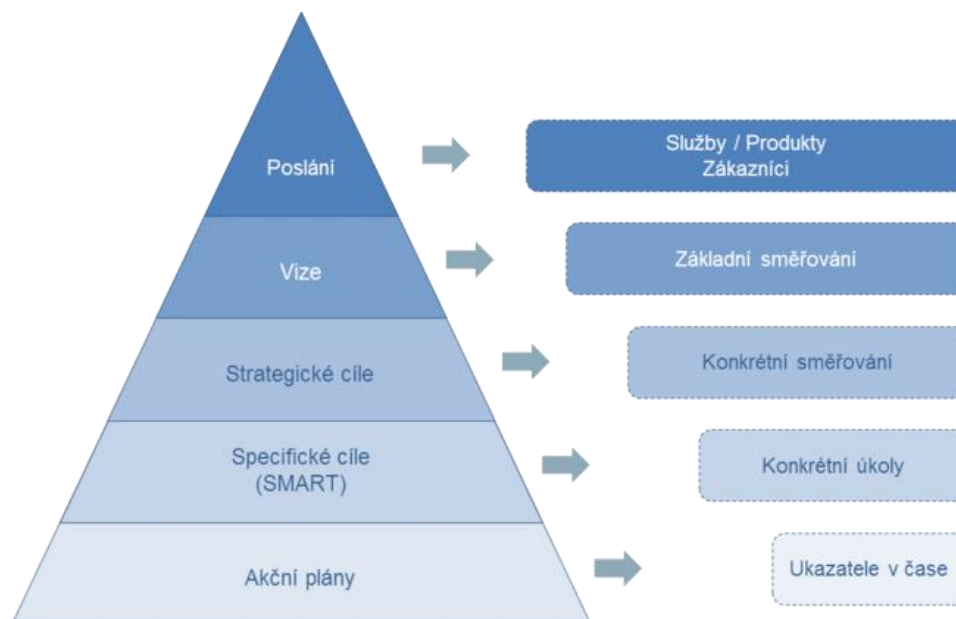
Zdroj: Křížek, Neufus (2011)

#### 3.1 KDE BYCHOM CHTĚLI BÝT – STANOVENÍ CÍLŮ

Stejně jako jsou různé úrovně řízení a rozhodování, na různých úrovních se stanovují různé cíle s různou důležitostí, dosahem a obsahem. Subjekt v cestovním ruchu by měl mít stanovenou na strategické úrovni misi a vizi. Ani jedno není cílem v pravém slova smyslu, obojí ale dává subjektu směr a udržuje to jeho rozhodování v jedné linii. Obojí je důležité nejen pro firmy, ale i pro destinace.

Cíle by měly být hierarchicky uspořádané, aby na sebe navazovaly a nešly proti sobě. Hierarchii cílů ukazuje následující obrázek.

Obrázek č. 11: Hierarchie cílů



Zdroj: CorSet Framework, 2010, převzato z managementmania.com

Proč vlastně je dobré stanovit si cíle? V první řadě plní motivační funkci. Jsou ale také důležitým nástrojem řízení pracovníků a procesů, pomáhají naplnění vize, již jsou konkretizací. Bez stanovených cílů není dlouhodobý rozvoj, firma se vyvíjí živelně a není jednoznačně odlišena od konkurence.

**Mise** dává odpověď na otázku “Proč jsme?“, je to vyjádření poslání, něco víc než vydělávat peníze. Je to vyjádření, jak přispíváme světu, komunitě, přírodě, ... Ne všechny firmy mají misi formulovanou, zvláště menší firmy se její formulací nezabývají, majitel to prostě tak cítí a k sobě si vybírá pracovníky s podobným smýšlením, prioritami apod., byť často nevědomky. U větších firem či destinací, je vhodné mít misi explicitně vyjádřenou, neboť pak je jednodušší ji sdílet s ostatními.

**Vize** je představa, kde bychom chtěli být za 5 – 10 let. Vize by měla být formulována velmi obecně a určovat, kam podnik či destinace směřuje, nikoliv jak či kudy. V současné době je prostředí cestovního ruchu tak turbulentní, že není vhodné lpět na dlouhodobých plánech a trvat na jejich neměnnosti. Přizpůsobovat situaci by se ale měly pouze nástroje používané pro naplnění vize. Pokud má podnik potřebu vizi pravidelně měnit, pak není formulována dostatečně obecně a neplní svoji úlohu.

**Cílová image a podniková identita** dává odpověď na otázku „Co chceme, aby si o nás lidé mysleli?“. Tvorbě image je věnována celá kapitola, proto zde jenom velmi stručně. Podnik může formulovat cílovou image, která ale nemusí odpovídat té skutečné. Proto je důležité zároveň formulovat i podnikovou identitu – vlastnosti, které by firma či destinace měla mít. Explicitní formulace opět napomáhá sdílení, omezuje kompromisy a zvyšuje pravděpodobnost, že skutečná image bude odpovídat té plánované. Vzhledem k setrvačnosti image je i tato položka velmi dlouhodobá, vytvoření či následná změna se počítá na roky.



Zatímco vizi a misi rádi zveřejníme a dáme zákazníkům vědět, co mohou očekávat, image a identita jsou většinou formulovány interně a jejich nastavení se projevuje v jednání, komunikaci a designu firmy či destinace. Vize a mise bývají naformulovány různě. Někdy jsou sepsány a prezentovány v kombinaci s hodnotami, filosofií, „proč my“ apod.

Nejčastějším **strategickým cílem** firmy je generovat zisk. Tento cíl sám o sobě by ale dlouhodobě nestačil, neboť pomíjí např. spokojenost zákazníků a rozvoj firmy. Pro dlouhodobou udržitelnost je nutné mít cíle vyvážené ve více oblastech. Návodnou metodikou může být např. **Balanced score card** vytvořený Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v 90. letech 20. století. ([www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)). Původně zahrnuje tyto oblasti:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- procesní perspektiva,
- učení se a růst.

Každý podnik ale může přizpůsobit metodiku vlastním potřebám dle mise a vize. Cíle se navzájem limitují, aby jeden nebyl plněn na úkor ostatních oblastí. Podnik by měl mít stanovené cíle v těchto oblastech:

- tržní cíle,
  - např. podíl na trhu, postavení vůči konkurenci, image, vstup na nové trhy, zavedení nových produktů, nové segmenty, ...
- finanční,
  - soběstačnost, náklady vs. výnosy, struktura nákladů a výnosů, maximalizace obrátu, zisku, cash flow, splacení úvěru, ziskovost vloženého kapitálu, ...
  - omezují rozlet při plnění tržních cílů
- personálně-sociální,
  - fluktuace zaměstnanců, komunikace, vztah ke komunitě, k veřejnosti, růst spokojenosti zaměstnanců, osobní rozvoj a růst.

Zodpovědnost za plnění strategických cílů nese většinou generální ředitel a jemu podřízení top manažeři za příslušný úsek.

## Chateau Mcely

### Naše poslání

Chceme přinášet mnohem více než jen pohostinnost. Přejeme si obohacovat život našich zaměstnanců, hostů, investorů, dodavatelů, společnosti a tím i celého světa...

### Naše vize

Měníme svět tím, že měníme ten váš.

### Náš sen

Královsky hodovat, na různých spát, vychutnat si blažené hýčkání v elegantním venkovském sídle.

## Bluesun Hotels & Resorts

### Naše mise

Překonat očekávání hosta. Inspirovat a motivovat zaměstnance. Dosahovat vynikajících finančních výsledků.

*Host, který se vrací – zaměstnanec, který postupuje – kapitál, který roste*

### Naše vize

Být známý standardy kvality služeb a produktů a důsledný v propagování výjimečnosti, novosti a budoucího rozvoje.

**Specifické cíle** jsou další konkretizací strategických cílů, většinou několik specifických cílů vede k naplnění jednoho nebo více cílů strategických. Jsou to již velmi konkrétně definované položky, s danými KPI's, odpovědností a časovým horizontem.

Nejnižší na hierarchii jsou **akční plány**, nebo také akční cíle, které jsou rozpracovány na jednotlivé úkony – např. tisková konference – kdy, téma, zodpovědná osoba, přínos pro subjekt, náklady. Akční plány se zpracovávají v rámci marketingového plánu.

### 3.1.1 SMART metoda stanovení cílů

Aby cíle plnily svoji motivační a řídicí roli, je potřeba je správně formulovat. Cíle by měly být:

- specifické (specific),
- měřitelné (measurable),
- opodstatněné (reasonable),
- dosažitelné (achievable),
- časově omezené (timeable).

Takto stanovené cíle usnadňují následnou kontrolu a umožňují jednoznačně určit, zda byl cíl splněn. Na základě toho pak aktivitu vyhodnotit, případně určit příčinu nesplnění. Za tou může stát změna na trhu, přírodní živly, výměna personálu apod.



pro konferenční hotel navrhnete pyramidu návazných cílů pro strategický cíl Nárůst objednávek konferenčních prostor o 7 %.

### 3.2 STRATEGIE PODLE PORTERA

Michael Porter přináší základní dělení strategií podle obecných východisek a předpokladů. Od volby strategie se odvíjí, co je pro firmu důležité, čím konkuruje, čím argumentuje ve své komunikaci.

Obrázek č. 12: Strategie podle Portera



Zdroj: Keller (2007)

První strategie se orientuje na snižování **nákladů**, z firmy se stává cost leader, neboli vůdce v nákladech. Taková firma buď prodává standardizovaný produkt nebo se orientuje na low-cost produkt. Typickým představitelem jsou nízkonákladové letecké společnosti, mezi destinacemi např. Bulharsko, dále ubytovny, jídelny. Z konkrétních firem např. hotelový řetězec Formule1, IBIS, Ginger, Accor. Orientace na nízké náklady neznámá, že firma nabízí nekvalitní produkt. Největší úspory lze většinou dosáhnout na omezení služeb poskytovaných zaměstnanci – maximum služeb je outsourcováno, poskytované jsou základní služby, naopak důraz např. hotely kladou na pohodlné postelové matrace, praktické a vkusné vybavení pokoje.

Strategie **diferenciace** je přístup, kdy se firma snaží odlišit svůj produkt od konkurence – designové hotely, kavárny s hernou, animační programy v hotelu, dětské kluby od cestovní kanceláře apod. Tato strategie dává firmě příležitost nekonkurovat pouze cenou, ale prezentovat určitou přidanou hodnotu – image, doprovodné služby, design, ... I drobná úprava umožňuje nabídnout produkt několika různým segmentům a zároveň ho prezentovat jako vhodnější než standardní produkt – např. pobyt v hotelu s animátory může být vhodný jak pro rodiny s dětmi, tak pro ženy, které chtějí na dovolené cvičit. Většina velkých cestovních kanceláří se snaží jít touto cestou – např. nabízejí vlastní animační kluby pro děti i pro dospělé – Čedok, Fischer, Firo, Neckermann. Z destinací má dobře vytvořenou pozici Turecko s jasnou přidanou hodnotou v podobě kvalitních hotelů, cenově dostupné nabídky all inclusive a hotelových akvaparků. Strategii diferenciace zvolili také McDonald, BurgerKing či KFC.

Zaměření na úzký segment a **specializace** na něj předpokládá jeho dokonalou znalost, ochotu se neustále učit a nedává prostor pro chyby. Úspěšné firmy bývají velmi ziskové, neboť zákazníci jsou za perfektní produkt ochotni zaplatit. Specializace může být produktová (outdoorové zájezdy, pobyty na

jachtách, okružní plavby,...), destinační nebo segmentační (zaměření na golfisty, rodiny s dětmi, seniory,...). Velké zastoupení této strategie je mezi cestovními kancelářemi - Amerika Tours, Adventura, Livingstone, Orbis Link, CK Delfín. Ale i hotely se mohou specializovat na singles, pink segment, business, rodiny s dětmi a poskytovat jim vysoce specializovanou péči – např. Kinderhotels, hotel Heaven, Kings Court Prague Deluxe Hotel, NH Prague City apod. Příkladem specializace u destinace je např. francouzský horský resort Porte du Soleil, který se v létě specializuje na MTB a tomuto segmentu je přizpůsobeno vše od lanovek po obchody a menu v restauracích.

Výklenkáři jsou ale zároveň velmi náchylní a zranitelní výkyvy na trhu, děním v destinaci či změnami v segmentu.

I tyto strategie je možné do určité míry kombinovat, neboť nemůže mít polovina trhu nejlevnější produkty. A zároveň to není tak, že firma, která diferenciuje svůj produkt může prodávat za jakoukoliv cenu a tím pádem ji náklady nezajímají. Navíc velké firmy mohou v rámci své růstové strategie a diversifikace portfolia nabízet produktové řady pro různé segmenty podle různých strategií – např. CK Fischer nabízí produkty od nejlevnějších pobytů v apartmánu u moře, přes exotickou dovolenou až po specializované pobyty pro golfisty, okružní plavby či wellness a spa pobyty.

Obrázek č. 13: Příklad specializace v letecké dopravě



Zdroj: icarus-ag.cz

### 3.3 STRATEGIE PODLE KOTLERA

Philip Kotler definuje strategie podle postavení na trhu. Postavení na trhu je pro firmu v určitých situacích určující a limitující i vzhledem ke strategiím podle Portera. Malá firma v cestovním ruchu nemůže volit strategii cost leadera, neboť nikdy nedosáhne takových úspor z rozsahu jako větší firmy a její produkt nebude tím pádem cenově konkurenceschopný.

Obrázek č. 14: Strategie podle Kotlera



Zdroj: zpracováno podle Blažková (2007)

**Tržní vůdce** je firma, která má dominantní podíl na trhu a stanovuje ceny. Někdy tržní vůdce plní i roli trendmakera, ale ne vždy. Stejně jako tržní vůdce nemusí mít nutně pozici „top of mind“. Např. mezi cestovními kancelářemi udržuje pozici top of mind dlouhodobě Čedok, přestože není největší. Tržním vůdcem je např. McDonald.

Růstová (ofenzivní) strategie tržního vůdce je nákladná, ale dlouhodobě udržitelná. Spočívá v investicích do výzkumu, zavádění nových produktů, nakupování tržních následovatelů či výklenkářů. Obranná strategie (defenzivní) spočívá v udržování pozice pomocí různých restrikcí, kladení překážek vstupu na trh apod. Vzhledem k charakteru trhu cestovních kanceláří i hotelů je tato strategie pro jednu firmu prakticky nepoužitelná, neboť jedna firma nemá takovou sílu, aby mohla ovlivnit legislativu či omezovat zákazníky ve výběru hotelu či cestovní kanceláře, ani patentovat produkt není možné.

**Tržní vyzyvatelé** jsou firmy, které usilují o postavení tržního vůdce. Většinou se jedná o firmu na 2. – 5. místě na trhu s ambicemi stát se nejvýznamnějším hráčem. Toto postavení je již samo o sobě strategií, neboť ne všechny firmy v postavení 2. - 5. hráče tyto ambice mají. Strategie tržního vyzyvatele musí být agresivní a je tím pádem velmi nákladná. Vyzyvatel se nepouští do přímého boje proti tržnímu vůdci, neboť ten má většinou větší finanční sílu, ale většinou bojují proti následovatelům. Buď přebírají jejich zákazníky a následovatele likvidují nebo je kupují. Kupování jsou většinou v okamžiku, kdy jsou dostatečně velcí, a přitom si produkty přímo nekonkurují. Tato strategie také zahrnuje investice do nových produktů, oslovení nových segmentů apod. Více viz. růstové strategie podle Ansoffa.

V současné době je příkladem tržního vyzyvatele již zmiňovaný Čedok, který po zakoupení polskou Itakou zveřejnil svůj cíl stát se opět jedničkou na českém trhu.

**Tržní následovatelé** jsou firmy bez ambic stát se tržním vůdcem, s určitým zpožděním sledují trh, novinky zavádějí až poté, co se na trhu osvědčily. Jejich strategie většinou spočívá v zavádění úspěšných produktů jiných firem. Jelikož však buď trendmaker nebo tržní vůdce stanovuje ceny a těch není následovatel schopen dosáhnout, nemůže nabízet úplně totožný produkt. Strategie napodobitele spočívá v zavedení produktu s mírnými změnami, strategie upravovatele spočívá ve vylepšení produktu a jeho uvedení na trh s tímto vylepšením. Následovatel má velmi neagresivní strategii růstu a většinou roste stejným tempem jako celý trh.

**Výklenkáři** na sebe příliš neupozorňují, pokud si nepřejí být koupeni. Více o výklenkářích v kapitole 3.2.

### 3.4 STRATEGIE RŮSTU

Růstové strategie podle Ansoffa jsou důležitým přehledem pro rozhodování o dalším směřování a růstu firmy.

Tabulka 1: Ansoffova matice růstových strategií

	<b>Stávající produkt</b>	<b>Nový produkt</b>
<b>Stávající trh</b>	Penetrace	Rozvoj trhu
<b>Nový trh</b>	Rozvoj produktu	Diversifikace

Zdroj: Keller (2007)

**Penetrace** je strategie, kdy se subjekt na stávajícím trhu snaží prodat více výrobků. Toho je možné dosáhnout dvěma způsoby – získat více zákazníků na trhu (přebrat je konkurentům) nebo zvýšit spotřebu u stávajících zákazníků. Toho lze většinou dosáhnout pomocí podpory prodeje, intenzivní reklamou, podporou ústní reklamy (WOM – word of mouth), hledání nových užití, zvyšování loajality zákazníků, snižování ceny. Cílem je získání většího tržního podílu.

Subjekt volící **rozvoj produktu** jde cestou inovace produktu (je vždy otázka, dokdy se jedná o změnu produktu, kdy se již jedná o nový produkt) nebo zavedení nového produktu. Firma ale nabízí nové produkty pro stejný trh. Vývoj nového produktu může být nákladný, ale přináší firmě originální produkt či produktové portfolio a tím i konkurenční výhodu. Vzhledem ke snadné kopírovatelnosti služeb je tato strategie náročná na čas, energii a může si ho dovolit firma s kvalitním lidským kapitálem, neboť neustálé inovace vyžadují vysokou míru invence, kreativity a motivace. Příkladem mohou být pivovary, které zakládají vlastní restaurační řetězce, hotelový řetězec, který založí cestovní kancelář apod. V hotelu je inovace a zavedení nového produktu náročnější, většinou se jedná o různé balíčky služeb, sledování trendů v doprovodných službách (nyní např. jogging) apod.

Strategie rozvoje produktu může být realizována dílčí strategií **integrace**. Integrace rozlišujeme podle toho, kterým směrem po distribučním řetězci se pohybuje:

- dopřednou (směrem k zákazníkovi) – např. hotel koupí cestovní kancelář, pivovar vlastní podíl v restauraci, destinace koupí nebo založí cestovní agenturu.

## Ambiente

Firma Ambiente rozvíjí své produktové portfolio, ve kterém si téměř každý najde svůj "šálek kávy" či spíše kus masa. Od restaurací Brasileiro, které jsou asi nejznámější a přinesly řetězci větší známost, až po pizzerie, těstovinové bary a "hospody" pro každodenní polední jídlo.

- zpětnou (směrem k prvoproducentovi) – cestovní kancelář koupí podíl či celý hotel, restaurace koupí dodavatele (např. farmu),
- horizontální – kdy se podniky na stejné distribuční úrovni spojí nebo jeden je koupen konkurentem.

Strategie **rozvoje trhu** je většinou realizována v podobě geografické expanze či oslovení nových trhů. V případě hotelových řetězců se vstup na nový trh může realizovat buď převzetím řízení stávajícího hotelu, stavbou nového vlastního či koupením existující budovy podle toho, na jakém principu společnost funguje. V okamžiku, kdy se cestovní kancelář rozhodne expandovat na nový trh, má možnost založit vlastní pobočku, koupit existující cestovní kancelář nebo vstoupit na trh nejprve prostřednictvím provizního prodejce. Vstup destinace na nový zdrojový trh je možné realizovat založením pobočky centrály cestovního ruchu, přes různé workshopy, účast na veletrzích apod. Subjekt také může nabízet stávající produkt novým segmentům. Např. pension může v mimosezóně nabídnout ubytování pro školy v přírodě. Příkladem geografické expanze je např. expanze cestovní kanceláře Nevada na slovenský a polský trh se svým produktem lyžování v Itálii.

Strategie **diversifikace** je nejrizikovější. Představuje variantu, kdy podnik vstupuje na nový trh s novým produktem. Tato strategie v případě geografické expanze vyžaduje buď podrobný výzkum trhu nebo spolehlivého agenta, který bude firmu na trhu zastupovat a produkt prosadí. Situace ale nemusí být až tak extrémní. Hotel např. vybuduje konferenční centrum a vstupuje na tento trh bez předchozích zkušeností s produktem i trhem. I v tomto případě by ale budování nových kapacit měl předcházet výzkum, zda je na trhu ještě volný prostor pro nově vstupující.

### 3.5 CÍLENÝ MARKETING (TARGET MARKETING)

Většina moderních marketingových teorií zdůrazňuje, že by v centru pozornosti měl stát zákazník. S tímto pracuje také target marketing neboli cílený marketing. Cílený marketing probíhá ve třech fázích, jak ukazuje následující schéma.

Obrázek č. 15: Proces cíleného marketingu



Zdroj: vlastní zpracování

Trh se skládá z různých skupin zákazníků, s různými preferencemi, motivacemi, životním stylem, potřebami a finančními možnostmi. Při segmentaci je potřeba najít ty správné relevantní hranice mezi

skupinami, segmenty popsat a vybrat skupiny (segmenty), pro jejichž obsluhu má subjekt vhodné podmínky, zacílí na ně a zvolí pozici na trhu. V dalším textu se podrobněji zaměříme na jednotlivé fáze procesu.

### 3.5.1 Segmentace

Segment je skupina zákazníků, která má společné charakteristiky a zároveň je dostatečně odlišná od ostatních skupin. Říkáme, že je vnitřně homogenní a na venek heterogenní. Tržní segment by měl být:

- měřitelný – subjekt připravující segmentaci by měl být schopen říct, jak velký je který segment. Toto bude důležité pro následné měření podílu na trhu. K tomu slouží buď dostupné sekundární zdroje, statistické ročenky apod. V některých případech je nutné udělat primární výzkum. Např. golfisté je segment relativně ohraničený, jak velký je segment golfistů, kteří jezdí do zahraničí na golf, na to je již potřeba primární šetření (ať už kvalitativní dotazování golfistů nebo rozhovory s insidery). Na základě tohoto je proveden odhad velikosti segmentu.
- dostatečně velký – příliš úzce definovaný segment přináší riziko, že nebude dostatečně velký, aby firmu „uživil“. I pro destinace platí, že vynaložené úsilí by mělo být adekvátně kompenzováno příjezdy do destinace. Je potřeba počítat s tím, že produkt se bude na trhu po určitou dobu prodávat spíše méně, časem je možné, že přibude konkurence apod. Segment proto musí být dostatečně velký a mít dostatečnou absorpční kapacitu.
- dostupný – segment je potřeba oslovit marketingovou komunikací a mít možnost mu produkt doručit. Jsou v dnešní době, kdy téměř vše je možné řešit elektronicky, nějaké segmenty nedostupné? Aby byl segment nedostupný, byl by to dnes opravdu hodně extrémní případ, ale jsou např. uzavřené komunity – náboženské či určitým způsobem spřízněné, které nemají důvěru či nekomunikují s vnějším světem, lidé žijící tradičním způsobem života.
- akceschopný vzhledem k cílům subjektu – zde je potřeba brát v úvahu rozhodovací pravomoci, finanční sílu a samostatnost, fyzickou a mentální schopnost apod.
- trvalý – při volbě segmentu je nutné dát pozor na různé módní výstřelky, které rychle přijdou a většinou rychle odezní. Pokud už se firma zaměří na určitý módní trend, je potřeba přistupovat k segmentu jako k pomíjivému a tomu přizpůsobit strategii a plánování (většinou se jedná o krátké období generování vysokých tržeb a úpadek).

Většina subjektů volí alespoň dva segmenty, někdy i tři:

- primární
  - nejdůležitější segment, přináší největší zisk, jemu je přizpůsobený produkt, největší podíl na tržbách, hlavní sezóna, na něj míří většina propagace,
  - mít jenom 1 segment je riskantní.
- sekundární
  - druhý nejdůležitější segment, mimo sezónu, v případě výpadku hlavního, mohou se posunout do primárního,
- terciární
  - někdy je definován, ale ne vždy. Hraje jakousi pojistnou roli, byl by schopen zajistit přežití v případě výpadku prvních dvou segmentů či využívá služby pouze o zvláštních příležitostech. Většinou generuje minimální zisk, ale je schopen pokrýt náklady.





Pro pension na horách, se zahradou, vlastní restaurací a malým hospodářstvím stanovte vhodný primární a sekundární segment. Napadá Vás i vhodný terciální segment?

Segmentace většinou probíhá ve dvou fázích – výzkum trhu a profilování segmentů. Již čas a energie, které je do segmentace třeba investovat, napovídají, že segmentovat bude dražší než nesegmentovat. Proč to tedy firmy dělají? Jaké výhody jim to přináší?

- lepší cílení,
- vyšší efektivita propagace,
- spokojenější klienti díky přizpůsobenému produktu,
- dobře funguje ústní reklama.

Proč tedy nesegmentují všichni? Segmentace má i svá rizika a omezení. A ne všichni turisté mají specifické požadavky.

- většinou nákladnější,
  - provedení segmentace, přizpůsobení produktu,
- nutná znalost segmentu,
- hrozí zavření dveří dalším klientům,
- riziko orientace na málo ziskový segment.

Segmentace probíhá podle určitých segmentačních základů a příslušných segmentačních kritérií, které přibližuje následující přehled.

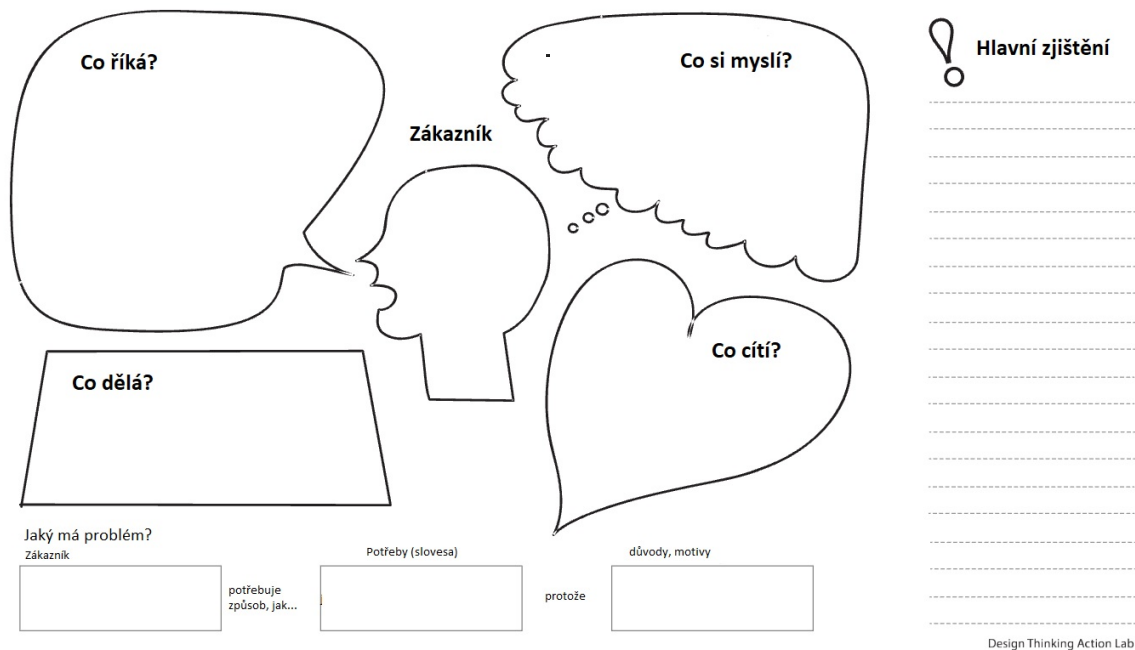
Obrázek č. 16: Segmentační kritéria

geografická	<ul style="list-style-type: none"> <li>•světová oblast</li> <li>•stát</li> <li>•region, kraj, okres</li> <li>•velikost oblasti / obce - počet obyvatel, rozloha,...</li> <li>•podnebí - severské, mírné, větrné, subtropy, tropy, ...</li> <li>•typ krajiny - velehory, hory, pahorkatina, rovina</li> </ul>
demografická	<ul style="list-style-type: none"> <li>•věk</li> <li>•pohlaví</li> <li>•velikost rodiny</li> <li>•fáze životního cyklu rodiny - single, mladý pár, plné hnízdo 1, plné hnízdo 2, prázdné hnízdo 1, prázdné hnízdo 2</li> </ul>
účel cesty	<ul style="list-style-type: none"> <li>•volný čas (leisure)</li> <li>•obchodní cesta (business)</li> </ul>
psychografická	<ul style="list-style-type: none"> <li>•životní styl - vegetariáni, cestovatelé, duchovní růst, jóga, sportovní fanoušci, ...</li> <li>•typ osobnosti - podnikavá, autoritativní, spokojená, cílevědomá, dominantní, uzavřená, společenská, ambiciózní</li> <li>•příslušnost ke společenské vrstvě</li> </ul>
socioekonomická	<ul style="list-style-type: none"> <li>•příjem</li> <li>•povolání - vrcholový řídicí pracovník, řídicí pracovník, úředník, majitel, obchodník, mistr, učitel, řemeslník, dělník, zemědělec, důchodce, student, v domácnosti, nezaměstnaný</li> <li>•vzdělání</li> </ul>
distribuční cesty	<ul style="list-style-type: none"> <li>•offline přímá</li> <li>•offline nepřímá</li> <li>•online přímá</li> <li>•online nepřímá</li> </ul>
behaviorální	<ul style="list-style-type: none"> <li>•příčiny chování <ul style="list-style-type: none"> <li>•zabezpečení práce, zabezpečení volného času</li> </ul> </li> <li>•stupeň připravenosti ke koupi <ul style="list-style-type: none"> <li>•nezná výrobek, zná výrobek, je o něm hlouběji informován, zajímá se o něho, je ho žádostivý, má ho v úmyslu koupit</li> </ul> </li> <li>•frekvence nákupu <ul style="list-style-type: none"> <li>•pravidelná koupě, občasná koupě</li> </ul> </li> <li>•uživatelský status <ul style="list-style-type: none"> <li>•neužívá, bývalý uživatel, potenciální uživatel, uživatel poprvé, pravidelný uživatel</li> </ul> </li> <li>•míra užívání <ul style="list-style-type: none"> <li>•neužívá vůbec, užívá nepatrně, užívá občas, užívá hojně</li> </ul> </li> <li>•preferencie užitečných vlastností <ul style="list-style-type: none"> <li>•kvalita, hospodárnost provozu, servis, úroveň balení, ...</li> </ul> </li> <li>•stupeň věrnosti značce <ul style="list-style-type: none"> <li>•žádná, střední, vysoká, absolutní</li> </ul> </li> <li>•postoje k výrobku <ul style="list-style-type: none"> <li>•nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský</li> </ul> </li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování podle uvedených zdrojů

Situace na trhu cestovního ruchu je natolik složitá, že klasická segmentace podle věku či příjmu naprosto selhává. Skupiny napříč věkem či různými příjmy jsou natolik různorodé, že mnohem častěji jsou aplikovány segmentační základy behaviorální či psychografické v různých kombinacích s dalšími kritérii. Pro lepší práci se segmentem se používají dva nástroje – mapa empatie a persona.

Obrázek č. 17: Mapa empatie




Zdroj: přeloženo podle Leticia Britos Cavagnaro, DTAL - Empathy Map template

Cílem **mapy empatie** je vcítit se do klienta v souvislosti s nějakým konkrétním problémem či cílem. Tím může být např. zjednodušit proces rezervace, zlepšit výběr konkrétního zájezdu, zavést nový produkt apod. Poté se připraví mapa empatie vzhledem k danému problému či cíli. Pracuje se buď s konkrétním člověkem nebo se segmentem.

**Persona** je naproti tomu popis jednoho typizovaného klienta, ale s konkrétními vlastnostmi, charakteristikami, přáními, zvyky atd. Cílem vytvoření persony je opět vcítění se do klienta, ale hlavně vytvoření ucelených osobností, se kterými se dobře komunikuje – víme, pro koho připravujeme produkt, jak s ním komunikovat, jakými kanály, co chce slyšet, co právě řeší, co čte, kde pracuje, jaké má priority atd. Subjekty většinou pracují s více než jednou personou, často jim dávají výstižná jména – pan Opatrný, paní Spořivá, Pohodlná.

Obrázek č. 18: Persona

# Jill Anderson



"I'm looking for a site that will simplify the planning of my business trips."

### Bio

Jill is a Regional Director who travels 4-8 times each month for work. She has a specific region in which she travels, and she often visits the same cities and stays in the same hotel. She is frustrated by the fact that no matter how frequently she takes similar trips, she spends hours of her day booking travel. She expects her travel solutions to be as organized as she is.

### Goals

- To spend less time booking travel
- To maximize her loyalty points and rewards
- To narrow her options when it comes to shop

### Frustrations

- Too much time spent booking - she's busy!
- Too many websites visited per trip
- Not terribly tech saavy - doesn't like the process



### Personality


Extrovert	Introvert
Sensing	Intuition
Thinking	Feeling
Judging	Perceiving



### Motivations

Price	
Comfort	
Convenience	
Speed	
Preferences	
Loyalties/Rewards	

### Brands



### Technology

IT & Internet	
Software	
Mobile Apps	
Social Networks	

**AGE** 29

**OCCUPATION** Regional Director

**STATUS** Single

**LOCATION** Portsmouth, NH

**TIER** Frequent Traveler

**ARCHETYPE** The Planner

Organized

Protective

Practical

Hardworking

Zdroj: [www.keepitusable.com](http://www.keepitusable.com)

Populaci České republiky pravidelně segmentuje např. TNS Aisa do skupin troudalí, starostliví, zodpovědní, sebevědomí, družní a bezstarostní. V rámci studie LifeStyle přináší i návody na komunikaci s konkrétními segmenty, jejich vztah ke značce apod. V roce 2016 studie zjišťovala i rodinný lifestyle a vztah ke sportování a zdraví (AISA).

Další používanou segmentací je klasifikace ABCDE podle sociálního postavení a ekonomické situace domácnosti:

- A Top manažeři a profesionálové s nejvyšším vzděláním,
- B Střední management,
- C1 Nemanuální pracovníci s vysokým vzděláním, kvalifikovaní pracovníci, vlastníci firem,
- C2 Kvalifikovaní dělníci, nemanuální pracovníci,
- D Kvalifikovaní a nekvalifikovaní manuální pracovníci a málo vzdělaní pracovníci v nemanuálních profesích nebo na manažerských postech,
- E Málo vzdělaní kvalifikovaní i nekvalifikovaní manuální pracovníci, malí podnikatelé v zemědělství a rybářství,
- F Důchodci, studenti.

### 3.5.2 Targeting

Po rozdělení trhu na segmenty je potřeba zvolit ty správné a vhodné segmenty, pro které má subjekt nejlepší předpoklady. Na tento segment či segmenty subjekt bude cílit. K tomu, aby zacílení bylo efektivní musí být splněny tyto předpoklady:

- znalost potřeb a přání zákazníka,
  - aby mu produkt vyhovoval, odpovídal jeho představám, potřebám – to by měla zajistit správná segmentace,
- znalost konkurence,
  - jak je vnímána zákazníky, její postavení na trhu, produkt, ceny – subjekt musí znát konkurenci, aby nebojoval proti silnějšímu hráči stejnými zbraněmi. Vedlo by to k pouhému paběrkování klientů.
- rozhodnutí o vnímání firmy v porovnání s konkurencí,
  - jak chceme, aby nás klienti vnímali, čím se chceme odlišit.

Při splnění těchto předpokladů může subjekt přistoupit k dalšímu kroku a zvolit strategii pro zacílení. Svoji roli bude hrát i velikost firmy a předchozí rozhodnutí o misi, vizi, image apod.

Subjekt se může orientovat na jeden segment, více segmentů nebo celý trh. Podle toho rozlišujeme následující strategie:

- **koncentrovaná strategie,**
  - strategie 1 cílového trhu – firma či destinace nabízí kompletní servis pro danou cílovou skupinu.
  - „pro jedny všechno“
  - např. cestovní kancelář pro firemní klientelu nabízí služební cesty, letenky, teambuilding, školení, kongresy.
  - např. Adventura – zájezdy pro aktivní klienty – sporty, poznávání, turistika,
- **výklenkáři,**
  - jeden produkt pro jeden trh,
  - např. Kapr divers – zájezdy pro potapěče, agrotour – zájezdy na zemědělské výstavy a veletrhy,
- celý trh,
  - široké portfolio produktů, velké firmy, destinace,
  - „pro všechny něco“,
  - dvě varianty komunikační strategie:
    - **nerozlišovací strategie**
      - záběr na celý trh, nesegmentuje, stejná komunikace všem,
      - imagová reklama,
      - standardní produkt,
      - moc se nevyužívá,
    - **totální strategie,**
      - záběr na celý trh, pro každý segment vlastní komunikační mix,
      - např. destinace na národní úrovni – CzechTourism, Österreichwerbung,
      - např. Travel Servis

Obrázek č. 19: Agro Tour, výklenkář



### Nabízíme a zajišťujeme

[Zahraniční studijní cesty 2017](#) (formát MS Word, formát pdf)

[Přehled vybraných zahraničních odborných výstav a veletrhů 2017](#) (formát MS Word, formát pdf)



Zdroj: [www.agrotour-praha.cz/](http://www.agrotour-praha.cz/)

### 3.5.3 Positioning

Po zacílení subjekt rozhoduje o pozici, kterou chce na zvoleném trhu zaujmout. V tuto chvíli se nejedná o pozici z hlediska velikosti obrátu či počtu hostů, klientů nebo turistů, ale zaujetí hodnotové pozice.

Někdy se hovoří o zaujetí pozice ze tří pohledů:

- v mysli – co si o nás zákazníci či veřejnost myslí, co říká, jak nás vnímá,
- v srdci – co cítí, spojené emoce, asociace, jaký mají vztah k naší značce,
- v peněženke – zda a kolik jsou ochotni zaplatit.

Samotný pozitivní vztah ke značce nestačí k tomu, aby generoval příjmy a prodeje. Značka může být sympatická, veselá, ... ale pak v okamžiku nákupu klient upřednostní nižší cenu, lepší parametry či decentní design. Proto jsou všechny tři pohledy důležité.

Umisťování probíhá v pěti fázích, tzv. 5 „D“ (Morrison, 1992):

- documenting – zjištění výhod – jaké výhody jsou důležité pro naše klienty a jaké z nich umíme uspokojit lépe než konkurence?
  - např. v hotelu kvalitní matrace, wellness, masáže, zážitková gastronomie, bohaté snídaně, znalý a ochotný personál, vybavení pro děti (herna, animační program, hřiště, hlídání, dětské večere, ...), lokalita, výhled,

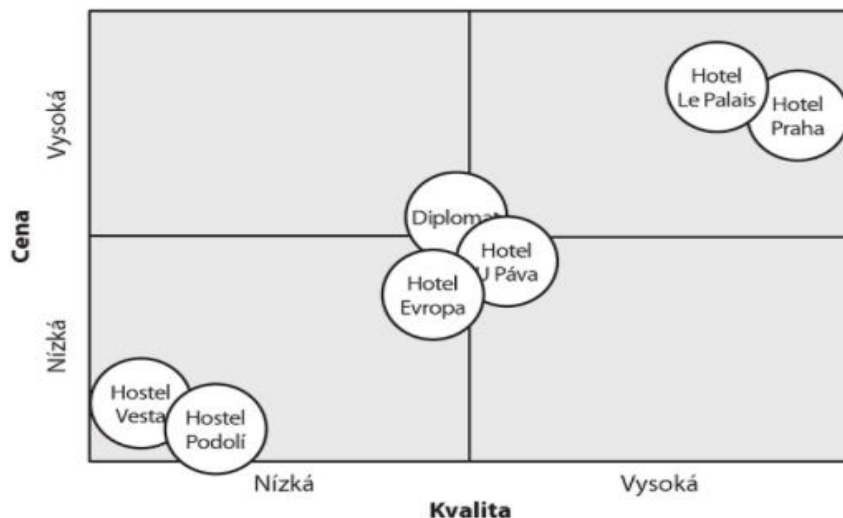
- celková kvalita, zkušenosti a znalí průvodci, pohodlí (např. exotika s ubytováním v hotelech vyšší kategorie), zájezdy na míru, flexibilní termíny, ...
- deciding – rozhodnutí o představě,
  - jakou představu chceme vyvolat, asociovat – profesionálové, specialisté, přátelská atmosféra, progresivní, ekologická, zodpovědná, ...
- differentiating – odlišení od konkurence,
  - stejné výhody a benefity prezentovat jinak - jiným stylem, ve spojení s dalším prvkem (atmosféra, pohostinnost, vřelost, vybavení, architektura, ...)
  - např. lyžařská střediska – produkt se moc neliší, prezentují stylové lyžování ve spojení s nadmořskou výškou, velikostí oblasti, atmosférou apod.
- designing – designové odlišení,
  - pro lepší odlišení od konkurence je potřeba zvolit vzhled, barva, logo, vizuální styl, u hotelu styl vybavení pokojů a společných prostor,
- delivering – splnění slibů,
  - realizace produktu a poskytování služby, která bude odpovídat předchozím rozhodnutím,
  - vytváří image, spokojené či nespokojené klienty.

První čtyři kroky vytváří východiska pro to, co by si o nás měli klienti myslet, říkat a tím šířit žádoucí image. Poslední fáze rozhoduje o tom, jestli se naše představy potkají se skutečností. Pouze pokud se podaří doručit produkt dle očekávání, je klient spokojen a vytváří povědomí, které je žádoucí. V opačném případě dochází ke zklamání a vytváří se image nespolehlivého, v horším případě lživého, podniku.

Pro vytváření vlastního stylu a využití emocí v komunikaci hovoří i posun zjednodušeného nákupního řetězce z „need – know – buy“ na „love – know – buy“, případně i „love – buy – know“. Kdy se budoucí klient či turista nadchne např. pro destinaci či hotel a pak teprve zjišťuje informace.

Základní hodnotové pozice se vyjadřují na dvou osách – vnímání ceny a vnímání kvality. K lepší představě o vlastní pozici či mezeře na trhu je možné využít tzv. poziční mapu. Její příklad ukazuje následující obrázek.

Obrázek č. 20: Ukázka poziční mapy hotelů v Praze



Zdroj: Blažková (2007)

Kotler (2004) definuje 5 hodnotových propozic stanovených na porovnání ceny a užitku:

- Větší užitek za větší cenu – využíváno luxusními firmami, které poskytují nadstandardní užitek a špičkovou kvalitu, což jde ruku v ruce s vysokými cenami, součástí produktu je i image značky př. – hotel Ritz-Carlton, Four Seasons.
- Větší užitek za stejnou cenu – využíván firmami, které útočí na luxusní a prestižní umístění, uvádí na trh také produkty vysoké kvality, ovšem za běžné ceny, které jsou nižší než u prestižní konkurence.
- Stejný užitek za nižší cenu – strategie volená internetovými nebo diskontními prodejci, kteří mohou snížit své provozní náklady; nabízí produkty s identickým užitekem jako konkurent, ovšem za nižší cenu.
- Menší užitek za mnohem nižší cenu – je volen převážně tzv. low-costovými společnostmi, které nabízí zákazníkovi základní produkt, omezený výběr bez dodatečného užitku, za velmi příznivou cenu, např. letecké společnosti, které nenabízí jídlo na palubě.
- Větší užitek za nižší cenu – strategie není dlouhodobě udržitelná, slouží např. k ochromení konkurence, získání podílu na trhu, nabízí lepší produkty než konkurence, a přitom za nižší cenu.

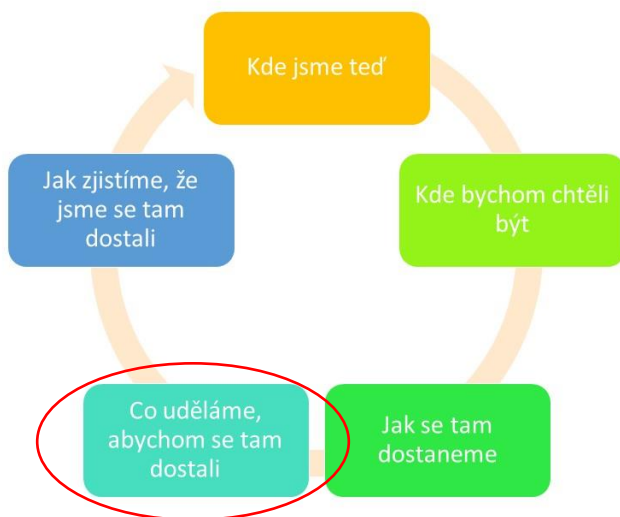


## 4 MARKETINGOVÝ PLÁN

---

Dostáváme se do další fáze marketingového plánování. Po stanovení cílů a strategie je nutné zvolit konkrétní kroky, které povedou k naplnění strategie a dosažení cílů. K systematickému plánování taktik i konkrétních aktivit slouží marketingový plán.

Obrázek č. 21: Schéma procesu marketingového řízení firmy



Zdroj: Křížek, Neufus (2011)

Odpovědi na otázku „Jak zajistíme, abychom se tam dostali“ v metodickém pojetí bude věnována tato kapitola a jednotlivým nástrojům marketingového mixu kapitoly 5 až 11.

Marketingový plán shrnuje poznatky a rozhodnutí z předchozích fází a na jejich základě definuje potřebné kroky k dosažení cílů. Marketingový plán je nástroj, jehož prvořadým cílem je vylepšit obchodní výsledky, a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit. Měl by být založen na faktech, ne na pocitech, odhadech a přáních. Přesto v cestovním ruchu mnoho menších a rodinných podniků přesně takto funguje. Jejich výhodou je přímý a častý kontakt s klienty, takže při rozumném uvažování i tento přístup funguje.

Marketingový plán by měl obsahovat konkrétní cíle (viz. kapitola 3.1), analýzu nejslabších předpokladů pro jejich splnění. Splnění mohou ohrozit jak vnější, tak vnitřní rizika – odbornost, vůle, čas, změna personálu, ...

Aby mohl plán plnit svoji funkci, musí být hierarchicky uspořádaný – vyšší cíle jsou součtem těch nižších – a vnitřně konzistentní neboli cíle na stejné hierarchické úrovni směřují k naplnění stejného cíle. Pokud jsou strategické cíle nastavené podle Balanced score card (viz. kapitola 0), je jejich rovnovážné dosažení zajištěno dalšími podcíli a jejich nastavenými kontrolami.

Flexibilní a variabilní plán umožňuje reagovat na různé situace. Plán se většinou zpracovává v optimální, pesimistické a optimistické variantě. Důležité je, aby byl kontrolovatelný a měřitelné jeho plnění. Srozumitelnost pro všechna oddělení a jeho sdílení pak pomáhá ostatním oddělením přijmout plán za svůj, znát svoji roli v jeho plnění a tím efektivně přispívat k dosažení stanovených cílů.

#### 4.1 PROČ PŘIPRAVOVAT MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán se zpracovává zpravidla na rok a např. u hotelových řetězců se schvaluje již v září. Některé aktivity jsou plánovány třeba 1,5 roku předem. Má to vůbec smysl? K čemu je pak dobrý rok starý plán, když situace na trhu je velmi proměnlivá?

- Motivuje,
  - díky marketingovému plánu jdete za konkrétním cílem, víte, jak jste na tom, kolik cesty ještě zbývá,
- zvyšuje efektivitu komunikace,
- systematizuje potřebné kroky k dosažení cílů,
- zajišťuje kontinuitu,
  - je zdokumentováno, jaké aktivity proběhly, jaké jsou naplánovány a jaké výsledky byly očekávány. Snižuje se tak závislost na konkrétním člověku a jeho know-how, je možné se k plánu vrátit i zpětně a porovnat, jak se aktivity vyvíjí, porovnat výsledky jednotlivých aktivit v průběhu času apod.
- šetří náklady,
  - v průběhu roku se objevují mnohé lákavé nabídky na inzerci, spolupráci, díky zpracovanému plánu je možné zodpovědněji zvážit, kterou přijmout a kterým odolat, nejsou vynakládány peníze na zajímavé, ale pro podnik nerelevantní segmenty,
- je snazší plánování větších nákupů,
  - umožňuje naplánovat větší a nákladnější akce, počítat s nimi v rozpočtu.
- zlepšuje vyjednávací pozici,
  - ať již s managementem, majiteli, ale i s nabízejícími různé inzerce, udržuje přehled o celkové výši výdajů, ale i jejich struktuře podle produktů, segmentů či v čase,
- zjednodušuje práci,
  - člověk ví, že řeší podstatné věci, má vhodné podklady k jednání,
- uklidňuje,
  - s plánem existuje i jasná budoucnost, většina situací je známá a existuje řešení.

#### Cena versus obsazenost

Někdy předpoklad společného cíle pro všechna oddělení není splněn – např. tlak na obsazenost jako jedno z KPI's obchodního oddělení, a tím na snížení ceny např. pro skupiny, jde v mimosezónně proti plnění ziskovosti oddělení F&B (food&beverage). Vyrovnávání těchto rozporů má na starosti Revenue oddělení, které sleduje své cíle a oba parametry udržuje v rovnováze.

## 4.2 OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Marketingový plán je většinou sepisován pro interní potřeby podniku nebo destinační agentury, proto záleží na potřebách dané organizace, jak plán sepíše. Také jeho pojetí se může lišit podle toho, jestli je pojat pouze jako marketingový plán, sepsán jako součást „sales plánu“ nebo podnikatelského plánu (business plánu). Některé subjekty si vystačí se schématickým plánem na dva listy, někde může mít Sales + marketing plán 150 stran. Důležité je, aby byl srozumitelný a funkční.

Marketingový plán by měl obsahovat následující informace:

### 4.2.1 Úvod

- představení firmy,
  - založení, forma, majitel,
  - oblast podnikání, charakteristika oboru,
  - typ konkurence, bližší specifika, základní trendy,
- mise, vize,
- hlavní cíle,
- hlavní strategie,
- hlavní segment(y),
  - víceúrovňová segmentace, popis typického klienta,
- období, pro které je plán připravován.

### 4.2.2 Situační analýza

- externí analýza (makro, mikroprostředí),
- interní analýza,
  - zhodnocení současného postavení firmy na trhu,
    - podíl, vůdce, vyzyvatel, následovník,
    - analýza jednotlivých produktů,
    - konkurence na jednotlivých úrovních,
    - nástroje marketingového mixu,
- předpoklady pro splnění plánu,
- rizika, očekávaný vývoj.

### 4.2.3 Marketingové cíle

- tržní cíle,
  - podíl na trhu, růst podílu, posun vůči konkurenci,
- komunikační cíle,
  - povědomí, image, asociace, připomenout, přimět k nákupu,
- mediální cíle,
  - reach, frekvence,

## Plán příspěvků na Facebook

Vymýšlení příspěvků na Facebook může být docela tvůrčí práce. Proč tedy připravovat publikační plán? Plán příspěvků umožňuje dodržovat pravidelnou obměnu obsahu a tím udržovat zájem a zamezit monotónnosti. Na druhou stranu je možné zavést tematické bloky, pravidelně se k tématům vracet a přinášet novinky. Plán zamezí nechtěnému opakování témat a pomáhá udržovat rozmanitost. V případě, že se děje něco zajímavého ve světě, plán není neměnný a zařadit další příspěvek je kdykoliv možné.

- plánovat o jednu úroveň níž,
  - pro firmu, jednotlivé úseky, produkty.

#### 4.2.4 Marketingová strategie a taktika, cíle pro jednotlivé oblasti

- USP,
  - vyjadřuje jedinečnost firmy, hlavní důvod nákupu u dané firmy nebo hlavní důvod návštěvy v destinaci,
- celková strategie, pro jednotlivé úseky,
- produktová strategie,
  - rozvoj produktů, míra inovací, nové segmenty,
- cenová strategie a taktika,
  - stanovení cenové hladiny, strategická cena
- způsob nabídky produktů a služeb,
  - počet prodejců, pokrytí trhu, poměr strategických a ostatních, nové distribuční cesty, využití technologií
- komunikační strategie,
  - pro koncové zákazníky, obchodní partnery
- další prvky marketingového mixu,
- SMART cíle.

#### 4.2.5 Propagace, akční programy

- konkrétní akce, jejich cíl, přidělení zodpovědnosti,
- taktická až operativní část,
- velmi konkrétní, stanovena odpovědnost, pro jednotlivé nástroje,
- pro jednotlivé segmenty, produkty,
- jaké příležitosti využít,
  - standardní – Velikonoce, Vánoce, prázdniny,
  - individuální – významná výročí, začátek školy, MS v hokeji, festivaly,
- co se od akce očekává,
  - jenom poděkování, připomenutí, získání nových kontaktů, získání nových rezervací,
- kvantifikace, pokud jde – např. počet prodaných zájezdů s dárkem, ...
- jak budeme měřit efekt,
  - návratnost investice (např. účast na veletrhu – náklady vs. zisk ze získaných akcí)
  - návštěvnost webových stránek, míra prokliku u banneru,
  - počet rozdaných letáčků, získaných adres na newslettery, ...
  - počet fanoušků na Facebooku,
- konkrétní časový harmonogram,
  - týdenní /měsíční program,
- odpovědnost.

#### Příklady cílů v jednotlivých oblastech

Marketingové cíle – zvýšit penetraci (v určité cílové skupině), zvýšit frekvenci nákupů, okamžitý nákup, zvýšit loajalitu, zvýšit preferenci značky, udržet prodeje,

Tržní cíle – podíl na trhu, růst podílu, posun vůči konkurenci, podíl věrných zákazníků,

Komunikační cíle – navýšit povědomí značky, vylepšit image, připomenout nákupní příležitost, vybudovat nové asociace se značkou, změnit vnímání značky, zapojit klienty do komunikace,

Mediální cíle – GRPs týdně, reach, frekvence oslovení, afinita, v určitém období a cílové skupině.

#### 4.2.6 Rozpočet

- očekávané náklady celkově a na jednotlivé akce,
- rozpočet stanovený shora,
  - navýšení výdajů z předešlého roku,
    - podle růstu obratu, podle inflace,
    - vhodné, pokud rozpočet zajišťuje dostatečnou propagaci na zajištění potřebného obratu a zisku,
    - při změně podmínek nemusí být dostatečné, např. zavedení nového produktu – vybudování wellness centra, nereflkuje změny na trhu, vstup nového konkurenta apod.
  - parita s konkurencí,
    - není možné zjistit od konkurence částku,
    - většinou se konkurence kopíruje spíše z hlediska stylu, použitých médií apod.
    - může být nebezpečné, konkurence má jiné marže, náklady, dohody s médii,
  - procento z prodeje, zisku v minulém roce,
    - vhodné při rostoucích parametrech,
    - riziko při snižování prodejů, klesající poptávce, vstupu nového konkurenta, současně klesající rozpočet může postupně vést k dalším poklesům a ukončení činnosti,
  - procento z očekávaného obratu,
    - kolik % z plánované získané koruny bude investováno do propagace,
    - 0,5 – 10 %,
    - cestovní kancelář 2 – 5 %,
    - respektuje cíle firmy z hlediska obratu či zisku,
  - „co si můžeme dovolit“
    - není podloženo žádnou analýzou, nemusí zapadat do strategických cílů,
    - menší podniky, intuitivní, tendence využívat levnější prostředky, riziko neefektivity při výběru prostředků,
  - podle zkušenosti,
    - není podloženo žádnou analýzou,
    - riziko odchodu zkušeného člověka, koncentrace know-how u strategických zaměstnanců,
- rozpočet stanovený zdola,
  - podle business plánu, cílů, strategie,

#### **Kolik peněz dát na marketing?**

Rozpočet stanovený **shora** představuje situaci, kdy je předem stanovena horní hranice výdajů na marketing bez ohledu na stanovené cíle či možnosti trhu. Metoda je velmi častá a při relativně stabilní situaci na trhu i ve firmě je jednoduchá a může fungovat.

Metoda stanovení rozpočtu **zdola** postupně staví finance na základě cílů, kterých chce firma dosáhnout. Je vhodná při změně strategie, testování, nastartování růstu, zavádění nových produktů, apod.

- kolik potřebujeme pro dosažení cílů – oslovení potenciální klienti, prodej v jednotlivých segmentech, dostatečný počet opakování, ...,
- cena na hlavu,
- ekonometrické modelování,
  - na základě historických dat umí určit závislosti a vliv jednotlivých nástrojů na prodeje, vnímání značky, oslovení konkrétní cílové skupiny, může zefektivnit komunikaci, ...
- u nákladů na reklamu je nutné rozhodnout, zda přiřadit celé náklady jednomu produktu nebo je rozdělit mezi produkt a propagaci firmy jako takové.
- přiřadit celé náklady může nepřiměřeně zvýšit nákladovost produktu, sníží jeho ziskovost, přitom např. reklama na prestižní produkt buduje i jméno firmy a pomáhá prodeji i ostatních produktů.

#### 4.2.7 Systém měření a kontroly

- jaké parametry se budou kontrolovat,
- jak, kdo, kdy bude plán realizovat
- závěrečná vs. průběžná kontrola,
  - roční, měsíční, po akci,
- pravidelná – forma hlášení, vyplňování tabulek, porovnání plánu vs. skutečnost,
- ad hoc – náhodná, např. z centrály,
- interní, externí,
  - centrála, ředitel, audit,
- předpoklady pro provádění kontroly:
  - předem stanovená kritéria,
  - harmonogram,
  - odpovědnost.

#### 4.2.8 Přílohy

- např. tabulky, výsledky marketingových výzkumů, organizační schémata apod.

## 5 PRODUKT V CESTOVNÍM RUCHU

---

Tato kapitole se bude věnovat produktu a jak ho sestavit tak, aby byl pro zákazníky atraktivní. Nikoliv tedy z organizačního pohledu, jak ho sestavit. Produkt v cestovním ruchu je velmi komplexní a zároveň hlavní argument pro opakovanou koupi. Proto je třeba jeho přípravě věnovat dostatečnou pozornost.

Produktem je zboží nebo služba. V cestovním ruchu se produktem rozumí „souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujícího“ (Zelenka, Pásková 2012).

### 5.1 VÍCEVRSTEVNÉ MODEL Y PRODUKTU

Pro úspěch a další rozvoj v cestovním ruchu není možné nabízet pouze základní služby. Produkt je zákazníky vnímán komplexně, proto se používají vícevrstevné modely produktu, kdy produkt je rozdělen na základní produkt a doplňkové služby. Díky dalším vrstvám je produkt odlišitelný od konkurence a může přinášet klientům různé výhody a vzbuzovat pozitivní emoce.

Jedna z teorií pracuje se třemi vrstvami:

- Jádru produktu: úroveň se zabývá především přesně kvantifikovatelnými fyzickými rysy (barva, rozměry, počet lůžek, vybavení),
- Rozšířený produkt: symbolické nebo odvozené charakteristické rysy, jako např. platební podmínky, nabídka u snídaně, značka apod. Na této úrovni však již přistupují další parametry, ovlivnitelné marketingovými nástroji a aktivitami, zejména pak cena (cenová politika), dostupnost (kvalita distribuce), péče o zákazníka a stupeň známosti (kvalita marketingové komunikace).
- Totální produkt – symbolické, odvozené a zákazníkem připisované rysy. Úroveň se soustřeďuje na víceméně abstraktní parametry, jako je například vnímaný statut, serióznost nebo naopak mladistvost a nespoutanost. Kritériem v této úrovni není to, jak svůj produkt chápe hotel, agentura či destinace, ale výhradně to, jak je chápán zákazníkem. S touto úrovní se v současné době ostře vyhraněná konkurence pracuje v marketingové praxi velice intenzivně – viz. například stále častější ekologicky šetrné služby či vysoký důraz na osobitý a vyhraněný design. Důsledkem mohou být i produkty, koncipované pro vyhraněné komunity zákazníků – hotely „adults only“, gay friendly, pro alergiky,.... Obecně pro parametry v této vrstvě platí, že jsou ovlivnitelné kvalitní marketingovou komunikací.

Čtyř a pěti hvězdičkové hotely se většinou neliší až tak ve vybavení, ale ve službách, atmosféře a přístupu ke klientovi. To posunuje produkt (ubytování + snídaně) pěti hvězdičkových hotelů na vyšší úroveň a odlišuje ho od ostatních.

Lze říci, že všechny švýcarské horské destinace nabízí kvalitní produkt, a přesto některé vyčnívají nad ostatní – Davos, Svatý Mořic, Interlaken. Přesto, že všechna horská střediska nabízí krásnou přírodu a hory, tyto destinace dokázaly svůj produkt odlišit.

## 5.2 PRODUKTOVÁ STRATEGIE

Vývoj, inovace a zavádění nových produktů je jedním z motorů růstu podniku. Stejně jako se vyvíjí požadavky klientů, je potřeba přizpůsobovat i produkt. Před 10 lety stačilo rodinám malé hřiště či pískoviště u pensionu, dnes je to považováno za standard i u větší restaurace. Rodiny vyžadují herny, prolézačky, vybavení pro miminka, jídelní židličky apod. Stejně u destinace již nestačí pouze pěkná příroda, turisté chtějí možnost občerstvení, naučné stezky, hrací či designové prvky podél cesty apod. Produkt je to hlavní, za čím se klienti vracejí.

Do kompetence produktové strategie spadá především **rozhodnutí o hloubce a šíři sortimentu**.



Co je šíře a co hloubka sortimentu?

Toto rozhodnutí vychází z volby firemní strategie, která určuje limity pro dané volby:

- specializace – vyžaduje spíše úzký sortiment, ale s velkou hloubkou – např. jednu destinaci, ale mnoho zájezdů / hotelů, typů ubytování apod.
- náklady – při volbě této strategie je vyžadována spíše malá hloubka sortimentu, neboť podstatou této strategie je nabízet maximálně standardizovaný produkt ve velkém objemu, množství produktových řad závisí na velikosti firmy.
- diferenciací – zde záleží na typu diferenciací. Většinou se k diferenciací uchylují středně velké firmy, které nemohou soupeřit s vůdci na trhu cenou, a proto svůj produkt odlišují. Odlišení se většinou děje prostřednictvím druhé a třetí vrstvy. Toto rozhodnutí má tedy nejmenší vliv na volbu šíře a hloubky sortimentu.

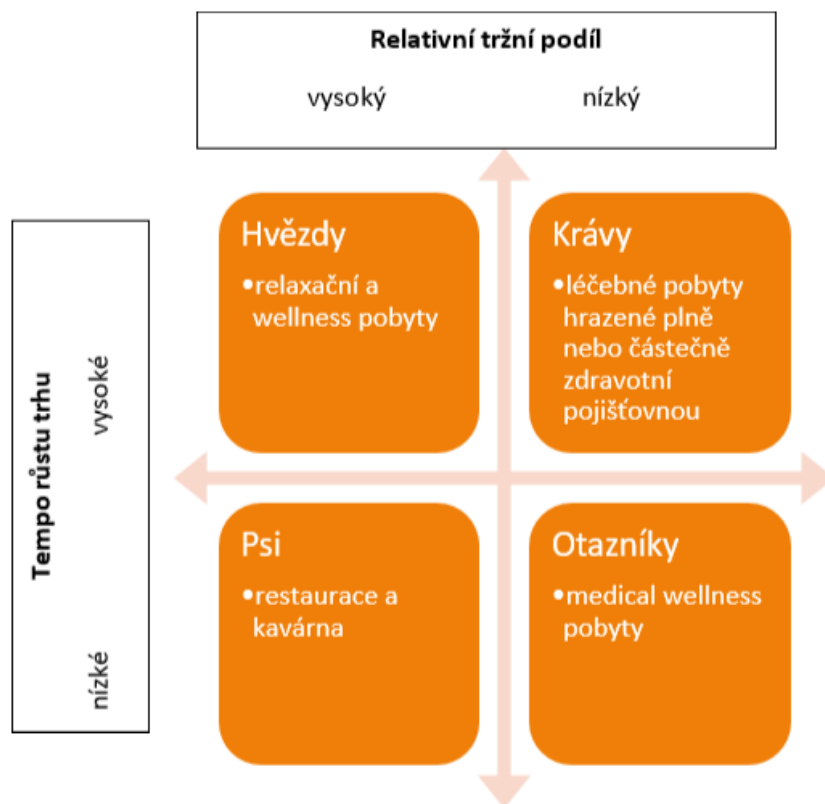
Do rozhodnutí o produktu zasahuje také zvolená cílová skupina a positioning. Tato rozhodnutí budou ovlivňovat množství, charakter a úroveň doplňkových služeb a dalších vrstev produktu.

**Fáze životního cyklu produktu** – vývoj, zavádění, růst a zralost a úpadek – ovlivňují produktovou strategii i další rozhodnutí. V každé životní fázi je potřeba volit jinou kombinaci cenové a komunikační strategie. Můžeme se na produkty podívat v obecné rovině. Pro produkty každé firmy či destinace může být postavení u každého produktu individuální. V oblasti cestovních kanceláří je většina produktů ve fázi zralosti – klasickým produktem je sun&beach nebo poznávací zájezdy. Ve fázi zavádění jsou produkty typu cruisers, golfové zájezdy apod. Jsou ale i produkty, které ztrácí svou popularitu – např. eurovíkendy, které se stále větším používáním moderních technologií a rostoucími zkušenostmi cestovatelů začínají upadat. Z hlediska ubytovacích zařízení můžeme sledovat ve fázi růstu např. v Turecku hotely s aquaparky, v České republice apartmánové domy s hernou a vyžitím pro děti, moderním produktem ve fázi zavádění je tzv. glamping (glamorous camping). Novým produktem destinací (nebo spíše atraktivitou) jsou nyní ve fázi růstu např. únikové hry.

K analýze produktového portfolia se používají známé analytické nástroje – matice BCG (Boston Consulting Group) a GE (General Electric). **BCG matice** vychází z porovnání dynamiky trhu a podílu na tomto trhu.



Obrázek č. 22: BCG matice a její aplikace na Léčebné lázně Bohdaneč



Zdroj: vlastní zpracování podle Petrů (nedatováno)

Při plánování produktové řady je nutné brát ohled na vzájemné vztahy jednotlivých produktů. Každé kvalitě odpovídá určitá cena, a tak si každý produkt může najít své místo na trhu a své zákazníky. V okamžiku, kdy si dva produkty jedné firmy přímo konkurují, dochází k takzvané kanibalizaci, produkt s horším poměrem cena/výkon ztrácí na prodejích. Řešením je produkty výrazněji odlišit a u horšího produktu snížit cenu.



Z hlediska firmy by bylo ideální zvýšit cenu u lepšího produktu. Proč to ve většině případů není možné?

### 5.3 TRENDY V TVORBĚ PRODUKTU

Jak již bylo řečeno, potřeby a nároky klientů, cestovatelů se neustále vyvíjejí a tomu musí odpovídat i produkt. V některých oblastech se produkt přizpůsobuje klientům, v některých oblastech je cílem ozvláštnění produktu jako takového.

Mezi aktuální trendy při tvorbě produktu patří:

- poskytovat zážitek nebo užitek,
  - adrenalin, hýčkání, vzdělávání, turisté již nechtějí být nezúčastněnými diváky, chtějí si odnést silné a netradiční zážitky, poznat na vlastní kůži, podívat se pod pokličku,
  - tandemové seskoky, interaktivní expozice v muzeích a naučných centrech
  - degustační menu, večere s Mozartem, ranní výjezd lanovkou s východem slunce a snídaní (např. na Dachstein),
- tematické produkty,
  - vinné stezky, gastronomické cesty, nákupní zájezdy, pivní stezky,
- netradiční odlišení od konkurence,
  - design – moderní, starožitný, zámecký, extravagantní, strašidelný
  - doplňkové služby,
  - prostory – iglu, protiatomové kryty, horní stanice lanovky (lomnický štít), průmyslové objekty
  - navázání na atraktivitu – zámecké restaurace, hotel ve věznici,
- komfort a maximální přizpůsobení požadavkům segmentu,
  - některé oficiální certifikace – baby friendly, cyklisté vítání, hypoturistika,
  - kavárny s hernou, hotel pro horolezce, single trails,
- maximální relaxace a důraz na individualitu,
  - mít čas sám na sebe, rozšiřuje se nabídka masáží, meditací, cvičení, couchingu, personalizované suvenýry,
- služby infrastruktury se stávají samostatným produktem /atraktivita
  - úzkokolejky, vyhlídkové vlaky, vysokohorské silnice,
- nej ... - vyšší, větší, nejmodernější, ... velmi pomíjivá výhoda, sama o sobě nestačí dlouhodobě,

Obrázek č. 23: Ukázka produktů cestovního ruchu podle nových trendů



GIRAFFEMANOR  
nairobi



Zdroj: <http://www.cestovatele.info>, <https://www.thesafaricollection.com/properties/giraffe-manor/>

## 6 CENA JAKO MARKETINGOVÝ NÁSTROJ

---

Cena je jedním z prvků marketingového mixu pro podniky i pro destinace. Cena v destinaci má svá specifika, kterými se bude zabývat kapitola 12, v této kapitole se tedy budeme zabývat pouze cenou u podnikatelských subjektů. Kapitola se nezabývá výpočty, ale spíše přístupy k cenové strategii a cenové tvorbě.

Správná volba cenové strategie je rozhodující pro úspěch a přežití podniku. Cena je jediným příjmovým nástrojem marketingového mixu, a to v dnešní době vysoce pružným nástrojem. Za ceníkové ceny se prodá již jen malá část produktů, zvláště u větších hotelů je standardní cena neznámým pojmem. V průběhu roku se cena pohybuje v rozmezí i trojnásobku. U cestovní kanceláře toto rozmezí nebývá tak veliké, neboť je omezují vysoké variabilní náklady. Přesto cenová politika některých cestovních kanceláří je tak rozmanitá, že tištěné ceníky už ani nevydávají (odvíjí se od počtu typů pokojů, možnosti obsazenosti, dětských slev, různých cen za přistýlku, neobsazené lůžko atd.).

Cena symbolizuje hodnotu produktu pro zákazníka a poskytovatel dává najevo, nakolik si služby cení. Příliš nízká cena může odradit náročnější zákazníky a příliš vysoká může odradit všechny. Cena je také součástí budování image – low cost, dostupný, prémiový produkt. U prémiových produktů cena většinou neodráží náklady, může být i uměle udržována na vyšší úrovni za cenu nižší obsazenosti, ale s exkluzivním image. Cena dotváří charakter produktu a je významným faktorem při výběru produktu.

Rozlišujeme strategickou cenu a taktickou cenu nebo také cenovou strategii a taktiku. **Strategická cena** je cena plánovaná – katalogová cena, startovací cena pro vyjednávání, cenové pásmo, kde by se cena produktu měla pohybovat. Strategická cena je stanovena podle image, postavení na trhu, subjektivně vnímané hodnoty apod. Cena je důležitým nástrojem konkurenčního odlišení. Strategická cena je často vztažena k hlavním konkurentům s horším a lepším standardem služeb, taktická cena je poté udržována v rozmezí daném těmito mantinely. **Taktická cena** je vytvářena na základě reakce na dění na trhu – podle prodejů, obsazenosti, konkurence (pozor na cenovou válku), platebních podmínek atd.

Cena plní dvě základní funkce:

- regulační,
  - kontrola přístupu v čase – sezóna, denní doba, délka pobytu,
  - kontrola přístupu v prostoru – vstupné do rezervací, zámecké okruhy,
- informační
  - hodnota, kvalita.

Cenovou strategii podnik řeší ze čtyř pohledů:

- zavádění nového produktu,
- cenová strategie a pozice celého sortimentu,
- změna cen stávajících produktů,
- cenové diferenciaci.

Podniky v cestovním ruchu významným způsobem pracují s cenovou diferenciací (diskriminací). Jak hotely, tak cestovní kanceláře poskytují celou řadu slev a cenových modifikací podle různých kritérií a i jejich kombinací:

- podle času,
  - nákup – first/last minute,
  - realizace – hlavní sezóna, mimo sezóna, týdenní cyklus,
- podle segmentu,
  - různé příjmy, různá cenová citlivost,
  - rodiny s dětmi, studenti, senioři, novomanželé,
- množství – skupinové slevy,
- distribučního kanálu – stejný produkt, různá cena
  - individuální klient, cena pro cestovní kancelář, korporátní klientela,
- vytíženosti termínu,
  - olympijské hry v Londýně,
  - yield management.

Obrázek č. 24: Ukázka diskriminace podle času

<h2>MENU</h2>	
<b>SALÁTOVÝ BUFET „degustuj, co zmůžeš“</b>	
Cena na osobu	... 295
Cena na osobu od pondělí do pátku při zaplacení účtu a konzumaci do 18 hodin	... 265
<i>Z důvodu zachování nejvyšší čerstvosti surovin může dojít k dočasnému omezení či změnám nabídky.</i>	
<b>CHURRASCO RODÍZIO A SALÁTOVÝ BUFET „degustuj, co zmůžeš“</b>	
Cena na osobu	... 645
Cena na osobu od pondělí do pátku při zaplacení účtu a konzumaci do 18 hodin	... 495
<i>Z důvodu zachování nejvyšší čerstvosti surovin může dojít k dočasnému omezení či změnám nabídky.</i>	

Zdroj: [www.ambi.cz](http://www.ambi.cz)

## 6.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENY

Podnik nežije ve vakuu, možnost stanovit cenu je z nejrůznějších stran omezena. Jaké faktory ovlivňují cenovou tvorbu:

- **vnitřní činitelé,**
  - dlouhodobé cíle společnosti – žádoucí postavení na trhu, cílový image, vize,
  - marketingové strategie – nákladová, diferenciací, volba strategie růstu, volba hodnotové pozice, ...
  - cíle cenové tvorby – přežití, podíl na trhu, zisk, konkurence, image,
  - náklady a struktura nákladů – náklady na produkt tvoří spodní hranici cenové tvorby. Pod ní lze postupovat pouze ve výjimečných případech, podíl variabilních a fixních nákladů omezuje možnosti manipulace s cenou,

- kapacita služby – čím menší kapacita, tím více může být produkt a tím i cena koncipována jako exkluzivní, vyšší, dostupná pro úzký segment, což zároveň zvyšuje pravděpodobnost pokrytí fixních nákladů spojených s provozem podniku,
- stadium životního cyklu – každá fáze životního cyklu produktu vyžaduje specifickou cenovou strategii. Asi nejznámější je u nově zaváděného produktu volba mezi sbíráním smetany a penetrací. Ale i v dalších fázích je potřeba cenovou tvorbu upravovat – na trh vstupuje konkurence, zvyšuje se saturace trhu, objevují se substituty, vylepšení, ...
- **vnější činitelé,**
  - legislativa – např. povinnost uvádět konečnou cenu u leteckých zájezdů, ochrana spotřebitele, zákaz klamavých praktik,
  - konkurence – určuje maximální strop pro cenovou tvorbu. Na trhu vždy existuje určitá cenová hladina, která je vnímána jako přiměřená, v ní by se cena produktu měla pohybovat.
  - kupní síla kupujících – faktor, který je potřeba brát v potaz při geografické expanzi, vstupu na nový trh, oslovení nového cílového segmentu apod., jiné ceny může mít hotel v Praze a jiné v Ostravě,
  - elasticita poptávky – čím více je produkt vnímán jako základní, tím je cenová elasticita nižší. Cestování je již dnes vnímáno jako součást trávení volného času, přesto je většina turistů stále cenově velmi citlivá. V případě růstu cen se poptávka krátkodobě může přelít na levnější produkty a v dalším období již je vyšší cena brána jako běžná. V cestovním ruchu nemá křivka poptávky hladký průběh, ale s rostoucí cenou klesá po jakýchsi zaoblených schodech, kdy přijatelná cena se pohybuje v rámci určitého intervalu (poptávka neklesá či jen velmi mírně) a až pak poptávka klesne. Tento interval je nazýván „pásmem cenové indiference“. Cílem poskytovatelů služeb je stanovit cenu u horní hranice tohoto pásma,
  - charakter trhu,
  - pohled zákazníků – vnímání ceny za daný produkt a doprovodné služby, vnímání užitné a přidané hodnoty.

## 6.2 CENOVÁ STRATEGIE A TVORBA

Stejně jako u všech nástrojů marketingového mixu i u ceny by měl podnikatel vycházet ze strategických cílů podniku a v návaznosti na ně definovat cíle cenové tvorby. Mezi **cíle cenové tvorby** patří:

- Zisk – generovat zisk je pro většinu podniků rozhodující faktor při stanovení ceny. Cena musí pokrýt náklady a vytvářet přiměřený zisk, který zajistí rozvoj firmy.
- Maximalizace zisku – podnik si zde stanoví cenu v takové výši, aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům. Musí brát v potaz konkurenci, elasticitu a dlouhodobý efekt. Jakmile firma vytvoří image, že je drahá, začne klesat prodej a image bude těžko měnit. Tato strategie se většinou používá krátkodobě např. kvůli investorům. Z dlouhodobého hlediska není vhodná, neboť maximalizovat zisk je možné i omezením investic, neúnosným snižováním nákladů apod. a tím může být ohrožena dlouhodobá existence firmy.
- Tržní podíl – tento cíl si stanoví podniky, které usilují o získání dominantního postavení na trhu. Strategie vyžaduje kromě masivní reklamy i případné snížení ceny.

- Špičková kvalita produktu – souvisí se strategickým cílem podniku zaujmout vedoucí postavení v kvalitě. Stanovení vyšší ceny je úměrné vyšší kvalitě produktu (nikoliv nákladům) a vyšší cena zaručuje vyšší kvalitu. Pětihvězdičkové hotely nejdou s cenou pod určitou hranici, nechtějí se stát konkurentem 4\* hotelů, neboť tím by jejich image a jistota kvality mohly utrpět.
- Jiné cíle – např. zabránění konkurenci vstoupit na trh, přilákání nového okruhu zákazníků.

Po stanovení cílů je potřeba učinit rozhodnutí o strategii. Cenová strategie by měla vycházet z celkové strategie a hodnotové pozice značky (viz. kapitola 3.5.3). V cestovním ruchu se nejčastěji sleduje poměr ceny a kvality. Z hlediska těchto dvou ukazatelů může podnik volit cenovou strategii dle následující tabulky.

Tabulka 2: Cenové strategie

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nízká
Kvalita	Vysoká	<b>Prémiová strategie</b>	Strategie průniku	Strategie velmi výhodné koupě
	Střední	Strategie nadsazené ceny	<b>Strategie průměrné kvality</b>	Strategie výhodné koupě
	Nízká	Strategie „sraz a uteč“	Strategie podřadného produktu	<b>Strategie levného produktu</b>

Zdroj: CIMA – Český institut pro marketing (2007)

Dlouhodobě udržitelné jsou strategie, které jsou v rovnováze a strategie mírně ve prospěch zákazníků – strategie průniku a výhodné koupě. Ostatní strategie jsou buď neférové vůči zákazníkům nebo dlouhodobě neudržitelné z hlediska nákladů.



Jaké znáte hotely, které volí prémiovou strategii a strategii levného produktu?

Konkrétní volba metody tvorby cen se odvíjí o odvětví, zvolené strategii a cílového segmentu. Metody tvorby jsou následující:

- **nákladová,**
  - tvorba cen přírůžkou – marže – variabilní náklady + přírůžka, typické pro jednotlivý produkt cestovní kanceláře – poznávací zájezdy, Eurovíkendy apod.
  - metoda cílových nákladů – je známá konečná cena (např. za kolik prodává konkurence), je znám požadavek na tvorbu zisku, očekávané prodané množství a tím pádem je známo, jaké mohou být náklady. Pokud se pod ně podnik nedostane, nemá smysl uvádět produkt na trh.
  - nutná analýza bodu zvratu,

- přírážka k nákladům může být u jednotlivých produktů různá,
- náklady nelze opomíjet ani u jiných metod, tvoří spodní hranici ceny,
- **konkurenční,**
  - je možné sledovat buď cenu v oboru, cenu cenového vůdce nebo cenu hlavního konkurenta, typické pro hotely a ceny na online distribučních kanálech,
  - vhodné pro pozici následovníků a vyzývatele,
  - kontrola s náklady,
  - bez porovnání ceny s konkurenty dnes není možné na trhu existovat,
- **poptávkově orientovaná,**
  - ceny podle vnímané hodnoty – u produktů přinášejících velký užitek či zážitek,
  - exkluzivní hotely, Orient expres, lanovka na Aiguille du Midi – zpáteční jízdenka pro dospělého 60 Euro,
- **psychologické ceny,**
  - baťovské ceny – 5.999 Kč,
  - referenční ceny – zákazník srovnává cenu se svojí představou, kolik by takový produkt měl stát, většinou s průměrnou nebo obvyklou cenou,
  - dedukce kvality podle ceny – nejlepší produkt je ten nejdražší, zvláště pokud není jiná možnost kvalitu ověřit,
  - sudá čísla (zaokrouhlená) jsou vhodná pro drahé produkty, vstupenky na koncerty, lichá čísla se používají tam, kde je vhodné vzbuzovat dojem nižší ceny (Jakubíková 2012).

Stanovení ceny neprobíhá téměř nikdy pouze podle jedné metody. Vždy je potřeba alespoň ověřit cenu konkurence a vlastní náklady. Poté podle zjištění cenu vypočítanou např. metodou přírážky upravit. Kalkulační a prodejní cena se tak může lišit.

Volba cenové strategie je zásadním rozhodnutím a odpovídající výše ceny je jedním z měřítek hodnocení hotelu hosty, ovlivňuje jejich očekávání a tím i jejich spokojenost. Poměr ceny a kvality je hodnocen např. na booking.com, tripadvisor.com a podobných portálech.

## JUFA

Společnost JUFA Holding provozuje dvouhvězdičkové hotely pod značkou JUFA Hotels. JUFA je zkratka z Jugend und Familie. Ceny jsou velmi příznivé, letní pobytové balíčky je možné pořídit od 58 Eur za osobu s polopenzí. Přesto mají hotely na Holidaycheck velmi dobré hodnocení. Např. hotel JUFA Kaprun má hodnocení 5,4 ze 6 a míru doporučení 98 %. Hotely nabízejí pohodlné, čisté a prostorné pokoje, wellness, dětský koutek, bufetové snídaně a většinou i večeře. Zařízení je jednoduché, ale funkční a včas obměňované, takže ani opatrnější rodiny s dětmi se nemusí bát otlučeného nábytku či nepořádku.

Společnost nyní provozuje 55 hotelů s ročním obratem kolem 50 mil. Eur.

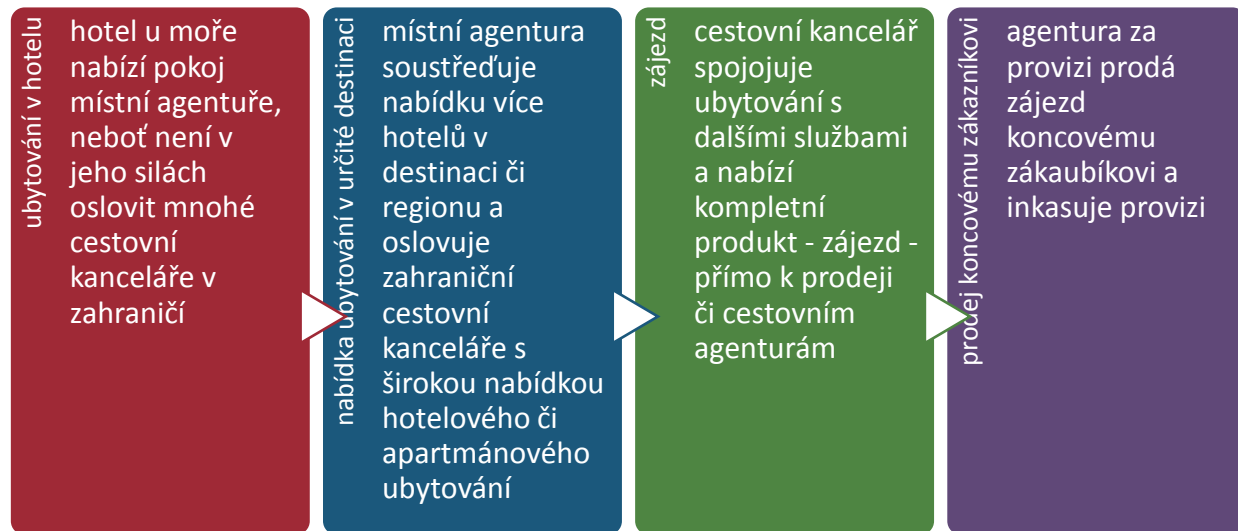
Diví se pán v cestovní kanceláři:  
"Obávám se, že jsme si špatně rozuměli. Já se ptal na ceny zájezdů a vy mi tady říkáte zřejmě státní rozpočty jednotlivých zemí."



## 7 DISTRIBUCE PRODUKTU CESTOVNÍHO RUCHU

Distribuce v cestovním ruchu je velmi proměnlivá. Produkt může projít i velmi dlouhou cestu, než dorazí ke konečnému zákazníkovi. Následující schéma ukazuje možnou cestu ubytování v hotelovém resortu. Stejný pokoj se může k zákazníkovi dostat i velmi jednoduše – z webové stránky přímou rezervací, mailem, telefonem apod. Většina hotelů však pracuje s několika až mnoha distribučními kanály a řízení distribuce a cen je velmi komplexní.

Obrázek č. 25: Příklad distribuční cesty hotelového resortu



Zdroj: vlastní zpracování

**Distribuční cesty** dělíme na:

- Přímé,
  - webová stránka, osobní prodej na přepážce cestovní kanceláře, mail či telefonát do hotelu, call centrum, ...
- Nepřímé,
  - prostředníci,
    - stávají se „majitelem“ produktu – hotel prodá cestovní kanceláři kapacity, ta to prodává jako vlastní zájezd, vztah je hotel – CK,
    - konečný zákazník má smlouvu s dodavatelem (CK), ne s poskytovatelem (hotelem),
  - zprostředkovatelé – nestávají se majitelem, neručí za produkt, pouze zprostředkovávají jeho prodej,
    - agentury,
    - smlouva je mezi cestujícím a organizující cestovní kanceláří.

Na distribuci je potřeba podívat se z těchto hledisek:

- ekonomické kritérium – náklady na obsluhu distribučního článku musí být pokryty – mezi náklady patří propíjení IT systémů, školení partnerů, čas pracovníků na řešení komplikací, otázek, posílání nabídek apod.
- kritérium kontrolovatelnosti – do jaké míry ovlivníme prodejní cenu, způsob a úroveň prezentace produktu, dávané sliby a řízení očekávání, vzhled prodejních prostor apod.
- kritérium flexibility – přesuny prodejů z kanálu na kanál, změny cen, rušení či zavedení prodejce, dlouhodobé smlouvy, ...

## 7.1 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Volba distribuční strategie musí vycházet z celkové strategie podniku. V nezákladnějším dělení rozlišujeme strategii tahu a tlaku. Při strategii **tlaku (push)** přistupuje podnik k distribuci s cílem protlačit produkt distribučním řetězcem – motivuje mezičlánky k nabízení a prodeji právě jejich produktů. Cestovní kanceláře nabízí vyšší provizi agenturám, progresivní stanovení výše provize, hotely vyhlašují soutěže pro cestovní agentury, uzavírají smlouvy s korporátními klienty apod.

Strategie **tahu (pull)** firma pracuje více s konečným zákazníkem a ten produkt žádá u distributora. Tím produkt „protáhne“ distribučním kanálem. Distribuční strategie z tohoto pohledu velmi úzce souvisí s volbou komunikační strategie, oba prvky jsou na sebe navázány.

V rámci přípravy strategie volí podnik **distribuční stupeň** nebo také intenzitu distribuce:

- intenzivní distribuce – co nejvíce míst, prodejců – např. hotely s velkou lůžkovou kapacitou,
- selektivní distribuce – vybíráme si – regionální, podle určitých kritérií, umístění pobočky, nad určitý obrat, s certifikáty, dle podobného zaměření – specializované cestovní kanceláře,
- exkluzivní distribuce – jeden prodejce, zástupce na trhu, ticketPro pro určité akce, ClubMed.

Dalším rozhodnutím ohledně distribuce je **distribuční struktura** neboli počet kanálů. Singulární – jedna distribuční cesta – je typická pro restaurace, které volí přímý prodej v provozovně, malá ubytovací zařízení volí např. pouze jeden ubytovací portál a nemají vlastní stránky. V případě exkluzivní distribuce je také volem pouze jeden kanál. Singulární struktura představuje situaci se dvěma distribučními kanály. Např. vlastní stránky a OTA's (online travel agents) nebo vlastní pobočky cestovní kanceláře a agentury. Mnohonásobná struktura, kdy firma využívá mnoho distribučních kanálů je v cestovním ruchu velmi běžná.

S nástupem moderních technologií do cestovního ruchu je někdy těžké rozlišit, co je distribuce a co je propagace. Oba prvky jdou často ruku v ruce, navíc často probíhá i placená propagace na distribučních

### Tento hotel exkluzivně pouze u nás

Cílem cestovní kanceláře je získat exkluzivní zastoupení pro hotel na daném trhu a je ochotna za to zaplatit, případně garantovat vysoké objemy prodejů. Cestovní kancelář tím získává jednoznačnou výhodu, že cena zájezdu nebude snadno srovnatelná s konkurencí. Hotel si zjednodušuje administrativu a náklady na obsluhu daného trhu.

kanálech. Distribuce je situace, kdy prezentující daný produkt prodá nebo prodej zprostředkuje – tj. zákazník rezervuje nebo i zaplatí. Ostatní případy, kdy je produkt pouze prezentován, ale prodej proběhne jinde, jsou brány jako propagace.

Struktura distribučních kanálů je faktor, který bude ovlivňovat také cenovou politiku. Pro subjekt je důležité, jaký podíl jednotlivé kanály zaujmají, neboť od toho se odvíjí celkové náklady na distribuci a finanční výsledek. Velkým tématem posledních let (a hlavně v souvislosti s nárůstem dominance booking.com) je u hotelů otázka podpory přímých rezervací.

Vzhledem k nutnosti cenové parity s rezervačními portály (sice již není možné ji smluvně vyžadovat, nicméně obchodní nástroje pro držení parity jsou dále používány) a vzhledem k dalším nesporným výhodám rezervace na rezervačních portálech je pro hotely těžké tento trend zastavit. Kvalitní systém CRM (Customer relationship management) a jeho správné používání je jednou z možností, jak oslovit stávající zákazníky. Pro nové zákazníky jsou nabízeny různé výhody při přímé rezervaci.

*Obrázek č. 26: Ukázka snahy hotelu podpořit přímé rezervace*

The image shows a promotional banner for direct booking on a hotel website. At the top, it says "REZERVUJTE PŘÍMO NA NAŠICH STRÁNKÁCH" (Book directly on our website). Below this, a red banner reads "DIRECT booking more benefits" with a "BOOK NOW" button. The background features a woman sitting on a balcony with her hands behind her head, looking out at a bright sky. The Clarion Hotel logo is visible in the bottom right corner. Below the image, the text says "Užijte si výhody za přímou rezervaci" (Enjoy the benefits of direct booking) and "Při rezervaci na našich webových stránkách zadejte promo kód DIRECT a využijte nabízených výhod." (When booking on our website, enter promo code DIRECT and use the offered benefits). A "REZERVUJTE NYNÍ" (Book now) button is at the bottom.

Zdroj: [www.clarioncongresshotelprague.com/cs/](http://www.clarioncongresshotelprague.com/cs/)

## Invia a selektivní distribuce

Požadavky na zájemce o franchising Invia:

Hledáme cestovní agentury ve městech s více než 8000 obyvateli, umístěné na hlavní třídě, nejlépe pěší či v nákupním centru. Chceme se spojit s CA, které jsou umístěné na místech s velkou frekvencí pohybu lidí.

Jsou ale hotely, které se i přes případné znevýhodnění na rezervačních portálech pustily do boje. Příkladem je společnost Hilton Worldwide, která v únoru 2016 spustila největší kampaň v historii společnosti s názvem „Stop clicking around“. Kampaň podporuje právě přímé rezervace, slibuje zajímavé slevy a WiFi zdarma.

Obrázek č. 27: Vizuál reklamy společnosti Hilton Worldwide



Zdroj: Hilton Worldwide

**Slevové portály** se staly neopominutelnou skutečností v cestovním ruchu. Jejich služby využívají jak cestovní kanceláře, tak hotely a restaurace. Při navázání spolupráce je nutné uvědomit si, čeho chce subjekt dosáhnout – vytížení v mimosezóně, známost, nárůst obrátu, vyzkoušení, pozitivní recenze, ... Druhým krokem je rozhodně zhodnocení finanční stránky. Zákazníkům je nutné poskytnout slevu a portál si bere provizi ve výši 15 – 30 %. Řešením a klíčovým faktorem je správně poskládaný produkt. Nabízený balíček by měl kromě ubytování obsahovat služby, které představují velkou hodnotu pro zákazníka, ale nízké dodatečné náklady pro poskytovatele (káva, využití vířivky, zapůjčení kola, pronájem tenisových kurtů, ...). Z hlediska cílové skupiny je potřeba si uvědomit, že slevové portály využívají spíše klienti citliví na cenu a vyhledávající výhodné nabídky. Nelze tedy kalkulovat s tím, že by se do hotelu vraceli za běžnou cenu a že by se z nich stali věrní zákazníci.

## 8 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A PROPAGACE

---

Když se řekne marketing, většina lidí si vybaví reklamu. Reklama je přitom pouze částí podstatně širšího pojmu „marketingová komunikace“. „Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“ (Boučková a kol. 2003).

V posledních letech se začínají vedle klasických nástrojů prosazovat nové nástroje a stále větší akcent je kladen na budování vztahu se zákazníky a s veřejností. Některé nové nástroje již nezapadají do zavedených schémat a tlak na vyšší efektivitu a vystoupení z masy vede k hledání nových neotřelých komunikačních prostředků.

Na základě těchto faktorů vznikl přístup k marketingu nazvaný holistický. Jedná se o marketingové pojetí zahrnující celkový pohled na chování a komunikaci firmy.

### 8.1 HOLISTICKÉ POJETÍ MARKETINGU

Holistický pohled na marketing a komunikaci firmy je marketingový přístup k firmě jako celku, kde je pozornost věnována všem procesům, oblastem a kde je kladen důraz na synergii. Důležitou roli hrají potřeby klientů. Holistické pojetí marketingu zahrnuje následující oblasti:

- Vztahový marketing,
- Interní marketing,
- Integrovaná marketingová komunikace,
- Společensky odpovědné chování.

Především prosazuje vzájemnou synergii těchto oblastí i jednotlivých nástrojů.

**Vztahový marketing** je proces vytváření, udržování a rozšiřování silných a hodnotných vztahů se zákazníky a dalšími zainteresovanými osobami (Kotler 2007). Cílem tohoto přístupu je budovat dostatečnou základnu věrných zákazníků na různých úrovních: od opakovaně nakupujících po ambasadory značky, kteří jsou schopni značku dále propagovat vlastním chováním a referencemi. Sledovaná pozice Top of mind se mění na Top of heart. Nejdůležitějším nástrojem ve vztahovém marketingu je CRM (Customer relationship management). Databáze zákazníků je mění na účinný nástroj komunikace se zákazníkem a opravdové řízení vztahů. Už to není pouhý seznam e-mailů, na který bude odeslán newsletter. Zákazníci mohou dostávat správné nabídky pobytu ve správný okamžik, novinky z té „jejich“ destinace, „jejich“ hotelu, je možné efektivně vzbuzovat vzpomínky na dovolenou, posílat personalizovaná přání či dárky k narozeninám, CRM účinně podporuje up-selling na základě vlastností či předchozích objednávek zákazníka. Aby se databáze posunula z pouhého seznamu klientů na opravdový systém pro práci se zákazníky je potřeba kromě technického řešení také spolehlivá obsahová stránka databáze. Pro správné využívání CRM je potřeba zajistit:

- kvalitní, tj. aktuální a relevantní data do databáze,
- zpřístupnění této databáze odpovědným pracovníkům,
- využívání informací pro komunikaci.

Zajistit první bod je náročný a naprosto zásadní předpoklad pro možnost práce s databází a pro realizaci dalších dvou bodů. Tam, kde databáze teprve vzniká, je kvalita databáze závislá na poctivosti a pečlivosti pracovníků, kteří s databází pracují. Sdílení její hodnoty a důležitosti je proto nezbytné. Tam, kde databáze již existuje, ale je nespolehlivá se často jedná o nemalou investici časovou a někdy i finanční na její pročištění, zamezení duplicit a aktualizaci. V databázi je velké množství údajů o zákaznících a je potřeba zajistit správné nakládání s nimi. Ne všechny údaje potřebuje např. paní na pobočce, jiné údaje potřebuje marketingový pracovník a jiné finanční či produktový ředitel. Různé úrovně přístupu jsou proto nutností. Uživatelská přívětivost a opravdová užitečnost systému je velmi důležitá pro uvedení systému do každodenní praxe.

**Interní marketing** je marketing zaměřený na zaměstnance. Jejich výběr a následné výkony zásadně ovlivňují spokojenost hostů v hotelu, ale v cestovních kancelářích je důvěra v konkrétního prodejce často velmi důležitá a pro opakované prodeje zásadní. Péče o zaměstnance, podniková kultura, stejné hodnoty, priority, sdílení sdělení a komunikace žádoucí pozice na trhu, ... to jsou základní nástroje, jak budovat loajalitu zaměstnanců, jejich sounáležitost s podnikem a tím zvyšovat jak jejich produktivitu, tak i pozitivní image na pracovním trhu. V cestovním ruchu víc než kde jinde platí, že spokojení zaměstnanci mohou vytvářet pozitivní atmosféru a tím i spokojené zákazníky.

**Společensky odpovědný marketing** (tzv. CSR – corporate social responsibility) do svých koncepcí zahrnují firmy, které se zajímají nejen o sebe a svůj zisk, ale uvědomují si svoji sounáležitost s prostředím. Taková firma zahrnuje do svých úvah tzv. 3 P (people, planet, profit) (Kunz 2012). Zavádění CSR do strategií firem se objevuje v podnicích cestovního ruchu s velkým zpožděním oproti zbytku ekonomiky a v České republice obzvlášť. Asi nejrozvinutějším a nejvíce diskutovaným aspektem společenské odpovědnosti je ochrana životního prostředí. Z pohledu CSR je to pouze jedna třetina. Do konceptu odpovědné firmy spadají tyto oblasti:

- ekonomická,
- sociální,
- ekologická.

Ekonomická oblast zahrnuje např. odmítnutí korupce, transparentní cenové strategie či chování v daňové oblasti, dobré vztahy se zákazníky, akcionáři, obchodními partnery, ochrana duševního vlastnictví apod. V rámci sociální oblasti se firmy zabývají otázkami např. sladění pracovního a osobního života zaměstnanců (zavádějí pružnou pracovní dobu, možnost práce z domova, firemní školky, právní služby pro krizové životní situace apod.), rozvojem lidského kapitálu (osobní růst, vzdělávání), zaměstnaneckou politikou (přiměřené mzdy, zaměstnanecké výhody nad rámec zákonných povinností apod.), spadá sem ale i filantropie, dodržování bezpečnosti apod. Environmentální neboli ekologický aspekt společenské odpovědnosti zahrnuje např. šetření energiemi, třídění odpadu, zodpovědné nakládání s papírem, používání recyklovatelných materiálů, šetrná produkce, ochrana využívaných přírodních zdrojů – hlavně hotely u přírodních atraktivit, v rozvojovém světě apod. (Kunz 2012). Někteří autoři vyčleňují ještě jeden aspekt společenské odpovědnosti, a to odpovědnost vůči místní komunitě (např. sponzoring či jiná podpora místních spolků, vylepšení prostředí v komunitě apod.).

**Integrovaná komunikace** zahrnuje klasické nástroje propagace, velký důraz je kladen na synergický efekt a jednotnost kampaní. Již není ani tak důležitý nástroj samotný, ale ucelená kampaň, do které může být zapojena podpora prodeje, akce je podpořená reklamou a sociálními sítěmi, tiskovými zprávami a

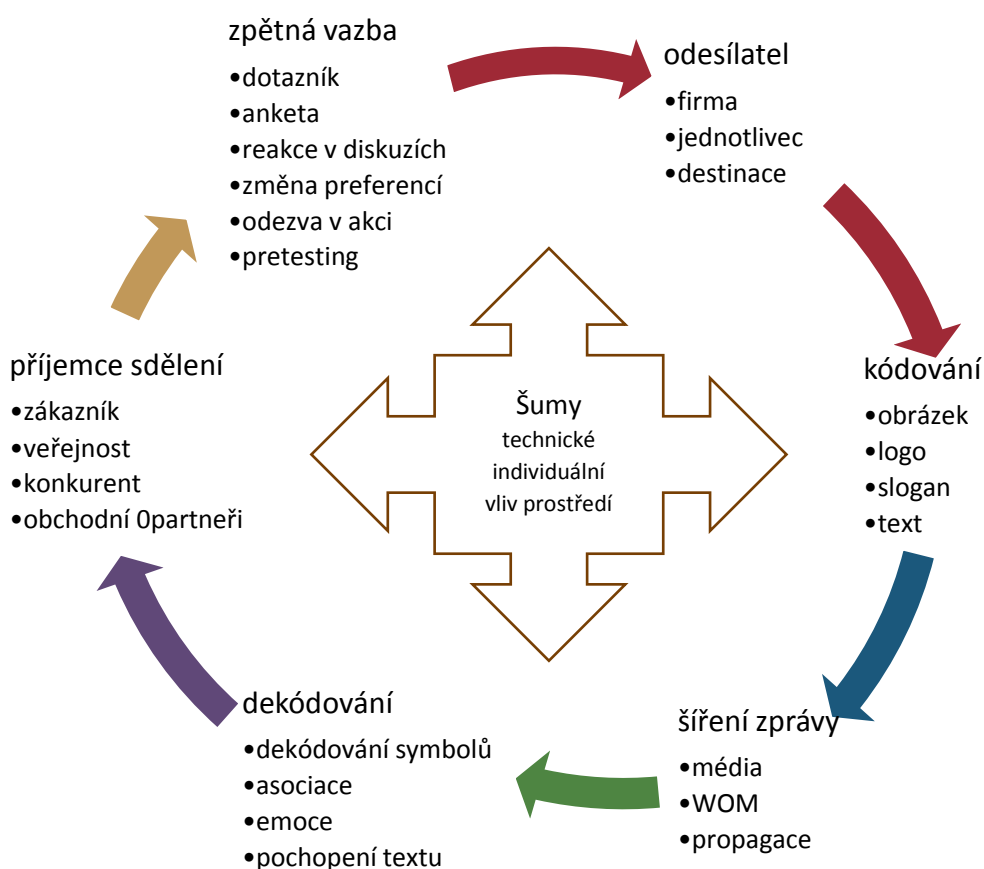
bannery na obsahových sítích. Důležitá je provázanost a vzájemná podpora jednotlivých prvků, které zvyšují dopad na příjemce sdělení.

V dalších kapitolách si přiblížíme komunikaci a nástroje propagace do větších podrobností.

## 8.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES

Komunikaci chápeme jako proces sdělování a přijímání informací mezi dvěma či více subjekty. Informace a sdělení přenášíme v kódované podobě, příjemce proto musí sdělení dekódovat. Důležité je, aby odesílatel i příjemce měli stejnou kódovací sadu, což nemusí být vždy pravidlem. Zatímco odesílatel zakóduje do fotografie sdělení, že hotel je moderní a elegantní s jednoduchými liniemi, příjemce může tuto fotografii dekódovat jako prostředí studené, neosobní a neútné. Role zpětné vazby je proto nezastupitelná.

Obrázek č. 28: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování podle obecně známého modelu

### 8.3 NÁSTROJE KOMUNIKACE

V této kapitole si představíme jednotlivé nástroje komunikace a propagace podrobněji. Nejprve přehled (Kotler, Keller 2007, Bárta 2009):

- reklama – je placená, neosobní, masová forma komunikace. Většinou jeden odesílatel má více příjemců.
- podpora prodeje – zahrnuje stimuly k okamžitému nákupu. Nastupuje v okamžiku, kdy klient je rozhodnut k nákupu, ale váhá, u koho nakoupí či se ubytuje.
- publicita (PR) - většinou neplacená forma komunikace, informační funkci, není podnikem kontrolovatelná.
- osobní prodej – jedná se o komunikaci tváří v tvář, odesílatel má okamžitou zpětnou vazbu a může sdělení průběžně upravovat podle reakce příjemce.
- přímý marketing – neosobní marketingový nástroj, který je určen individuálnímu zákazníkovi, často s oslovením jménem, spadají sem např. newslettery, dopisy, zásilkový obchod, telemarketing, teleshopping.
- event marketing – organizované události či účast na akcích organizovaných jinými subjekty.
- výstavy a veletrhy – účast na veletrzích, často zahrnuje využití dalších nástrojů od newsletterů po osobní prodej.
- Interní marketing – Place of purchase (POP) či Place of Sales (POS) je v podnicích cestovního ruchu velmi využívané – hotely propagují své služby na recepci či na pokojích (restauraci, room service, wellness, okružní jízdy,...), restaurace nabízejí speciální drinky, koktejly, alkohol.

### 8.4 PROPAGAČNÍ CÍLE

Pro určení správného komunikačního mixu je nutné znát cíle propagace. Cíle by měly navazovat na strategické cíle a přispívat k jejich splnění. Každý nástroj je vhodnější pro dosažení jiného cíle. Cíle můžeme rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé cíle:

- krátkodobé,
  - poskytnutí informací,
  - vytvoření a stimulace poptávky,
  - získání nových klientů pro stávající produkty,
  - zvýšit spotřebu produktu či služby současnými klienty,
  - získání klientely od konkurence,
  - podpora zavádění nového produktu,
  - oznamování speciálních prodejů,
  - obranná reklama.



Pro každý cíl navrhni vhodné nástroje, které mohou přispět k dosažení cíle.



- dlouhodobé,
  - budování jména a image firmy,
  - věrnost značce, vytvoření stálé klientely,
  - podpora vstupu na nové trhy,
  - získat určité postavení na trhu.

## 8.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Základní rozdělení nástrojů, které může firma použít pro komunikaci a svoji propagaci, je na nadlinkové a podlinkové nástroje. **ATL** (above the line) jsou nástroje, které jsou čistě komerční nástroje a šíření sdělení probíhá prostřednictvím médií, typicky reklama v časopisech, televizi, kině, billboardy, apod. **BTL** (below the line) jsou nástroje, které jsou směřovány na jednotlivce či mimo média – newslettery, promítání, věrnostní programy, soutěže, eventy apod. V posledních letech je populární termín **TTL** (Through the line), který přichází spolu s trendem integrované komunikace a vyjadřuje propojení marketingových kampaní přes „linku“, kdy BTL aktivity jsou podporovány ATL komunikací a opačně, na téma ATL kampaně (mají sílu budovat známost) jsou doplňovány BTL aktivitami (mají schopnost budovat vztah a důvěru).

Od distribuční strategie se odvíjí komunikační strategie rozdělená na „Push“ a „Pull“. Charakteristika je uvedena v kapitole 7. Komunikační strategii je nutné přizpůsobit a komunikaci zaměřit buď na koncového klienta či na distribuční mezičlánky. V praxi se tyto strategie kombinují a často se připravuje komunikační plán pro obě distribuční cesty.

Pro plánování komunikace jsou vyvinuty různé modely, které více či méně postihují různé situace, ve kterých se příjemci sdělení mohou nacházet. Snaha postihnout nákupní proces se datuje již do poloviny minulého století. Pro podomní prodejce byl v USA vyvinut model AIDA, který je dodnes nejznámější a dnes opět aktuální v souvislosti s copywritingem a obsahovou stavbou webové stránky. I přes kritiku, že nezahrnuje všechny nákupní situace, je použitelný např. pro destinace, nové produkty či již zmíněné psaní webu. Jednotlivé fáze vedení obchodního „rozhovoru“ jsou:

- attention – nejprve upoutat pozornost – grafická reklama, obrázek, překvapení, atraktivní titulek,
- interest – vzbudit zájem – cílená pozornost, zákazník se začíná zajímat o vlastnosti a užitečnost – otázka, zajímavý fakt, (pod)titulek, krátký text,

### Push v cestovním ruchu?

V cestovním ruchu je důvěra k poskytovateli služeb velmi důležitá. Např. CK Neckermann po vstupu na český trh použila tuto strategii. Kromě jiného nabídla cestovním agenturám vyšší provize, školení apod., avšak očekávání zvýšení prodejů se nedostavilo. Jméno bylo již spojeno s německou cestovní kanceláří a lidé odmítli jet s CK, kterou buď neznají nebo jsou přesvědčeni, že je německá. Cestovní kancelář nakonec musela začít budovat známost mezi konečnými zákazníky, překonat image německé cestovní kanceláře a vybudovat vlastní postavení na trhu.

Na druhou stranu v hotelnictví je tato strategie celkem běžná, kdy hotely prodávají většinu svých kapacit na booking.com a jejich strategie spočívá v práci s portálem, věnují pozornost hodnocení na hodnotících portálech a konečné zákazníky neoslovují vůbec.

Dalším příkladem mohou být země PIGS a jejich iniciativa podporující cestovní ruch seniorů (turisté ve věku 55+). Místo, aby oslovily přímo seniory a nabídly jim příspěvek, směřovaly svoji podporu na cestovní kanceláře a komunikaci s konečným zákazníkem

- desire – vyvolat touhu – přesvědčit o výhodách, užitečnosti, vyřešení problému, vzbudit emoce – vyjádření spotřebitele, recenze, individuální oslovení
- action – vést k akci – Call To Action, jednoduchý proces objednání či jiné splnění cíle, výrazné tlačítko rezervace, nástroje podpory prodeje, speciální nabídka.

V jednotlivých fázích mají zákazníci jiné potřeby a jinou úroveň ochoty přijímání informací. Také někteří zákazníci se dostávají k informaci o naší firmě či produktu v různých fázích. Např. PPC reklama přichází se zákazníkem do kontaktu až ve fázi Interest či dokonce Desire (zákazník cíleně hledá informace či rovnou produkt ke koupi), proto je velmi účinná. Dalšími koncepty jsou například LSB (look – stay – buy), ADAM (attention – interest – desire – memory), DIPADA (definition – identification – proof – acceptance – desire – action), ([www.adaptic.cz](http://www.adaptic.cz)), jejich popis by šel již nad rámec tohoto textu.



Jaká strategie bude primární pro českou cestovní kancelář nabízející zájezdy do Řecka?  
 Jaká strategie bude vhodná pro řecký hotel, který chce nabízet své služby na českém trhu?

### 8.5.1 Strategie realizace kampaně (typy mediálních strategií)

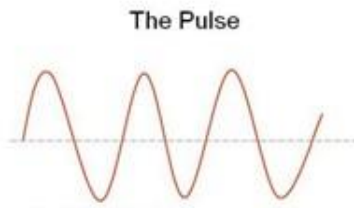
Volbu konkrétní strategie ovlivňuje celá řada faktorů:

- cíle firmy (vstup na nový trh, penetrace, uvedení nového produktu, ...),
- situace na trhu koncových zákazníků (fáze nákupního procesu, trendy,...),
- situace na reklamním trhu (přesycení reklamou, možnosti volných propagačních prostorů),
- aktivity konkurence (masivní reklama, účast na veletrhu, slevy či jiná podpora prodeje, ...)
- rozpočet (tlak na efektivitu a výkonovou reklamu, možnost kreativity, ...).



V poslední době se stále více hovoří o **partyzánském či guerillovém marketingu**. Metoda efektivního úderu na správném místě okopírovaná od partyzánů je velmi účinná strategie, která i s malým rozpočtem dokáže zaujmout, oslovit a přebít konkurenci. Navíc při správném provedení má potenciál vzbudit emoce (zábava, překvapení, uvědomění si, ...) a tím zvýšit pravděpodobnost zapamatování.

Tento typ kampaně volí většinou malé firmy s nižším rozpočtem, ale přiklání se k němu i firmy, které chtějí vybočit z konvencí, zaujmout, vytvářet image mladé, kreativní, neotřelé firmy apod. Cílem je oslovit cílovou skupinu velmi blízko jejich potřebě nakoupit či řešit problém či vybudovat silnou asociaci.

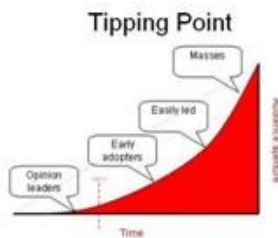


tato křivka také pro sezónní produkty – aquapark Čestlice, některé ZOO, cestovní kanceláře (často v kombinace s Grand slamem – zahájení prodejů apod.).

### Soap Opera

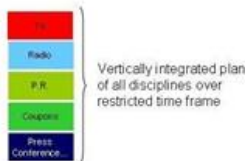


Strategie neustálé přítomnosti v médiích je vhodná pro produkty, které nepodléhají sezónnosti – např. v restauraci oslavy narozenin, pro budování známosti a značky, pro změnu image apod.



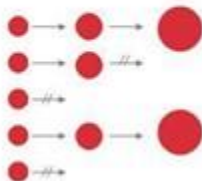
Tipping point vychází z toho, že v určitém okamžiku se pomalu zaváděná novinka stane standardem a její rozšíření do populace nepůjde zastavit. Tato strategie je typická spíše pro technické novinky, na druhou stranu, v cestovním ruchu je dobře použitelná u některých destinací, které mnozí ještě před lety považovali za exotiku a nyní je součástí standardní nabídky – Turecko, Kapverdy, nebo produkty, které si hledají své klienty, ale na svůj boom ještě čekají – golfové zájezdy, cruisers, ...

### The Grand Slam



Grand Slam je mediální strategie používaná u krátkodobých, jednorázových akcí či u velmi výjimečných příležitostí – znovuotevření hotelu po rekonstrukci, otevření nového wellness centra, akce typu mistrovství světa, ... v situacích, kdy je potřeba prorazit s vlastní komunikací, aby byla nepřehlédnutelná. Komunikace plní krátkodobé komerční a marketingové cíle.

### Mach Five Darwinism



odezva na realizovanou komunikaci.

Tato strategie se používá v okamžiku, kdy můžeme rychle měřit odezvu na komunikaci, ale nevíme, který komunikační kanál je ten správný. Podnik začne s malými částkami a více kanály a postupně vybírá ty úspěšné. Pro použití této strategie je nutné přesně stanovovat srovnatelné cíle, aby i výsledky byly porovnatelné. Strategii je možné použít např. při zavádění nového produktu, oslovení nové cílové skupiny, vstupu na zahraniční trh apod. Strategii se také říká „test & invest or kill“, pro její realizaci je nutná rychlá

## 8.6 PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE

Při plánování propagační strategie je uplatňován následující postup:

- stanovení cílů propagace

viz. kapitola 0, 8.4.

- cílová skupina

Při plánování komunikace většinou předpokládáme zainteresovanost jedné osoby, která je příjemcem sdělení i spotřebitelem. Jsou ale situace, které jsou složitější, nestandardní a je potřeba podívat se na situaci komplexně: kdo rozhoduje – vybírá – užívá – platí. Příkladem může být např. dovolená jako dárek pro rodiče, ubytování v hotelu na služební cestu apod. Důležité je na jedné straně dostat se do výběru a na druhé straně dostatečně oslovit decision makera.

- formulace poselství, sdělení message

Zde je třeba naformulovat slovy, co vše, chceme sdělit. Formulace sdělení může být velmi komplexní, bude se postupně rozpadat do jednotlivých nástrojů či prvků komunikace. Můžeme komunikovat jedinečnost, netradiční zážitky, poznání, zábavu, ale také spolehlivost, tradici, ... Příkladem může být sdělení destinace:

„Vhodná pro rodiny s dětmi, bikery i pohodáře. Všichni zde najdou ubytování odpovídajícího standardu a doprovodných služeb, kulinařské zážitky a rozmanitou nabídku pro své požadavky a potřeby.“

- propagační mix

V této fázi jsou vybrány vhodné nástroje, které budou schopny doručit sdělení k cílové skupině s nejvyšší efektivitou. Podle zodpovědnosti, způsobu plánování a organizace marketingového oddělení je někdy výběr médií součástí již této fáze. Zásadní je respektovat aktuální potřeby organizace a možnosti jednotlivých nástrojů.

### Školní zájezdy

Pro příklad nemusíme chodit do žádné exotiky. Školní zájezdy jsou z pohledu marketingu velmi komplikované. Zájezd vybírá učitel, uživatelé jsou studenti a zájezd platí rodiče. Při přípravě marketingového plánu je potřeba komunikovat s učitelem, produkt připravit pro studenty a trochu učitele (každý z nich má většinou jiné cíle a požadavky) a stanovit akceptovatelnou cenu pro rodiče (může se odvíjet od lokality, typu školy). Zároveň každé skupině budeme komunikovat trochu jiné sdělení – učitelům budeme komunikovat vzdělávací přínos pro studenty a bezpečnost, studentům budeme komunikovat zážitky a zábavu a rodičům budeme komunikovat především bezpečí, spolehlivost a zkušenosti.



Jak může vypadat produkt, který bude destinace nabízet bikerům? Jakými nástroji bude destinace komunikovat vhodnost pro tuto cílovou skupinu?

Mohou některé prvky komunikace s bikery být shodné s komunikací pro rodiny s dětmi?

- harmonogram

Proces výběru dovolené či pobytu v hotelu je rozložen na dlouhé období a zároveň je přístup k procesu velmi individuální. Harmonogram se bude lišit podle typu subjektu. Jinak probíhá plánování výletu a jinak rodinné dovolené či služební cesty nebo konference. Je potřeba zohlednit také zaměření destinace či charakter nabízeného produktu.

Destinace někdy komunikují ve dvou fázích – první fáze inspirace a druhá fáze prezentace konkrétních produktů. Pro každou fázi jsou také vhodné jiné nástroje. Standardní harmonogram u cestovní kanceláře je rozložen na měsíce od listopadu do srpna (kromě prosince) a probíhá také ve dvou fázích – první fáze je zaměřená na first minute, budování image, povědomí (leden – únor, maximálně březen) a ve druhé fázi se již zaměřují více na konkrétní produktovou / výkonovou reklamu a last minute. Od září se pak spouští kampaň na lyžařské zájezdy. Harmonogram se ale může lišit u exotických destinací, vzdálených poznávacích zájezdů či náročných expedic. U hotelů se komunikace samozřejmě liší podle typu hotelu a většinou je zaměřená na B2B segment – specializované časopisy, veletrhy, ... a probíhá více méně v průběhu celého roku.

- rozpočet

Stanovení rozpočtu má dvě základní metody – tzv. zdola a shora. O rozpočtu viz. kapitola 4.2.6.

- kvantifikace, kontrola

Cíle, kvantifikaci a kontrolu je potřeba nastavovat pro každý nástroj i každou akci zvlášť. Pokud se stanoví cíle a jejich kvantifikace příliš obecně, těžko se pak určuje, který nástroj byl nejméně efektivní a který se naopak osvědčil. Zůstává pouze pocit, dojem a rozhodnutí na tomto základě nemusí vést k vytyčenému cíli. Zároveň ne všechny nástroje jsou měřitelné / hodnotitelné pomocí prodejů a je potřeba hledat KPI's, která odpovídají cíli a charakteru nástroje.

Kontrola viz. 4.2.7. V případě, že se stanovené cíle nedaří plnit, je potřeba hlubší analýza příčin. Ne vždy je na vinně použitý nástroj. Cíle mohly být stanoveny nereálně či do jeho působení vstoupila komunikace konkurence, výsledný efekt ale mohou také ovlivnit aktuální moderní vlny či události v destinaci.

## 8.7 TRENDY

Vzhledem k přesycení informacemi, reklamou, sděleními, akcemi apod. firmy stále hledají nové a nové cesty a způsoby, jak oslovit a zaujmout klienty a veřejnost. V propagaci se objevují následující trendy:

**Reklama na mobilních zařízeních** je v cestovním ruchu ještě stále málo využívána. Přitom se z mobilního zařízení uskutečňuje již více než polovina přístupů k internetu. Reklama v aplikacích, videích, search reklama, ... to jsou formáty, které jsou na vzestupu, ale v cestovním ruchu stále ještě čekají na objevení.

### Video kampaň

Výsledky kampaně připravené pro země Beneluxu a Czech-Tourismem a jeho místním zastoupením, jasně hovoří ve prospěch video-kampaní. Před svátkem Sv. Valentýna běžely souběžně dvě kampaně – s videem a s výzvou k účasti v soutěži o pobyt v Praze. Míra prokliku (tzv. CTR) byla u video kampaně 0,205 a u soutěže 0,115, a to přesto, že video kampaň neobsahovala žádnou výzvu k akci

**Video marketing** vypadá vedle uvedených bodů jako stará známá. Přesto je potřeba ho zmínit. Video není pouze YouTube. Využití videa je podstatně širší (vlastní webová stránka, pohyblivá vstupní stránka, prezentace na veletrzích) a v internetovém marketingu je použitelné jako banner.

**Buzz marketing** je provokativní přístup k marketingu, kdy cílem je vyvolat diskuzi o obsahu kampaně či o kampani samotné a tím šířit povědomí o firmě, kampani, případně i obsahu. Přirozeně se navyšuje dosah kampaně a tím se zvyšuje i její efektivita.

**Asistovaná realita** – anglicky augmented reality – je technologie, která díky aplikaci v mobilním zařízení umí přidat do skutečného obrazu předtočené scény, postavy, objekty a tím vytvořit spojený obraz fikce a reality. Hotely mohou toto využít k ozvláštňení pobytu svých hostů, k zajímavé reklamě či k pobavení.

**Virtuální realita** je další krok mimo pomyslné hranice tohoto světa. Použití po destinace a cestovní kanceláře se přímo nabízí – procházka po pláži, objevování skrytých uliček, výhledy na hory či projížďka romantickým údolím. To vše může virtuální realita nabídnout budoucím cestovatelům a povzbudit tak jejich chuť zažít a vidět na vlastní oči. Obava, že virtuální realita nahradí potřebu cestovat se ukázala jako lichá. Stejně jako fotografie či video nenahradí vlastní prožitek, ani virtuální realita nepotlačí chuť do destinace vyjet.

## 9 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

---

### 9.1 REKLAMA

Reklama je jakákoliv **placená, neosobní** forma představení a propagace zboží či služby, myšlenek, osoby. Reklama plní následující funkce:

- informativní,
- přesvědčovací,
- připomínací.

Každá funkce má svoji roli v průběhu sezóny v cestovním ruchu i v závislosti na životní cyklus produktu.

Reklama probíhá přes různá **média**, která můžeme dělit na masová (televize, tisk, rádio, web) a osobní (email, telefon), dále dle působnosti na lokální a celostátní.

Nositelem informace je **propagační prostředek** – v tisku se jedná o inzerát, v televizi o spot, sponzoring, ve venkovní reklamě je typický plakát, billboard.

Výhoda reklamy je její naprostá kontrolovatelnost. Vzhledem k tomu, že media platíme, aby sdělovala to, co podnik chce, opravdu existuje 100 % kontrola obsahu. Další výhodou je možnost oslovit větší množství osob, ideálně většinu naší cílové skupiny. Velkou nevýhodou je, že nelze vyloučit některé skupiny jako nežádoucí příjemce našeho sdělení.

#### 9.1.1 Reklamní styly a apely

Součástí budování image je i správný styl komunikace, který by měla firma v průběhu času udržovat. Styl komunikace by měl ladit s žádaným image a positioningem, kterého by firma chtěla dosáhnout. Styly mohou být následující:

Obrázek 1: Příklad komunikačních stylů



Zdroj: [www.tyinternety.cz](http://www.tyinternety.cz)

Se stylem úzce souvisí apely, které podnik používá. Kotler (2013) definuje tři základní skupiny apelů:

- **racionální,**
  - cena, ozdravný pobyt, parkování na letišti zdarma, služby hotelu, jeho hodnocení klienty
- **emocionální,**
  - radost, strach, vina, potěšení, smích, romantika, provokace,
- **morální,**
  - ekologie, pomoc vybraným sociálním skupinám apod.

Další autoři stanovují různé apely, dále dělí formáty reklamy podle obsahu apod. Zmiňme zde základní přístupy k tvorbě reklamy:

- uvádění racionálního důvodu,
- emoce,
- běžný život, příběh,
- vyjádření spotřebitele, známé osobnosti,
- řešení problému,
- symboly, asociace,
- humor.

Cíle plánování každé propagace je její maximální účinnost. Které faktory zvyšující účinnost reklamy?

- délka reklamy,
- opakování,
- logická souvislost mezi obsahem sdělení a obrazem,
- překvapivost,
- emociální prvky.

S potřebou zvyšování účinnosti dobře pracuje právě přístup ke komunikaci integrovaným způsobem, kdy příjemce je sdělení vystaven v několika kanálech – např. rádio, billboard a internet, aniž by opakování bylo obtěžující a mohlo vyvolat negativní vztah ke značce.

### 9.1.2 Měření a vyhodnocování reklamy

Měření reklamy je velmi komplexní činnost a již při plánování je potřeba vědět, jakou reklamou oslovíme kolik příjemců sdělení. Při plánování by podnik měly zajímat následující údaje:

- GRP - Gross Rating Points
  - kumulativní pokrytí/sledovanost v populaci,
- TRP - Target Rating Points
  - kumulovaná sledovanost v konkrétní cílové skupině,
- Reach
  - počet „unikátně“ zasažených jedinců,
- Frekvence
  - kolikrát byla osoba vystavena reklamnímu sdělení,
- Afinity
  - vhodnost konkrétního reklamního nosiče pro CS, TRP / GRP.



**Customer Life-time Value** je pojem, který se postupně usídluje ve slovních marketérů v cestovním ruchu. Pracuje s hodnotou zákazníka v průběhu jeho života. Nejen kolik u firmy nebo v destinaci utratí za jednu návštěvu, ale jaký má potenciál, pokud zůstane firmě věrný po celý život. Z tohoto pohledu má velkou hodnotu i zákazník, který jezdí na krátké pobyty vícekrát za rok, ale zůstává věrný jednomu hotelu či cestovní kanceláři. I pro destinace se vyplatí pracovat s opakovanými návštěvníky a nabízet stále něco nového.

### 9.1.3 Tištěná reklama a materiály

Tištěná reklama je v cestovním ruchu asi nejpoužívanější typ reklamy.

#### 9.1.3.1 *Vlastní tištěné materiály*

Snad každý subjekt tiskne nějaké materiály. Tištěné materiály jsou ideální nosiče podrobnějších informací, vizuální prezentace, pláneků apod. Pro hotel jsou typické letáčky, brožury, factsheety či konferenční mapy. Pro cestovní kanceláře je téměř nezbytností katalog. Ale i propagační letáčky, last minute nabídky apod. Destinace jsou na tištěných materiálech velmi závislé. Možnost předání velkého množství informací, mapek, komplexnějších nabídek ubytovacích zařízení apod. a navíc k okamžitému použití žádný jiný nosič nenabízí. Destinace často tisknou letáčky k jednotlivým produktům, pro každou cílovou skupinu či pro každé roční období.

Každý subjekt navíc tiskne vizitky, interní reklamní materiály, pozvánky na eventy, ... Podoba tištěných materiálů je tedy velmi důležitá. Vyjadřuje osobnost subjektu. Barevné sladění, poměr obrázky vs. texty, infografika, opakující se motiv (kytička, barevný čtverec, překryv fotografií,...), font, logo – to jsou faktory, které mohou usnadnit identifikaci materiálu a přiřazení ke konkrétnímu subjektu a tím jeho bezděčné připomenutí bez nutnosti dlouhého čtení.

#### 9.1.3.2 *Tištěná reklama v médiích*

Obecně uváděnými **výhodami** tohoto komunikačního kanálu:

- důvěryhodné,
- nemusí vypadat jako inzerát,
- informace jsou uchovatelné, můžeme se k nim vracet,
- možnost obsáhlejšího sdělení,
- čtenář si volí tempo, rytmus a čas čtení,
- čtenář je naladěný na přijímání informací,
- umožňují větší adresnost (témata, časopisy) a tím dobré cílení.
- neobtěžuje.

Na druhou stranu má i své **nevýhody**:

- reklamní shluky,
- reklamní slepota,
- statická informace.

Při plánování tištěné reklamy je potřeba uvažovat o novinách (denících), časopisech či suplementech. Každé má svá specifika, na které je nutné brát ohled. **Časopisy** nebývají příliš flexibilní a je dobré je plánovat s ohledem na témata jednotlivých vydání. Na druhou stranu mají dlouhou dobu čtenosti, sdělení je tedy trvanlivější, kvalitnější tisk a papír umožňuje vyniknout fotografiím a dalším vizuálním

sdělením. Specializované časopisy umožňují oslovit i velmi specifickou skupinu – snowboardisty, horolezce, maminky s malými dětmi apod. Časopisy umožňují také netradiční a kreativní pojetí reklamy – vyčnívající pevné stránky, vzorky, stránky s 3D efektem apod. **Noviny** vykazují více méně opačné vlastnosti – jsou flexibilní, ale kvalita tisku je často velmi špatná. Jsou vhodné např. pro last minute prodeje. Je snazší s nimi cílit regionálně či dokonce místně (např. různé městské zpravodaje). **Supplementary** jsou doplňky k novinám, které vychází pouze jednou za čas. Někdy mají charakter časopisu, někdy se jedná např. o program televize. Dalšími příklady jsou Ona dnes, Deník víkend či Blesk pro ženy.

Z hlediska umístění se u novin doporučuje první třetina deníku, která je věnována domácímu, zahraničnímu či ekonomickému zpravodajství, čtenáři více vnímají, co se píše, na konci deníků jsou často umístěny vtipy, křížovky, sportovní zpravodajství, mnoho čtenářů je pouze prolétne či je vůbec nečte. Navíc podle některých autorů je pravá strana účinnější než levá.

Pro rozhodnutí o konkrétním médiu sleduje firma afinitu média vzhledem ke své cílové skupině a čtenost média. Čtenost sleduje Media Projekt, aktivita zaštitěna Unii vydavatelů.

Obecně je potřeba brát v úvahu základní prvky tištěného inzerátu a pracovat s nimi tak, aby přenášely sdělení formulované v plánovací etapě. Základní prvky jsou:

- logo,
- titulek,
  - rozhoduje o úspěchu inzerátu – musí zaujmout a přimět k přečtení celého textu. Již titulek by měl obsahovat to nejdůležitější ze sdělení, neboť podle některých výzkumů si ho přečte až 5x více lidí než celý text.
  - zaujmout pozornost – jako úspěšné titulky se používají různé otázky (věděli jste, že...), vyjádření odborníků, provokativní proklamace apod.
  - nabízet výhody a přínosy – pokud čtenáři nabídneme již v titulku nějakou výhodu, bude zvědavý, jak tuto výhodu získat, a spíše si přečte celý text.
  - novinky – fungují na některé cílové skupiny jako výborný magnet. Pokud jsou zákazníci podniku inovátoři (či tzv. early adopters), novinky je zaujmou a budou je chtít vyzkoušet.
  - slovní hříčky? – se slovními hříčkami se musí opatrně, hrozí totiž, že se sdělení ztratí a zůstane pouze hříčka. Nebo, že čtenáři nepochopí pravý význam titulku a reklamu přeskochí.
- fotografie,
  - fotografie je účinnější než kresba – fotografie dokáží více vtáhnout do děje, lépe přibližují realitu, umí vystihnout atmosféru apod. Jsou však výjimky, kdy podnik díky netradiční kresbě vybočil z řady a získal tak snadno identifikovatelný vizuální styl.
  - dobře fungují fotky dětí, zvířat, erotika – cílem je vzbudit emoce, zvýšit angažovanost příjemce sdělení a zapamatovatelnost.
  - doporučuje se zobrazovat stejné pohlaví, jako kterému je služba určena – identifikovat se s osobou na obrázku je snadné, konstrukce např. o obdivu druhého pohlaví apod. jsou příliš složité a nefungují. Pohled na ženu na pláži či partu v baru je pro příjemce snadno identifikovatelná situace a přirozeně se do ní vžije a chce ji také prožít.
  - věnovat se individuální postavě, nikoliv celé skupině – tato premisa vychází z toho, že čtenář je většinou sám v okamžiku čtení a proto je dobré oslovovat „jeho“, nikoliv anonymní dav / skupinu apod.

- popisek? – popisek je na místě tam, kde chce např. destinace nalákat na krásné obrázky a je vhodné, aby čtenáři věděli, kde to je, a mohli hledat konkrétní destinaci či produkt. Obrázky, jejichž cílem je vzbudit emoce, náladu, vyvolat asociace by byl popisek rušivý, odváděl by od prožitku a vracel by do reality (kde to je, jak je to daleko, ...).
- odzkoušet jeho pochopitelnost – některé obrázky jsou krásné, neboť podnik (většinou však konkrétní člověk v něm) má k fotografii vztah, ví, co je na ní a na co se soustředil. Nezaujatý a neinformovaný čtenář však na fotografii může vnímat jiné detaily, souvislosti apod.
- barevné jsou účinnější a zapamatovatelnější,
- asociace, emoce – rozesmáté děti, šťastný pár, spokojení senioři, ale i divoké šelmy, dravci či lehátka, koktejl, ... To jsou obrázky, které vyvolávají emoce a asociace a mohou díky tomu zvyšovat zapamatovatelnost fotografie i sdělení. Každá fotka však může v každém člověku vyvolat jiné asociace, je proto vhodné i toto odzkoušet. Např. hračky rozházené na pláži mohou být pro někoho zajímavou momentkou, v někom mohou vzbudit pocit, že tam dítě chybí, že hračky byly opuštěny ve spěchu a může vyvolat obavu, co se stalo, a další negativní emoce.
- text,
  - delší text vzbuzuje dojem, že máme co říci,
  - dlouhý text odrazuje od čtení – používat mezititulky, otázky v textu, odrážky a šipky, zvětšené první písmeno odstavce a další prvky, které rozbíjí jednodušnost textu a zvýší komfort čtení,
  - KAPITÁLKY, tvary z textu – umí zaujmout, ale špatně se čte, záleží na účelu reklamy – zaujmout vs. předat informaci,
  - text v negativních barvách – unavuje oči, není vhodný pro dlouhé texty.
  - **Advertoriál** je specifickým typem tištěné reklamy. Je koncipován tak, že vypadá jako článek, takže je větší pravděpodobnost, že si ho čtenář přečte.

Měřitelnost reklamy v tištěných médiích je velmi nepřesná a k měření jejího efektu se používají hlavně nepřímé indikátory (KPI's). Je možné sledovat změnu v počtu poptávek, návštěvnosti webu, nárůst využití propagovaného call centra či návštěvnost alias domény použité v inzerátu. Toto je možné pouze v případě, že neběží žádná souběžná reklama, jinak je snadno přiřaditelná pouze alias doména. V tištěných médiích se používá také metoda split-run ve spojení např. s akčním kódem.

#### 9.1.4 Rádio

Rádio patří mezi masová média a jako komunikační kanál má své **výhody**:

- umožňuje do určité míry segmentaci, především podle věku (Evropa 2 vs. Country rádio),
- nižší náklady oproti např. televizi a stále možnost oslovit široké masy,
- flexibilita v nasazení spotů,
- rádio často slouží jako kulisa, takže posluchači nemají potřebu přeladovat na jinou stanici,
- umí budovat známost značky,
- umí oslovit skupiny, které je jinak těžké zasáhnout – např. obchodní cestující, prodavačky.

A také nevýhody:

- kulisa je zároveň i nevýhoda, neboť posluchači nevěnují sdělení pozornost,

- únava opakováním – na jednu stranu je nutné udělat spot výrazný, ale překonal hranici vnímání a posluchače zaujal, na druhou stranu výrazné zvukové ztvárnění (melodie, gong, ...) se stanou brzy „otravnými“,
- doplňkové médium – rádio samo o sobě rádio neumí předat více informací nebo vysvětlit komplexní produkt, je často používáno nabudování image nebo jako doplňkové médium ke kampani.
- omezený zásah – jsou skupiny, které rádio naopak poslouchají velmi omezeně.
- není možná vizualizace, která předává sdělení velmi efektivně. Rádio může pracovat s asociacemi, představami, ale konkrétní podobu produktu předat neumí.
- reklamní shluky jsou v rádiu velkým problémem, mohou posluchače obtěžovat a tím se ztrácí efekt,
- s možností poslouchat rádio z telefonu, přes internet apod. se usnadňuje posluchačům přeladování mezi přednastavenými stanicemi a tím vyhnutí se reklamě.

Prime time v rádiu je ráno a dopoledne. Poslechovost rádií sleduje Radioprojekt, který realizuje STEM/MARK a MEDIAN.

Efekt reklamy v rádiu se měří také poměrně obtížně. Jsou společnosti, které umí sledovat např. navýšení vstupů na web po odvysílání spotu, jejich služby jsou ale velmi drahé. Zbývá tedy opět alias doména, které má však pouze informativní charakter. Pořád je jisté procento lidí, kteří si zapamatují jméno firmy a na web se dostanou přes vyhledávač.

Rádio umožňuje využít různé formáty reklamy a spolupráce:

- rozhlasový spot,
- sponzoring,
- spolupráce na pořadech,
- soutěže,
- Internet – díky poslechu rádia přes internet, se otevírají další možnosti propagace – reklama před spuštěním vysílání, bannery na webu rádia apod.

#### 9.1.5 Out of home – venkovní reklama

Venkovní reklama neboli reklama Out of home (OOH) umí být v poslední době velmi kreativní. Reklama se objevuje téměř kdekoli od klasických billboardů po účtenky. Při jejím zpracování je nutné brát v potaz vzdálenost, ze které bude např. plakát sledován, a čas, který bude mít pozorovatel k dispozici. Je tedy rozdíl mezi plakátem v metru na nástupišti a na schodech.

Propagační prostředky pro venkovní reklamu jsou:

- billboardy, bigboardy,
- výkladní skříně,
- city-light vitriny,
- velkoplošné obrazovky,
- reklamní balóny a nafukovací poutače,
- novinové stánky,
- reklamní lavičky,
- reklamní rotundy,

- veřejná doprava,
- sportovní centra,
- účtenky,
- in-Store,
- mapping.

Zvláště dopravní prostředky jsou v poslední době velmi oblíbené – hlavně rakouská centrála propaguje rakouské destinace na pražských tramvajích velmi často. Ale i u cestovních kanceláří jsou dopravní prostředky velmi populární.

#### 9.1.6 Televize

Televize je pro cestovní ruch těžko využitelné médium. Pouze subjekty s vysokým rozpočtem si ji mohou dovolit. V televizi inzeruje např. rakouská centrála a některé největší cestovní kanceláře. I televize má své výhody:

- masové médium,
- kreativní,
- dobře se vyjadřují a vzbuzují emoce,
- velký zásah – relativně levné,
- prostřednictvím teleshopingu může nahrazovat osobní prodej.

Mezi nevýhody patří:

- omezená možnost segmentace,
- v absolutních hodnotách drahé,
- pasivní vnímání média,
- dočasnost informací,
- reklamní bloky.

V televizi není pouze reklama. Některé formáty mohou v závislosti na stanoveném cíli posloužit stejně dobře:

- reklamní spoty,
- sponzoring,
- Product Placement (od roku 2010),
- Teleshopping,
- Injektáž TV pořadů (reklamní banner zobrazovaný např. během sportovních přenosů na obrazovce).

Prime time v televizi je mezi 18. a 23. hodinou, nejlepší pořady dosahují v ČR sledovanosti přes 1 mil. diváků. Sledovanost televize se měří pomocí tzv. TV metrů. Společnost Nielsen Admosphere výzkum provádí ve spolupráci s výzkumnou agenturou STEM/MARK a společností Elvia na vzorku 1850 domácností (4470 osob) ([www.peoplemetry.cz](http://www.peoplemetry.cz)).

Měření efektu televizní reklamy je velmi přibližné. Reklama v televizi se málokdy používá jako výkonová reklama. Je možné sledovat zvýšení počtu přístupů na web po odvysílání reklamy nebo změnu počtu telefonátů do call centra. Ale všechny tyto metriky dávají pouze přibližnou informaci. Dlouhodobý efekt

v podobě zvýšení povědomí, budování image apod. lze v případě velkých kampaní zjišťovat primárním výzkumem před a po kampani.

## 9.2 PUBLIC RELATIONS

Vztahy s veřejností, publicita, Public relations (PR) jsou pojmy, které vyjadřují záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností. S kým komunikují podniky?

- vně podniku:
  - zákazníci,
  - konkurence,
  - dodavatelé,
  - banky,
  - státní instituce,
- uvnitř podniku:
  - zaměstnanci,
  - odbory,
  - majitelé.

Mezi **nástroje** PR patří:

- media relations:
  - tisková zpráva,
  - tisková konference,
  - presstrip,
  - poskytování rozhovorů,
  - spolupráce s médii.
- vztahy s obchodními partnery,
  - famtrip,
- eventy,
- publikace,
  - výroční zprávy o hospodaření, podnikové časopisy, tiskoviny pro zákazníky
  - časopis je ideální materiál pro destinace – umožňuje propagovat různé akce, novinky, aktuální otevírací doby, pozvánky, vyhlášení soutěže / vítězů, oslovit více cílových skupin. Může mít podobu novin (nemusí být tak kvalitní papír) nebo časopisu.
  - některé hotelové řetězce nabízí vlastní časopis svým hostům – informují o dění v destinaci, přináší různé trendy (např. v oblasti wellness), podporují cross-selling prezentací všech hotelů či celých balíčků.
- sponzoring,
  - sponzoring může nabývat dvou podob – komerční, kdy podnik sponzoruje nějakou akci a dostává za to předem určené plnění v podobě loga na materiálech, prostoru k vlastní

### Exim a Blesk

Cestovní kancelář Exim tours vyhlásila fotografickou soutěž ve spolupráci s deníkem Blesk, kde výhrou je Práce snů - pracovní smlouva se společností EXIM TOURS a.s. na půl roku s celkovým platem za toto období 360 000 Kč hrubého. Vzhledem k atraktivitě výhry, uveřejněných fotografií a čtenosti deníku Blesk, měla akce obrovský úspěch a to nejen z hlediska získání unikátních fotografií a výjimečného fotografa, ale i ve zvýšení povědomí o cestovní kanceláři.

prezentaci apod. Druhá podoba má charakter čisté dobročinnosti – podpora dětského domova, umožnění pobytu znevýhodněným skupinám apod.

- lobbying,
  - v cestovním ruchu nejsou firmy dostatečně silné a velké, aby mohly lobbovat samy, proto lobbying probíhá hlavně přes oborové asociace.
- společenská odpovědnost firem, Corporate Social Responsibility (CSR),
  - v poslední době velmi na vzestupu. Odpovědný přístup ke společnosti pomáhá budovat image sympatické a důvěryhodné firmy. Více viz. kapitola 8.1.
- community involvement,
  - jinak může firmu vnímat vzdálená veřejnost a jinak např. obyvatelé nejbližšího okolí. Angažovanost pro komunitu, podpora místních aktivit – např. investování peněz a vynakládání času pro potřeby místních občanských sdružení a jejich aktivit pomáhá budovat pozitivní vztah s okolím a tím podpořit pozitivní image firmy. Např. na malém městě budou lidé přátelštější k turistům, pokud k místním hotelům budou mít pozitivní vztah.
- vzdělávání, spolupráce se školami,
  - veřejnost nejsou pouze klienti, ale také potenciální zaměstnanci. Školy jsou ideálním místem, kde navázat kontakt, ukázat zajímavost práce v hotelu, cestovní kanceláři či destinační agentuře. Zároveň jsou studenti (zvláště vysokých škol) potenciální bonitní klienti. Některé hotely mají vlastní vzdělávací systém, univerzity či systém zvyšování kvalifikace. Pro zaměstnance se tak otevírá možnost osobního růstu, kariérního postupu či zahraničních zkušeností.

Pro systematizaci nástrojů je používána zkratka PENCILS:

- P = PUBLICATIONS (publikace – např. výroční zprávy o hospodaření, podnikové časopisy, tiskoviny pro zákazníky atd.);
- E = EVENTS (veřejné akce, organizování událostí – např. sponzorování sportovních a kulturních akcí, prodejní výstavy atd.);
- N = NEWS (novinářské zprávy, materiály pro tiskové konference – např. informace o podniku, jeho výrobcích, zaměstnancích, mimořádných úspěších atd);
- C = COMMUNITY INVOLVEMENT ACTIVITIES (angažovanost pro komunitu, podpora místních aktivit);
- I = IDENTITY MEDIA (projevy podnikové identity, využití jednotného vizuálního stylu – např. dopisní papíry s podnikovou grafikou, navštívenky, podnikové „uniformy“ atd.);
- L = LOBBYING ACTIVITY (lobbovací aktivity – např. snaha o zadržení nepříznivých opatření nebo zpráv o podniku, regulační opatření atd.);
- S = SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES (aktivity sociální odpovědnosti – např. budování dobrého jména v podnikové sociální oblasti).

Měření efektu PR je velmi složité. U každého nástroje je možné pracovat s jinými KPI's. Obecně by se mělo hodnocení odvíjet od nastavených cílů komunikace. Je možné měřit objektivní data – počet novinářů, počet uveřejnění, nebo se snažit zjistit dopad uveřejněných článků – změna hledanosti určitého výrazu, změna preferencí klientů apod. Pro měření efektu PR byly formulovány tzv. Barcelonské principy měření komunikace 2.0., které dávají jakýsi obecný rámec, jak by se efekt komunikace měl měřit.

Jejich dodržení je ale náročné a vyžadovalo by hlubší analýzu dat. Pro zjednodušení se proto využívá obecně uznávaná hodnota AVE (Advertising Value Equivalent), která vyjadřuje, kolik by subjekt zaplatil za stejný prostor reklamy.

### 9.2.1 Tisková zpráva

Tisková zpráva je velmi častou činností, kterou se podnik snaží komunikovat s veřejností. Tisková zpráva je většinou posílána hotová zpráva, tj. tak, jak by měla být ideálně zveřejněna. Redaktoři si dělají vlastní redakční úpravy, ale nechtějí celý článek psát na základě několika bodů. Zpráva by měla oslovovat čtenáře, nikoliv novináře, a čtenářům musí být přizpůsoben i jazyk – srozumitelnost, odbornost, délka, podrobnosti apod., aby byl pro čtenáře atraktivní a srozumitelný.

Faktory, které zvyšují pravděpodobnost uveřejnění jsou

- vztah k životu čtenářů,
- recepty, praktický popis destinace – délka cesty apod.,
- aktuální témata, akce, dramatičnost,
- vztah k něčemu/někomu známému,
  - sportovci, modelky, celebrity.

Tisková zpráva není reklama, měla by nést tedy především informaci o všem zajímavém, zábavném či užitečném. Méně propagace znamená více, tisková zpráva má schopnost vzbudit důvěru, budovat image specialisty, odborníka a toto působení by snaha o komerční prospěch snižovala. Také novináři mají určitou hranici, za kterou nemohou jít, neboť časopisy i noviny nabízejí i placenou formu prezentace (reklama, advertoriály).

Tisková zpráva má své formální náležitosti. Aby byla práva pro novináře uchopitelná a práce s ní pohodlná, je vhodné tuto strukturu dodržovat. Části zprávy:

- titulek – doporučuje se, aby titulek obsahoval sloveso,
- místo, datum – aktuálnost zprávy,
- perex – krátké shrnutí nejdůležitějších informací,
- text zprávy – ne příliš dlouhé věty a odstavce, členit otázkami, nadpisy, obsahovat přímou řeč, vyjádření klienta, experta, maximální délka 1 – 1,5 A4
- doplňující informace – čísla, tabulky, zdroje,
- kontaktní údaje – většinou na tiskového mluvčího, odesílatele zprávy pro případné doplňující dotazy novinářů. Není vhodné dávat kontakt např. na produktového ředitele či jinou osobu, byť je zodpovědná za dané téma,
- obrazová dokumentace – odkazy ke stažení fotek, videa.

### Nový designový hotel a jeho technické řešení

V nově postaveném hotelu mají unikátní architektonické řešení zimní zahrady, atria a prosklené střechy. Toto řešení pochází od renomované architektské kanceláře. Součástí kampaně k otevření hotelu byla i série tiskových zpráv. Jiné zprávy byly napsány pro běžné klienty do life-stylových časopisů, jiné zprávy do časopisů pro architektky a jiné zprávy pro odborníky a nákupčí v cestovním ruchu.



Ještě než autor začne se psaním zprávy, měl by si ujasnit tyto informace:

- koho chci oslovit – specifikovat cílovou skupinu, co jí zajímá, pro každou napsat jinou zprávu.
- čeho chci dosáhnout – informovat, pozvat, vzdělat, pobavit, ...
- co chci sdělit – novinka, změny v hotelu, cestovní kanceláři, o novém produktu, destinaci,
- jak zprávu doručím – mailem, poštou, na flashce,
- kdy – respektovat uzávěrky časopisů, témata jednotlivých vydání, nechat dost času na rozmyšlenou čtenáři, ale aby to nezapomněli.

Základem měření efektu PR je monitoring tisku – v jakých periodikách zpráva vyšla, jaký jí byl věnován prostor, kolik čtenářů bylo osloveno (ideálně auditovaná čtenost). Zda ale zpráva splnila svůj úkol, by šlo zjistit primárním výzkumem, či v některých případech sledováním internetového provozu – např. po informaci o novém wellness se může zvýšit návštěvnost této podstránky, při po představení nové destinace se může změnit hledanost dané destinace, výrazu apod.

Využití PR agentury je vhodné v okamžiku, kdy neznáte novináře, chcete se zaměřit na tuto oblast komunikace a nemáte vlastního člověka, který by se tím mohl zabývat. Vždy je třeba brát do úvahy náklady a přínosy obou variant – PR agentura vs. In-house.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody spolupráce s PR agenturou

	Výhody	Nevýhody
<b>PR agentura</b>	Profesionálové, platíte jen za odevzdanou práci	Neznají firmu a produkt tak podrobně, nemusí vyhovovat styl komunikace, pracují pro více firem.
<b>In-house</b>	Znalost prostředí, flexibilní, přesně podle představ	Může být drahé, neefektivní, není PR specialista, nemusí být kontakty na vhodné novináře

Zdroj: vlastní zpracování

Placené PR se nazývá komerční článek a je aktuální hlavně na internetových serverech typu cestování.idnes.cz apod. Ceny a velikost článku se velmi liší. Většinou za danou cenu server garantuje určitý počet dní na první stránce a poté postupné couvání s časem.

### 9.2.2 Tisková konference

Tisková konference je v poslední době na ústupu. Nicméně instituce jako CzechTourism, velké řetězcové hotely nebo ve výjimečných případech i cestovní kanceláře k ní přistupují. Platí velmi podobná pravidla jako při psaní tiskové zprávy.

Základem je stanovit, co je cílem tiskové konference. Může jím být zviditelnit destinaci, přitáhnout pozornost, využít přítomnosti slavné osobnosti, zvýšit prestiž díky určité události, pocta pro zástupce zahraničních institucí a možnost pro novináře s nimi udělat rozhovory, představit nové řešení, unikání produkt, ... Některých cílů je možné dosáhnout i tiskovou zprávou, ale osobní kontakt a vlastní zkušenost je nenahraditelná a někdy může zlepšovat dojem, zvyšovat osobní zaujetí autora a tím zlepšit efekt článku.

Organizační zabezpečení je pro tiskovou konferenci velmi důležité. Zvolit vhodnou dobu, odpovídající prostředí a správné občerstvení může pro novináře znamenat důvod pro účast či neúčast. Obecně se za

vhodnou dobu považuje dopoledne 8 – 12 v úterý až čtvrtek. Je ale nutné vycházet z aktuální situace a cíle konference. Pro hotel je místo většinou jasné – vlastní salonek či vyčleněná část restaurace. Pro ostatní vzniká otázka, zda otevřít vlastní prostory nebo zvolit neutrální půdu, prostory by také měly odpovídat významu sdělení.

Pro rozeslání pozvánky je nutné mít aktuální seznam pišících novinářů. K tomu PR specialistům většinou slouží vlastní databáze a osobní kontakty. Vždy je potřeba zvážit dosah a význam novinářů či redaktorů. Pro některé příležitosti je možné uveřejnit pozvánku na tiskovou konferenci prostřednictvím ČTK, nemusí to však zaručit účast relevantních novinářů. Pozvánka by měla obsahovat kontakt pro potvrzení účasti a pro přípravu tiskových materiálů je vhodné den před konáním konference účast ověřit nejlépe telefonicky a připravit prezenční listinu.

Dalším krokem je zpracování tiskové složky. Pro novináře je vhodné připravit desky s tiskovými zprávami, obrazovým materiálem a informacemi o firmě. Složka může obsahovat i další materiály – pozvánky na další akce, propagační materiály jednotlivých atraktivit oblasti apod.

Zpracování projevů řečníků a harmonogramu – kdo, co, jak dlouho bude říkat a načasování střídání pro udržení pozornosti. Každý zná svoji oblast, ale ne každý je schopen mluvit na veřejnosti, proto často téma prezentuje pracovník zodpovědný za kontakt s veřejností a odborník je přítomen pro případně dotazy a doplnění. Kromě projevů je potřeba rozhodnout časový harmonogram a pořadí akcí – přivítání, představení, hlavní zpráva, dotazy, prohlídka, občerstvení, individuální rozhovory.



Hotel otevírá střešní restauraci s unikátním výhledem na panorama Hradčan. Tisková konference k otevření restaurace, jejíž interier navrhoval slavný architekt bude zakončena party, na kterou jsou pozvány i významné osobnosti českého businessu.

Navrhňte čas a průběh tiskové konference tak, aby přišlo co nejvíce novinářů a aby jejich zážitek byl dostatečně silný.

Poslední fází je monitoring médií po tiskové konferenci. Je důležité sledovat, kteří novináři a jak o firmě či destinaci píší. Je tak možné zjistit jejich postoj k problematice, k firmě či destinaci, styl psaní apod. Pro další spolupráci jsou tyto informace důležité, neboť v okamžiku potíží, negativní publicity nebo naopak rozhodování o pozvání na press trip, jsou tyto faktory stěžejní pro rozhodnutí, na koho se obrátit.

I tiskovou konferenci je nutné z něčeho financovat. Pro hotel se většinou nejedná o velké částky – vlastní prostory, občerstvení za nákladové ceny. Pro cestovní kanceláře či destinace se již může jednat o položku, se kterou je třeba počítat v rozpočtu. Nehledě na čas, který s přípravou a samotnou tiskovou konferencí stráví všichni zúčastnění. Její organizace je proto opravdu nechávána pro zvláštní příležitosti.

### 9.2.3 Rozhovory

Poskytování rozhovorů je součástí práce PR manažera. Pro poskytování rozhovorů platí v podniku stanovená pravidla – kdo může s médii hovořit, co může říkat, jaká prohlášení je nutné schválit vedením. Poskytování informací novinářům navozuje atmosféru vzájemné důvěry. V okamžiku, kdy novinář potřebuje informaci, mu vycházíme vstříc a zároveň víme, že se na něj i my můžeme obrátit. U

rozhovoru či prohlášení je navíc uvedeno, kdo je citován, z jaké firmy či organizace. Je to tedy nejen PR pro firmu, ale i vzbuzuje dojem odbornosti a důvěryhodnosti.

V okamžiku, kdy se zodpovědná osoba chystá na rozhovor, měla by vědět, o čem bude rozhovor, jaký bude výstup (rámeček, v textu...), délka, množství podrobností, zda článek dostane k autorizaci, kdo bude rozhovor vést, pro koho je uvedený rozhovor určený (cílová skupina a podle ní volit jazyk, odborné termíny), jak dlouho bude rozhovor trvat, bude se fotografovat nebo ne, jaká je jeho úloha v rozhovoru.

#### 9.2.4 Press trip a famtrip

Press trip je poznávací akce pro novináře, famtrip je výraz, který označuje akci pro partnery, většinou cestovní kanceláře a agentury. Tato oblast je hlavně doménou destinací. Dnes kromě klasických novinářů na tyto akce jezdí blogeři, instagrameři a obecně influenceři.

I zde platí obdobný postup jako u tiskové konference, obohacený o specifické úkoly: cíle, organizační zajištění, rozpočet, odborný program, vytipování novinářů a dalších účastníků, příprava tiskových materiálů, příprava mluvčích, otázky a odpovědi, monitoring médií.

Tyto akce jsou velmi nákladné, správná volba novinářů je proto zásadní pro návratnost investice. Organizátor nemůže zavázat novináře k napsání článku, natož k nějakému konkrétnímu znění. Naprosto bezchybný průběh celé akce je základním předpokladem k pozitivnímu článku. Vztah a zkušenost s konkrétními novináři může velmi pomoci při rozhodování o pozvání na akci.

### 9.3 EVENT MARKETING

Eventy jsou obecně dobře přijímány veřejností, mohou vést k dalším PR aktivitám (dle typu akce je na začátku možná tisková konference, tiskové zprávy o průběhu akce apod.). Event můžeme pořádát nebo se účastnit velkého eventů společného více firmám. Opět platí plánování v pořadí: cíle, cílová skupina, rozpočet, typ eventů, program, organizační zajištění.

Nevýhodou většiny eventů je poměrně malý dosah. Volba typu akce, lokality apod. musí proto přesně odpovídat cílové skupině a stanoveným cílům.



Cestovní kancelář se účastní akce v nákupním centru, jejímž primárním cílem je oslovit veřejnost a šířit povědomí o značce. Sekundárním cílem je dovést účastníky na webovou stránku cestovní kanceláře nebo od nich získat kontakt pro zasílání newsletterů.

Navrhněte formu účasti na akci s ohledem na stanovené cíle.

### 9.4 PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje je „soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků a služeb“ (Zamazalová 2009). Jedná se o techniku používající v **ohraňčeném čase** pobídek, které nejsou součástí běžné motivace spotřebitelů, s cílem zvýšit prodej.

Mezi hlavní výhody patří rychlá reakce (okamžitý nárůst obrátu, efekt je poznat ihned), někdy nízké náklady, ovlivňuje impulsivní rozhodnutí (přiměje zákazníka koupit a neodkládat rozhodnutí, může být posledním argumentem, proč nakoupit teď a tady). Naopak nevýhody jsou dočasný efekt, omezení nákupů po skončení akce, většinou nebuduje věrnost značce (kromě věrnostních programů), neboť oslovuje zákaznické segmenty slyšící na speciální akce a jiné pobídky.

Podpora prodeje sleduje jeden z těchto cílů:

- zakoupení většího množství produktů,
- opětovný nákup,
- stimulace zákazníků citlivých na cenu,
- motivovat k vyzkoušení,
- snížení cykličnosti prodeje.

Za těmito obecnými cíli stojí konkrétní marketingový či finanční cíl. Může to být např. doprodání kapacit, prodloužení pobytu, zvýšení povědomí, získání zpětné vazby, zlepšení cashflow, navázání nových obchodních vztahů, zvýšení obrátu apod.

#### 9.4.1 Nástroje podpory prodeje

V cestovním ruchu se využívá podpora prodeje velmi často. Konkurence mezi hotely či cestovními kancelářemi je vysoká, zákazníci procházejí často až desítky stránek s nabídkou a přimět zákazníka k okamžitému nákupu může hrát rozhodující roli v prodejích.

Obecně je možné dělit nástroje podpory prodeje na:

- zaměřené buď na koncového zákazníka nebo na prodejní mezičlánky,
- krátkodobé a dlouhodobé,
- cenové a necenové.

Příklady nástrojů ukazuje následující schéma:

*Tabulka 4: Rozdělení nástrojů podpory prodeje v cestovním ruchu*

	<b>Koncoví zákazníci</b>	<b>Prodejní mezičlánky</b>
<b>Krátkodobé</b>	Soutěže Něco navíc Akční kupony Množstevní slevy Akční ceny Dárky	Společná propagace Soutěže Dárky
<b>Dlouhodobé</b>	Věrnostní programy, kluby x-tý produkt zdarma FFP (frequent flyer program)	Progresivní provize Vybavení prodejny Bonusy

Zdroj: vlastní zpracování

**Soutěže** jsou typickým představitelem podpory prodeje, jsou vhodné v hotelu, cestovní kanceláři, destinaci i restauraci. Podle stanoveného cíle je pak nutné rozhodnout o hodnotě výhry, počtu výher,

podmínek účasti apod. Soutěž je nutné podpořit také dalšími komunikačními kanály, aby se o ní dozvědělo dostatek potenciálních účastníků a soutěž splnila účel.

Mohou být zaměřeny jak na koncového zákazníka, tak na prodejní mezičlánky. Cíle soutěže mohou být různé a tomu je potřeba uzpůsobit charakter soutěže. Cílem může být např. získání příběhů zákazníků, šíření povědomí o značce, přilákání nových klientů, získání unikátních originálních fotografií, navázání vztahu s klientem, získání fanoušků na Facebooku, apod.

Cílem soutěže pro obchodní partnery je často snaha o zvýšení prodejů, tj. rozhodujícím faktorem je dosažený obrat v určitém období.

**„Něco malého navíc“** je metoda, jak přimět zákazníky nakoupit právě u daného subjektu. Při jinak srovnatelných produktech a cenách dává zákazníkovi pocit, že získává něco navíc, že nabídka je výhodnější než konkurenční a že se rozhodl správně.

Cestovní kanceláře nabízejí parkování na letišti, pojištění pro děti, rakouskou dálniční známku k ubytování v Rakousku. Hotely mohou nabízet sedm nocí za cenu šesti, nápoj u večeře zdarma, dítě zdarma, dětské kluby, welcome drink, túru s průvodcem na horách, upgrade pokoje, parkování v garáži zdarma apod. Pro destinace je relativně obtížné využít tento nástroj, neboť nenabízí produkt s konkrétní finanční hodnotou. Destinační agentury mohou ve funkci koordinátora vytvářet různé karty či systémy pro zvýhodněné čerpání služeb, ve spolupráci se soukromými subjekty vytvářet, komunikovat a propagovat skipasy 4+1 den zdarma apod. Restaurace a další stravovací zařízení mohou tento nástroj využít v rámci happy hours – káva k zákusku zdarma, x + 1 nápoj či pokrm zdarma apod.

Ideální je v rámci tohoto nástroje je nabízet něco, co má pro zákazníka vysokou hodnotu, ale vyjádřeno v nákladech je pro provozovatele malá položka. Typicky káva v restauraci, dodatečná noc v hotelu, vstup do wellness v hotelu, vstupné do muzea v destinaci, ... V komplikované situaci jsou z tohoto pohledu cestovní kanceláře, které za poskytnuté služby musí reálně zaplatit.

**Akční ceny** jsou oblíbené u určité části veřejnosti a mohou sloužit k doprodeji konkrétních kapacit v určitých termínech, doobsazení letadla charterového letu, nalákání na cenu apod. Zákazníci přicházející na nabídku akční ceny si často vyberou jiný zájezd, který lépe odpovídá jejich požadavkům a představám. V hotelech jsou akční ceny využívány hlavně v mimosezóně, pro prodeje s velkým předstihem (early-bird), hotely mohou nabídnout při nízké obsazenosti akční ceny svým obchodním partnerům apod.

### **Soutěže na FB pro podporu Svatebního veletrhu v hotelu Diplomat**

Soutěže na Facebooku jsou pořádány s cílem šíření povědomí o veletrhu a získání nových fanoušků. Vzhledem k fungování Facebooku je proto třeba podporovat aktivitu fanoušků – psát komentáře, sdílet či klikat na příspěvky. Soutěže jsou proto nastaveny tak, aby odpovědi byly jednoduché k napsání a nevyžadovaly mnoho aktivity. Často se jedná pouze o výběr odpovědi a,b,c. Odpověď účastníci píšou pod příspěvek, výherce je po ukončení soutěže vylosován.

**Věrnostní programy** jsou jedním z mála dlouhodobých nástrojů podpory prodeje. Kromě budování vztahu a podpory opakovaných návštěv či nákupů může být cílem např. získání souhlasu k zasílání obchodních sdělení a získání podrobných informací o nákupním chování zákazníka. Věrnostní program může být založen na odměnách za získané body, zvyšující se sleva s každým nákupem apod. Řetězcové hotely často mají věrnostní program vztahující se ke všem hotelům, je tedy zároveň i nástrojem cross-sellingu.

**Dárky** jsou nástrojem podpory prodeje, který je opět využitelný jak pro konečné zákazníky, tak pro obchodní partnery. U konečných zákazníků mohou mít dárky charakter odměny k nákupu – ke koupenému zájezdu dostanou např. nafukovací míč k moři, jelení lůž s vysokým ochranným UV faktorem na lyže apod. Může být ale také odměnou za poskytnutou zpětnou vazbu apod. Podle použití se odvíjí hodnota dárku, která se může pohybovat mezi jednotkami korun (např. pro akce pro širokou veřejnost) až k několika stům korun (pro strategické partnery). Středně hodnotné dárky se často používají jako „icebreaker“ při prvním obchodním jednání apod. S hodnotnějšími dárky se musí nicméně zacházet velmi opatrně a decentně, aby nevzniklo podezření na pokus o úplatek či nepřiměřené zavázání se, které by mohlo situaci naopak znepríjemnit.

Dárek by měl být vkusný a ideálně praktický. Pokud ho zákazník alespoň občas používá, má logo subjektu na očích a dárek plní připomínací funkci reklamy. Tomu musí ale odpovídat velikost loga, vkusnost designu apod.

**POP marketing** nebo také POS marketing (place of purchase, place of sales) je hojně využíván v restauracích, ale i hotelech. Upoutávky na doplňkové služby či informace o wellness, restauraci jsou např. na pokojích, na recepci, ve výtahu, na stojanech v lobby. Restaurace nabízejí speciálními stojánky různé sezónní nápoje, zvou na jednorázové akce či vybavení prodejny nese branding určitého dodavatele apod.



Jak se budou lišit cíle u akcí 25 % sleva a 3 + 1 zdarma.  
Pro koho a v jaké situaci bude která akce vhodná?

## 9.5 VELETRHY, WORKSHOPY

V cestovním ruchu jsou tyto nástroje neopominutelnými. Využívají je hotely, cestovní kanceláře, destinace, restaurace, zkrátka téměř všichni.

Veletrh je krátkodobá, komerční akce, kde subjekt za poplatek může prezentovat své produkty návštěvníkům ve vyhrazeném prostoru. Typy veletrhů jsou:

- kontraktační – B2B, účastníky na obou stranách jsou firmy. Na jedné straně jsou hotely a na druhé straně nákupčí konferenční prostor, organizátoři eventů, cestovní kanceláře. Součástí odborných veletrhů jsou také školení, přednášky, workshopy, prezentace, meetingy apod. Příkladem je CZECH TRAVEL MARKET.
- pro veřejnost – veletrhy pro širokou veřejnost,
- kombinace – např. Holiday World – dva dny pro odborníky, dva dny pro veřejnost.

Kdo je kdo na veletrhu? Pořadatelem je organizace, která se specializuje na organizaci veletrhů, nejsou odborníci v daném oboru. Vystavovatel je subjekt, který na veletrhu chce prezentovat své produkty. Realizátor expozice je firma, která staví stánek. Menší firmy a malými stánky si někdy stánek staví samy, některé firmy mají stálého partnera, některé firmy si nechávají postavit standardní stánek (objednáváno u organizátora, realizuje subdodavatel).

Subjekt má několik **možností účasti**. Nejúčinnější je samostatná účast, kdy subjekt má vlastní stánek s možností vlastního designu a soukromí. Pro některé subjekty je vlastní stánek finančně neefektivní varianta. Levnější možností je sdílený stánek, kdy se subjekt účastní pod hlavičkou nějakého nadřazeného subjektu – v rámci hotelového řetězce, prezentace města, regionu, či jako součást expozice CzechTourismu. Další ekonomickou variantou je účast v rámci sdružení nebo asociace, kdy prostor není společný, ale rozdělený na menší stánky. Je tedy možnost získat levnější jednotkovou cenu za hromadné objednání větší plochy, a přitom stále mít vlastní prostor. Nejlevnější formou bývá stát se spoluvystavovatelem. Některé veletrhy umožňují vystavovatelům přivést na stánek jednoho partnera a sdílet s ním náklady.

V rámci veletrhu je vždy nabízena celá řada možností, jak subjekt více zviditelnit. Samozřejmostí je zápis v katalogu, ale často je i možnost inzerce v katalogu nebo na veletržních publikacích. Většina organizátorů veletrhů připravuje doprovodný program, který se liší podle typu veletrhu a cílové skupiny, a zábavný i odborný program je další příležitostí zviditelnit subjekt a vytvářet image.

Účast na veletrhu vyžaduje **plánování a přípravu** stejně jako každá jiná akce. Většinou se jedná o finančně nákladnou akci, zvláště u zahraničních veletrhů. Co účast na veletrhu obnáší?

- Před veletrhem:
  - stanovit cíle – cílem účasti na veletrhu může být budování image, získání kontaktů (organizace soutěže), oslovení partnerů, získání kontraktů (předem domluvené schůzky, účast na workshopu), ukázání se před konkurencí, ... Podle stanoveného cíle je potřeba se připravit. Na veletrh jde často subjekt s cíli těžko měřitelnými – brand awareness, získání zpětné vazby, představení nového produktu, ... před samotným veletrhem je proto nutné určit KPI's, podle kterých budeme veletrh vyhodnocovat.
  - rozhodnout o formě účasti – samostatná, spoluvystavovatel, v rámci společné expozice,
  - rozhodnutí o velikosti stánku, jeho umístění, vybavení a využití dalších propagačních možností,
  - stanovení rozpočtu – do nákladů je potřeba zahrnout nejen samotnou platbu za prostor, ale také cestovné, ubytování, rozdané materiály, další reklamu, občerstvení atd., případná úprava rozhodnutí o velikosti a dalších akcích,

### Veletrhy pod hlavičkou CzechTourism

V roce 2018 plánuje CzechTourism účast na 19 veletržích po celém světě<sup>1</sup>. V roce 2017 jich bylo několik desítek. Cena za sektor 5 m2 se pohybuje běžně mezi 10 a 30 tisíci, jsou ale výjimky oběma směry. Toto je cena pouze za sektor, k tomu cesta, ubytování, strava.

- rozhodnutí o personálním obsazení, materiálech a dalších věcech na stánek,
- během veletrhu:
  - naplnění cílů – sběr kontaktů, schůzky, ...
  - zajištění dostatku materiálů – letáčků, vizitek, bonbonů (balónků, omalovánek, plakátů, ...),
- po skončení veletrhu:
  - vyhotovení zápisů ze schůzek,
  - oslovení partnerů, zaslání nabídek, ...
  - vyhodnocení čísel – počet oslovených klientů, počet rozdaných materiálů, získaných kontaktů, uzavřených smluv apod.
  - porovnání příjmů s náklady – nemusí být vždy finančně v zisku. Podle stanovených cílů se vyhodnocuje např. i cena za získaný kontakt, uzavřenou smlouvu, její hodnota a potenciál apod.
  - kontrola splnění cílů,
  - vyhodnocení účasti – podle výzkumu, který zadal CzechTourism na WTM Londýn, pouze 38 % účastníků vyhodnocuje veletrh včetně finančního přínosu, 17 % nevyhodnocuje vůbec (NMS Market research 2016).

Mezi nejznámější veletrhy patří WTM Londýn, MITT Moskva, ITB Berlin, FITUR Madrid, EIBTM Barcelona, IMEX Frankfurt, ITB Singapur.

Obrázek č. 29: Vzhled veletržní expozice CzechTourism v roce 2016



Zdroj: [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)



**Workshopy** jsou menší akce, většinou mají charakter individuálního jednání. Každý účastník má stůl k jednání, buď jsou předem domluvené schůzky nebo zájemci rotují mezi stolečky dle vlastního uvážení. Často jsou pořádány národními destinačními společnostmi, které tak zprostředkovávají kontakt mezi hotely, národními cestovními kancelářemi a zahraničními partnery nebo mezi cestovními kancelářemi a menšími destinačními celky.

Několik workshopů v řadě za sebou na různých místech se nazývá **roadshow**. Roadshow je organizována většinou na vzdálenějších a velkých trzích, kde není reálné obsáhnout celý trh z jednoho místa. Typickým příkladem je USA, kde zahraniční zastoupení CzechTourismu organizuje navazující workshopy pro české hotely a americké cestovní kanceláře.

## 10 ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX

---

Jak již bylo řečeno na začátku, v cestovním ruchu je marketingový mix rozšířen o další prvky, jejichž potřeba vyplývá ze specifik služeb cestovního ruchu. Ostatní prvky marketingového mixu jsou:

- lidé,
- partnerství,
- program,
- balíčky.

### 10.1 LIDÉ (PEOPLE)

Lidé jsou součástí služby cestovního ruchu, vstupují do ní třemi způsoby:

1. pracovníci, poskytovatelé služby,
2. místní obyvatelé,
3. ostatní turisté, návštěvníci.

Pracovníci jsou pro služby cestovního ruchu nezastupitelným prvkem. V cestovním ruchu jsou poskytovány **služby osobní** povahy. Již se sice objevily hotely bez lidské obsluhy či restaurace s dronem místo číšníka, jsou to však výjimky. Hosté preferují lidský kontakt, lidé vytvářejí atmosféru a z neživé budovy vzniká živý organismus s vlastní náladou, stylem a emocemi.

Cílem marketingového pohledu na pracovníky je zajištění kvalitního a vyrovnaného produktu. Lidé jsou **součástí produktu** a někdy rozhodují o jeho kvalitě téměř výhradně (např. průvodce na poznávacím zájezdu, kuchař + číšník v restauraci). Správný výběr a školení pracovníků by mělo být samozřejmostí. Slušné chování, úsměv, ochota jsou základní součásti jednání s hostem. Pro pracovníky je ale také důležité umět řešit problémové situace nebo poradit si s opilým hostem. Kontinuální vzdělávání poskytuje pracovníkům možnost profesního růstu a osobního rozvoje. Pracovník je spokojenější, neboť i jeho potřeby jsou uspokojovány, a je loajálnější.

Zaměstnance můžeme rozdělit podle toho, zda jsou v přímém kontaktu s hostem (front office) či nikoliv (back office). Pro celkový úspěch jsou rozhodující pracovníci v první linii, kteří svým úsměvem, oslovením, poskytováním informací vytváří vztah se zákazníkem. Pracovníci v back office mohou ovlivnit produkt, cenovou strategii, propagační materiály, kvalitu produktu ...

Lidský kapitál je jedním z potenciálních **USP podniku**, jejich jazyková vybavenost, kreativita, loajalita, efektivnost, zkušenosti, know-how, ... z toho všeho může subjekt čerpat svoji konkurenční výhodu. Ve velkých hotelech v ČR bývá fluktuace kolem 20 – 25 %. Pokud odchází zaměstnanec bere s sebou i část know-how, které získal během zaměstnání. Kromě procesů a známých cen si odnáší i kontakty na některé partnery, dodavatele, zákazníky. Konkurenční výhoda se zmenšuje. Na druhou stranu s příchodem nového zaměstnance přichází i nové informace, neotřelý pohled na věc, nová řešení a

V jednom hotelu na Francouzské Riviéře visí tabulka s upozorněním:  
„Buďte vlídní na personál — dnes je mnohem těžší sehnat pokojskou, než hosta!“



nová energie do chodu podniku.

Místní obyvatelé mají vliv na celkovou atmosféru místa a na to, jak se host v dané destinaci cítí. Jejich jazyková vybavenost, ochota poradit, vstřícnost, to vše spoluvytváří komfort pobytu a pocit (ne)vítanosti. Aby místní obyvatelé byli vstřícní k turistům, měli by z jejich přítomnosti plynout nějaké výhody – pracovní místa, rozvoj infrastruktury pro domácí obyvatele apod.

Spolucestující a ostatní návštěvníci v destinaci jsou také součástí pobytu. Setkat se na dovolené s podobně zaměřenými cestujícími, popovídat, sdílet zážitky a zkušenosti, je mnohdy vítaným zpestřením. Na druhou stranu řvoucí dítě v letadle či jídlo rozházené ostatními turisty může zanechat velmi negativní emoce a asociace.

## 10.2 PARTNERSTVÍ

Pod tímto pojmem se skrývá spolupráce, partnerství, koordinace mezi dvěma nebo více subjekty. Krátkodobé i dlouhodobé spojení za účelem dosažení společných cílů. Rozlišujeme partnerství mezi dvěma komerčními subjekty, které může mít podobu:

- strategické aliance,
- joint venture,
- síťové organizace,
- účelové dohody a další.

A také partnerství mezi soukromým a veřejným subjektem, které podle Jakubíkové (2012) může mít podobu:

- smluvní partnerství,
- společný podnik,
- koncese,
- licence,
- franchising.









Cílem uzavření partnerství je získání nějaké výhody, kterou by subjekt sám nezískal – množstevní slevy, větší prostor k propagaci, snížení nákladů, sdílení externích služeb. Uzavření partnerství je strategické rozhodnutí, mělo by vycházet z cílů podniku a vést k naplnění strategických cílů.

## 10.3 PROGRAM

Program představuje obsahovou náplň pobytu. Někdy je součástí balíčku, není to ale pravidlo. Pomocí programu je možné dosáhnout cíle jako prodloužení pobytu hosta, oslovení konkrétních specifických segmentů, odlišení od konkurence, zvýšení atraktivity a známosti značky.

Typickým představitelem programu je náplň poznávacích zájezdů, nabídka fakultativních zájezdů u pobytových zájezdů, dětské kluby zajištěné českou cestovní kanceláří ve vybraných hotelech, divadélko na hradě, Bauenrherbst v Rakousku, vánoční trhy apod. Program vytvářejí cestovní kanceláře, hotely i destinace. U hotelů je v nabídce např. společný ranní jogging, večer při hudbě, tematické gastronomické večery nebo kurzy vaření.

Obrázek č. 30: Program pro pobyt ve Východních Čechách

<b>Počet dnů</b>	3
<b>Převažující druh dopravy</b>	pěšky, automobil / motocykl
<b>Vhodně pro typ zákazníků</b>	mladí a aktivní, rodiny s dětmi, senioři, střední generace bez dětí
<b>Období</b>	jaro, léto, podzim
<b>Podmínky</b>	Ověřit aktuální otevírací dobu turistických cílů.
<b>1. den</b>	<p>Příjezd do Skutče, ubytování.</p> <p><b>Městské muzeum</b> ve Skutči – expozice Muzea obuvi a kamene (kvalitní obuv, stejně tak jako prvotřídní dlažba se ze Skutče vyvážely daleko za hranice, a to nejen do evropských zemí; v obuvnické expozici vás překvapí desítky zajímavých modelů, původní ševcovská světnička, staré, technicky i designově přitažlivé stroje, ale také největší ručně šitá polobotka v ČR či legendární „botasky“; expozice kamenictví vás vtáhne do zajímavé historie těžby a zpracování žuly a opuky, seznámíte se např. s výrobou speciálních kostek zvaných „videňky“ a „tramvajky“, ve venkovní části expozice se ocitnete přímo v lomu, který je plný strojů a zařízení – jeřáb, lanovka, polní drážka, štípačka, třídička šterku aj., některé z nich si můžete i sami vyzkoušet).</p> <p>Hipologická expozice státního <b>zámku</b> ve Slatiňanech (vědecká část hipologických sbírek seznamuje návštěvníky s evolucí a historií koní, jejich anatomii, chovem a využitím ve společnosti; umělecké sbírky nabízí širokou paletu významných obrazů koní hlavně z 18. a 19. století, další exponáty představují využití koní ve vojenství, dopravě, při parforsních honech či dostizích).</p> <p>Tipy pro zpestření dne: prohlídková trasa zámku přístupná jen ve vybrané dny – Otevřete 13. komnatu se žokejkou Latou Brandisovou; <b>Svycárna</b> Slatiňany – muzeum starokladrubského koně; <b>hřebčín</b> ve Slatiňanech (prohlídka pouze při min. počtu 5 dospělých osob).</p> <p><b>Navštívené atraktivity a zahrnuté služby pro tento den</b></p> <p> <b>Městské muzeum Skuteč</b> [1] - Rybičkova 364, Skuteč, telefon: 469350131</p> <p> <b>Slatiňany - zámek a muzeum</b> [2] - Zámecký park 1, Slatiňany, telefon: 469681112, 725847258</p> <p> <b>Alternativy</b></p>
<b>2. den</b>	<p>První české <b>muzeum cyklistiky</b> (opravený barokní špýchar v zámeckém areálu v Nových Hradech ukrývá exponáty od poloviny 19. století až po současnost, exponáty pocházejí ze soukromé sbírky českého sběratele – velopedisty, který se tomuto oboru věnuje již od svých patnácti let).</p> <p><b>Regionální muzeum</b> ve Vysokém Mýtě – expozice historie karosářské firmy Sodomka (největším lákadlem expozice věnované historii firmy Sodomka je zcela jistě nedávno kompletně renovovaný elegantní kabriolet Aero 50 Dynamik z roku 1940, kromě mnoha fotografií a doplňujících informací mohou návštěvníci obdivovat ještě další výrobky slavné karosárny – landauer, bryčku, skútr, dětské motorové autíčko či automobil Tatra 57B).</p> <p>Tipy pro zpestření dne: zámek a zámecká zahrada v Nových Hradech; Muzeum českého karosářství ve Vysokém Mýtě (předpokládána doba otevření září 2014), tradiční festival Sodomkovo Vysoké Mýto (termín v období letních měsíců), <b>Autodrom</b> ve Vysokém Mýtě – autocvičiště a půjčovna motokár, věže vysokomýtských vstupních bran a zvonice.</p> <p><b>Navštívené atraktivity a zahrnuté služby pro tento den</b></p> <p> <b>Nové Hradky - zámek</b> [3] - Čp. 1, Nové Hradky, telefon: 469325353</p> <p> <b>Regionální muzeum ve Vysokém Mýtě</b> [4] - Šemberova 125/I, Vysoké Mýto, telefon: 465461950, 465462951</p> <p> <b>Alternativy</b></p>
<b>3. den</b>	<p><b>Průmyslové muzeum</b> Mladějov – Mladějovská průmyslová dráha (jedenáct kilometrů dlouhá mladějovská úzkokolejka o rozchodu 600 mm byla vybudována na sklonku první světové války pro dopravu lupku, šamotu a místního uhlí, svému účelu sloužila až do zrušení dolů a uzavření šamotky v roce 1991, po celou dobu provozu sloužily na této trati převážně parní lokomotivy, s těmi se dnes můžete setkat ve vyhlášených termínech v čele pravidelných výletních vlaků, případně při některé z dalších akcí, které pořádá Mladějovská průmyslová dráha; Průmyslové muzeum Mladějov se železniční, silniční a zemědělskou expozicí najdete v areálu bývalého šamotového závodu v Mladějově).</p> <p>Tip pro zpestření dne: <b>Muzeum</b> Moravská Třebová – expozice Muzeum egyptské princezny aneb Cesta kolem světa.</p> <p><b>Navštívené atraktivity a zahrnuté služby pro tento den</b></p> <p> <b>Průmyslové muzeum Mladějov</b> [5] - Mladějov č.121, Mladějov na Moravě, telefon: 604635779, 721546801</p> <p> <b>Alternativy</b></p>

Zdroj: [www.vychodni-cechy.info](http://www.vychodni-cechy.info)

## 10.4 BALÍČKY (PACKAGE)

Balíčky jsou předem sestavené kombinace služeb, které jsou nabízeny za jednu cenu. Nemusí se jednat o zájezd cestovní kanceláře, balíčky z vlastních služeb mohou sestavovat i hotely. Sestavení balíčků přináší výhody pro podnik i pro kupujícího. Pro podnik:

- zvýšení obratu, nárůst tržeb za jednoho zákazníka,
- růst spokojenosti zákazníka,
- zvýšení poptávky v mimosezóně,
- snazší předvídání obsazenosti u doplňkových služeb (wellness, masáže, průvodci,...),
- možnost uplatnit i méně využívané služby,
- oslovení konkrétních cílových skupin s produktem dle jejich potřeb,
- uplatnění nových trendů (vegetariánské stravování, lokální suroviny, hlídání pro děti, ...),
- podpora opakovaného využití služeb.

Pro klienta má nákup balíčku také několik výhod (Jakubíková 2012a):

- cena jednotlivých služeb je v součtu vyšší než cena balíčku,
- jednoduché zařízení všech komponent pobytu, větší pohodlí,
- známá konečná cena a možnost plánovat prostředky na pobyt,
- záruka kvality za všechny služby,
- jeden partner, jedna smlouva, platba.

Příprava balíčku má i svá rizika. Vždy hrozí, že balíček nebude dobře poskládán a cílovou skupinu neosloví. To může být z různých důvodů:

- některé komponenty balíčku jsou navíc a zbytečně zdražují balíček,
- při stornu zůstávají kapacity všech zařízení nevytíženy,
- nevhodně zvolená cílová skupina (např. nabídka víkendových svatebních a romantických balíčků u business hotelu).
- přetížená kapacita některých zařízení.

Balíčky jsou u zákazníků velmi oblíbené. Získávají pocit, že nakoupili výhodně, že dostávají něco navíc a už to zvyšuje jejich spokojenost. Je ale potřeba dodržet všechny komponenty v balíčku nabízené, aby nedošlo ke zklamání, a hlavně udržet vyrovnanou kvalitu všech služeb.

## 11 ONLINE MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU

---

Online marketing je velmi komplexní téma, které by vydalo na celou knihu. Tato kapitola proto přináší pouze základní přehled nástrojů a možností prezentace podniku cestovního ruchu a destinace v online prostředí.

Online marketing představuje marketingovou komunikaci realizovanou prostřednictvím internetu a mobilních telefonů. Bývá označován jako internetový marketing, e-marketing, digitální marketing. Pojmy se nepatrně liší v počtu technologií, které zahrnují, v praxi se ale často zaměňují a používají jako synonyma.

Internet jako komunikační médium má mnoho výhod:

- aktivní uživatel, často už něco hledá,
- vhodné i pro menší firmy s omezeným rozpočtem,
- mnoho možností,
- dobrá měřitelnost,
- okamžitá reakce.

Mezi nevýhody patří především nemožnost zasáhnout některé cílové skupiny. Nemusí se nutně jednat pouze o cílové skupiny s nižším vzděláním a manuálně pracující. U internetu jsou těžko zasažitelné i některé profesní skupiny např. lékaři, prodavači, učitelé.

Velikost internetové populace v České republice ve věku 10+ činila na začátku roku 2017 7,31 mil. osob, celková penetrace 78 %, liší se ale zásadně podle věkových skupin. Penetrace věkové skupiny 10 – 24 let je 96 %, u věkové skupiny 55+ pouhých 42 %. Podle přístupových zařízení bylo zaznamenáno 6,67 mil. osob přihlášených z počítače, 3,6 mil. osob z mobilního telefonu a 1,5 mil. osob z tabletu ([www.netmonitor.cz](http://www.netmonitor.cz)).

Pojmy z internetové reklamy:

- CPT – cost per thousand – cena za 1000 shlédnutí,
- PPC – pay per click – cena za kliknutí na reklamu,
- CTR – click-through-rate – míra prokliku,
- imprese – zobrazení,
- konverze – splnění cíle (např. nákup, zadání emailu, stažení aplikace),
- SEO – search engine optimization – optimalizace webu pro vyhledavače,
- CTA – call to action – výzva k akci,
- CR – conversion rate – podíl návštěvníků s uskutečněnou akcí vzhledem ke všem návštěvníkům webové stránky.

## 11.1 NÁSTROJE ONLINE MARKETINGU

Jak využít internet ve prospěch marketingu a jaké nástroje a komunikační kanály využít? Následující obrázek přináší přehled možností komunikace na internetu.

Obrázek č. 31: Možnosti prezentace a komunikace na internetu



Zdroj: vlastní zpracování

### 11.1.1 Display reklama – bannery

Display reklama zahrnuje vizuální prvky s možností uplatnit fotografie, videa nebo infografiky. Vyžaduje kreativní ztvárnění, tím zvyšuje pravděpodobnost zaujetí a zároveň může podporovat firemní design. Display reklama je vhodná v těchto situacích:

- posilování známosti značky,
- zavádění produktu, cílem je informovat,
- komunikovat výhody produktu.

V posledních letech se hodně hovořilo o bannerové slepotě a nízkém významu displayové reklamy. S nástupem AdBlocku (program pro blokování reklamy) se očekávalo, že tato forma reklamy zažije prudký propad. Zatím se tak nestalo, display reklama je stále nejvýznamnějším formátem a stále roste. Jedním z důvodů jsou nové technologie, které umožňují remarketing a tzv. RTB reklamu.

**Remarketing** je princip zobrazování reklamy na základě již dříve projeveného zájmu o daný subjekt nebo produkt. Reklama je zobrazena na základě předchozí návštěvy webové stránky. Reklama nabízí prohlížené a příbuzné produkty, čímž výrazně zvyšuje pravděpodobnost kliknutí na reklamu a realizace nákupu.

**RTB** systémy (real time bidding) jsou aukční systémy pro display reklamu, které pracují na behaviorálním základě. Podle předchozího chování na internetu se reklama zobrazuje skupinám s maximální relevancí pro daný produkt. Firmy pro danou skupinu nabídnou cenu, systém v reálném čase vyhodnotí nabídky a nejvhodnější subjekt zobrazí na prohlížené webové stránce. Celý proces proběhne v době, kdy se stránka načítá, tzv. v reálném čase.

V rámci display reklamy jsou nově sledována videa. **Videoreklama** měla v roce 2016 19 % podíl na display reklamě. ([www.inzertnivykony.cz](http://www.inzertnivykony.cz)).

Z hlediska míry prokliku (CTR) je display reklama méně výhodná, a proto také není úplně vhodná k prodejm, výjimkou jsou výše zmíněné systémy. Na získání jednoho prokliku je potřeba přibližně 1 000 až 1 500 zobrazení banneru. CTR ale nebývá tím hlavním KPI. Pokud, tak se používá u bannerové reklamy výzva k akci, tzv. CTA (Call-to-action). Výrazné tlačítko „Zjistí více“, „klikni a polet“ zvyšuje míru prokliku a prodejní potenciál reklamy.

Display reklama je placená v modelu CPT (cena za 1000 zobrazení), aby dosáhla požadovaného účinku, je potřeba ji zobrazit mnohokrát. Náklady na kampaň se mohou vyšplhat až ke stovkám tisíc, přestože ceníkové CPT je v řádech stokorun.

### 11.1.2 Search reklama

Search reklama je (kon)textová reklama, která se zobrazuje na základě vyhledávání řetězce slov nebo kontext článku, který je právě zobrazen. Google, hlavní světový hráč ve vyhledávání, zobrazuje výsledky v několika modulech. Pro hotely je důležitý tzv. hotel finder, který při vyhledávání hotelu zobrazuje relevantní hotely rovnou na mapě, včetně dostupné ceny.

Search reklama dosahuje vyšší konverzní poměr než display reklama, neboť zákazník již hledá produkt, firmu nebo destinaci. Reklama je nakupována v inzertních systémech různých provozovatelů vyhledávačů.

Search reklama je placena za proklik, měří se u ní CTR (míra prokliku) a CR (Conversion rate).

### 11.1.3 Sociální média

Sociální média a sociální sítě jsou často zaměňované pojmy. Sociální sítě jsou sociální média, jejichž hlavním principem je propojování uživatelů. Sociální média je nadřazený pojem, který kromě sociálních sítí zahrnuje i blogy, diskuzní fóra, sdílené encyklopedie, virtuální světy, YouTube apod.

### Kde nakoupit PPC

Seznam.cz provozuje inzertní systém Sklik, Google provozuje AdWords. Oba nabízí jak reklamu ve vyhledávání, tak kontextovou reklamu.

Další systém fungující v České republice je eTarget, který nabízí reklamu kontextovou a AdFox, který provozuje server centrum.cz



Přítomností na sociálních médiích můžeme sledovat tyto cíle:

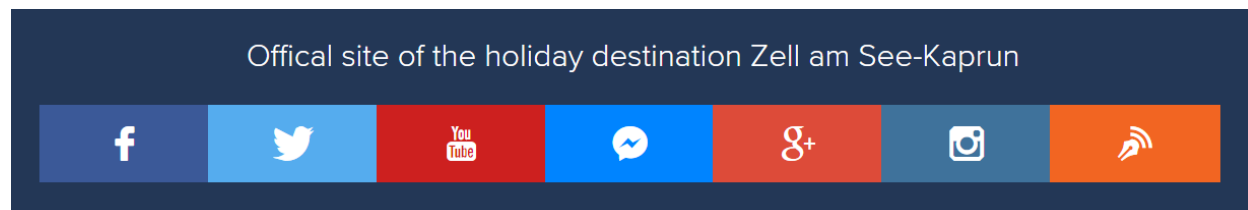
- Brand awareness, známost značky,
- tvorba image,
- důvěra, navázání vztahu,
- cílení na specifické cílové skupiny podle zájmů,
- naslouchat veřejnosti,
- prodeje.

Častým důvodem zřízení profilu na sociálních médiích je i to, že „už tam je každý“. Bez konkrétně stanovených cílů jsou ale investice do sociálních médií téměř ztracené. Subjekt časem zjistí, že přítomností nic nezískává a profil „chátrá“ a vytváří spíš negativní dojem.

Největší sociální síť je **Facebook**, kromě klasických příspěvků s přirozeným dosahem nabízí i sponzorované příspěvky, bannerovou reklamu, tvorbu událostí, vysílání živého videa, vytváření speciálních nabídek. Dále je možné posílat zprávy, rezervovat ubytování, hodnotit firmu. Obrovskou výhodou je cílení podle mnoha kritérií a možnost oslovit i jinak těžko dostupné cílové skupiny.

Další významná média pro cestovní ruch jsou Instagram a YouTube, méně pak Pinterest a Flickr. Pro většinu malých a středně velkých podniků je důležité být přítomen na Facebooku (i tady se ale důležitost odvíjí od cílové skupiny). Pro významné destinace s velkou fanouškovskou základnou, dostatečným rozpočtem a personálním zajištěním jsou zajímavé i další sítě a média. Pro atraktivitu cestovního ruchu jsou sociální média velmi příhodným kanálem, zvláště ta zaměřená na fotografie. U většiny však kvalitní zpracování fotografií a správa profilu naráží na malou obeznámenost s těmito kanály a nedostatek času a financí.

*Obrázek č. 32: Přítomnost destinace Zell am See – Kaprun na sociálních médiích*



Zdroj: <https://www.zellamsee-kaprun.com/en/live/socialwall>

Většina destinací, velkých cestovních kanceláří i některé hotely píší vlastní **blog**. Blog je výborným nástrojem pro udržování vztahu se zákazníky, oslovení veřejnosti, zvyšování povědomí. Blog je také vhodný prostředek pro optimalizaci webu pro vyhledavače.

V souvislosti se sociálními médii se hovoří o významu tzv. **influencerů**. Influencer je osoba s velkým vlivem na své okolí, s velkou sledovaností veřejností. Může se jednat o významnou kulturní či sportovní osobnost, odborníka, celebrity nebo významného příspěvatele na sociálních médiích – blogger, youTuber, Instagramer. Při výběru správného influencera je potřeba zvažovat nejen dosah, ale i míru shody cílové skupiny a celkové osobnostní charakteristiky.

#### 11.1.4 Webová stránka

Webová stránka je základním komunikačním prostředkem na internetu. Celá problematika tvorby webu je příliš obsáhlá, zde zmíníme pouze základní body, které mohou přispět k naplnění marketingových cílů a vybrané pojmy této problematiky.

**SEO** (search engine optimization) je technika optimalizace webu, aby byla správně čitelná pro vyhledavače. Při tvorbě obsahu je potřeba dbát hlavně na správná klíčová slova. Google již umí vyhledávat podle kontextu, takže není nutné klíčová slova opakovat ani použít všechna synonyma, která jsou relevantní. Google sleduje až 200 charakteristik, které rozhodují o umístění webové stránky ve výsledcích vyhledávání. Jsou rozděleny na tzv. on-page a off-page faktory. Nejdůležitější on-page faktory jsou klíčová slova, správný kód, postupná hierarchie nadpisů, rychlost načítání stránky, frekvence aktualizací mnoho dalších. Mezi off-page faktory patří především zpětné odkazy nebo sdílení stránky na sociálních sítích.

Důležitým trendem při tvorbě nových webových stránek je strategie mobile-first, webové stránky jsou tzv. **responzivní** a přednost má vzhled a funkce mobilního zobrazení. Responzivní webová stránka je stránka, která je schopná rozpoznat velikost displeje a automaticky přizpůsobí zobrazený obsah velikosti.

Pro sledování webového provozu a sledování návštěvnosti se používá nástroj Google Analytics. Pro informaci o úspěchu ve vyhledávači slouží nástroj Search console.

#### 11.1.5 Internetové katalogy

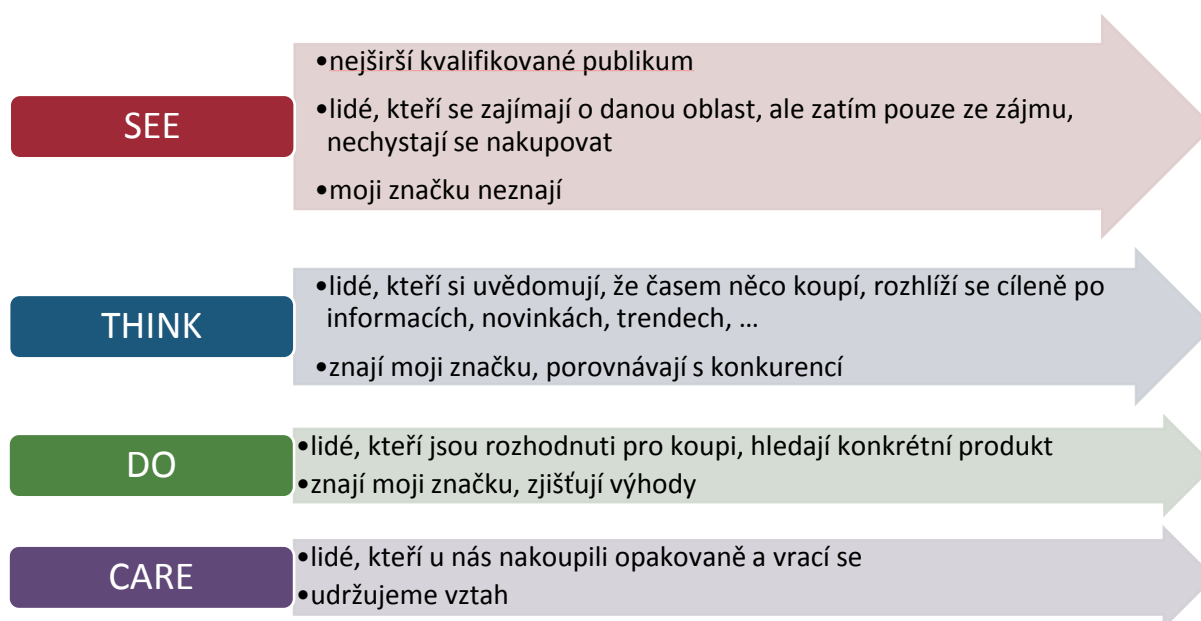
Internetové katalogy jsou online seznamy subjektů, které o zápis do daného katalogu projeví zájem. U Google u Seznamu zápisem subjekt získává i umístění na mapě, což u hotelů a restaurací je velmi vhodné. Zápisy do některých katalogů jsou zdarma, někde se platí (nebo je zápis zdarma a platí se prémiové služby).

Kromě velkých katalogů u vyhledávačů jsou v cestovním ruchu pro malá ubytovací zařízení významné katalogy, které nabízejí ubytování v pensíonách a apartmánech. Pro malá ubytovací zařízení s několika pokoji či apartmány je to často nejjednodušší možnost, jak se na internetu zvýraznit. Portál [www.nasehory.cz](http://www.nasehory.cz) nabízí zápis a prezentaci od 99 Kč za měsíc, server [www.ceskehory.cz](http://www.ceskehory.cz) nabízí základní prezentaci od 75 Kč za měsíc.

## 11.2 TRENDY V ONLINE MARKETINGU

Avinash Kaushik v roce 2013 představil nový model pro komplexní pojetí internetového marketingu a vytvoření online strategie na principu See – Think – Do – Care. Model pracuje s tzv. kvalifikovaným publikem (qualified audience), které rozděluje podle záměru, jaký aktuálně mají vzhledem k danému produktu. Segmenty a jejich charakteristiku ukazuje následující obrázek.

Obrázek č. 33: Segmenty podle modelu See-Think-Do-Care



Zdroj: vlastní zpracování podle [www.krutis.com](http://www.krutis.com)

Pro každý segment (nazývaný intent cluster) je vhodný jiný obsah a jiné komunikační kanály.

**Inbound marketing** je soubor aktivit, které se snaží přivést návštěvníka na webovou stránku a udělat z něj spokojeného zákazníka. V centru pozornosti stojí zákazník. Jedná se především o internetovou strategii, kdy pomocí zajímavého obsahu získává subjekt pozornost, známost a buduje vztah. Cílem není jednosměrné přesvědčování potenciálního zákazníka, ale ukázání a vysvětlení výhod a přidané hodnoty, kterou produkt nabízí, pobavit a vzdělat a hlavně zapojit.

**Content marketing** (obsahový marketing) definuje Content Marketing Institute jako “marketingovou techniku, jejíž pomocí je sdílen hodnotný, relevantní a konzistentní obsah, jehož účelem je zaujmout a získat jasně dané publikum – to vše s cílem dosáhnout reakci zákazníka, která přinese zisk” ([www.triad.cz](http://www.triad.cz)). Nástroje content marketingu jsou infografiky, webstránky, podcasty, videa, (e)knihy, blogy, aplikace či prezentace. Cíle je potenciálního klienta zaujmout, získat kontakt a udržovat vztah. Výhodou je „dobrovolnost“ takového vztahu ze strany potenciálního klienta a tím i dlouhodobost a věrnost. Content marketing je jedním nástrojů inbound marketingu, ale používá se i samostatně.

**Virální marketing** – videa, fotky, vtipné, šokující materiály, to vše se může šířit po internetu samo bez placení reklamy. To však neznamená, že virální kampaň je levná. Vyžaduje originální nápady, kreativní zpracování a podporu šíření – tzv. seeding. Reakce na připravené video mohou být různé a ne každá virální kampaň je úspěšná. Proto je virální kampaň vždy trochu sázka do loterie. Virální kampaně většinou nejsou zaměřené na prodej, ale na šíření povědomí.

### 11.3 DALŠÍ ONLINE KANÁLY A NÁSTROJE PRO CESTOVNÍ RUCH

Největším online hráčem v cestovním ruchu je společnost Priceline Group, která provozuje portál [www.booking.com](http://www.booking.com) a další např. Agoda). **Booking.com** nabízí kromě ubytování (prodej hotelů a apartmánů za provizi) služby business klientele, firmám správu služebních cest, program pro cestovní agentury a affiliate program.

Mezi další portály patří [expedia.com](http://expedia.com), [hotels.com](http://hotels.com), [hrs.com](http://hrs.com). Jejich služby jsou většinou velmi podobné, záleží vždy na cílové skupině, který portál upřednostňují. Portály mají různá kritéria řazení. Většinou jsou v různých poměrech zastoupeny výše provize, kvalita profilu, relevantnost nabídky, hodnocení klientů.

Hodnotící portály jako [tripadvisor.com](http://tripadvisor.com), [holidaycheck.de](http://holidaycheck.de) apod. vstupují významným způsobem do rozhodování klienta. Hotely mohou spravovat svá hodnocení přes platformu [Trustyou.com](http://Trustyou.com). **Tripadvisor.com** nabízí kromě hodnocení ubytování, restaurací, destinací a atraktivit také rezervaci. Rezervace proběhne buď přes některý rezervační portál nebo rovnou do hotelu. [Tripadvisor.com](http://Tripadvisor.com) nabízí hotelů různé úrovně profilu. Služby [Tripadvisor Business Advantage](http://Tripadvisor.com) umožňuje např. proklik na webovou stránku, zvýraznění telefonního čísla, měnící se fotografie apod. Společnost nabízí také placenou bannerovou reklamu.

**Google** nabízí dva specializované programy pro hotely. [Google hotel Ads](http://Google hotel Ads) je placený v systému PPC, rezervace probíhá na webu hotelu. [Commision program](http://Commision program) je založený na provizi. [Hotel Google](http://Hotel Google) zaplatí až v okamžiku, kdy opravdu prodá.

V neposlední řadě vzniklo v posledních letech několik **aplikací** pro mobilní telefony. Velké rezervační portály mají vlastní aplikace nebo mobilní stránky. Z nezávislých je pro hotely zajímavá např. aplikace [Hotel Tonight](http://Hotel Tonight), která umožňuje rezervaci na následující tři dny a dobře tedy plní funkci last minute nabídek.

Důležitým nástrojem v online komunikaci jsou jednoznačně **newslettery**. Příprava newsletteru tak, aby zaujal není jednoduché – atraktivní titulek, grafické zpracování a informační hodnota pro příjemce může zvýšit pravděpodobnost otevření a prokliku na webové stránky. Pro správné zasílání newsletteru je také důležité pracovat se systémem CRM (Customer relationship management). Jiný obsah je vhodný pro potenciální klienty, jiný pro stávající klienty, jiný pro klienty jezdící do Řecka a jiný pro klienty jezdící na poznávací zájezdy. Jsou ale témata universální, která jsou lákavá pro většinu – spirituální témata, životní moudra, zdravotní a lifestyle tipy, erotika.

Obrázek č. 34: Ukázka vizuálu a témat newsletteru CK Kudrna



Zdroj: newsletter CK Kudrna

## 12 MARKETING DESTINACE

---

Uplatňování marketingu a managementu v podmínkách destinace je velmi rozmanitá disciplína. V rozvoji destinace se hlásí různě velké organizace, které více méně odpovídají velikosti destinace. V České republice je tato oblast zatím velmi „živelná“. Destinační organizace na nižších územích celcích vznikají často spontánně. Až v posledních letech začíná diskuze, která snad povede k ukotvení tohoto oboru, systematické podpoře či dokonce metodice a certifikaci.

Destinace soutěží na trhu cestovního ruchu o turisty, mají své konkurenty, rozpočty, silné a slabé stránky. Stávají se jednotkou, která podléhá pravidlům trhu, a aby uspěly, je potřeba je strategicky řídit. K propagaci destinace a jednotlivým nástrojům marketingového mixu není možné přistupovat izolovaně. Provázanost a využití integrované komunikace je více než žádoucí. Komplexní nabídka destinace, její komunikace a realizace pobytu musí být v rovnováze, vzájemně se ovlivňují a doplňují. Využití synergického efektu může zefektivnit komunikaci a poskytnout destinaci konkurenční výhodu.

### 12.1 POJMY DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU A MARKETINGU

Destinace je v literatuře definována různě. Například Thomas Bieger (1995) **definuje destinaci** jako prostor (místo, region), který si host vybírá jako cíl své cesty. Z této definice vyplývá, že host rozhoduje, zda je území vnímáno jako destinace, či nikoliv. Cílem destinačního managementu tedy je uvést svůj region do povědomí veřejnosti jako vhodný pro rekreaci. Paradoxně, zvláště v minulosti, kdy destinační management nebyl v České republice ještě vůbec rozvinut, bylo mnoho území vnímáno jako destinace, aniž by bylo jakkoliv cíleně řízeno. Destinace tedy existují samy o sobě, mohou být řízeny a rozvíjeny, ale pro jejich vznik není nutné žádné administrativní rozhodnutí.

UNWTO ve své definici zdůrazňuje, že destinací může být území, které disponuje všemi nezbytnými zařízeními pro bydlení, stravování, zábavu. Tento aspekt je velmi důležitý, neboť v okamžiku, kdy turista volí místo pro trávení své dovolené, preferuje uspokojení svých potřeb na jednom místě. Pokud region či místo nedisponuje všemi potřebnými službami, může se stát cílem jednodenních výletů, jeho prosazení na trhu delších pobytů je však obtížné. V cestovním ruchu jsou důležité i jednotlivé atraktivity, které mohou být z hlediska cestovního ruchu velmi významné (např. hrad Karlštejn), ale nejsou schopny generovat přespání a vytvořit destinaci.

Hlavní znaky odlišující místo a jednotlivou atraktivitu od turistické destinace jsou:

- komplexnost služeb,
  - návaznost, možnost trávit celý pobyt v daném místě nebo oblasti,
  - francouzská lyžařská střediska jsou z tohoto pohledu velmi dobře vybavená. Kromě skvělých lyžařských podmínek je zde velmi kvalitní doprovodná infrastruktura – apres-ski bary, půjčovny lyží, servis, bazén, projížďky na saních, restaurace, prodejny potravin, sportovního vybavení. Lyžař za zábavou ani dalšími potřebami nemusí nikam odjíždět.
- návaznost a soulad s hlavní atraktivitou,
  - tento prvek souvisí s tvorbou image a asociací. Pokud destinace oslovuje více segmentů a nabízí více produktů, pro každou oblast je potřeba vytvořit kompletní podporu jak materiálně-technickou, tak informační.
- společná marketingová strategie,

- vypracování marketingové strategie je důležitou podmínkou pro úspěšný rozvoj destinace,
- hlavní výhodou společného postupu je koordinace aktivit a propagace, úspory z rozsahu, jednotný design, tvorba značky, možnost oslovit více segmentů, kumulace finančních zdrojů pro investice atd.
- spolupráce veřejného a soukromého sektoru,
  - cestovní ruch je řízen veřejnou sférou a realizován soukromou, koordinace a spolupráce je tedy nezbytností, oficiální spolupráce veřejného a soukromého sektoru např. při provozování nějakého zařízení se označuje jako PPP (public-private partnership),
  - formy spolupráce jsou různé, od prosté koordinace aktivit, spojení na jednotlivé akce až po spolufinancování projektů,
- společné cíle všech subjektů,
  - jasně definované, sdílené a explicitně vyjádřené cíle jsou součástí strategie, je možné se na ně při jednáních odvolávat a kontrolovat, zda plánované kroky jsou v souladu s cíli a zvolenou strategií. Důležité ale je také vnitřní souznění s těmito cíli. Pokud subjekty nejsou ztotožněny s deklarovanými cíli nebo cíle některých stran jsou dokonce v rozporu, je jejich dosažení ohroženo.

Řízením destinace se zabývá **destinační management**. Jedná se o soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný informační a rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora profesních spolků, sdružení a organizací. (Zelenka, Pásková 2012).

**Společnost destinačního managementu** je organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejích produktů cestovního ruchu na trhu, realizuje záměry destinačního managementu. Společnost destinačního managementu je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace.

Společnost destinačního managementu může vzniknout buď administrativním rozhodnutím „shora“ – zřízena např. krajským úřadem, nebo je její vznik spontánní aktivitou subjektů aktivních v cestovním ruchu – podnikatelé, zástupci obcí apod.

Mezi základní funkce společnosti destinačního managementu podle UNWTO patří:

- identifikace cílového trhu,
- komunikace s cílovou skupinou,
- zvyšování návštěvnosti,
- vytváření image destinace.

Je vidět, že většina funkcí je spojena s marketingem, často i pojmy destinační management a destinační marketing bývají zaměňovány. Management se však netýká pouze tvorby produktů a s tím spojenou propagací, ale zahrnuje i otázky financování, stanovení priorit, plánování investic, ovlivňování legislativy apod.

Destinace můžeme dělit z různých hledisek. Jedním z pohledů je velikost:

- rezort,
- místo,
- region,
- země,
- kontinent.

Čím větší vzdálenost zdrojového trhu, tím větší geografický prostor je vnímán jako jedna destinace. Jsou ale i výjimky, kdy je menší jednotka vnímána jako významnější destinace (např. Praha je významnější destinace než Česká republika), lyžařské středisko Aspen je známější než Colorado apod.

Každá destinace je jedinečná, má unikátní kombinaci zdrojů a tím i unikátní produkty. **Zdroje destinace** jsou:

- fyzické (příroda, klima),
  - moře, hory, soutěsky,
  - tyto zdroje není možné ovlivnit, destinace se může snažit eliminovat negativní vlivy klimatu – např. budovat zázemí a zábavu pro špatné počasí, aquaparky apod.
- kulturně-historické (kulturní dědictví, folklór, ...),
  - hrady, zámky, folklór, slavnosti, řemesla, festivaly,
- ekonomické (poměr cena/kvalita, domácí a zahraniční investice do turismu, ...),
  - vznik cyklostezek, inline stezek, aquaparků,
  - vznikají nové resorty za podpory Evropské unie – např. Plešivec, Dolní Morava, Monínek.

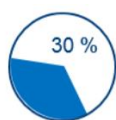
## 12.2 STRATEGIE V MARKETINGU DESTINACÍ

Na základní volbu strategie destinace je možné aplikovat stejné postupy a kritéria jako u podnikatelských subjektů. Vhodné je především rozhodnout strategii podle Portera (viz. 3.2). Většina destinací volí strategii diferenciaci, některé menší destinace specializace (ať již na segment nebo na produkt), jedná se ale spíš o výjimky.

Také destinace postupují podle principů cíleného marketingu: segmentace – targeting – positioning. Základem **segmentace** bývá země původu, účel cesty, případně motivace k účasti na cestovním ruchu. Z dalších kritérií se uplatňuje životní styl nebo fáze životního cyklu rodiny. Po úvodní specifikaci segmentu následuje popis demografických a mediálních charakteristik.



Obrázek č. 35: Úvodní popis segmentu Požitkáři od CzechTourismu



## POŽITKÁŘI



### KDO JSME?

Jsme častěji **ženy** a lidé ve věku **35-64 let**. Je pro nás důležité, aby nás naše **práce bavila a přinášela nám uspokojení**. Rádi pracujeme na **zahradě** a čteme **časopisy**. Rádi si hrajeme s dětmi a milujeme **pasivní odpočinek - nicnedělání**.




### DŮVODY K CESTOVÁNÍ

Během cestování chceme navštívit zajímavé **přírodní parky** a obecně rádi využíváme možnost **poznávat přírodu**. Na dovolené rádi využíváme **luxusní služby** a dopřáváme si **kvalitní ubytování**. Rádi poznáváme **místní pochoutky** a oceníme kvalitní a zajímavou gastronomii. Rádi trávíme čas v **lázních a wellness**.

### BARIÉRY V CESTOVÁNÍ

Od cestování nás odrazuje **obtížná letecká dostupnost**, **nestabilní politická situace**, **nízká úroveň zdravotnictví** a **nízká kvalita potravin**. Destinace, kde hrozí, že budeme **okradeni**, a místa, kde je **špína**, nás nelákají. Nemáme rádi ani **destinace s extrémními teplotami**.

### ZPŮSOB CESTOVÁNÍ

Cestujeme na různě dlouhé výlety. Podnikáme **jednodenní cesty**, ale účastníme se i **víkendových pobytů** anebo **týdenních až dvoutýdenních cest**. Většinou využíváme služeb **cestovní kanceláře** a kupujeme si pobyt včetně **dílčích výletů**. Přespáváme v **mezinárodních** anebo **místních hotelech**. Cestujeme s **rodinou, dětmi, vnoučaty a přáteli**.

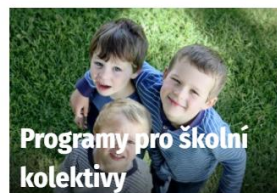
### DESTINACE A ZDROJ INFORMACÍ

Nejčastěji cestujeme do **střední a západní Evropy** a **Severní Ameriky**. Často také cestujeme po **vlasti**. Informace o destinacích získáváme z **časopisů a novin**, z nabídky **cestovních kanceláří** a **propagačních materiálů**.

Zdroj: [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)

Zacílení a positioning probíhá stejně jako u ostatních segmentů. Zvolené segmenty u destinace Východní Čechy ukazuje následující obrázek.

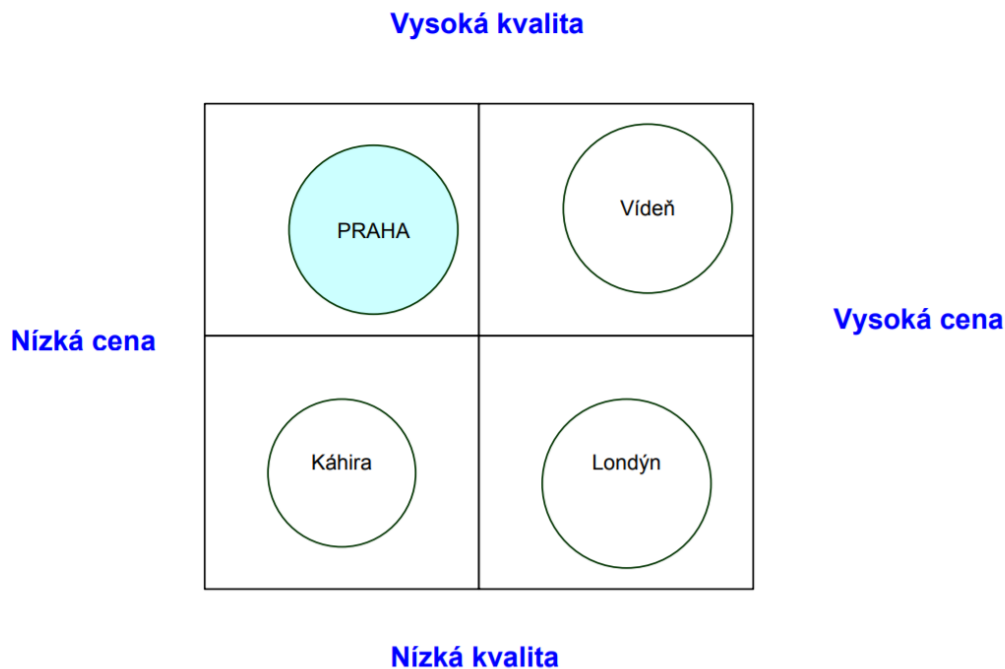
Obrázek č. 36: Zacílení destinace Východní Čechy



Zdroj: [www.vychodni-cechy.info](http://www.vychodni-cechy.info)

U destinace je důležité navázání vztahu s návštěvníkem, jeho reference, vyprávění a recenze ovlivňují další zájemce, budují image a podporují opakované návštěvy. Cílem budování image je proto vytvoření tzv. Love brandu.

Obrázek č. 37: Ukázka positioningu městských destinací



Zdroj: Palatková (2007)

Dále je potřeba učinit rozhodnutí, jaké produkty, na jakých trzích a jakým způsobem budou nabízeny. Ke konkretizaci jednotlivých rozhodnutí a kroků slouží marketingový mix.

### 12.3 MARKETINGOVÝ MIX DESTINACE

Při plánování taktiky se většinou jedná o rozhodnutí, jaké produkty, na jakých trzích a jakým způsobem budou nabízeny. K tomu mohou sloužit dva koncepty přístupu k marketingovému mixu – 10 P nebo 4 C:

- 10P:
  - product,
  - price,
  - place,
  - promotion,
  - packaging,
  - programming,
  - people,
  - partnership,
  - politics,
  - public opinion.

- 4C – pohled na marketingový mix ze strany zákazníka (Kotler 2000):
  - customer value,
    - hodnota pro zákazníka, přínos, užitek
    - důraz na individuální potřeby,
    - výška hor, počet lanovek, výletů, atrakce pro děti, netradiční zážitky,
  - cost to the customer,
    - Total Cost of Ownership,
    - cesta, ubytování, stravování, zábava, ...
  - convenience (pohodlí),
    - webová stránka, pobočky cestovních kanceláří v nákupních centrech, interaktivní mapy, plánovače výletů, mobilní aplikace, ...
  - communication,
    - zdůrazňuje obousměrnou komunikaci, nikoliv pouze jednosměrnou reklamu apod.

### 12.3.1 Produkt destinace

Produkt destinace je komplex služeb, které si host nárokuje v určitém prostoru, jsou to pouze předem sestavené balíčky, ale i ostatní služby, které využívá v průběhu pobytu – servis pro kola, mytí, lyžařské školy, prohlídka muzea, ... Komplexnost produktu vede destinace k nutnosti udržovat úroveň všech částí v souladu, neboť tak se vytváří spokojenost, celkový dojem. Produkt destinace je tvořen následujícími částmi:

- atraktivita – **primární nabídka**,
  - lokalizační podmínky, hlavní stimul návštěvy, podstata destinace,
- infrastruktura a materiálně technická základna – **sekundární nabídka**,
  - realizační podmínky,
    - ubytovací a stravovací zařízení,
    - dopravní infrastruktura,
    - doprovodné služby.

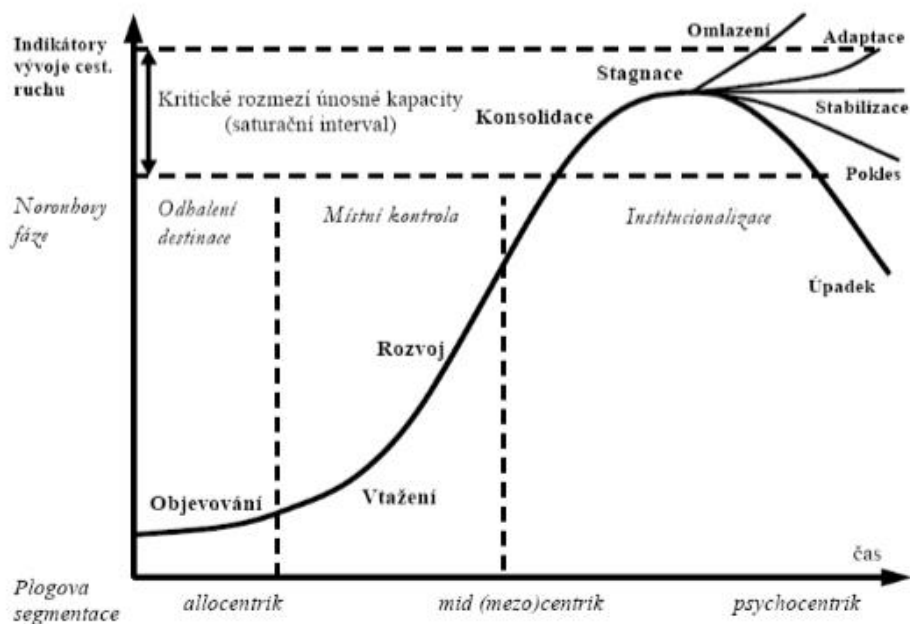
Při rozhodování o volbě destinace je důležitá také image destinace, která je součástí produktu – finanční náročnost, bezpečnost, pohostinnost, ... Vnímání destinací Švýcarsko, Francie, Albánie, Egypt je velmi rozdílné nejen z hlediska produktu, ale i z hlediska dalších vlastností.

K produktu destinace můžeme přistupovat buď podle geografického kritéria – destinace je sama o sobě produktem – nebo podle tématu či aktivit – rybaření, cyklostezky, vinné stezky, geocaching... Produkt destinace je tzv. multiopční – jedna destinace může být nabízena na různých trzích jako různý produkt.

Součástí produktu jsou tzv. **tvrdé a měkké komponenty** (tech quality a touch quality). Na jedné straně jsou fakta, čísla, parametry, na druhé straně je dojem. Kromě tvrdých dat jsou možná ještě důležitější přátelskost, pohostinnost, nálada, atmosféra, chování místních apod.

Produkt destinace podléhá životnímu cyklu stejně jako jiné produkty. Je potřeba produkt neustále inovovat, omlazovat a udržovat krok s trendy.

Obrázek č. 38: Butlerův životní cyklus destinace



Zdroj: Zelenka, Pásková (2008)

Destinační produkty podléhají **trendům** stejně jako jakýkoliv jiný produkt. Pokud destinace nesleduje trendy, pokles se prohloubí v úpadek. Jaké jsou aktuální trendy?

- věnovat pozornost celému procesu tzv. Customer journey,
  - od hledání informací, přes rezervaci, příjezd, pobyt, odjezd, návrat, hodnocení pobytu, vzpomínky
- entertainment + excitement + education,
- vytváření tematických produktů (např. Královské zážitky na královských místech),
- customizace, specializace,
- letní využití skiareálů,
- vznik resortů,
  - Resort Luhačovice - místa zážitků,
  - Dolní Morava,
- vytváření nových aktivit + pasivit,
  - geocaching,
  - single trails,
  - segway, koloběžky (ve městě, sjezdy z hor),
  - unplugged vacation,
  - relaxace, wellness, meditate,
  - stezky pro bosé nohy,
  - stezky v korunách stromů,
  - lanové parky, obří houpačky, vodní hřiště.

### 12.3.2 Cena

Destinační společnost nestanovuje cenu, nemůže ji ani ovlivnit, neboť většina subjektů poskytující služby jsou v soukromém vlastnictví. Destinační společnost nicméně v duchu 4C a konceptu Total cost of ownership, může zvyšovat hodnotu služeb, které turisté za své peníze dostanou. Cílem je tedy uvést v soulad náklady a hodnotu, kterou hosté za své peníze získají, který povede k celkové spokojenosti. Destinační společnosti mohou vytvářet různé pobytové karty (ve spolupráci s poskytovateli služeb), zážitky a vzdělávání ve vlastních zařízeních (infocentra, interaktivní expozice, kina), organizovat program a eventy bez placeného vstupného, zajistit dostatečnou infrastrukturu (parkoviště, toalety, lavičky).

### 12.3.3 Distribuce

Distribuce produktu destinace může být pro mnohé dost abstraktní pojem. Distribuce je u destinace úzce spojená s komunikací a propagací (které se např. na workshopech potkávají).

Rozlišujeme vnitřní a vnější distribuci. **Vnitřní distribuce** představuje distribuci uvnitř destinace v okamžiku, kdy je turista na místě. Přes infocentra, hotelové recepce, vstupní prostory muzeí apod. může host v destinaci rezervovat vstupenky na akce, místa v restauraci, objednávat prohlídky, nakupovat suvenýry a zážitky, získávat informace o dalších atraktivitách apod. Hovoříme o vztahu destinace – klient neboli D2C.

**Vnější distribuce** má za úkol dostat ke klientovi destinaci jako takovou, tj. v době, kdy se klient rozhoduje, informuje a rezervuje. Přímá distribuce se odehrává především online. Vlastní webové stránky zahrnující informační servis, mobilní aplikace, interaktivní mapu, plánovač tras a výletů, rezervační formulář, ... to vše zajistí, že klient pohodlně zjistí vše, co potřebuje ke svému rozhodnutí a může rovnou provést rezervaci služeb. Ve vztahu destinace – business neboli D2B je opět důležitý informační servis. Některé destinační společnosti umí nabízet hotové balíčky cestovním kancelářím (umí a mohou prodávat), fungují jako agentura pro poptávky, mají přehled o obsazenosti jednotlivých hotelů a jsou spolehlivým kontaktním partnerem pro cestovní kanceláře. Některé destinační společnosti plní pouze funkci propagační. Nabízí produkty formou katalogů, map apod., ale samotný prodej přenechávají subjektům v soukromém vlastnictví (agentury, cestovní kanceláře, hotely). Organizují pro ně účast na veletrzích, workshopech apod.

### Zell am See

Oblast Zell am See – Kaprun je jedna z nejvyhlášenějších, ale také nejdražších v Rakousku. Rozmanitost nabídky přírodních i kulturních zážitků je obdivuhodná. V destinaci funguje celá řada služeb – program pro děti, túry s průvodcem, představení zpívající fontány na jezeře, letní sáňkování na ledovci, pobytová karta, se kterou jsou lanovky, parník, soutěsky, bazén a další služby zdarma.

V konečném součtu nákladů získává turista více, než kolik by za stejnou cenu dostal v některých jiných destinacích. Destinace je tím pádem dobře konkurenceschopná i na trhu méně náročných turistů hledajících ubytování v pensionech a apartmánech.

#### 12.3.4 Propagace

Propagace u destinací vykazuje jisté charakteristické vlastnosti, destinace inklinují k používání specifických nástrojů, které u komerčních subjektů nehrají tak významnou roli, přestože je také mohou využívat.

- vlastní web
  - zdroj informací, možnost rezervace, propojení na další informace, mobilní aplikace, textové vyhledávání, tematické členění,
  - fotky, videa – snaha o vystihnutí nálady, atmosféry, genius loci, zobrazování emocí
  - dobré rozcestníky pro vyhledávání – podle čeho chtějí turisté hledat informace – motiv cesty, aktivity v destinaci, cílová skupina (pro rodiny, freeridisty,...)
  - optimalizace podstránek jednotlivých subregionů a produktů, tvorba microsite k jednotlivým tématům,
- veletrhy,
  - velmi důležité pro regiony, v zahraničí často součástí expozice CzechTourism
  - pro menší destinace jsou důležité regionální veletrhy, veletrhy v příhraniční apod.
  - destinace běžně jede na 10 a více veletrhů a workshopů za rok,
- press tripy,
  - novináři, bloggeři,
  - rozmanitý program, kvalitní hotely, vlastní zážitky,
  - např. CzechTourism v roce 2016 zorganizoval 7 presstripů celkem pro 70 novinářů. Další presstripy organizují místní destinační společnosti (např. Kutná Hora)
- fam tripy,
  - pro cestovní kanceláře, už se dělají méně, velmi nákladné,
  - např. formou individuálního zajištění ubytování a poskytnutí informační podpory,
- reklama,
  - velký důraz na tištěné materiály, dostupné v infocentrech, různé jazykové mutace,
    - mapy, průvodci, tematické brožury, letáky jednotlivých atraktivit, program akcí a eventů,
    - jednotný design, logo, snadná identifikace destinace,
  - sociální média - Facebook, youTube, Instagram, Pinterest, blogy,
  - ostatní online – videoreklama, bannery,
  - časopisy dle zaměření a cenové úrovně destinace,
  - billboardy, postery v metru, outdoor (tramvaje velmi oblíbené),
- PR,
  - články, newslettery, aktuality, vlastní noviny, rádio, vlastní televize,
- podpora prodeje,
  - pobytové karty, cestovní razítkové pasy, Pohádkové království, 4 dny za cenu 3 (skipas, ubytování, ...), soutěže o pobyt,
  - openingy, eventy, testovací dny lyží, jarmarky, ...
- osobní prodej
  - infocentra, jednání s touroperátory, veletrhy.

Vzhledem k rostoucí intenzitě konkurence je potřeba reflektovat moderní **trendy**, vyvíjet inovace a oslovovat turisty s něčím novým, originálním. Jaké trendy se prosazují v posledních letech ukazuje následující přehled:

- zintenzivňují se propagační aktivity, neboť je potřeba prorazit a dostat se k uchu a oku klienta dříve a výrazněji než konkurence.
- navazovat spolupráci se soukromým sektorem,
- diverzifikace turistického produktu – oslovení nových trhů, snížení koncentrace turistů do center měst apod.,
- web stránky jako propagační prostředek,
- zájem o oblast udržitelného turizmu,
- trend k propagaci konzervace a obnovy národního umění a kultury,
- snaha „vychovávat“ privátní sektor v souladu s udržitelným cestovním ruchem,
- příběh – vtažení do děje, zaujetí příběhem skutečným i vybájeným,
- středem zájmu turista, ne produkt – jeho potřeby, motivace, zájmy
- zprostředkování zážitku,
- sociální sítě, hodnocení destinací ([www.gogobot.com](http://www.gogobot.com), [tripadvisor.com](http://tripadvisor.com)),
- zapojení moderních technologií,
- video marketing,
- filmová propagace.

Jedním z trendů posledních let je propagace prostřednictvím **filmu**. Lokality natáčení filmových trháků lákaly turisty vždy (např. Hoštice u Volyně z filmové série Slunce, Seno, ...), systematicky tohoto fenoménu jako první České republiky využil autor filmu Bobule, který vedl k růstu návštěvnosti, zájmu o produkt, rozvoji vinných stezek apod. Výše zmíněné Hoštice u Volyně se se zájmem turistů srovnávají neorganizovaným způsobem, obyvatelé si stěžují na ztrátu soukromí, někteří se snaží vydělat. Natáčení českých i zahraničních filmů využívají např. Karlovy Vary (Vrchní, prchni, bondovky a jiné), které vydaly speciální brožuru. Vtipně využili film i v Humpolci. Ne, že by se tam něco natáčelo, ale „Hliník se odstěhoval do Humpolce“ a před lety tam vzniklo muzeum s názvem Hliníkárnum, má zasazenou švestičku v parku a pamětní desku.

CzechTourism začal filmové propagace využívat také a ve vztahu ke konkrétním trhům – v České republice se na Perštýně natáčela norská pohádka Cesta za Vánoční hvězdou (v předvánočním čase byla uspořádána kampaň k návštěvě České republiky s využitím vizuálů z pohádky), pro čínský a indický trh se v Praze natáčely romantické filmy na podporu romantických a svatebních cest. Pro domácí trh vznikl portál [www.zemefilmu.cz](http://www.zemefilmu.cz), kde si turisté mohou naplánovat cestu po místech natáčení svého oblíbeného filmu.

#### 12.3.5 Programování, tvorba balíčků

Program v destinaci je pro turisty lákadlem a nemusí se vždy jednat o velké akce. Nástroj program obecně dává odpověď na otázku „co u nás budou turisté dělat?“ O program se v destinaci starají bobové dráhy, aquaparky, lanová centra, hřiště, naučné stezky, túry s průvodcem. Ve městech se konají hudební a filmové festivaly, food festivaly, výstavy pískových nebo ledových soch, výstavy fotografií v exteriérech, jednotlivé atraktivy jako hrady a zámky zavádějí kostýmované prohlídky, noční prohlídky s loučí, rytířské hry a turnaje, prohlídky a výstavy s vánoční / dožínkovou / velikonoční tematikou. Z hlediska práce destinační agentury je program i návrh itineráře trasy.

Plánování programu pomáhá podporovat poptávku mimo sezónu a zvyšuje přitažlivost destinace pro specifické cílové trhy, které si díky konkrétní nabídce programu dovedou lépe představit, co budou v destinaci dělat a jestli je pro ně vhodná. Dále program:

- pomáhá budovat vztahy s veřejností,
- pomáhá budovat osobní vztah k destinaci,
- zvyšuje průměrné tržby na jednoho zákazníka,
- pomáhá prodloužit délku pobytu,
- umožňuje nabízet tematicky zaměřené programy – odlišení od konkurence,
- zvyšuje atraktivitu destinace.

Balíčky destinační společnosti vytváří pro cestovní kanceláře buď na zakázku nebo má připravené balíčky k nabízení na veletrzích a workshopech. Balíčky mohou být připravené s konkrétním podnikem nebo jsou postavené obecně.

*Obrázek č. 39: Ukázka nabídky balíčků destinací*

**Ausflüge mit der Familie**  
von 1. Mai bis 26. Oktober 2017

- 7 Nächte z. B. im 3\*-Hotel
- 6-Tages SalzburgerLand Card
- Teleskopische Sternen.Führung

Preis p. P./DZ ab **€ 445**  
**zum Angebot >**

## Olympijský park Rio – Lipno 2016

Zářným příkladem partnerství a spolupráce je Olympijský park Rio – Lipno, který za 17 dní během letní olympiády navštívilo 350 tis. návštěvníků. Za koncept a realizaci odpovídal Český olympijský výbor, akce zahrnovala 8 lipenských obcí a vstup pro veřejnost byl zdarma.

Výsledkem spolupráce byla kromě obrovské popularity destinace a okamžité vysoké návštěvnosti i nově vybudovaná infrastruktura (7 nových sportovišť), 6 zmodernizovaných sportovišť a další dary. Celkové investice do sportovní infrastruktury dosáhly hodnoty 10 mil. Kč. Celá akce tedy vylepšuje potenciál destinace i do budoucna.



## Hotel Sportwelt\*\*\*

### Magic Mountains Zauchensee

von 24. Juni bis 9. September 2017

- 7 Nächte VP
- 6 Tage Magic Mountains Card
- 3 Berg- und Talfahrten mit der Gamskogelbahn I
- Panorama-Wellness, Fitness etc.
- Tolles Betreuungsprogramm für alle Altersstufen

Preis p. P. ab **€ 379**  
zum Angebot >

Zdroj: newsletter destinace Altenmarkt - Zauchensee

### 12.3.6 Partnership

Partnerství je pro destinační společnost klíčová kapitola. Zatímco soukromý subjekt může většinou fungovat sám za sebe, destinační společnost funguje a díky a prostřednictvím partnerů. Ať už se jedná o financování, plánování, organizaci akcí, koordinaci, nabídku produktů nebo prostě o jejich realizaci, bez partnerů by destinační společnost nic nezvládla. Může se jednat o spolupracující organizace nebo o oficiální partnery určité akce ([www.olympic.cz](http://www.olympic.cz)).

**Partnerství s podniky a organizacemi v destinaci** může nabývat různých podob. V České republice je význam spolupráce mezi podniky ještě podceňován. Okolní restaurace jsou vnímány jako konkurent, ale přitom jejich partnerství ve spolupráci s destinační společností může vytvořit zajímavý gastronomický produkt destinace (např. Bylinkové stezky v destinaci Hochkönig). Dalšími potenciálními partnery jsou místní spolky, organizace a instituce – KČT, místní turistické spolky, místní akční skupiny, okolní obce apod. Spolupracovat je možné i se subjekty mimo cestovní ruch, které jsou ale typické pro danou destinaci nebo k ní mají nějaký vztah. Např. partnery Švýcarské centrály cestovního ruchu v České republice jsou firmy jako Swiss Cheese, časopis Snow, švýcarské kávovary Jura, ale i Sdružení železničních modelářů.

Společnost destinačního managementu pro ně zajišťuje propagaci, partneři sponzorují akce, poskytují know-how a společně vytváří nové produkty a zážitky.

Jaké výhody plynou z takové spolupráce?

- většina podniků cestovního ruchu je malých nebo středních, jejich vliv na trh a možnost prosazení se jsou omezené,

- společné využívání zdrojů, které zvýší konkurenční schopnost,
- společná propagace, akce, program zvýší atraktivitu destinace,
- získání větší váhy v jednání se státní správou a samosprávou.

Spolupráce nemusí probíhat pouze v rámci destinace. Partnerství jsou výhodně navazována i mezi destinacemi. Příkladem je společná propagace na vzdálenějších trzích zemí Visegrádské čtyřky s projektem European Quartet One Melody, propojování lyžařských středisek do větších celků, přeshraniční spolupráce podporovaná EU, partnerství měst s podobným městem v zahraničí apod.

Public – Private Partnership označuje situaci, kdy veřejný a soukromý sektor společně provozují určité zařízení, vzniká společná instituce, podnik. Typickým příkladem je koupaliště, které vlastní obec, ale provozuje soukromý subjekt. Toto partnerství přináší výhody:

- rozšíření možností čerpání dotací EU,
- lepší orientace na business a přínos pro místní podnikatele,
- propojení informací,
- efektivní provozování veřejných služeb.

Kromě partnerství a spolupráce jsou pro atmosféru v destinaci zásadní **vztahy s místní komunitou**. Se stále větší koncentrací turistů v některých destinacích začínají místní obyvatelé stále citlivěji vnímat i negativní dopady zájmu o destinaci. Možností, jak navázat spolupráci s místními obyvateli jsou např. sousedská fóra, veřejná jednání o rozvoji, zapojení do konkrétních akcí (např. různé slavnosti, příjezdy šlechticů, výroční jarmarky, ...) jako herců nebo pořádání akcí s přínosem pro místní obyvatele. Na atmosféru v destinaci mají vliv i vztahy mezi podnikateli. Nevraživost či nezdravá soutěživost může snadno přerůst do napětí a pokazit dojem z pobytu. Proto je důležitá koordinační činnost destinační agentury a otevřená komunikace.

### 12.3.7 Politika

Politická rozhodnutí mají na destinace velký vliv jak uvnitř destinace, tak vně. Mezi skutečnosti, které politika ovlivňuje uvnitř destinace patří možnosti financování, omezení výstavby, možnosti dalšího rozvoje destinace, udržování a možnosti využití atraktivit (především kulturně-historických a chráněných krajinných území), vzhled a charakter destinace.

Vně destinace je pro fungování a rozvoj destinace rozhodující stabilita, politický režim, změny zákonů, nadnárodní sdružení, nastavení čerpání fondů EU, vízová politika.

### Turecko je nebezpečné?

Veřejné mínění může ale ovlivnit destinaci i negativně. Rozšíření obav z potíží v Turecku v roce 2017 výrazně ovlivnilo prodeje zájezdů do dané destinace, přestože se reálně během letní sezóny nic nestalo a Turecko se v danou chvíli jeví jako bezpečná destinace s výborným poměrem cena/výkon.

### 12.3.8 Veřejné mínění

Módnost často rozhodujícím faktorem volby destinace, dovolená a destinace se stávají módním doplňkem. Jinou image má Chorvatsko, Bulharsko i Řecko. Důležité pro rozhodování je vnímání destinace klientem, předávání zkušeností, referencí, asociací. Proto musí destinace důsledně budovat vlastní značku, neboť pak jsou klienti ochotni víc zaplatit a nesou nižší riziko nespokojenosti. Obecně klient má větší důvěru k tomu, co zná a podle toho i vybírá.

## 13 BUDOVÁNÍ IMAGE A PODNIKOVÁ IDENTITA

---

Image je definována jako „psychický otisk reality subjektivně přepracovaný do formy dojmu, obrazu skutečností“. Rozhodující není skutečnost sama, ale jak je realita vnímána. A vnímání reality je velmi subjektivní. Projevuje se zde projekce, kdy člověk často vidí věci tak, jak je vidět chce, do vnímání promítají příjemci jednání a komunikace své představy a čekávání. Další prvek, který zamezuje vnímat skutečnost objektivně je selektivní vnímání, člověk si více všímá věcí, které potvrzují jeho představy a názory. Ostatní buď přehlíží nebo bagatelizuje.

Image má povahu zobecněného a zjednodušeného symbolu, který je vytvořen na základě souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu, určité skutečnosti. Promítají se do něj nejvýraznější charakteristické rysy, které zajistí vyčlenění z anonymity. Díky tomu je možné mít představu i o firmě, se kterou nemáme vlastní zkušenosti.

Toto zjednodušené vnímání reality usnadňuje rozhodování, které probíhá na základě obrazu, který si spotřebitel vytvořil. Může se jednat o bezpečnost destinace, nákladnost, dostupnost, kvalitu produktu. Klient kupuje image, dojem, představu a tím buduje i svůj vlastní image.

Image může firma nebo destinace cíleně budovat. Pro správné budování image je nutné věnovat pozornost všem **složkám image**:

- podniková identita,
  - design,
  - komunikace,
  - jednání,
- podniková kultura,
  - prostředí, v němž firma operuje,
  - hodnoty,
  - hrdinové, příběhy,
  - formality a rituály,
  - neformální komunikace a komunikační kanály.

**Volba strategie** je záležitost spíše velkých firem, s širším sortimentem a více aktivitami. Jsou tři základní strategie:

- monolitická strategie,
- značková strategie,
- hybridní strategie.

Firmy mohou strategie kombinovat na různých geografických trzích podle aktuální situace na daném trhu. Např. pokud se vstup na trh odehraje nákupem silného místního hráče, mohlo by jeho přejmenování a rebranding zhoršit jeho postavení na trhu. Může tedy i jinak monoliticky vystupující firma udělat výjimku a změnu na trh zavádět postupně.



I malá firma však bude řešit svoji imagovou strategii např. v okamžiku expanze na zahraniční trh. Jaké možnosti má firma nabízející zážitky v přírodě pod názvem Nebojsa při nabídce svých produktů na zahraničním trhu?

**Monolitická strategie** je vhodná pro subjekt se silnou značkou, má dobré postavení na trhu. Většinou se subjekt pohybuje v příbuzných odvětvích, ale není to podmínkou. Příkladem je Čedok, který pod stejnou značkou provozuje jak výjezdovou cestovní kancelář, tak příjezdovou agenturu. Silná značka ve specializovaném odvětví může bránit vstupu do jiného odvětví. U příbuzného odvětví může dobrá image naopak usnadnit přijetí nových produktů nebo vstup na nový trh.

**Značková strategie** představuje situaci, kdy firma vystupuje na trhu pod více značkami a mateřská firma nemusí být ani známá. Příkladem je Smart Wings, kterou provozuje společnost Travel Service. Značkovou strategii volí i společnost cestovní kancelář Fischer, která kromě stejnojmenné cestovní kanceláře provozuje i značku Nev-Dama, eTRAVEL a Provileq. V hotelovém odvětví je příkladem InterContinental Hotels Group se značkami InterContinental, Holiday Inn, Crowne Plaza a několika dalšími. Provozovat levné motely i luxusní hotely pod jednou značkou není možné, neboť nelze budovat zároveň image levného i luxusního. Jiným důvodem může být koupení již zavedené značky a tím možnost získat i nový segment.

**Hybridní strategie** je kombinace obojího. Subjekt zachovává značku, ale zároveň staví i na jméno mateřské firmy. V situaci, kdy je image mateřské firmy silné a vhodné, může podpořit a doplnit postavení menší značky. Např. hotely Radison Blu Alcron spojuje mezinárodní postavení, známost a image společnosti Radison Blu a zároveň zachovává výjimečnost a tradici jména Alcron.

Image vykazuje specifické **znaky**, charakteristiky, se kterými je při plánování potřeba počítat.

- originalita,
  - napomáhá zapamatovatelnosti, snazší identifikace, odlišení,
- výraznost,
  - zaujmout, spojit s firmou, přebít konkurenci, není anonymní,
- periodičita,
  - aktualizace, facelift, potřeba budovat, posilovat,
- kontinuita,
  - dlouho se vytváří,
  - velká setrvačnost,
  - změna image – velmi propracované, konsistentní, argumenty, důkazy – změnit se musí i skutečnost, nejen prezentace,
- jednotnost stylu,
  - design manuál, dané fonty, typy fotek, lay-out,
  - snadná identifikovatelnost, podporuje zapamatovatelnost, silnější vliv,
- adekvátnost,
  - odpovídající skutečnosti a charakteru produktu, jinak rozpor mezi očekáváními a skutečností,
- jistá měřitelnost,
  - škály, známost, asociace, ...

Následující text se bude věnovat budování image a podnikové identitě, která vytváří obsahové i formální východisko pro utváření image.

### 13.1 BUDOVÁNÍ IMAGE

Image vzniká spontánně, jak firma vystupuje na veřejnosti, její okolí si vytváří názor, který šíří dál. Nějakou image má tedy i firma, která ho cíleně nebuduje. Aby ale image byla zřetelná a odlišitelná od konkurence, je lepší jí cíleně budovat. To probíhá v následujících krocích:

- stanovení cílové image,
- definování klíčových slov,
- určení sloganu,
- logo a další grafické prvky.

#### 13.1.1 Stanovení cílové image

V této fázi subjekt rozhoduje, co by si zákazníci o něm měli myslet. Jaké vlastnosti mají zákazníci subjektu přisuzovat – seriózní, konzervativní, spolehlivá. Co by měl zákazník nebo potenciální zákazník odpovědět na otázky „Jak byste charakterizoval společnost XY?“, „Co si myslíte o společnosti XY?“. Podle image je potřeba přizpůsobit jednání, formu komunikace, produkt. Dlouhodobý rozpor vede ke zklamání klienta, špatnému hodnocení a ztrátě klienta.

#### 13.1.2 Definování klíčových slov

Klíčová slova by měla vystihovat cílový image, navozovat žádoucí představy, atmosféru. Subjekt tím určuje, co s ním má být spojováno – akčnost, pohodlí, péče, dravost, výkon, soukromí, anonymita. Od klíčových slov se odvíjí i požadované asociace spojené s produktem či firmou. Každý subjekt by měl jít vlastní cestou, nekopírovat.

„Víte, proč není dobré představovat firmu jako „dynamickou“? Protože takových jen v Googlu najdete 53 400 za sekundu.“ (Mužíková, nedatováno)

#### 13.1.3 Vytvoření sloganu

Slogan je krátká věta obsahující podstatu, jedinečnost a přednosti značky nebo produktu a odlišuje jej od konkurence. Jedná se o nejstručnější oslovení zákazníka s důrazem na USP a klíčová slova. Jedná se o doplněk k názvu firmy, měl by vyvolávat žádoucí asociace a ideálně sdělovat výhody produktu nebo značky. Slogan by měl být jedinečný, originální, relevantní. Ideální délka je 5 – 8 slov.

Podle primární cílové skupiny a působnosti subjektu může být slogan buď v angličtině nebo češtině.

#### 13.1.4 Logo a další grafické prvky

Grafika by měla odpovídat stanovenému image – moderní, tradiční. Logo může vystihovat zaměření subjektu nebo být stylizovaný název. Cílem je vytvoření jednotné designové linie. Více o designu v kapitole 13.2.1.

### 13.2 PODNIKOVÁ IDENTITA

Zatímco image je obraz zvenčí, podniková identita je skutečnost uvnitř. Podniková identita vytváří základ pro obsahové a formální východisko pro utváření image, je to způsob, kterým firma chápe sebe sama.

(Vysekalová, Mikeš, 2009). Podniková identita by měla vytvářet komplexní obraz a všechny prvky by měly být v souladu – produkty, technologie, design, ceny, zákazníci, kvalita, kapacita produkce.

### 13.2.1 Podnikový desing

Podnikový design je vnější a vizuální prezentování se firmy na veřejnosti, stav budov, logo, firemní barva, jednotná úprava písemností, vzhled a chování zaměstnanců. Zvýšená pozornost je věnována tzv. „touch-points“ – bodům, kde se vnitřní prostředí setkává s vnějším – pobočky, vizitky, design propagace. Jednotný vizuální styl pomáhá snazší identifikaci firmy a tím i zefektivňuje propagaci, vzbuzuje dojem profesionality. Pro zachování jednotné linie specializovaná grafická studia vytváří design manuál, kde je přesně určená barva, písmo, font, charakter obrázků, uspořádání, velikost.

### 13.2.2 Podniková komunikace

Podniková komunikace je důležitým nástrojem managementu. Informovanost, sdílení úspěchů, cílů, hodnot vzbuzuje pocit sounáležitosti. Obsah a forma komunikace ovlivňuje identitu, měla by vycházet ze stanovené cílové image a odpovídat klíčovým slovům. Cílem komunikace je nejen známost (jméno se objeví v médiích), ale také budování žádoucích asociací a image.

Stejně jako u publicity dělíme komunikaci na vnitřní a vnější. Pro podnik je důležitá formální i neformální komunikace. Neformální komunikace jsou rozhovory u kávy, na obědě. Formální komunikace může probíhat formou zpravodajů, pravidelných setkání, hodnotících pohovorů, zadávání úkolů apod. Pro podporu sounáležitosti je důležité, aby komunikace byla obousměrná. Komunikace v podobě publicity zajišťuje spojení s vnějším prostředím.

### 13.2.3 Podnikové jednání

Podnikové jednání zahrnuje aktivity subjektu, které se mohou vztahovat k:

- zaměstnancům,
- zákazníkům,
- veřejnosti,
- partnerům,
- ostatním.

Mělo by korespondovat s obsahem a formou podnikové komunikace, jednání má významný přesah podnikové identity do vnějšího prostředí a tím vytváří image. Vůči zákazníkům se projevuje např. při řešení reklamací, přístupu ke změnám, kolik času má pracovník na zákazníka. Součástí jednání je také společenská odpovědnost – ekologičnost, sponzoring, partnerství projektů, akce pro veřejnost. Podnikové jednání je také důležitou součástí publicity.

## 13.3 PODNIKOVÁ KULTURA

Podniková kultura je druhou součástí tvorby image. Kultura představuje dlouhodobé a aktuální klima v organizaci. Jedná se o souhrn představ a hodnot všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.

Firemní kultura je ovlivňována národní kulturou. Kultura vychází ze sdílených hodnot, názorů, postojů, historie, typu vlastnictví, osobnosti vedoucího. Základní prvky, které by firma měla sledovat a snažit se budovat jsou:

- prostředí, v němž firma operuje,
  - snaha o kultivaci,
- hodnoty,
  - ekologie, odpovědnost, přátelství / dravost, individualita, úspěch,
- hrdinové, příběhy,
  - o kom se vypráví, kdo je oslavován, na jaké příklady se firma odkazuje ve své komunikaci,
- formality a rituály,
  - dárky k narozeninám, oslavy výročí, vánoční večírky,
- neformální komunikace a komunikační kanály,
  - kdo je důvěryhodný, kdo má jakou roli v kolektivu.

Na podnikovou kulturu je třeba dbát již při výběru pracovníků. V okamžiku, kdy pracovník vstupuje do podniku, má již svou hodnotovou orientaci vytvořenou, ta nesmí být v rozporu s hodnotami podniku. Kultura vytváří obsahové zázemí pro silnou identitu a identita vytváří obsahové i formální východisko pro utváření image. Do větší hloubky problematiky podnikové kultury tento text nepůjde.



## SHRNUTÍ

---

Cílem publikace bylo seznámit čtenáře se základy marketingu v aplikaci na cestovní ruch, přiblížit možné strategie i taktické a operativní otázky týkající se marketingového řízení a rozhodování. Vzhledem k rozsahu publikace nejdou témata do velké hloubky, snaží přinést základní vhled do problematiky, nastínit možná řešení a přehled. Snad ke každé kapitole by bylo možné napsat samostatnou publikaci. To už také většinou někdo udělal, proto zájemci o hlubší poznání tématu mohou čerpat z některého z uvedených zdrojů.

Publikace se na začátku věnuje specifikům v marketingu cestovního ruchu a spotřebnímu chování účastníka cestovního ruchu. Další kapitola již představuje první krok v marketingovém procesu plánování – analýzy a výzkumy. Další kapitola navazuje se zásadními rozhodnutími – volba cílů a strategie, představuje také principy a postup cíleného marketingu. Dále publikace představuje tvorbu marketingového plánu a jeho obsah.

Další kapitoly se věnují jednotlivým prvkům marketingového mixu – produktu, ceně, distribuci a propagaci. Ačkoliv propagace a její nejviditelnější složka, reklama, zdaleka již není to jediné a podstatné, čím se marketing zabývá, téma propagace je rozhodně nejobsáhlejší a zabývají se jím dvě kapitoly. Kapitola 8 se zabývá komunikací a propagací, strategiemi a plánováním, kapitola 9 pak popisuje jednotlivé propagační nástroje. Následují prvky rozšířeného marketingového mixu – lidé, partnerství, program a balíčky. Jako speciální kapitoly jsou vyčleněna témata online marketingu, marketingu destinace a budování image.

Publikace je doplněna příklady z praxe, které doplňují téma a ilustrují využití dané problematiky. V rámci textu jsou umístěny i úkoly pro čtenáře, které buď navádí k dalším úvahám souvisejícím s tématem nebo pobízejí k nalezení vlastního způsobu aplikace a vymyšlení řešení.

Marketing není exaktní věda. Neplatí zde, že „pěkný vizuál + dobrá cena = vysoké prodeje“. Pro každý subjekt je kombinace všech částí marketingového mixu, přístupu k zákazníkovi a image naprosto jedinečná a unikátní. Co jednomu fungovalo, to jinému nefunguje a příčin může být mnoho a často se je ani nepodaří odhalit. Žijeme v době, která je otevřená hledání nových cest a způsobů oslovení zákazníka. Zákazník nikdy neměl takovou sílu jako nyní, pro jeho získání musí být subjekt silnou „osobností“, aby zaujal, ale nepodbízěl se. Vlastní styl, originalita a otevřenost v komunikaci, zákazník na prvním místě – to jsou prvky, které by neměly subjektu chybět, aby dostal na trhu šanci.

„Když se snažíte dosáhnout ke hvězdám, možná žádnou neuchopíte, ale aspoň nezůstanete stát s dlaní plnou bláta.“

Leo Burnet

## POUŽITÉ ZDROJE

---

*AIDA model.* nedatováno. [online]. [cit. 12. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/aida-model/>

*Analýza návštěvnosti Lipenska v souvislosti s konáním Olympijského parku Rio-Lipno 2016.* [online]. [cit. 20. 9. 2017]. Dostupné z: [www.olympic.cz/upload/files/OP-Rio-Lipno-ARGUMENTACNI-KARTA-22-09-2106.pdf](http://www.olympic.cz/upload/files/OP-Rio-Lipno-ARGUMENTACNI-KARTA-22-09-2106.pdf)

*Balanced Scorecard (BSC).* [online]. Poslední aktualizace 06.03.2017. [cit. 20. 9. 2017]. Dostupné z: [www.managementmania.com/cs/balanced-scorecard](http://www.managementmania.com/cs/balanced-scorecard)

Bárta, Vladimír. 2009. Retail marketing. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1207-9.

Bieger, Thomas. 1995. Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen. Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96. St. Gallen: Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen.

Blažková, Martina. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Boučková, Jana a kol. 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

*Češi online 2017.* 23.10.2017. [online]. [cit. 28. 10. 2017]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/cesi-online-2017>

Childs, Carolyn. nedatováno. *The Traveller Path To Purchase.* [online]. [cit. 20. 9. 2017]. Dostupné z: <https://www.mytravelresearch.com/the-traveller-path-to-purchase/>

*Cíl (Objective).* [online]. Poslední aktualizace: 27.01.2017. [cit. 14. 9. 2017]. Dostupné z: [www.managementmania.com/cs/cile](http://www.managementmania.com/cs/cile)

CIMA – Český institut pro marketing. 2007. Revize 2010. Praha. ISBN 80-239-8388-1

*Co je content marketing?* 13. 2. 2015. [online]. [cit. 14. 9. 2017]. Dostupné z: [blog.triad.cz/marketingovy-slovník/co-je-content-marketing/](http://blog.triad.cz/marketingovy-slovník/co-je-content-marketing/)

*Další služby.* [online]. [cit. 14. 9. 2017]. Dostupné z: <https://www.invia.cz/dalsi-sluzby/>

Dostál, R. 24.10.2016. *Lomnický štít.* [online]. [cit. 12. 9. 2017]. Dostupné z [www.cestovatele.info/clanky/lomnicky-stit/](http://www.cestovatele.info/clanky/lomnicky-stit/)

*Efektivita vybraných eventů.* 2016. [online]. Dostupné z: [http://czechtourism.cz/getattachment/Institut-turismu/Marketingovy-vyzkum/Analzy/Efektivita-vybranych-eventu/eventy\\_161125.pdf.aspx?ext=.pdf](http://czechtourism.cz/getattachment/Institut-turismu/Marketingovy-vyzkum/Analzy/Efektivita-vybranych-eventu/eventy_161125.pdf.aspx?ext=.pdf) [cit. 14. 9. 2017]

Hájková, Markéta. 2014. Podrobná studie metodiky pilotního sběru dat příjezdového cestovního ruchu [online]. Praha: MMR. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/a392979d-b594-44c7-b5e8-cffd26eb9bd0/Studie-metodiky-pilotniho-sberu-dat-PCR.pdf>

- Homepage. [online]. [cit. 12. 9. 2017]. Dostupné z: [www.jufa.eu](http://www.jufa.eu)
- Homepage. [online]. [cit. 12. 9. 2017]. Dostupné z: [www.clarioncongresshotelprague.com/cs/](http://www.clarioncongresshotelprague.com/cs/)
- Homepage. [online]. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: [www.agrotour-praha.cz/](http://www.agrotour-praha.cz/).
- Social media. [online]. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: <https://www.zellamsee-kaprun.com/en/live/socialwall>
- InnoSupport. 2005. *Innovation Guide* [online]. [cit. 14. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2065>
- Jakubíková, Dagmar. 2012. Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci - 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8146-4.
- Jakubíková, Dagmar. 2012a. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- Keller, Kevin Lane. 2007. Marketing Management - 12. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Kotler Philip, Keller Lane Kevin. 2013. Marketing management: 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-4150-5.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary. 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-3
- Kotler, Philip. 2000. Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout trhy. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-010-4.
- Kotler, Philip. 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- Kovář, František. 2008. Strategický management. Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.
- Křížek Felix., Neufus Josef. 2011. Moderní hotelový management. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- Krutiš, Michal. 13. 7. 2015. *See Think Do Framework od Avinash Kaushika*. [online]. [cit. 17. 9. 2017]. Dostupné z: [www.krutis.com/preklad-std-framework/](http://www.krutis.com/preklad-std-framework/)
- Kunz, Vilém. 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN
- Leticia Britos Cavagnaro. nedatováno. *DTAL - Empathy Map template*. [online]. [cit. 14. 9. 2017]. Dostupné z: <https://prezi.com/emjizfk53ex-/dtal-empathy-map-template/>
- Lifestyle 2016*. nedatováno. [online]. [www.tns-aisa.cz/lifestyle-2016](http://www.tns-aisa.cz/lifestyle-2016)
- Logo. [online]. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: [www.hotelf1.com](http://www.hotelf1.com)
- Matez, Jindra. 7.04.2015. *Máte bordel v tom, jak vaše značka mluví? Jak na tonalitu a precizní komunikaci krok za krokem*. [online]. [cit. 1. 10. 2017]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/prirucka->

[marketera/mate-bordel-v-tom-jak-vase-znacka-mluvi-vypracujte-jeji-look-a-precizni-komunikaci-krok-za-krokem/](#)

McKee, Sandy. 29. 7. 2015. *How To Collect Consumer Insight With A Customer Journey Map*. [online]. [cit. 20. 9. 2017]. Dostupné z: [www.surveygizmo.com/survey-blog/how-to-collect-consumer-insight-with-a-customer-journey-map/](http://www.surveygizmo.com/survey-blog/how-to-collect-consumer-insight-with-a-customer-journey-map/)

MCLEAN, Va. 2016. Hilton launches its largest campaign ever with executive room rates not found anywhere else. [online]. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: <http://newsroom.hilton.com/index.cfm/newsroom/detail/30132>

Morrison, Alistair. M. 1992. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-90-2.

Mužiková, Michaela. nedatováno. *365 copy triku*. [online]. [cit. 14. 9. 2017]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/33027845-Copy-triku-michaela-muzikova.html>

*Naše poslání*. [online]. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: [www.chateaumcely.cz/vize-a-mise](http://www.chateaumcely.cz/vize-a-mise)

*Neumannová: Olympijský park na Lipně bude inspirací pro celý svět*. in idnes.cz. 11. 2. 2016. [online]. [cit. 14. 9. 2017]. Dostupné z: [http://oh.idnes.cz/olympijsky-park-na-lipne-zavrel-demontaz-f1a-/rio-2016.aspx?c=A160825\\_102019\\_olympiada-rio-2016\\_ten](http://oh.idnes.cz/olympijsky-park-na-lipne-zavrel-demontaz-f1a-/rio-2016.aspx?c=A160825_102019_olympiada-rio-2016_ten)

Palatková, Monika. 2007. *Místní, národní a mezinárodní marketing destinace*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Palatková, Monika. 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3749-2

*Peplemetry*. [online]. [cit. 20. 9. 2017]. Dostupné z: [www.peplemetry.cz/](http://www.peplemetry.cz/)

*Personas: Why is it important to understand your users?* [online]. [cit. 17. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.keepitusable.com/blog/?p=3428>

Petráčková, Věra, Kraus, Jiří. 1998. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 8020006079.

Petrů, Naděžda. nedatováno. *Marketing jako koloběh hodnot, marketingový produkt, analýzy produktového portfolia*. [online]. Vysoká škola finanční a správní. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/11745145/>

Pictures. nedatováno. [online]. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: [www.thesafaricollection.com/properties/giraffe-manor/](http://www.thesafaricollection.com/properties/giraffe-manor/)

Porter, Michael, E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)

Přehled produktů. [online]. [cit. 12. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.ambi.cz/en/restaurace/>

- Řípa, Martin. 2016. *Efektivita vybraných eventů (2016)*. NMS Market Research. [online]. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: [http://www.czechtourism.cz/getattachment/Institut-turismu/Marketingovy-vyzkum/Analzy/Efektivita-vybranych-eventu/eventy\\_161125.pdf.aspx?ext=.pdf](http://www.czechtourism.cz/getattachment/Institut-turismu/Marketingovy-vyzkum/Analzy/Efektivita-vybranych-eventu/eventy_161125.pdf.aspx?ext=.pdf)
- Tichá, Ivana, Hron, Jan. 2002. *Strategické řízení*. Praha: PEF. ISBN 80-213-0922-9.
- Vision, Mission and Values*. [online]. [cit. 4. 9. 2017]. Dostupné z: [www.bluesunhotels.com](http://www.bluesunhotels.com)
- Vogelová, Markéta. 2012. *Using residual positioning data from mobile networks for tourism monitoring*. Praha: CzechTourism.
- Vysekalová, J., Mikeš J. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2790-5.
- Vzhled výstavní expozice 2015 – 2016*. [online]. [cit. 9. 9. 2017]. Dostupné z: [www.czechtourism.cz/nase-sluzby-pro-vas/veletrhy/vzhled-vystavni-expozice/vzhled-vystavni-expozice-2015-2016/](http://www.czechtourism.cz/nase-sluzby-pro-vas/veletrhy/vzhled-vystavni-expozice/vzhled-vystavni-expozice-2015-2016/)
- Wahab, S., Crampon, L.G., Rothfield, L.M. (1976). *Tourism Marketing*. London, England: Tourism International Press.
- Zamazalová, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2049-4.
- Zamazalová, Marcela. 2010. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- Zelenka, Josef, Pásková, Martina. 2012. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-880-2.

Název	Marketingové řízení a rozhodování v cestovním ruchu
Autor	Ing. Zuzana Kvítková, Ph.D.
Návrh obálky	Ing. Zuzana Kvítková, Ph.D.
Fotografie na titulní stránce	Ing. Zuzana Kvítková, Ph.D.
Odborná recenze	Ing. Liběna Jarolímková, PhD., VŠE Praha Ing. Jan Šrámek, Thomas Cook, Czech Republic
Vydavatel	Libena Jarolimkova - University Books U Ladronky 34, Praha, Česká republika
Vydání	první
Rok vydání	2017

© Zuzana Kvítková, 2017 (text)

© Zuzana Kvítková, 2017 (fotografie na titulní stránce)

Neprodejná publikace

ISBN 978-80-906926-0-2