



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Hladík, BA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Tomáš Hladík, BA**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Teoretická východiska
Analýza současné marketingové strategie společnosti
Návrh marketingové strategie
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem DP je navrhnout marketingovou strategii pro cestovní kancelář ROS.BR, s.r.o.

Základní literární prameny:

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2003. 198 s. ISBN 80-247-0447-1.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
HOOLEY, Graham, SOUNDERS, John a Nigel PIERCY. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Harlow: FT Prentice Hall, 2004, 621 s. ISBN 0-273-65516-7.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s., ISBN 978-80-74-1-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010, 499 s., ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií společnosti ROS.BR s.r.o. Práce je členěna do tří celků. V první teoretické části je popsána obecná problematika tvorby marketingové strategie, charakteristika vývoje trhů, segmentace a postupy marketingové situační analýzy. Druhá analytické část se zabývá analýzou interních faktorů společnosti, obecného a oborového okolí, interpretací závěru z dotazníkového šetření a rozбором webových marketingových nástrojů. Ve třetí závěrečné části je rozpracován návrh marketingové strategie, jednotlivé cíle a cesty k dosažení vytýčených cílů.

Abstract

This diploma thesis deals with the marketing strategy of ROS.BR s.r.o. The work is divided into three units. The first theoretical part describes general problems of marketing strategy development, market development characteristics, segmentation and marketing situational analysis. The second analytical part deals with the analysis of the internal factors of the company, the general and the business environment, the interpretation of the conclusion from the questionnaire survey and the analysis of the web marketing tools. In the third final part is elaborated a proposal of marketing strategy, individual goals and paths to achieve the stated goals.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza, PESTEL analýza, model 7S, Porterův model, segmentace, marketingový výzkum, marketingové cíle, Google Analytics, strategie firmy, vize, mise.

Keywords

Marketing strategy, marketing mix, SWOT analysis, PESTEL analysis, 7S model, Porter model, segmentation, marketing research, marketing goals, Google Analytics, company strategy, vision, mission

Rozšířený abstrakt

V první části diplomové práce jsou uvedena teoretická východiska, které jsou následně využita při analýzách současné marketingové strategie společnosti a návrhu dílčích změn. Praktická část se zabývá analýzou obecné a oborové okolí rodinné firmy působící na trhu od roku 1991, jejíž činnost se rozděluje na provozování cestovní kanceláře, pronájem nebytových prostor v Zámecké pasáži v Bruntále a poskytování ubytovacích služeb ve vlastním ubytovacím zařízení Na Volárně v Nížkém Jeseníku, nedaleko vodní nádrže Slezská Harta.

Na hodnocení externích vlivů pomocí analýzy PESTEL a Porterova modelu pěti sil, navazuje hodnocení interní faktorů s využitím modelu 7S, sedmi kritických faktorů úspěchu.

Samostatnou kapitolu tvoří hodnocení vývoje tržeb, struktury prodaných zájezdů v oblasti průměrné ceny a věku klienta a analýza webových prezentací společnosti, provádění on-line marketingu i využívání potenciálu vlastních nemovitostí.

Výkonnost webové prezentace je analyzována za pomoci internetových analytických nástrojů. Za účasti programátorů jsou do webových stránek implementovány měřicí kódy Google Analytics a Smartlook. Cílem analýzy je určit typického současného návštěvníka webové prezentace a provést segmentaci dle věku, pohlaví, geografických specifík. Výsledky následně porovnat s typickým zákazníkem společnosti. Zároveň je hodnocena celková návštěvnost a míra okamžitého opuštění a to vše s cílem specifikovat zásadní nedostatky.

Na základě jednotlivých zjištění hodnotím pomocí SWOT analýzy silné a slabé stránky společnosti a charakterizuji příležitosti i hrozby. V práci jsou vyspecifikováni i nejbližší konkurenti v oblasti cestovního ruchu a poskytování ubytovacích služeb. V závěru analytické části je i krátká predikce budoucího vývoje.

V návaznosti na jednotlivá zjištění navrhuji marketingovou strategii, jednotlivé cíle a cesty k dosažení těchto záměrů.

Mezi hlavní cíle řadím vybudování portfolia 400 loajálních zákazníků, zvýšení prodeje prostřednictvím vlastní on-line rezervace o 40 % do 2 let, zvýšení vlastního prodeje na pobočce společnosti o 50 % do 2 let, inovace v oblasti produktů, zavedení nových produktových řad pro sezónu 2019, zvýšení efektivity využívání informačních systémů

zavedením standardů pro vyplňování dat v databázi a implementací systému měření výkonosti a hybných sil výkonosti. Jednotlivé dílčí cíle budou následně kontrolovány s využitím databázového systému, pravidelným hodnocením vývoje v oblasti prodeje, počtu zakázek, reklamací, opakovaných nákupů. Předmětem kontroly budou i zadaná data v databázi, jejich zápis, formát a průběžně budou odstraňovány zjištěné nedostatky. Jednotlivé produkty budou roztrženy do nových produktových řad. K hodnocení spokojenosti zákazníka je navržen dotazník spokojenosti.

Pouze okrajově se zabývám neméně důležitou potřebou systému pravidelného školení a zvýšení motivace zaměstnanců. Za důležité považuji využít potenciál ubytovacího zařízení v oblasti vlastních produktů a registraci ochranné známky.

Mezi hlavní cíle, které jsou touto prací podpořeny, tedy řadím posílení vlastního prodeje a to jak prodejem na pobočce tak prostřednictvím on-line marketingu. Soustředím se na vybudování těsnějšího vztahu se zákazníkem, jehož potřeby a přání jsou zásadní k trvalému úspěchu a zvýšení výkonnosti.

Navrhuji způsob hodnocení spokojenosti zákazníka, které se má stát východiskem pro plánování služeb a produktů a to nejen v cestovní kanceláři, ale i v rámci provozu ubytovacího zařízení. V příloze je pak uveden návrh dotazníku spokojenosti i možného marketingového průzkumu.

Popisuji potenciál společnosti zejména v souvislosti s její historií a vlastnictvím nemovitostí a navrhuji těsnější spolupráci vlastních obchodních jednotek. V rámci marketingové strategie zavádím změnu produktového portfolia a to zejména v souvislosti s požadavkem na větší segmentaci a odklon od hromadného marketingu, který byl funkční v případě prodeje prostřednictvím webových portálů. Změnu prodejních cest z provizního prodeje cestou portálů za vlastní prodej zdůvodňuji reálným nebezpečí převzetí produktů.

V otázce zvýšení vlastního prodeje prostřednictvím webové prezentace uvádím kromě dílčích změn i provedení marketingového výzkumu. Reaguji tak na zjištění při analýze chování návštěvníků webové prezentace, kdy většina stránky opustí po několika málo minutách. Za účelem snížení rizika doporučuji i vlastní průzkum spokojenosti zákazníků s webovou prezentací, který současně pomůže blíže specifikovat potřeby společnosti a usnadní komunikaci s externím dodavatelem služeb.

V práci je zároveň navržen projekt provedení marketingového výzkumu týkající se webové prezentace, on-line rezervace i spokojenosti zákazníka a implementace jeho závěrů. Předmětem má být i modernizace informačního systému a webových stránek společnosti za účelem splnění vytýčených cílů. Součástí projektu je i návrh jednotlivých kroků, stanovení důležitých milníků, odhad času a nákladů projektu.

Jelikož inovace obnáší nebezpečí neúspěchu, které může zásadně ovlivnit činnost společnosti i její finanční stabilitu, provádím krátkou analýzu rizik, včetně jednotlivých scénářů a postupů na snížení míry rizika. Součástí kapitoly je i matice rizik.

V současné globalizované době navrhuji v rámci strategie posílení pozice v regionu, kde firma dlouhodobě působí. Vlastní zde nemovitosti, které jí přináší konkurenční výhodu. Jedná se o velmi komplexní a složitou problematiku. V následujícím textu se zabývám základními problémy, které budou předloženy managementu společnosti k dalšímu možnému využití a případné aplikace.

Bibliografická citace

HLADÍK, T. *Návrh marketingové strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 111 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2018

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval, svému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSs., MBA, za odborné vedení, podnětné rady a náměty i důležité informace k přípravě mé diplomové práce.

Obsah

Úvod	14
Cíle práce, metody a postupy zpracování	15
1 Teoretické vymezení pojmů	16
1.1 Marketing na internetu	16
1.2 Tvorba marketingové strategie	17
1.2.1 <i>Mise, vize společnosti a strategické cíle</i>	<i>17</i>
1.2.2 <i>Proces tvorby strategie</i>	<i>18</i>
1.2.3 <i>Marketingová strategie</i>	<i>18</i>
1.2.4 <i>Zásadní charakteristiky ve vývoji trhů</i>	<i>19</i>
1.2.5 <i>Segmentace trhů, výběr cílového trhu, umístění</i>	<i>20</i>
1.2.6 <i>Etapy strategického marketingového plánování</i>	<i>22</i>
1.3 Marketingová situační analýza	24
1.3.1 <i>PESTEL analýza</i>	<i>25</i>
1.3.2 <i>Porterův model pěti hybných sil</i>	<i>26</i>
1.3.3 <i>SWOT analýza</i>	<i>27</i>
1.3.4 <i>7S - kritické faktory úspěchu</i>	<i>27</i>
1.4 Marketingový mix	28
1.5 Stanovení marketingových cílů	30
1.6 Marketingový výzkum	30
1.6.1 <i>Proces marketingového výzkumu</i>	<i>31</i>
2 Analýza současného stavu	34
2.1 Představení společnosti	34
2.2 Historie firmy	34
2.3 Analýza interních faktorů firmy	35
2.3.1 <i>7S</i>	<i>36</i>
2.3.1.1 <i>Strategie firmy</i>	<i>36</i>
2.3.1.2 <i>Struktura firmy</i>	<i>37</i>
2.3.1.3 <i>Informační systémy</i>	<i>38</i>
2.3.1.4 <i>Styl řízení</i>	<i>40</i>

2.3.1.5	Spolupracovníci	40
2.3.1.6	Sdílené hodnoty	40
2.3.1.7	Schopnosti.....	41
2.4	Analýza obeckého okolí firmy - PESTEL analýza	41
2.4.1	<i>Politicko-právní</i>	41
2.4.2	<i>Ekonomické</i>	42
2.4.3	<i>Sociálně-kulturní</i>	45
2.4.4	<i>Technologické a technické</i>	47
2.4.5	<i>Ekologické</i>	48
2.4.6	<i>Demografické faktory</i>	48
2.4.7	<i>Přírodní faktory</i>	49
2.4.8	<i>Analýza obeckého okolí firmy - Porterova analýza</i>	51
2.4.8.1	Stupeň konkurence.....	51
2.4.8.2	Hrozby substitutů	52
2.4.8.3	Bariéry vstupu	53
2.4.8.4	Vyjednávací síla – dodavatelů	53
2.4.8.5	Vyjednávací síla – odběratelů	54
2.4.9	<i>SWOT analýza</i>	55
2.5	Analýza prodeje	55
2.5.1	<i>Struktura prodeje zájezdů</i>	55
2.5.2	<i>Hodnota zájezdu – četnost v % z celkového prodeje</i>	56
2.5.3	<i>Konkurence</i>	56
2.5.4	<i>Analýza návštěvnosti webových stránek</i>	58
2.5.5	<i>Analýza dat Google Analytics</i>	58
2.5.5.1	Segmentace dle věku	58
2.5.5.2	Segmentace dle lokality	59
2.5.5.3	Segmentace dle pohlaví	61
2.5.6	<i>Hodnocení Adwords a Sklik</i>	62
2.5.7	<i>Smartlook</i>	62
2.5.8	<i>Limity výzkumu</i>	63
2.6	Závěry analytické části	64
3	Návrh marketingové strategie	66

3.1	Cíle nové marketingové strategie	67
3.2	Strategie k dosažení stanovených cílů	67
3.2.1	<i>Vybudování portfolia 400 loajálních zákazníků</i>	67
3.2.1.1	Implementace hodnocení spokojenosti zákazníka	67
3.2.1.2	Vybudování vztahu se zákazníkem	68
3.2.1.3	Aktivace potřeb u zákazníka	69
3.2.2	<i>Zvýšení prodeje prostřednictvím vlastní on-line rezervace</i>	69
3.2.2.1	Zvýšení návštěvnosti	69
3.2.3	<i>Zvýšení vlastního prodeje na pobočce společnosti</i>	71
3.2.4	<i>Inovace v oblasti produktů, zavedení nových produktových řad</i>	73
3.2.5	<i>Zvýšení efektivity využívání informačních systémů</i>	74
3.2.6	<i>Zavedení systému pravidelného školení a motivačního systému pro zaměstnance</i>	75
3.2.7	<i>Propagace značky Na Volárně</i>	75
3.2.8	<i>Systém pravidelného sledování změn vně i mimo obor</i>	75
3.2.9	<i>Modernizace informačního systému</i>	76
3.2.10	<i>Proces vyhodnocování, nápravná opatření, vyvolání poptávky</i>	79
3.3	Projekt provedení marketingového výzkumu	80
3.3.1	<i>Zainteresované strany</i>	80
3.3.2	<i>Cíle projektu, předpokládané náklady a doba realizace</i>	80
3.3.3	<i>WBS + GANTT</i>	81
3.3.4	<i>PERT – výpočet váženého průměru</i>	82
3.3.5	<i>Analýza rizik</i>	83
3.3.5.1	Identifikace aktiv - aktiva uvnitř hranice	83
3.3.5.2	Rizika	83
3.3.6	<i>Matice rizik</i>	90
4	Závěr	91
5	Literatura	92
6	Další zdroje	94
7	Seznam obrázků	95
8	Přílohy	96

Úvod

Cestovní ruch je dynamicky se rozvíjejícím oborem. O cestovním ruchu je známo, že má výrazné ekonomické přínosy, je-li rozvíjen správným směrem. Významně se podílí na růstu HPD zemí, kladně působí v oblasti zaměstnanosti a představuje zvýšení příjmů domácností. Na českém trhu se nyní nachází 881 aktivních cestovních kancelář s platným pojištěním pro případ úpadku. Přestože ročně několik desítek nových cestovních kancelář vznikne, jejich počet se od roku 2012, kdy bylo na trhu dle údajů MMR ČR 1092 aktivních CK, postupně snižuje. Tento vývoj lze hodnotit jako pozitivní, neboť trh se pročišťuje. Důvodů klesajícího počtu podnikatelských subjektů je několik, vedle zvyšující se náročnosti podnikání v oboru, k poklesu počtu CK přispívá i stále větší konkurenční boj, globalizace a legislativní omezení. Stále významnější roli hraje v otázce úspěchu prodeje zájezdů i internetový prodej. Zejména ostrá konkurence, ale i rozvoj on-line prodeje, zvyšují nároky na marketing společností, které chtějí být na trhu úspěšné.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem práce je analyzovat marketingovou strategii společnosti v oblasti nabídky služeb, výkonnosti a přehlednosti webové prezentace, využívání získaných informací o zákaznících a jejich uplatnění při segmentaci, plánování reklamních kampaní a zpětné komunikace s klienty. Vyhodnotit obecné okolí firmy pomocí PESTEL analýzy a oborové okolí Porterovým modelem pěti hybných sil. Provést situační analýzu a pomocí SWOT analýzy vyhodnotit silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, přicházející z vnitřního i vnějšího prostředí. Prostřednictvím webových nástrojů analyzovat návštěvnost webových stránek a chování návštěvníků s cílem odhalit slabá místa prezentace. Na základě výsledků analytické části navrhnout marketingovou strategii. Nové produktové řady, systém hodnocení spokojenosti a komunikace se zákazníkem, podporu prodeje a způsobu prodeje. V souvislosti se snižující se výkonností společnosti a nízkou loajalitou zákazníků navrhnout projekt marketingového výzkumu zaměřený na spokojenost klientů se službami cestovní kanceláře a současně zjištění nedostatků stávající webové prezentace. U navrženého projektu vypracovat hierarchickou strukturu rozdělení prací (Work breakdown structure - dále „WBS“) a síťový graf s vyznačením kritické cesty. U jednotlivých návrhů na změny v marketingové strategii současně analyzovat rizika nových opatření a navrhnout zajištění proti rizikům.

1 Teoretické vymezení pojmů

1.1 Marketing na internetu

Internetový marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů v prostředí internetu a zahrnuje, podobně jako klasický marketing, celou řadu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky. „*Marketing na internetu se soustředí především na komunikaci, avšak často se dotýká i tvorby cen*“ (Janouch, 2014, s. 20).

„On-line marketing je kvalitativně nová forma marketingu, která může být charakterizována jako řízení procesu uspokojování lidských potřeb informacemi, službami nebo zbožím pomocí internetu“ (Nondek a Řenčová, 2000, s. 38).

„Marketing na internetu je aplikace internetu a příbuzných digitálních technologií za účelem dosažení marketingových cílů“ (Chaffey a další, 2000, s. 54).

Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je „*uspokojování potřeb ziskově*“. American Marketing Association nabízí následující formální definici: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost*“ (AMA, 2007, s. 54).

„Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“ (Alvin C, 2014, s. 52).

Na výše uvedených definicích můžeme rozeznat, že internetový marketing je část celkového marketingu, který se odehrává v dynamicky se rozvíjícím prostředí internetu a vychází ze všech praktik klasického marketingu, se kterým má společné základy. Internet do klasického marketingu přinesl rychlost a jednoduchost, s jakou se šíří informace. Spokojení zákazníci sdílí se svými přáteli prostřednictvím sociálních sítí zážitky, fotografie a tím propagují produkty společnosti, v případě pochybení, reklamací, negativního hodnocení produktů, naopak varují před službami společnosti a ovlivňují tak potenciální zákazníky.

Internetový marketing tudíž přináší nový rozměr práce s informací. Soudobí **marketéři mohou využít internet jakožto mocný informační a prodejní kanál**. Internet rozšiřuje geografický dosah jejich činností a umožňuje rychle informovat spotřebitele a propagovat výrobek či službu po celém světě. Je však chybou považovat internet za lék na skomírající podnikání. Mnohé firmy opustily tradiční způsoby prodeje i propagace svých výrobků a služeb k čemuž přispěla i celosvětové krize. Ve svém hledání cesty k úspěchu mnozí manažeři opomenuli, že marketing na internetu musí vycházet z celkové marketingové strategie a s klasickým marketingem se doplňovat a vzájemně podporovat

1.2 Tvorba marketingové strategie

1.2.1 Mise, vize společnosti a strategické cíle

Domnívám se, že základním pilířem marketingové strategie je jasné definování vize a poslání společnosti a následné pečlivé rozpracování do strategických i dílčích cílů a specifik výkonnosti. Vize přináší pohled do budoucnosti, sděluje kam společnost směřuje a jaký je její budoucí obraz bez ohledu na okolí. Stav, který má nastat v čase ohraničeném okamžiku. Poslání pak prezentuje aspekty, kterých chce společnost dosáhnout, jaké služby a produkty nabízet, určuje vztah a chování k okolním subjektům, a to vše ve shodě s vnějším i vnitřním prostředím. Vize a mise musí být srozumitelná, komunikována a přijata managementem společnosti. Zároveň je důležité, aby odvozené cíle byly reálné a dosažitelné v návaznosti na zdroje, lidský potenciál, schopnosti firmy, situace na trhu a konkurence.

Řídit podnik s nejasným záměrem (vizí) a misí je velmi obtížné, často přímo nemožné. Naplnění mise vyžaduje nadšení, energii a schopnosti, říká Jakubíková (2013, s. 25).

Strategické cíle jsou pak dále rozpracovány do ekonomických cílů jednotlivých tržních segmentů, produktů s přesně definovanými ekonomickými parametry, například tržní podíl, objem prodeje, zisk. V souvislosti s výše uvedeným považuji za důležité zmínit, že veškeré cíle musí vycházet z přání a potřeb zákazníků i těch nevyslovených s přihlédnutím na potenciál a schopnosti společnosti. Východiskem je stanovení portfolia produktů a služeb – podnikatelského portfolia. Samotné přípravě a určení portfolia produktů předchází situační analýza.

1.2.2 Proces tvorby strategie

Proces tvorby strategie prochází několika fázemi:

- Analýza prostředí – vnější i vnitřní, makroprostředí i mikroprostředí
- Stanovení cílů – jejich formulace, hodnotové vyjádření
- Formulace strategie – zpracování a výběr z variant, vyhodnocení rizik
- Implementace strategie – uvedení strategie do reálného života společnosti
- Kontrola a korekce – plnění strategickým cílů, vyhodnocování a návrh případných korekcí

Strategii je nezbytné formulovat srozumitelně, aby byla přijata nejen zaměstnanci, ale zejména ji pochopil zákazník a to ve vztahu k produktům a službám. Má zásadní dopad na přežití a prosperitu společnosti. Při formulaci strategie nesmíme opomenout na hodnocení tzv. kritických faktorů úspěchu.

1.2.3 Marketingová strategie

Navržená marketingová strategie musí vycházet z možností společnosti a být orientována na zákazníka. Zákazník je, respektive měl by být, nejdůležitější prvkem budoucí strategie. Spokojený zákazník je důležitý pro úspěšný budoucí rozvoj společnosti. Zde považuji za důležité poznamenat, že k trvalé prosperitě vede zákazník, který přináší zisk a je tudíž perspektivní. V zásadě je možné aplikovat Paretovo pravidlo, kdy 80 % zisků, přináší pouze 20 % zákazníků či produktů.

Marketingová strategie však nemůže vycházet pouze z poznání potřeb spotřebitele, ale samotné principy marketingu musí být aplikovány do všech částí firmy. Tento přístup vychází z Kotlerova holistického chápání marketingu.

„Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti. Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný“ (Kotler, Keller, 2013, s. 49).

Kromě současných a vědomých potřeb, je nutné objevovat i dosud nevyjádřené potřeby zákazníka s cílem odhalit nebo stimulovat budoucí poptávku. Některé světové společnosti

se soustředí nikoliv na uspokojování potřeb trhu, ale přímo trhy vytváří a podněcuje potřeby zákazníků novými produkty. Považuji za důležité na tomto místě opět zmínit, že nemůže být naší snahou pouze maximalizace uspokojení potřeb zákazníka, ale je nutné vzít v potaz prosperitu společnosti.

„Jednou z trefných definic marketingu je „*uspokojování potřeb ziskově*“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35).

Jedním z hlavních poslání marketingu je vytvoření pevné a oboustranně výhodné vazby mezi firmou a veřejností. K úspěšnému naplnění je nutné trhy a jejich zákazníky analyzovat. Firmy by měly vnímat co je pro zákazníka důležité, kdo je našim zákazníkem a co nakupuje, jak se vyvíjí jeho potřeby a předvídat budoucí směřování trhu. Znalost struktury zákazníků podle jejich různých charakteristik, postojů k produktu i značce, demografických a geografických aspektů, zvyklostí je základem tzv. segmentace trhů. Analýza trhu, jeho velikosti a struktury je výchozím bodem marketingové strategie.

1.2.4 Zásadní charakteristiky ve vývoji trhů

- dochází k posunu od masového marketingu k cílovému marketingu
- na významu nabývají vztahy tržních subjektů, vznik tržních sítí
- strategické řízení se stává stále významnější, přestože časové horizonty se z důvodu dynamického až turbulentního vývoje zkracují
- produkt je stále více komplexní a musí vytvářet dodatečný užitek pro zákazníka
- zákazník je stále náročnější, roste jeho uvědomění, poptává stále vyšší hodnotu, kterou má produkt přinést
- má požadavky na sociální a etickou odpovědnost, ekologii, bezpečnost
- mění se distribuční cesty, způsob komunikace, dochází k vývoji nových technologií a zvyšuje se tlak na inovace
- neustálé zvyšování kvality a efektivnosti – přístupy JIT, KANBAN, TQM
- tlak na snižování a racionalizaci nákladů – strategické řízení nákladů

K naplnění výše uvedených aspektů tvoří podniky tržně orientované strategie, jejichž východiskem je znalost trhu současného, ale i jeho budoucích změn. To klade na podniky a firmy požadavky na stále sledování a monitorování trhu. Zásadní je změna přizpůsobit

produkty zákazníkovi, nikoliv zákazníkovi našim produktům. Při analýze je nutné hledat odpověď na otázky typu:

Kdo je náš zákazník a jaký je produkt nebo služba, kterou zákazník požaduje?

Pro jaký účel zákazník službu nebo produkt nakupuje?

1.2.5 Segmentace trhů, výběr cílového trhu, umístění

K významným strategickým rozhodnutím marketingu patří v návaznosti na provedenou segmentaci trhů, výběr vhodného trhu a umístění v myslích nakupujících. Cílem tržní segmentace je výběr vhodného trhu. Snahou je identifikovat homogenní skupiny zákazníků, jejichž preference, nákupní zvyky i potřeby se vzájemně podobají, následně analyzovat atraktivitu zákaznického trhu, tržní potenciál, velikost, bariéry vstupu a v poslední fázi pomocí marketingového mixu uzpůsobenému zvolenému trhu umístit produkt či službu. Výběr cílového trhu, tržní cílení, představuje proces hledání a hodnocení segmentů, které jsou pro firmy přitažlivé s ohledem na návratnost investice, rizika, velikost a tempo růstu, rentabilitu aj. Při hodnocení segmentu firma hodnotí celkovou přitažlivost segmentu dle zmíněných kritérií v návaznosti na zdroje firmy. Současně se při targetingu, tedy výběru cílových segmentů, zohledňují i prvky v návaznosti na Porterův model pěti hybných sil. Zvolený segment by měl být měřitelný, významný, dostupný, diferenciovaný a akční. Na základě výsledku následuje hodnocení způsobu vstupu a obsluhovatelnosti segmentu. Dle Jakubíkové mohou manažeři uplatnit pět přístupů:

- Soustředit se na jeden segment a produkt – v centru pozornosti bude jeden produkt a jeden segment
- Výběrová specializace – vybrané produkty a vybrané segmenty
- Produktová specializace – jeden produkt a všechny tržní segmenty
- Tržní specializace – segmenty jednoho dílčího trhu se všechny produkty z portfolia
- Pokrytí celého trhu – všechny produkty a všechny segmenty.

Mezi klasické způsoby segmentace řadíme:

Geografická segmentace – dělí trh na zeměpisné jednotky, města, kraje, regiony, země, ale i dle počtu obyvatel a hustoty osídlení a dalších kritérií. Tímto způsobem je možné přizpůsobit marketingovou činnost skupinám zákazníků v jednotlivých lokalitách.

Demografická segmentace – dle věku, pohlaví, národnosti, výše příjmu, povolání, vzdělání aj. Prání a potřeby se vyvíjejí s věkem a životním stádiem člověka. Nákupní rozdíly jsou patrné i mezi pohlavími. Jeden z hlavních a často sledovaných faktorů je výše příjmu. Často dochází ke kombinaci demografických hledisek s geografickými charakteristikami. Hovoříme pak o geodemografické segmentaci. Značné rozdíly můžeme hledat i mezi generacemi.

Psychografická segmentace – zájmy, preference, životní styl, osobnostní charakteristiky. Spotřebitelé jsou tak rozdělováni do skupin na základě osobnostních a psychologických znaků.

Behaviorální segmentace – spotřebitelé se dělí dle hledaného užitku, postoje k produktu, frekvence nákupu aj. Při segmentaci je nutné sledovat i potřeby a přínosy. Dle Kotlera a Kellera, ne každý kdo si koupí výrobek, od něj očekává stejný užitek. Segmentace dle potřeb rozděluje trhy na skupiny s jasnými dopady pro marketingu. Další důležitým prvkem je i rozhodovací role při nákupu zboží nebo služeb.

Kotler a Triase de Bes (2005, s. 26) dále rozděluje segmentaci trhu podle ziskovosti, hodnoty pro zákazníka a loajality. Jedná se o nové přístupy k segmentaci, kam můžeme zařadit i hodnotovou segmentaci, která se vyznačuje jasnou představou firmy o očekáváních zákazníka, přitom zákazník jednotlivým hodnotám přiřazuje různou váhu.

Výběr cílových trhů

Poté co firma pečlivě identifikuje jednotlivé segmenty dle zvolených kritérií, je nutné přistoupit k hodnocení a výběru segmentu, kterému se bude následně při marketingové činnosti věnovat.

Cílová strategie pak může vycházet ze tří variant působení na trhu v otázce produktů:

Nediferencovaný marketing - firma ignoruje rozdíly v segmentech a nabízí stejný produkt nebo službu všem zákazníkům.

Diferencovaný marketing – firma přizpůsobuje produkty a služby dle jednotlivých segmentů a jejich specifických požadavků.

Koncentrovaný marketing – firma nabízí své produkty a služby jen na omezeném počtu segmentů.

Extrémním případem je pak příprava produktů a služeb na míru každému zákazníkovi, například zakázková výroba.

Vymezení pozice produktu – positioning

Definuje postavení produktu vůči konkurenci, jak je firma vnímána, vymezení vůči konkurenci a dalším skupinám. Jde o vytváření postojů, názorů v myslích zákazníků, vytváří nezaměnitelnou image, značku.

1.2.6 Etapy strategického marketingového plánování

Názory na jednotlivé etapy strategického plánování a jeho rozsah nejsou vždy zcela totožné. Ve své práci jsem použil následující proces strategického plánování. Kotler a Keller (2013, s. 86) zahajují celý proces marketingového plánování jasným definováním vize a poslání společnosti. Následuje analýza interního a externího prostředí včetně prognózy budoucího vývoje v oboru na základě sledování trendů a důležitých změn. Celková bilance silných a slabých stránek, které vychází z interní analýzy, tak i potenciálních hrozeb a dosažitelných příležitostí dle zhodnocení externího prostředí, se nazývá SWOT analýza. Na základě zpracované situační analýzy jsou definovány celkové i dílčí cíle a strategie, tedy cesty k dosažení cílů. Marketingové cíle je nutné rozpracovat pro jednotlivé tržní segmenty, strategické obchodní jednotky, obory a to jak po stránce obsahové, tak časové i hodnotové. Musí být konkrétní a společnosti dosažitelný. Zhodnocení a volba strategií, případně jejich rozpracování do konkrétních programů jsou zásadní pro budoucí úspěch a úspěšnou implementaci.

Kotler a Keller (2013, s. 83) uvádí tři obecné strategie Michaela Portera, vůdcovství v nákladech, diferenciaci a zaměření. Dle dosavadních zkušeností se domnívá, že v současné době se díky globalizaci a rychlému vývoji stále více sbližuje strategie zaměřující se na vůdcovství v nákladech se strategií diferenciaci. Společnosti se snaží odlišit od konkurence diferenciováním výrobkem nebo službou, ale zároveň nízkou cenou. Příkladem jsou obchodní potravinové řetězce, které vytváří vlastní edice výrobků a zákazníky motivují k nákupu nízkou cenou. Zde považují za důležité zmínit kvalitu výrobků a služeb s ohledem na tvorbu hodnoty pro zákazníka. V souvislosti s potřebou

zvyšování hodnoty pro zákazníky, ale i v návaznosti na vysoké tempo změn, globální konkurenci, vývoj nových technologií, distribučních cest aj. tržních i sociálních aspektů dnešní doby, tvoří společnosti tržně orientované strategie, které se soustředí na trhy, zákazníky a jejich vnímání hodnoty. Výchozím bodem budování této strategie je poznání a porozumění trhu a predikce budoucího vývoje a jím vyvolaných změn.

Jednotlivé strategie představují pro podnik odlišné náklady. Proto další částí, kterou je nutné zahrnout do procesu strategického plánování, je stanovení rozpočtů. Rozpočtování se týká nákladů, ale i predikce výkonů. Tržního podílu, obratu, zisku atd.

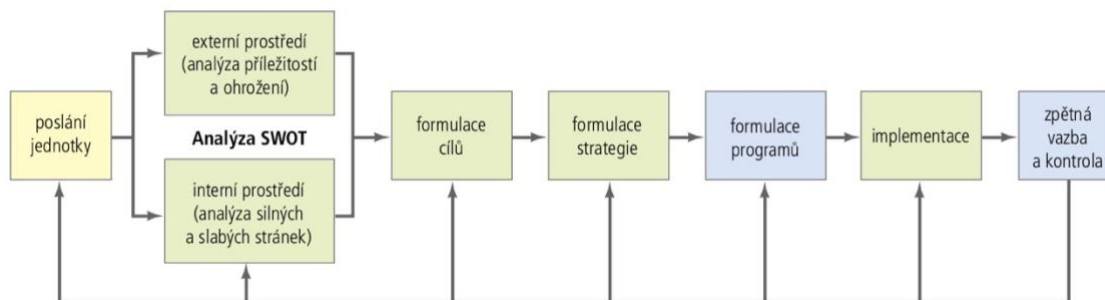
Výše uvedené kroky považuji za analytickou a přípravnou fázi. I kvalitně a pečlivě zpracovaná strategie nemusí vést ke stanoveným cílům a úspěšné implementaci. Zásadní je zainteresovanost jednotlivých zaměstnanců na všech úrovních. Strategie musí být dobře komunikována, být srozumitelná a zaměstnanci musí být vybaveni patřičnou kompetencí, odpovědností a být motivováni.

Moudrá společnost udržuje vysokou míru spokojenosti zaměstnanců, vedoucí k jejich vyššímu úsilí a kvalitnějším výrobkům a službám. Ty zase způsobují spokojenost zákazníků, vedoucí k opakovaným nákupům, vyššímu růstu a zisku, vyšší spokojenosti akcionářů a jejich vyšší ochotě do společnosti dále investovat, a tak dále do kolečka. Tento uzavřený kruh přináší zisk a růst. (Kotler, Keller, 2013, s. 86)

Zcela zásadní je i komunikace ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům i dalším zainteresovaným stranám.

Celý proces je dle Kotlera a Kellera (2013, s. 80) ukončen kontrolou a zpětnou vazbou. Ač se jedná o strategické plánování jehož předpokladem je delší časové období a stálost marketingové koncepce, je nutné neustále monitorovat jak okolí společnosti, tak vnitřní vlivy.

Domnívám se, že celý proces se tak neustále vrací na samotný začátek a v návaznosti na zjištění upravuje dílčí závěry jednotlivých etap. Statické marketingové plány, které považuji za závěrečný dokument, jasně již neobstojí v současné turbulentní době zostřené konkurenci. Tak jako se mění přání a potřeby zákazníků, mění se i dynamicky jednotlivé strategie, které se více či méně pohybují v prostoru ohraničeném mantinely vize a poslání organizace.



Obrázek č. 1: Strategický plánovací proces

(Zdroj: Kotler, Keller, 2013, s. 8)

1.3 Marketingová situační analýza

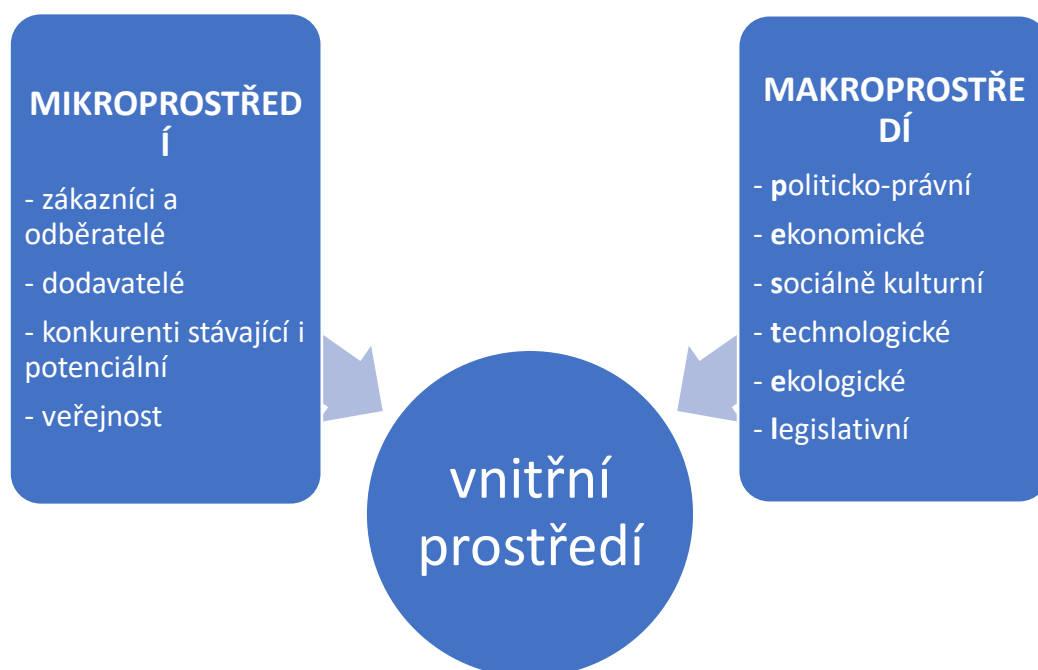
Marketingová situační analýza zachycuje a analyzuje důležité vnější a vnitřní faktory, působící a ovlivňující činnost a budoucnost firmy, ve vzájemných souvislostech. Jejich následným porovnáním generuje nové nebo upravuje stávající strategie k dosažení stanovených cílů. Výsledkem je objektivní hodnocení formulovaných strategií, jejich modifikace a přijetí.

Situační analýza. Tato část představuje relevantní obecná data o současných prodejkách, nákladech, trhu, konkurentech a nejrůznějších silách makroprostředí. Jak je náš trh definován, jak je velký a jak rychle roste? Jaké jsou relevantní trendy a zásadní problémy? Firma všechny tyto informace využije při provádění SWOT analýzy (Kotler, Keller, 2013, s. 86).

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu (Jakubíková, 2013, s. 97).

Vnější prostředí členíme na mikroprostředí a makroprostředí. Pro hodnocení makroprostředí jsem ve své práci využil analýzu PESTEL. Předmětem zájmu jsou vlivy geografické, demografické, sociální, politicko-kulturní, ale i technologické, ekologické, případně inovační potenciál. Důležité je analyzovat jen ty faktory, které na firmu reálně působí. Tyto faktory firma většinou nemůže přímo ovlivnit, například změnu legislativy atd. Pro hodnocení se dle Jakubíkové využívá metoda MAP – monitorovat, analyzovat a predikovat. V rámci hodnocení mikroprostředí se nejčastěji analyzují zákazníci - odběratelé, dodavatelé, konkurence apod. Pro analýzu jsem použil Porterův model pěti sil. Za cíl analýzy mikroprostředí považuji identifikaci hybných sil, jejich intenzitu

působení a možnosti obrany, které v odvětví působí a ovlivňují úspěch firmy. Nezbytnou částí, která navazuje na situační analýzu, je určení trendů a predikce budoucího vývoje, jelikož se jedná o základ tvorby dlouhodobých strategií.



Obrázek č. 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy
(Zdroj: vlastní zpracování)

1.3.1 PESTEL analýza

Model slouží k analýze makroprostředí tedy ke sběru a hodnocení informací politických, legislativních, přírodních, demografických, geografických, sociokulturních, ekologických, technologických aj. vlivech působících jak uvnitř tak vně odvětví. V rámci samotného PESTEL modelu jsou pak hodnoceny:

Politicko-právní faktory – politická stabilita, členství v různých politicko-hospodářských seskupení a vojenských aliancích, vývoj státního rozpočtu, vliv lobbistických skupin apod.

Ekonomické faktory – vývoj HDP, inflace, nezaměstnanosti, měnových kurzů, úroků, průměrné mzdy a jejich vývoj, kupní síla, ceny komodit apod.

Sociálně-kulturní faktory – spotřební a nákupní zvyky spotřebitele, kulturní hodnoty, vývoj životní úrovně, životní styl, mobilita pracovní síly, transparentnost a respektování stanovených norem, dostupnost požadovaných profesí apod.

Technické a technologické faktory – dopady technologického vývoje na obor, rozsah prováděných inovací, programy na podporu inovací, vývoj informačních technologií, přístup a správa informací, vznik substitutů apod.

Ekologické faktory – síla a postoje ekologických skupin, tlak na využitelnost ekologických a obnovitelných zdrojů, hospodaření s energiemi, nakládání s odpady, emisní třídy a omezení provozu ve městech, sankční politika v souvislosti s ekologií apod.

Legislativní faktory - vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy a dopady jednotlivých norem, vyhlášek, nařízení a zákonů.

Závěrem je důležité poznamenat, že součástí analýzy PESTEL nejsou další dva podstatné faktory a to demografické a přírodní faktory.

1.3.2 Porterův model pěti hybných sil

Model slouží k analýze oborové okolí, tedy mikroprostředí, pomocí hodnocení pěti faktorů hybných sil:

- Substituty – jejich existence, ale i možnost vzniku
- Stávající konkurenti – konkurenční boj, soupeření
- Potenciální konkurenti - identifikace a posouzení bariér vstup do odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
- Dodavatelé - vyjednávací síla dodavatelů, jejich vliv v rámci odvětví
- Zákazníci - vyjednávací síla odběratelů, možnosti přestoupení, existence sdružení
- *Komplementy* – někdy se uvádí jako šestá síla, tedy produkty a služby, které jsou na sobě vzájemně závislé. Při hodnocení vycházíme z intenzity působení a hledáme způsoby obrany.

Jde o způsob hodnocení odvětví a jeho rizik. Porter vychází z poznání, že volba strategie nevychází pouze z pozorování konkurence, ale je určena i pozicí dodavatelů a odběratelů a značně ovlivněna bariérami vstupu do odvětví.

1.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří k základním a domnívám se, že i k nejpoužívanějším nástrojům situační analýzy. Při jejím použití se hodnotí silné (S) a slabé (W) stránky společnosti, příležitosti (O) a hrozby (T), přicházející z vnitřního i vnějšího prostředí a to jak z makroprostředí, opírající se například o analýzu PESTL, tak mikroprostředí sledující zákazníky, dodavatele, konkurenci, veřejnost. K hodnocení mikroprostředí je možné využít například Porterův model pěti sil. Většina autorů doporučuje začít hodnocením příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky pak mohou být kritériálně definovány dle marketingového mixu. Dle Jakubíkové při hodnocení je jednotlivým kritériím přiřazena důležitost například 1-5 a následně na zvolené škále -10 až +10 přiřazena závažnost, přičemž 0 znamená, že kritérium je neutrální. Mezi nevýhody SWOT analýzy považují její statickou podobu a subjektivní přístup zpracovatele. Kotler a Keller (2013, s. 81) uvádí pro hodnocení příležitostí a hrozeb matici příležitostí, kdy na jedné ose je umístěna atraktivita a na druhé pravděpodobnost úspěchu, a matici ohrožení s parametry vážnost a pravděpodobnost výskytu. Modifikací SWOT analýzy je matice TOWS, která představuje podrobnější rozbor zvolených kritérií.

„Marketingovou příležitostí je potřeba a zájem kupujícího, jež má společnost dobré předpoklady se ziskem uspokojit“ (Kotler, Keller, 2013, s. 80).

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek č. 3 - SWOT analýza
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129)

1.3.4 7S - kritické faktory úspěchu

Podle americké konzultantské společnosti McKinsey&Company je strategie pouze jedním z celkově sedmi kritických faktorů úspěchu. První tři, strategie (strategy), struktura (structure) a systém (system) jsou považovány za tvrdé prvky, jak uvádí Kotler

a Keller, hardware společnosti. Dalšími faktory jsou styl (style), schopnosti (skills), sdílené hodnoty (shared values), pracovníci (staff), které jsou považovány za měkké atributy.

Strategie – cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení.

Struktura – organizační uspořádání, organizační struktura společnosti. Jasně definované kompetence, odpovědnosti a rozdělení úkolů.

Systém – vzájemné vazby mezi prvky, které se navzájem ovlivňují. Systém vytváří spojnice mezi jednotlivými prvky. Metody, postupy, procesy, informační systém a technologie. Všechny informační procedury.

Styl – zaměstnanci sílený způsob přemýšlení, řešení situací a jednání, způsob řízení společnosti.

Sdílené hodnoty – vychází vize, poslání společnosti a její firemní kultury. Hodnoty, které zaměstnanci a management sdílejí a řídí se jimi.

Pracovníci – lidé, kteří jsou vybavení odborností, proškoleni a jsou zařazeni na správná místa v organizaci. Osobně tento atribut řadím mezi nejvýznamnější, jelikož jsou základním zdrojem výkonosti a produktivity firmy.

Schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti k uvedení strategie v život. Jedním z klíčových schopností je rychlost adaptace na měnící se podmínky a inovační schopnosti.

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix se tradičně z pohledu firmy skládá z následujících prvků, označovaných jako 4P - produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Prvky jsou vzájemně propojeny a úkolem marketérů je hledání optimálního vzájemného vztahu v návaznosti na podnikové cíle. Marketingový mix je důležitou součástí marketingové strategie. Pojem „marketingový mix“ použil poprvé Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School v USA. Z pohledu zákazníka pak hovoříme o koncepci 4C, tedy o zákaznický orientovaný marketingový mix. Jednotlivé prvky jsou – hodnota pro zákazníky (customer value), náklady pro zákazníka (cost to the customer), pohodlí (convenience), komunikace (communication).

Je důležité uvést, že i klasický pohled 4P, řada autorů rozšiřuje o další prvky například: Morisen, lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorbu programů (programming), spolupráci a partnerství (partnership), Kotler, politickou moc (political power), formování veřejného mínění (public opinion formation) a další. Já osobně považuji za důležité v marketingové strategii, založené na klasickém konceptu 4P, zohlednit, s ohledem na zostřenou konkurenci, globalizaci, informovanost zákazníka i jeho zkušenosti a nároky, výše zmíněný rámec 4C.

V případě použití koncepce 4C, jejímž autorem je Robert Lauterborn, firma sděluje svým zákazníkům, jak velký užitek mohou při vynaložení určitých nákladů zakoupením produktu firmy získat. Bere v úvahu pohodlí, které zákazník stále častěji vyhledává a oceňuje, a dbá o oboustrannou, nikoliv jen jednostrannou komunikaci, kdy firma sama sdělovala informace, které považovala ze své strany za nutné, respektive za potřebné sdělit (Jakubíková, 2013, s. 192).

Přes řadu pojetí a koncepcí marketingové mixu, je důležité sestavit jednotlivé prvky tak, aby odpovídaly prostředí, ve kterém společnost působí, produkty a služby zajišťovaly spokojenost zákazníka a vedly k naplnění cílů a vizí společnosti. Důraz je kladem na jistou flexibilitu, která odráží dynamický vývoj a rychlost změn v okolí, ale i uvnitř společnosti. Tvorba marketingového mixu musí být neustále probíhající proces, který reaguje na podněty.

V souvislosti s marketingovým mixem je důležité zmínit i názor Chlebovského (2017, s. 20), který hovoří o krizi marketingového mixu a nad klasicky sestavený produkt a službu staví individuální produkt na základě přání zákazníka, sestavený jako „skládačku“, tedy komplexní produkt složený z volitelných částí k řešení zákaznických potřeb. Klasický model dobře fungoval do doby uvolnění celosvětových bariér, spojených s rozvojem komunikačních možností, které představují překonání hranic. Produkt připravený pro globální trh, nedokáže reflektovat na požadavky lokálního zákazníka, konkurence rychle reaguje na inovace, je stále složitější získat konkurenční výhodu v podobě distribučních kanálů.

1.5 Stanovení marketingových cílů

Základem procesu plánování je stanovení marketingových cílů. Marketingové cíle musí vycházet z předcházejících etap, tzn. z podrobných analýz a strategií zohledňující strategii z positioningu. Zároveň je důležité, aby odvozené cíle byly reálné a dosažitelné v návaznosti na zdroje, lidský potenciál, schopnosti firmy, situace na trhu a konkurence, jak již bylo uvedeno dříve. Marketingové cíle musí být zpracovány co do obsahu, času a množství.

V souvislosti se stanovením strategických cílů považují za důležité uvést, že cíle mají být SMARTER

- Specific – specifické
- Measurable – měřitelné
- Achievable – dosažitelné.
- Result oriented – orientované na výsledek
- Time framed – časově vymezené
- Ethical – v souladu s etickým přístupem k podnikání
- Resourced – zaměřené na zdroj

(Fotr a kolektiv, 2012, s. 37)

1.6 Marketingový výzkum

Globalizace a rozlišující se konkurence, nové technologie a distribuční cesty, náročnější a zkušenější zákazník a další aspekty vedou ke zvyšujícím se nárokům na informace a jejich získávání, analyzování a vyhodnocování pro potřeby procesu rozhodování ve všech úrovních firem. Informace mají svůj zásadní význam při práci marketérů, jelikož z nich vychází volba strategií a jejich aplikace v návaznosti na uspokojení potřeb zákazníka. Získávání informací z trhu je zásadní pro úspěch marketingových strategií, právě v návaznosti na orientaci na zákazníka. Kotler a Keller marketingový výzkum definují jako proces systematického navrhování, sběr, analyzování a reportování dat a zjištění související s určitou marketingovou situací, před kterou firma stojí. Marketingový výzkum je dle Kozla charakteristický na jedné straně svojí jedinečností, vysokou

vypovídací schopností a aktuálností získaných, a na straně druhé vysokou finanční náročností na získání informací a náročností na kvalifikaci personálu. Důležitá je systematickост celého procesu marketingového výzkumu. Při plánování marketingového průzkumu jsou důležité i náklady a jejich porovnání s přínosem v podobě uvedení opatření do praxe.

1.6.1 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum můžeme provést vlastními silami nebo využít specializované firmy. Domnívám se, že vhodná je kombinace obou metod pro validaci výsledků a snížení rizika v souvislosti se zavedením opatření navržených na základě průzkumu do praxe. Při volbě variant je důležité zvážit náklady, lidské zdroje, složitost problematiky, technické možnosti, časovou náročnost a důvěru zákazníků vůči externím firmám, při výběru agentury potom hodnotíme její zkušenosti a reference, existenci vlastní tazatelské sítě a náklady spojené s výzkumem ve srovnání s kvalitou služeb.

Většina autorů se v popisu jednotlivých etap shoduje. Například Kozel uvádí dvě etapy členěné na několik kroků.

Přípravná etapa:

- Popis problému a cíle výzkumu, průzkumu
- Orientační analýza situace
- Plán výzkumného projektu

Realizační etapa

- Samotný sběr požadovaných informací
- Zpracování a kontrola získaných údajů
- Analýza informací
- Interpretace výsledků
- Zpracování závěrečné zprávy a její prezentování

Abychom se vyvarovali nedostatkům a následným nedorozuměním, je nutné dobře specifikovat problematiku, kterou výzkumem řešíme. Přípravná fáze je tak velmi důležitá k nalezení výsledků, které očekáváme. Za nejnáročnější etapu, co do zdrojů a času, považuji samotný sběr informací. Kotler ještě uvádí, že je důležité se vyvarovat příliš

širokému zadání nebo naopak příliš úzké problematice. Je tedy nutné dobře definovat účel a cíl výzkumného projektu. Jednotlivé cíle plánovaného výzkumu jsou určeny účelem výzkumu. Při definování výzkumného problému, zde je nutné rozlišit mezi problémem a pouze symptomem, je nezbytné identifikovat faktory, které mají vliv na řešenou problematiku a nalézt faktor hlavní. Je nutné si uvědomit, že jádro problému nemusí být v počátku dobře rozpoznatelné.

„Existuje teoretický přístup, který se nazývá princip ledovce. Je obecně známo, že jen 10 % ledovce je vidět nad mořskou hladinou. Celých 90 % ledového masivu je schováno pod vodou, a proto již řada lodí ztroskotala, jelikož se orientovala podle malého kousku ledu nad hladinou, který byl z dálky na první pohled patrný a nevzbuzoval žádné obavy“ (Kozel, 2006, s. 73).

Dalším krokem je analýza situace, kdy neformálním způsobem ověřujeme, jaké informace jsou dostupné a současně si prověřujeme úvahy o možnostech řešení, které jsme formulovali v předchozí etapě. Nesoustředíme se pouze na úzký okruh lidí, ale je vhodné získávat informace ze všech úrovní. Kromě informací od dobře informovaných lidí z firmy, je nutné hledat odpovědi na otázky i v literatuře nebo u konkurenčních společností, abychom ověřili, zda někdo již potřebné informace k vyřešení našeho problému neshromáždil. Tento krok vede k dalšímu zpřesnění cílů k dosažení účelu výzkumu. V rámci analýzy se tedy zjišťuje, zda již neexistují sekundární data, která by bylo možné využít. U sekundárních dat je však nutné sledovat jejich aktuálnost, relevantnost, úplnost, srozumitelnost, objektivnost a případně náklady na pořízení. V případě, že sekundární data nejsou dostupná, teprve přistupujeme k primárnímu výzkumu. Závěrečnou fází přípravné etapy je sestavení plánu marketingového výzkumu, který zachycuje významné činnosti, ke kterým má dojít, odhad nákladů a jaké údaje budeme potřebovat, abychom úspěšně vyřešili zkoumaný problém. V případě zajištění externí agenturou, jedná se mnohdy o samotnou nabídku. Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 133) by plán měl obsahovat:

- typy dat, která budou v průběhu výzkumu sbírána
- popis způsobu jejich získání:
 - metoda – pozorování, dotazování, experiment
 - technika – primární, sekundární, kvantitativní, kvalitativní aj.

- vzorek – struktura, rozsah výběrového vzorku, tedy kolik respondentů by mělo být osloveno – nákladový přístup, odhad, statistický přístup, aj.
- metody analýzy
- rozpočet
- specifikace úkolů a jejich rozdělení jednotlivým pracovníkům
- harmonogram prací včetně jednotlivých milníků

Sestavením marketingového plánu končí přípravná fáze a dále se přechází do fáze realizační.

2 Analýza současného stavu

2.1 Představení společnosti

Společnost ROS.BR působí na trhu již od roku 1991. Jedná se o rodinnou firmu, kterou tvoří tři strategické obchodní jednotky – cestovní kancelář (CKROS), pronájem nemovitostí (Zámecká pasáž) a rekreační zařízení (Na Volárně). Cestovní kanceláře nabízí především zájezdy do tradičních destinací jako jsou Rakousko, Itálie, Chorvatsko, a již několik let i do Slovinska. V nabídce jsou pobytové zájezdy u moře, lázeňské pobyty a lyžařské zájezdy. Kromě vlastních zájezdů zprostředkovává i pobyty ostatních cestovních kancelář, tzv. provizní prodej. Sídlo společnosti je v Bruntále ve vlastní nemovitosti. Většina zájezdů je sjednána cestou internetových prodejců.

Další obchodní aktivity představuje pronájem vlastní nemovitosti v Bruntále. Jedná se o nebytové prostory v centru města na pěší zóně. Celková pronajatá plocha činí 420 m². Zbylou část nemovitosti společnost užívá pro vlastní potřeby.

Třetí obchodní aktivitou společnosti je provozování vlastního rekreačního zařízení Na Volárně. Jedná se o objekt pro rodinnou rekreaci s možností stravování. Součástí objektu je vinný sklípek. Objekt nabízí ubytování v nově zrekonstruovaných pokojích a apartmánech. Kromě rodinných pobytů rekreační zařízení nabízí řadu speciálních programů a služeb. V areálu se nachází bazén a rozsáhlá zahrada.

2.2 Historie firmy

Společnost ROS, obchodní společnost s ručením omezeným zakládá Ing. Anna Hladíková 2. ledna 1991. Tehdy reaguje na poptávku po cestovní do zahraničí a zároveň, uplatňuje své dlouholeté zkušenosti v oblasti restauračních a ubytovacích služeb. Již v prvních letech pořizuje společnost autobus. S rozvojem tehdy nové oblasti podnikání se rozšiřuje i nabídka cestovní kanceláře nejen o nové zahraniční destinace, ale i zájezdy leteckou dopravou. Postupně se rozšiřuje flotila autobusů. Společnost zavádí nové informační systémy a zakládá pobočku v Hradci Králové. Stává se iniciátorem vzniku sdružení cestovních kanceláří A+. Následně otevírá pobočku v Brně a obnovuje vozový park, pořizuje nemovitosti v Bruntále a v Hradci Králové. V červnu 2002 se společnost z administrativních důvodů přejmenuje na ROS.BR s.r.o.

Celosvětová finanční krize a celkový pokles výkonu v segmentu cestovního ruchu se také společnosti nevyhne. V letech 2013-2014 si prohlubující krize vyžaduje interní restrukturalizaci. Z důvodu skokového nárůstu nákladů v oblasti autobusové dopravy, výrazném snížení rentability v průběhu několika let, se majitelé rozhodují tento trh opustit.

Cestovní kancelář investuje kapitál do informačních systémů, které jsou v daném období na vzestupu. Využívá nový trend, a to je prodej zájezdů prostřednictvím webového prostředí. Tento směr se ukazuje jako správná cesta a dochází tak k uzavření poboček a zvýšení investic do nových technologií. Jako jedna z prvních, poskytuje cestovní kancelář data všem obchodním partnerům v novém formátu. Komplexní přechod od tištěných katalogů k on-line katalogu je dalším krokem. Stává se významným dodavatelem zájezdů pro nově vznikající portály www.nettravel.cz, www.zajezdy.cz. V dalších letech se rozšiřuje na portál www.invia.cz. Tyto portály importují zájezdy přímo z databáze společnosti, a tak se v době končící ekonomické krize rozšiřuje poptávka po produktech cestovní kanceláře ROS.BR s.r.o.

Ukončení investice do vozového parku umožňuje společnosti akumulovat prostředky a zahájit významné investice do vlastních nemovitostí. Začíná se soustředit na nový obor, kterým je pronájem nebytových prostor.

Dochází k modernizaci a rozšíření objektu v Bruntále, vzniká „Zámecká pasáž“. Rekreační objekt u Slezské Harty prochází výraznou modernizací. Původně rodinné rekreační zařízení se mění na ubytovací komplex „Na Volárně“, které tak reaguje na nový trend v ubytování, kterým je agroturistika. Objekt následně rozšiřuje své služby o stravování, a ještě více přibližuje své služby přírodě. Tento krok se ukazuje jako veliký potenciál v době, kdy sílí poptávka po bio produktech a návratu k přírodě. Buduje novou značku „Na Volárně“.

2.3 Analýza interních faktorů firmy

Na počátku v procesu aplikace změny je nutné provést analýzu a rozhodnout, zda je nutné změnu realizovat či nikoliv.

2.3.1 7S

2.3.1.1 Strategie firmy

Vize firmy

Vše co děláme, vychází z potřeb a přání našich zákazníků. Ať se jedná o zajištění dovolené, poskytování ubytovacích služeb nebo pronájem nebytových prostor, naše úsilí směřujeme ke spokojenosti zákazníků a garanci kvality poskytnutých služeb.

Poslání firmy

Umožnit zákazníkům prožít příjemné a ničím nerušené dovolené, v destinacích, které známe a ve spolupráci s obchodními partnery, kteří sdílí naši filosofii. Být rádci při výběru dovolené a neustále zdokonalovat naše služby, soustředit se na inovace a podporu všech našich činností.

Modernizovat a pečovat o vlastní nemovitosti a přispět tak k růstu a úspěchu našich důležitých obchodních partnerů a zákazníků.

V uspěchané době nabídnout možnost zastavit se a příjemně strávit dovolenou s přáteli, rodinou, v krásné přírodě, daleko od ruchu měst v rekreačním zařízení „Na Volárně“, venkovském ubytovací zařízení s nezapomenutelnou atmosférou. Ukázat kouzlo a krásu okolní přírody a umožnit ochutnat vše, co tato krajina nabízí. Připomenout si chuť ovoce, bylinek a produktů, které venkov poskytuje.

Považuji za důležité poznamenat, že se jedná o neformálně stanovené priority a představy vlastníků společnosti, které však nejsou zachyceny v žádném dokumentu, ale zejména nejsou komunikovány vůči zákazníkům, ani vlastním zaměstnancům.

Strategie cestovní kanceláře

Cestovní kancelář se soustředí na tradiční destinace: Chorvatko, Itálie, Slovinsko a Rakousko. Nabízí ubytování v hotelích, apartmánech, termálních lázních a kempech. Jedná se o produkty, ve kterých je značná konkurence. Společnost tedy zvolila strategii nízkých nákladů. V rámci marketingových činností není nastaven systém segmentace trhu, aplikuje nediferencovaný marketing. Produkty jsou nabízeny převážně prostřednictvím webových portálů, kde nejdůležitějším kritériem je cena zájezdu.

Částečnou specializaci můžeme pozorovat u destinace Slovinsko, které nepatří k tradičním destinacím. Společnost nevytváří strategické aliance a neprosazuje internacionalizaci. Produkty nabízí pouze na českém trhu.

Strategie v oblasti pronájmu nemovitosti

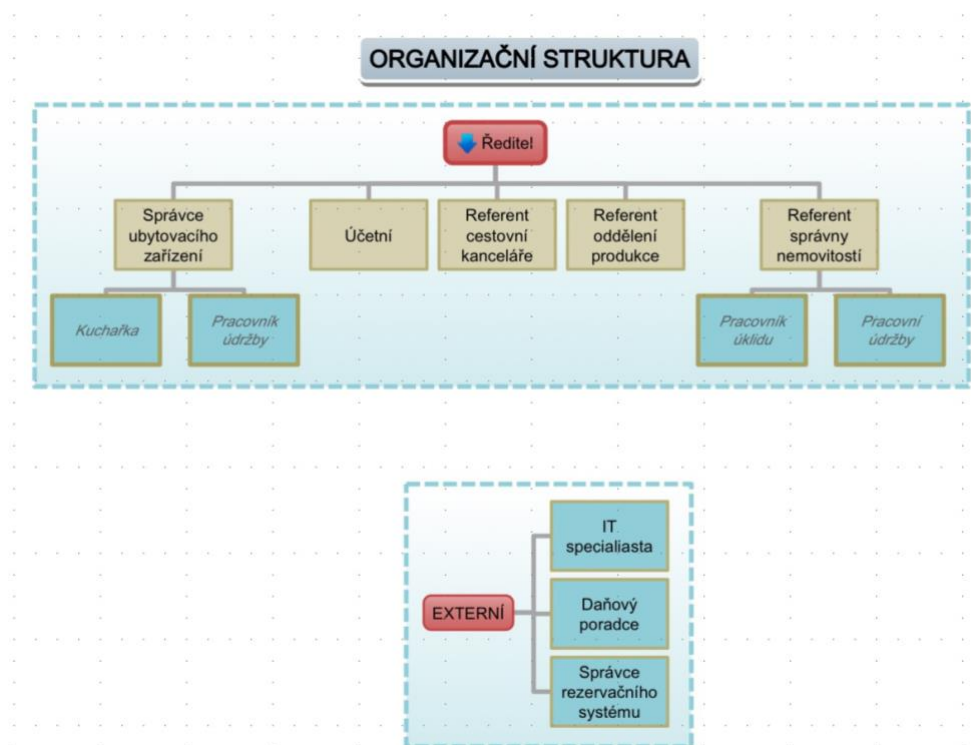
Cílem společnosti je odlišit se od konkurence zejména v oblasti kvality pronajímaných prostor a poskytovaným servisem pro jednotlivé nájemce. Součástí služeb je pravidelný úklid společných prostor, zajišťování spotřebního materiálu, poskytování wi-fi připojení k internetu, administrace stavebního řízení v souvislosti se změnou účelu užívání, zajištění projekční činnosti i drobné investice za účelem zvýšení konkurenceschopnosti nájemců. Pro potřeby nájemníků jsou bezplatně provozovány webové stránky obchodní pasáže.

Strategie při poskytování ubytovacích služeb - rekreační zařízení „Na Volárně“

Zde se od samého počátku společnost zaměřuje na úzký segment klientů, preferující dovolenou na venkově, v přírodě s možností ochutnání lokálních potravin. Rekreační objekt nabízí atmosféru 200 let starého venkovského obydlí. Celý objekt je nově zrekonstruovaný, avšak velmi citlivě, aby zachoval svůj typický ráz. Strategií je maximální diferenciací.

2.3.1.2 Struktura firmy

Jedná se o malou rodinnou firmu s pěti stálými zaměstnanci. Část služeb je zajištěna externími dodavateli. Sídlo a kanceláře společnosti jsou v Bruntále. Cestovní kancelář nemá pobočky. Správce rekreačního objektu „Na Volárně“ má vyčleněnou část ubytovacího zařízení. S ohledem na počet zaměstnanců se jedná o jednoduchou liniovou strukturu. Jednotlivé úseky pak komunikují vzájemně v návaznosti na přidělené úkoly, kompetence a odpovědnosti. Ve společnosti není zaveden systém pravidelného školení. Referent správy nemovitosti je zaměstnán na poloviční pracovní úvazek.



Obrázek č. 4: Organizační struktura
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.1.3 Informační systémy

Cestovní kancelář využívá rezervační a účetní program. Součástí rezervačního systému je i aplikace pro tvorbu kalkulací, redakční systém pro správu webové prezentace, CRM a aplikace pro správu provizního prodeje. Rezervační terminál je přímo propojen s účetním programem a současně on-line rezervací dostupné na webových stránkách společnosti. Kromě této speciální aplikace pracovníci cestovní kanceláře i dalších oddělení využívají kancelářský software Office. Účetní program je dále rozšířen o knihu faktur, peněžní deník, hlavní knihu, banku, sklad a propracovaný hledač dokladů. Součástí aplikace je i pokladní systém včetně aplikace elektronické evidence tržeb, která je využívána na rekreačním zařízení.

Společnost neprovozuje vlastní servery, využívá cloudové řešení od společnosti Czechia. Zde je umístěn jak poštovní server, tak databázový systém SQL a další podpůrné aplikace. Cloudové řešení umožňuje pracovníkům přistupovat do systémů i mimo kancelář.

Jednotlivé pracovní stanice jsou dále vybaveny antivirovým programem a aplikací pro tisk a skenování dokumentů. Tisk a skenování dokumentů probíhá na síťové tiskárně.

Informace z poptávek jsou zpracovány operátorem a následně cestou e-mailu odeslány na ubytovací zařízení nebo pořadatele. Zpětná reakce je opětovně zpracována operátorem a odeslána e-mailem zákazníkovi nebo prodejci. Informace o aktuálních nabídkách, slevových akcích jsou zveřejňovány na webových stránkách a letáky jsou prodejcům distribuovány e-mailem. Část prodejců je propojena s databází cestovní kanceláře a jejich cenové nabídky jsou tedy aktualizovány automaticky. Rekreační zařízení nemá vlastní rezervační systém, agenda ubytovaných je vedena v rámci programu cestovní kanceláře.

Společnost nabízí zájezdy na vyžádání, nemá tedy fixní kapacitu a neumožňuje tak přímou rezervaci. Jednotlivé poptávky, ať e-mailové nebo telefonické jsou zaznamenány do aplikace CRM. Zde je možné hodnotit vývoj a predikovat prodej.

Přijaté a vydané faktury jsou ručně zadávány do účetního systému. Platby jsou již automaticky párovány na základě importu výpisu z banky. Platby v hotovosti jsou ručně zadávány do systému pod rezervačním číslem nebo variabilním symbolem.

Ve společnosti je nastaven systém kvartálních účetních výkazů. Společnost nevyužívá manažerský program, data vychází z finančního účetnictví. Náklady jsou členěny na jednotlivá střediska, obchodní jednotky, společné režijní náklady jsou rozvrženy dle výkonu.

Pro vyúčtování služeb nájemníků využívá společnost externího dodavatele. Informace o spotřebě a nákladech jsou odesílány pololetně na zpracovatele.

Společnost provozuje webové stránky www.ckros.cz, www.navolarne.cz, www.zameckapasaz.cz. V rámci webových prezentací není implementován systém on-line komunikace se zákazníkem. Vzhledem k počtu zaměstnanců není možné zajistit jeho stálý provoz. Kromě webových stránek má společnost založený účet na Facebooku. Prezentace na Facebooku však není využívána. Firemní profil je založen i v rámci webových hledačů www.seznam.cz a www.google.com. Informace však nejsou aktualizovány, v případě negativní hodnocení není ze strany pracovníků provedena adekvátní reakce. K propagaci na internetu je využíván systém klíčových slov sklik.cz a adwords.com. Reklamní kampaně však nejsou příliš pečlivě plánovány.

2.3.1.4 Styl řízení

Každý z pracovníků má funkční náplní vymezené pracovní činnosti, kompetence a odpovědnosti. Odpovídá za svěřený úsek a plní, většinou opakující se operace. Vedení společnosti ponechává pracovníkům značnou volnost při rozhodování. Komunikace probíhá převážně horizontálně a ředitel společnosti řeší zejména nestandardní záležitosti, které jsou pracovníky předkládány. Pracovníci se účastní nepravidelných porad, kde se projednávají jednak plány, ale i hodnotí plnění cílů a úkolů. Velká část komunikace mezi vedením společnosti – vlastníky a zaměstnanci probíhá telefonicky nebo cestou e-mailu. Vlastníci nejsou trvale přítomni v kanceláři v Bruntále.

2.3.1.5 Spolupracovníci

Již s odkazem na styl vedení, je cílem vedení společnosti maximální participace zaměstnanců na životě a úspěchu firmy. Slabou stránkou je však absence motivačního programu. Školení jsou většinou nahodilá a to zejména z důvodu legislativní změn. Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti více jak 8 let. Není zpracován plán rozvoje zaměstnanců.

2.3.1.6 Sdílené hodnoty

Jelikož se jedná o rodinnou firmu s malým počtem zaměstnanců, je vzájemný vztah méně formální. Pro jednotlivé oblasti např. vystupování na veřejnosti, korporátní dress code a další nejsou stanoveny žádné vnitřní směrnice ani standardy. V oblasti korporátní identity má společnost zavedené logo, využívá vzorové dokumenty a firemní hlavičkové papíry.

- Každý se může stát loajálním a rentabilním zákazníkem. I při prodeji nízkonákladových zájezdů nebo pouze doplňkových služeb je nutné dbát na maximální spokojenost klienta.
- Při tvorbě nabídky se soustředit na potřeby, preference a přání potenciálních klientů. Není úkolem prodat zájezd, ale uspokojit potřeby zákazníka a stát se jeho rádcem při výběru dovolené
- Každý může udělat chybu, je však nutné se z chyb poučit a neopakovat je. To platí i v případě poskytování služeb, důležitá je komunikace.

- Každý zaměstnanec tvoří důležitou část celku. Každý nápad, myšlenka, návrh na zlepšení je důležité k rozvoji společnosti.
- V ekonomice a financích je nutný systém. Vše je důležité řádně a včas evidovat a upozorňovat na případné nedostatky.

2.3.1.7 Schopnosti

Ve společnosti není vytvořen systém zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Jedná se o jednu ze slabých stránek. Zaměstnanci jsou odkázáni na vlastní tvůrčí činnost a sebevzdělávání. Vedení společnosti nedostatečně sděluje vize a cíle společnosti. Komunikace v této oblasti je nedostatečná. Příliš často se činnosti vykonávají v souladu se zažitými stereotypy. Organizace tak neumí dostatečně rychle reagovat na měnící se podmínky podnikání. Produkty nejsou připravovány na základě preferencí zákazníků. Nabídka cestovní kanceláře se příliš nemění.

V rámci provozu rekreačního zařízení je vidět snaha o neustálou inovaci programů a rozvoj rekreačního areálu. Klienti kladně hodnotí péči o vybavení, čistotu a celkový přístup k zákazníkům. Společnost soustředí pozornost na regionální potraviny, ale i vlastní produkci.

Zámecká pasáž je kladně hodnocena v souvislosti s pravidelnou údržbou a rozsahem poskytovaných služeb. Společnost pravidelně investuje část prostředků z nájemného do rozvoje nemovitosti. Strategickou můžeme považovat polohu v centru města, na pěší zóně.

2.4 Analýza obecného okolí firmy - PESTEL analýza

2.4.1 Politicko-právní

Podnikání cestovních kanceláří se řídí zákonem č. 159/1999 SB., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Provozovatel cestovní kanceláře je podnikatel, který je na základě koncese oprávněn organizovat, nabízet a prodávat zájezdy. Cestovní kancelář musí mít sjednané pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, nebo být jinak pro tento případ zajištěna.

Uvedená norma znevýhodňuje postavení cestovních kanceláří oproti ostatním subjektům nabízející ubytovací a stravovací služby. Jako příklad uvedu zahraniční hotelové komplexy, zahraniční cestovní agentury, soukromé ubytovatele, kteří své služby taktéž nabízejí na českém trhu prostřednictvím internetu, nejsou však povinni pojištění hradit a tak jsou zvýhodněni v oblasti nákladů.

Mezi další normy ovlivňující podnikání v cestovním ruchu patří zejména:

- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- General Data Protection Regulation. Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů.

Jedná se o novou normu, která zpřísní nakládání s osobními údaji. Značný dopad bude mít v oblasti propagace na internetu a vyhodnocování její účinnosti. Dochází ke zvýšení administrativní zátěže a tím i nepřímo nákladů na provozování cestovní kanceláře, ale i ubytovacího zařízení „Na Volárně“. Celou situaci zhoršuje nejednotnost výkladů nařízení. Norma přináší nutnost změny řady dokumentů, které obsahují osobní údaje, ať již údaje v nájemních smlouvách, ale i v oblasti informací zveřejňovaných na internetu.

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- EET – služby cestovní kanceláře spadají do třetí fáze, tj. od 01. 03. 2018.

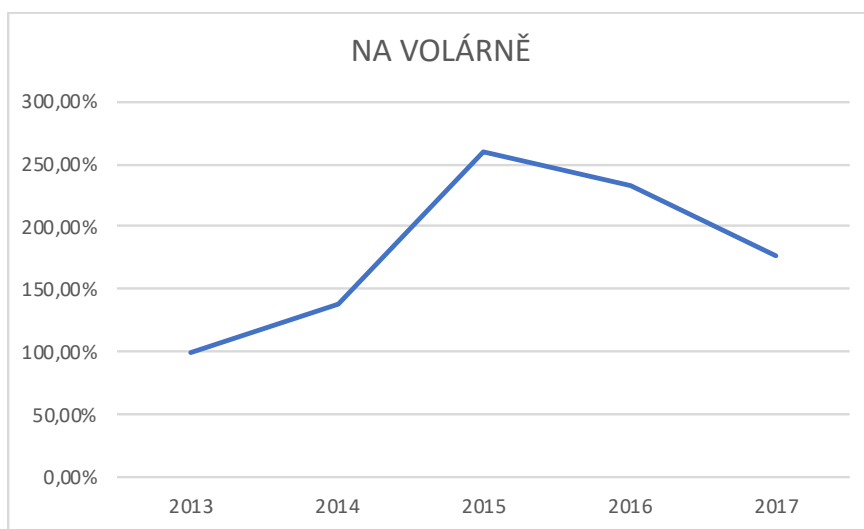
Společnost zavedla elektronickou evidenci tržeb v souvislosti s provozem rekreačního zařízení, které současně poskytuje stravovací služby. Přes počáteční technické problémy, elektronická evidence tržeb nezpůsobila významnější provozní komplikace. Společnost již dříve využívala elektronickou pokladnu propojenou s účetním programem. Ve třetí etapě, tj. od 01. 03. 2018 se tato povinnost vztahuje i na provoz cestovní kanceláře. Zde to bude mít významnější dopad v oblasti nákladů z důvodu nutné úpravy rezervačního systému.

2.4.2 Ekonomické

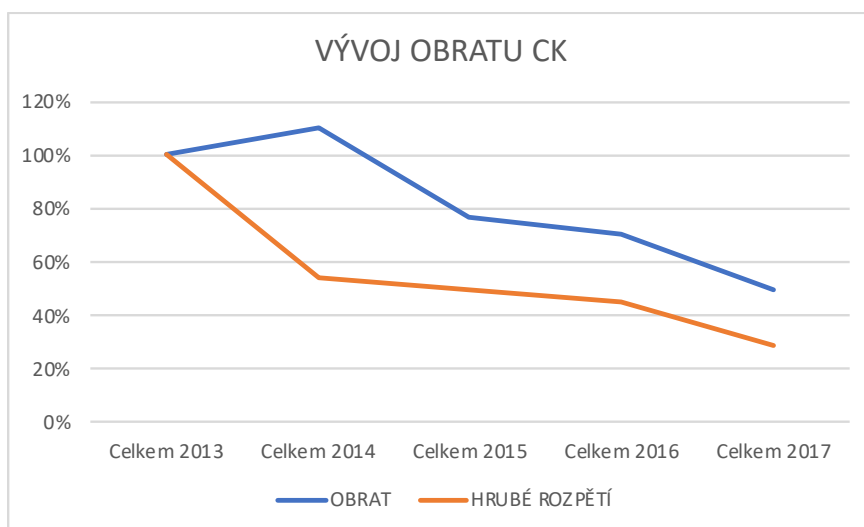
Cestovní ruch je citlivý na stav hospodářství v němž firma podniká a jednotlivé fáze hospodářského cyklu. Velice citlivě reaguje v období recese, kdy dochází ke snižování

výdajů domácností na služby cestovních ruchů a mění se i struktura poptávky. Snižuje se zájem o zahraniční dovolené a spotřebitelé se orientují na levnější zájezdy do nepříliš vzdálených destinací. Dochází k růstu poptávky po ubytování v České republice. Tuto závislost je nutné vnímat, pravidelně stav ekonomiky vyhodnocovat a závěry uplatňovat při tvorbě portfolia služeb.

I přes výše uvedenou citlivost a růst ekonomiky v posledních dvou letech, obrat společnosti se v oblasti prodeje zájezdů každoročně snižuje. K mírnému poklesu došlo i u obratu rekreačního zařízení. Ten je vyvolaný ukončením těžby kalamitního dřeva a s tím související nižší obsazenost ze strany lesních pracovníků v zimním období.



Graf č. 1: Vývoj obratu rekreačního zařízení 2013-2017
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 2: Vývoj obratu cestovní kanceláře 2013-2017
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf vývoje obratu a hrubého rozpětí cestovní kanceláře ukazuje významný pokles obratu v 2014 oproti 2013 a následné pozvolné klesání i v dalších letech. Graf vývoje obratu rekreačního zařízení ukazuje nárůst oproti roku 2013. I přes růst ekonomiky v posledních letech, u cestovní kanceláře došlo k celkovému poklesu.

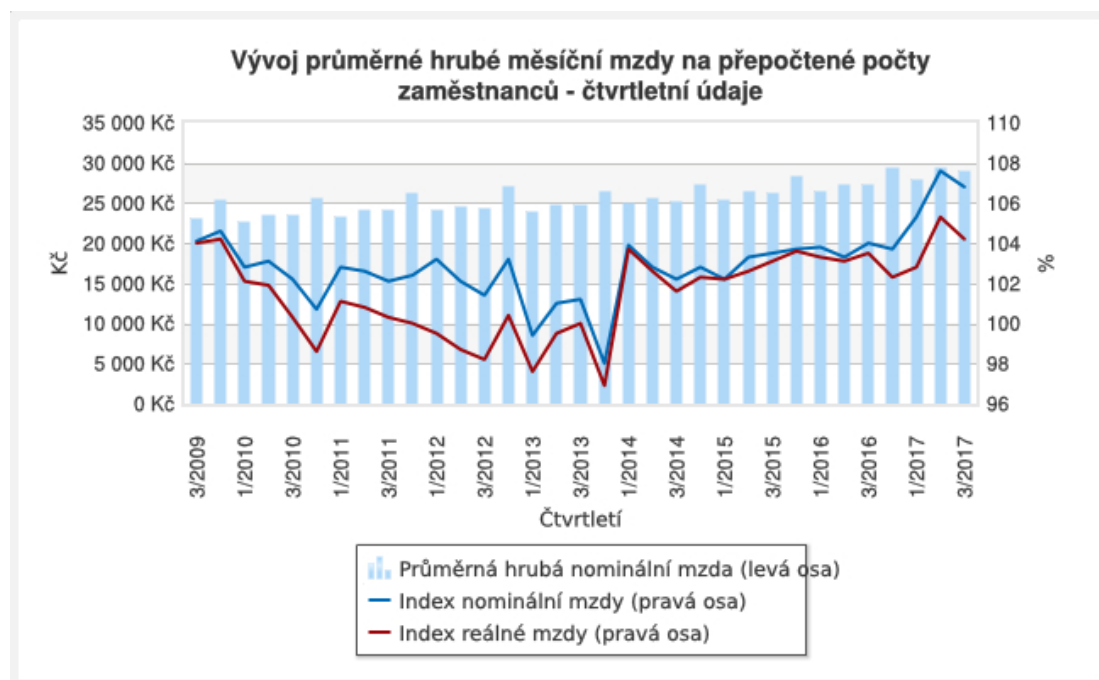
Pro firmy a organizace nejen v cestovním ruchu je důležité sledovat zejména změny v úrovni příjmů a struktuře výdajů. V České republice také dochází k stále větší diferenciaci příjmů. Tento trend je nutné zohlednit při segmentaci dle příjmových skupin a vytvářet skupiny produktů pro různé příjmové skupiny.

Průměrná mzda – meziroční růst v %, 3. čtvrtletí 2017

Nominální mzda: 6,8

Reálná mzda: 4,2

Hrubá mzda: 29 050 Kč.



Graf č. 3: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy 2009 - 2017
(zdroj: ČSU)

I přes růst hrubého domácího produktu v uplynulých letech, došlo k růstu reálné mzdy výrazně až v 1. q. 2017. Autor se domnívá, že tento vývoj se ještě neprojevil v tržbách cestovní kanceláře a je nutné vývoj tržeb za jednotlivá čtvrtletí roku 2018. Dlouhotrvající pokles reálné mzdy, tak mohl přispět k poklesu obratu cestovní kanceláře. I přes nárůst

ve 4. q. 2014 na hodnotu 3. q. 2009 nemusí být tento vývoj zohledněn v tržbách, jelikož po velikém poklesu reálných příjmů, nárůstu nezaměstnanosti, může stále mezi spotřebiteli panovat obava z dalšího negativního vývoje příjmů.

Mezi významné ekonomické ukazatele ovlivňující cestovní ruch patří pohyb měnových kurzů. Protichůdně působí pohyb kurzů na domácí cestovní ruch a příjezdový cestovní ruch, incoming oproti výjezdnímu cestovnímu ruchu, outogoinu. Jelikož cestovní kancelář nabízí převážně zahraniční zájezdy, oslabení české koruny zvyšuje variabilní náklady na zájezd. V této souvislosti je nutno poznamenat, že náklady na zajištění ubytování tvoří až 60 % část ceny zájezdu u pobytů s autobusovou dopravou a až 80% u pobytů bez dopravy.

Negativně působí i růst cen pohonných hmot v návaznosti na náklady spojené s dopravou do turistických destinací. Jednak zvyšují ceny jízdenek nakupovaných cestovní kanceláří a současně snižují zájem klientů o vzdálenější destinace.

2.4.3 Sociálně-kulturní

Dochází ke změně věkové struktury obyvatelstva, populace v ČR stárne. To má vliv i na strukturu poptávaných služeb. Současně se zvyšuje i počet svobodných lidí, žijící v jednočlenných domácnostech. Více se poptávají zájezdy s wellness programem, doplněné o fakultativní výlety zaměřené na poznávání tradic dané země. Zvyšuje se poptávka po ubytovacích kapacitách pro skupiny, kdy zákazníci vyžadují společné ubytování v rámci jedné ubytovací kapacity s možností posezení v restauraci případně společenské místnosti. Rodiny s dětmi vyhledávají převážně zájezdy s animačními programy, případně možnosti hlídání dětí. Na vzestupu jsou i zájezdy spojené se sportovní aktivitou. V rámci stravovacích služeb se objevuje trend zaměřený na bio-potraviny a zdravý životní styl. V závislosti na ekonomický růst dochází ke zvyšování výdajů na cestování a stále větší množství klientů poptává kvalitnější ubytování v blízkosti moře, na svazích nebo v netradičních destinacích. Celkově roste i podíl letecké dopravy. Naopak hromadná autobusová doprava je na ústupu. V souvislosti s obměnou vozového parku, budování nové dálniční sítě (např. Chorvatsko), vzrůstá i podíl vlastní dopravy. Nárůst individuální dopravy vede k dopravním kolapsům což vyvolává nárůst poptávky po individuálních termínech s atypickým počtem nocí.

Tabulka č. 1: Přenocování na delších cestách rezidentů v zahraničí (v tis.) za období 2011 - 2016
(zdroj: ČSÚ)

rok	Počet přenocování	Dle hlavního účelu			Dle typu ubytování			
	celkem	rekreace, dovolená a volný čas	návštěva příbuzných, známých	jiný soukromý	hotel a podobné zařízení	ostatní hromadné ubytování	u příbuzných a známých	ostatní ubytování
2011	34 725	28 395	5 448	882	19 226	3 042	6 143	6 314
2012	36 259	28 542	4 682	3 035	21 977	2 875	5 967	5 441
2013	35 094	30 319	4 241	534	22 013	2 391	4 742	5 948
2014	33 400	27 864	4 855	682	19 010	3 063	5 556	5 770
2015	32 314	25 200	6 222	891	17 952	2 033	7 008	5 321
2016	35 192	28 424	6 042	.	18 996	2 544	6 333	7 319

rok	Dle hlavního dopravního prostředku					Dle organizace		
	osobní motorové vozidlo	autobus	letadlo	ostatní	individuální organizace	zájezd s CK/CA	ubytování či doprava u CK/CA	ostatní
2011	15 203	5 283	12 977	1 262	17 852	15 155	1 353	.
2012	13 972	4 936	15 839	1 511	17 632	16 775	1 739	.
2013	14 453	4 513	15 135	992	16 728	16 438	1 621	.
2014	14 163	5 433	13 201	602	16 377	13 856	2 806	.
2015	14 146	5 119	11 821	1 229	17 353	13 276	1 263	.
2016	15 355	4 252	13 519	2 066	19 163	13 108	2 504	.

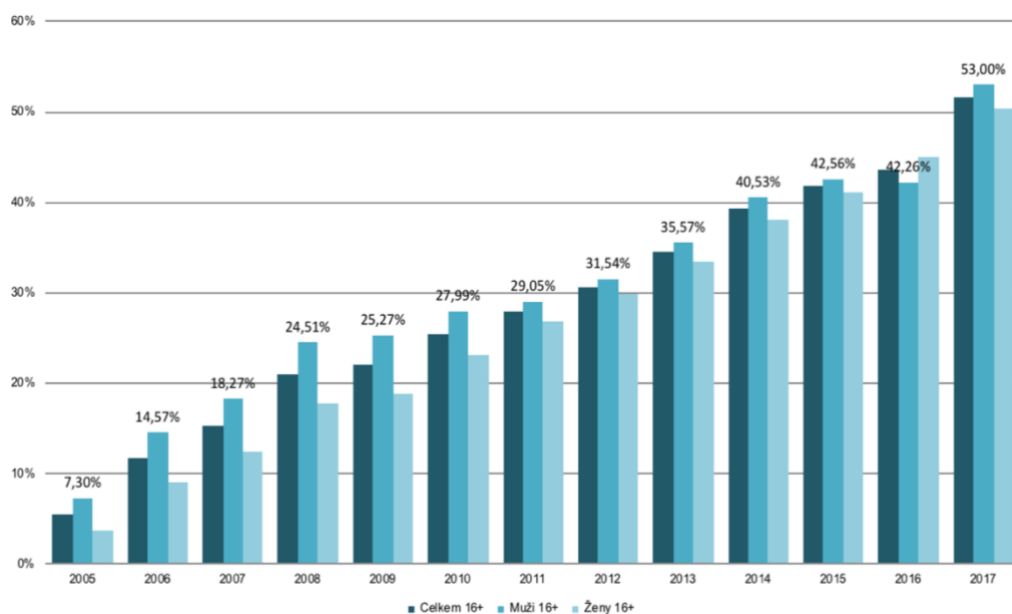
rok	v tom dle délky cesty		
	4-7 přenocování	8-14 přenocování	15 přenocování a více
2011	14 660	15 982	4 084
2012	14 999	17 521	3 739
2013	13 562	17 490	4 041
2014	14 820	14 634	3 946
2015	16 326	12 386	3 602
2016	15 492	15 589	4 111

2.4.4 Technologické a technické

K výraznému zrychlení procesu rezervace a objednání zájezdu došlo v souvislosti se zavedením nových informačních technologií. To vede i ke změně marketingového přístupu v oblasti prodeje a propagace. Vznik portálů znamená značné rozšíření produktové základny. Současně dochází k většímu tlaku na ceny zájezdů v návaznosti na jednoduché a rychlé srovnání a konkurence se tak ještě více zostřuje. Dřívější propagace cestou tištěných katalogů je na ústupu z důvodu příliš statické nabídky, kdy dnešní klient vyžaduje pružnou reakci na cenovou politiku hotelů. Vzrostl význam zájezdů „lastminute“ doplněný o nabídku slevových portálů lákající na významné slevy. Tento trend avšak negativně působí na kvalitu poskytovaných služeb. Někteří zákazníci se tak opět vrací k lokálním cestovním kancelářím a nabídce jejich služeb.

Kromě samotného prodeje dochází i ke změně požadavků na vybavení ubytovacích zařízení. Klient dnes očekává možnost internetového připojení, konferenční místnosti, klimatizované pokoje, televizi apod. Na ústupu je levné ubytování se společným sociálním zařízením na chodbách. Zvyšující nároky mají i klienti na vybavení kempů a možnost zábavy v letoviscích a na plážích.

Výrazné technologické změny pozorujeme i ve způsobu úhrady za služby, platební terminály, platební kary, paypal brány a do budoucna i možnost úhrady kryptoměnou.



Graf č. 4: Jednotlivci v ČR nakupující na internetu podle pohlaví
(Zdroj: ČSÚ)

2.4.5 Ekologické

V oblasti ekologie cestovní ruch významně ovlivňují legislativní omezení, vznik chráněných oblastí, budování infrastruktury pro likvidaci odpadních vod a další. Zejména v přímořských resortech dochází k tlaku na snižování spotřeby vody z důvodu jejího nedostatku a dlouho trvajících suchých období. Investice v oblasti likvidace odpadních vod kladně přispívá k čistotě vody. V budoucnu dojde k zásadním změnám v možnosti cestování do center velkých měst. Dochází ke zpřísnění, zejména v Evropě, emisních limitů. To bude mít dopad na vznik odstavných parkovišť, střežení a transport osobních vozů a vznik služeb organizace městské hromadné dopravy. Zvyšující se nároky na vozový park v souvislosti s emisemi přináší zvýšené náklady na pořízení a obnovu dopravních prostředků.

Analýza PESTEL neobsahuje demografické změny a přírodní faktory, které jsou však pro cestovní ruch důležité. Jejich analýzu zařazují do následujícího textu.

2.4.6 Demografické faktory

Společnost sídlí v Bruntále a v době vzniku převážnou část klientů tvořila populace bývalého okresu. V posledních 8 letech se společnost soustředila na hromadný marketing cestou internetových portálů. Rozvoj v oblasti vlastního prodeje byl potlačen. Dle údajů z ČSÚ představuje v současnosti Bruntál a okolí trh o velikosti 37 198 osob. S ohledem na nízký počet cestovních kanceláří viz. rozbor konkurence je vhodné se opět soustředit na lokální prodej. I přes rozvoj internetového prodeje existuje velká část klientů, kteří se vracení k osobnímu kontaktu při nákupu dovolené. Jistou roli může mít i dlouholetá existence společnosti a vlastní sídlo v atraktivní lokalitě města. Přestože se stav populace v regionu snižuje, pokles není nikterak razantní.

Tabulka č. 2: Informativní přehled – počty občanů Bruntál a okolí 2018, 2016, 2008
(Zdroj: MVCR)

Počet obyvatel	Občané Bruntál a okolí					
Moravskoslezský kraj	Muži	Muži 15+	Ženy	Ženy 15+	Celkem	Celkem15+
Celkem 2018	18 459	15 786	18 739	16 247	37 198	32 033
Celkem 2016	18 645	16 006	19 031	16 502	37 676	32 508
Celkem 2008	19 277	16 513	19 801	17 099	39 078	33 612

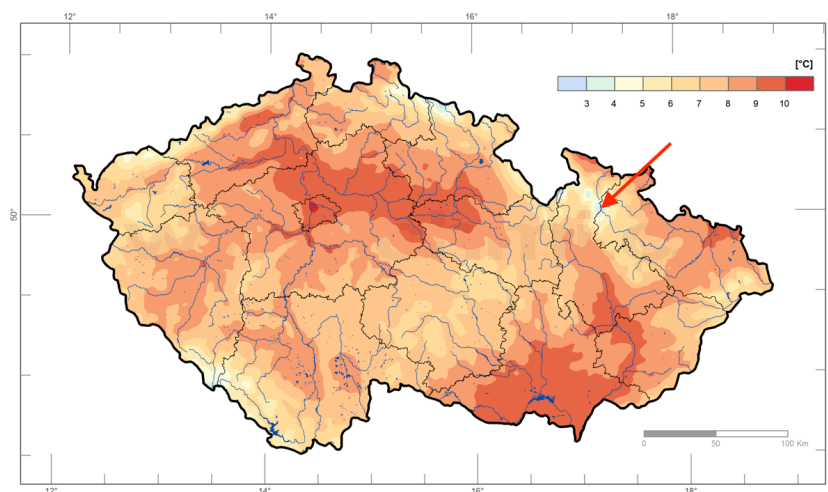
Věková skladba hraje důležitou roli při plánování produktů a predikci vývoje. Jak již bylo zmíněno dříve, v souvislosti se stárnutím populace se mění preference při výběru dovolené. Tento trend je nutné sledovat i v případě rekreačního zařízení a připravit programy pro různé věkové skupiny.

Tabulka č. 3: Pohyb obyvatelstva a věková struktura dle krajů a okresů ve 2016
(Zdroj: ČSÚ)

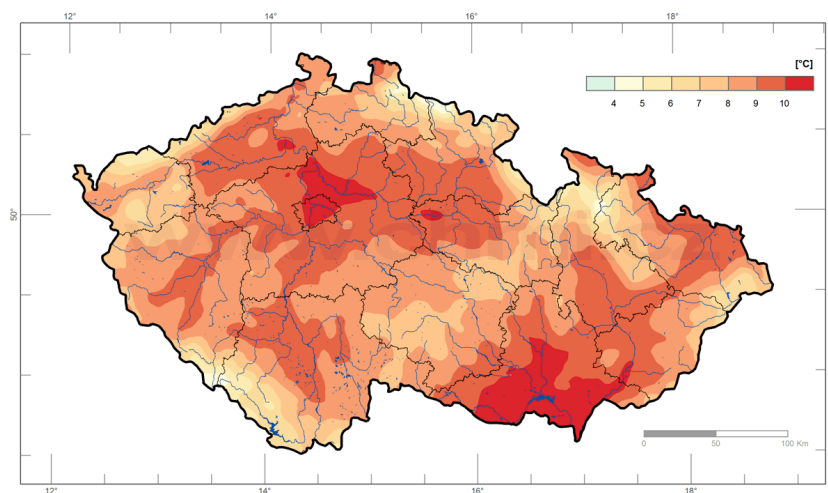
Republika, kraj, okres	Narození	Zemřelí	Přistěhovali	Vystěhovali	z toho (%) ve věku			Průměrný věk
					–14	15–64	65+	
Česká republika <i>Czech Republic</i>	112 663	107 750	37 503	17 439	15,6	65,6	18,8	42,0
Moravskoslezský kraj	12 052	13 133	5 578	7 929	15,0	66,4	18,7	42,2
Bruntál	894	1 100	1 002	1 434	14,5	66,2	19,3	42,5

2.4.7 Přírodní faktory

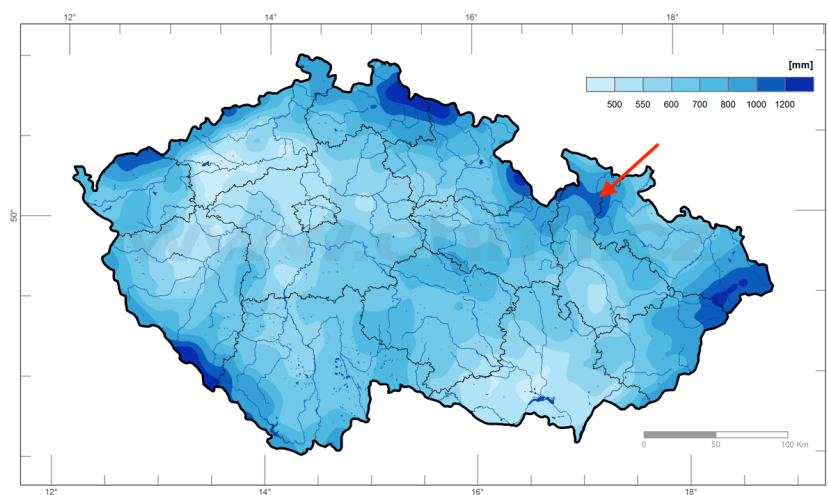
Klimatické podmínky hrají důležitou roli při výběru a plánování dovolené. Region patří k chladnějším oblastem ČR. Tato skutečnost přispívá k vyššímu zájmu o přímořské destinace. Současně region nabízí dobré podmínky k trávení zimní dovolené, což je možné využít v rámci strategie rekreačního zařízení. Z dlouhodobého hlediska je možné vysledovat oteplování v regionu. V otázce vývoje počasí hraje důležitou roli i existence moderních technologií. Zejména z důvodu extrémních výkyvů ubývá počet domácností, které rezervují své pobyty v několikaměsíčním předstihu. Obzvláště u ubytovacího zařízení je vidět tendence rezervovat pobyt v návaznosti na předpověď počasí. Pro společnost se jedná o zásadní problém, jelikož tato skutečnost má dopad na cashflow. Zároveň existuje velké riziko, že ubytovací kapacita nebude obsazena. Proto je nutné ještě více zvýhodnit pobyty zakoupení v akcích firstminute a soustředit se na pobyty se speciálním programem.



Obrázek č. 5: Průměrná roční teplota vzduchu 1981-2010
(zdroj: ČHÚ)



Obrázek č. 6: Průměrná roční teplota vzduchu 2017
(zdroj: ČHÚ)



Obrázek č. 7: Průměrná roční teplota vzduchu 1981-2010
(zdroj: ČHÚ)

2.4.8 Analýza obecného okolí firmy - Porterova analýza

2.4.8.1 Stupeň konkurence

Jedná se o silně konkurenční prostředí. Kromě cestovních kanceláří působí v segmentu cestovního ruchu ještě velká řada ubytovatelů, hotelových řetězců, dopravců, zprostředkovatelů a on-line prodejců. Díky internetu a řadě srovnávacích služeb má tak zákazník možnost porovnávat nabídky jednotlivých subjektů. Kromě domácích cestovních kanceláří, kterých je na českém trhu cca 880, působí v oblasti cestovního ruchu i mnoho renovovaných zahraničních kanceláří a agentur. Fenoménem posledních let se staly slevové portály, které významně zasáhly do cenové politiky firem a ještě více zostřily cenový boj. Jelikož však výrazné slevy znamenaly i dopad do kvality služeb, postupně se jejich vliv na tuzemském trhu omezuje.

„Na českém trhu se nyní nachází 881 aktivních cestovních kanceláří s platným pojištěním pro případ úpadku (údaj k 11. 5. 2016). Přestože ročně několik desítek nových cestovních kanceláří vznikne, jejich počet se od roku 2012, kdy bylo na trhu dle údajů MMR ČR 1092 aktivních CK, postupně snižuje. Tento vývoj lze hodnotit jako pozitivní, neboť trh se pročišťuje“ (TTG, 2016, Počet cestovních kanceláří se v ČR dlouhodobě snižuje).

I řada mezinárodních hotelových řetězců významně působí v oblasti konkurence. Většina z nich má webové stránky v různých jazykových mutacích a investovala do on-line rezervačních systémů. S rozvojem platebních možností a on-line rezervace se tak staly významným konkurentem na trhu.

Veliká konkurence je i v oblasti poskytování ubytovacích služeb v ČR. Zejména v posledních letech, v návaznosti na dotační tituly, vznikla řada nových ubytovacích zařízení nebo došlo k modernizaci a rozšíření stávajících kapacit.

Na trhu ekonomických pronájmů působí řada domácích i zahraničních společností, které v okrajových lokalitách obcí budují nová nákupní centra. Trend vyliďňování historických center měst tak přechází i do měších obcí. Vzniká tak nové nákupní parky, které oproti tradičním lokalitám nabízí větší obchodní plochy i parkovací plochy a dobrou dopravní dostupnost.

2.4.8.2 Hrozby substitutů

Mezi hlavní substituty organizovaných zájezdů pasivního cestovního ruchu řadíme individuální zajištění dovolené přímou poptávkou u majitele ubytovacích kapacit, prostřednictvím cestovatelských portálů jako např. www.booking.com, www.trivago.cz, www.tripadvisor.cz, případně u zahraniční cestovní kanceláře nebo zprostředkovatele ubytování. Zejména rozvoj internetu a zjednodušení úhrad prostřednictvím platebních karet znamenalo značný odliv klientů od tradičních cestovních kanceláří. Cestovní kanceláře jsou zde navíc znevýhodněny v otázce povinného pojištění, které uvedené subjekty nehradí a nemusí je tedy započíst do ceny ubytování.

Dalšími substituty jsou skupinové zájezdy organizované zaměstnavateli, případně cestou různých zájmových spolků.

Na základě výše uvedeného, hodnotím hrozby substitutů jsou významné. S tím souvisí nutnost volby vhodné marketingové strategie.

V rámci domácího cestovního ruchu působí jako substitut i návrat k chalupaření. Velké množství klientů se vrátilo k trávení volného času ve vlastních objektech.

Novým trendem je RBNB. Tedy soukromá nabídka ubytovacích služeb. Jedná se o významný substitut, který stále více proniká i na český trh.

„Prostřednictvím Airbnb se od loňského do letošního září ubytovalo v Česku 908 tisíc hostů, což je o 64 procent meziročně víc. V průměru je nabízená nemovitost obsazena 38 nocí ročně. V Česku je 10 400 hostitelů, jejichž průměrný roční výdělek za poskytování služby je 51 tisíc korun. Celkově si tu hostitelé za poslední rok vydělali 1,7 miliardy korun, uvedla manažerka Airbnb Sofia Gkioursou“ (ČTK, 2017, Airbnb roste v Česku raketově).

Substitutem v oblasti pronájmů je zejména vybudování vlastních obchodních prostor nájemci. Tento substitut však představuje vysoké investiční náklady. I rozvoj internetu a s ním nárůst podílu internetového prodeje ovlivňuje poptávku po volných prostorech. Řada obchodníků namísto cenově náročnějších plochám v centru měst volí nemovitosti v odlehlejších částech, které se nabízejí za nižší nájem.

2.4.8.3 Bariéry vstupu

Založení cestovní kanceláře obnáší splnění podmínek zákona č. 159/1999 sb. Zejména náročnost sjednání povinného pojištění představuje vysoký stupeň regulace odvětví. Pojišťovna není povinna ze zákona cestovní kancelář pojistit.

Další bariérou je snaha velkých cestovních kanceláří o získání exklusivního postavení u zahraničních ubytovatelů. Část hotelů již nemá zájem o rozšiřování obchodních partnerů. Některé cestovní kanceláře mají uzavřené kontrakty na několik let, což jim zajišťuje výhodu v podobě nižších nákupních cen.

Důležitým aspektem je i nutná znalost lokalit, tradic, legislativy a nezbytné jazykové vybavení prodejců i managementu společností.

Bariéry vstupu jsou vysoké, ale stále nevytváří prostředí pro vznik monopolů.

V oblasti pronájmů i poskytování ubytovacích služeb je bariérou vstupu vysoké finanční nároky při pořizování kapacit a komerčních objektů. Současně je již velká část lukrativních objektů nebo objektů v turisticky vyhledávaných oblastech obsazena. Kromě investičních nákladů, je obtížnější v současné době v případě ubytovacího zařízení, které je náročné na personál, zajistit kvalifikovanou pracovní sílu.

2.4.8.4 Vyjednávací síla – dodavatelů

Společnost se střetává se dvěma druhy dodavatelů:

- Poskytovatelé ubytování – majitelé apartmán, hotelů, hotelové řetězce
- Poskytovatelé dopravy – autobusoví dopravci

I přes nárůst ubytovací kapacity v tradičních destinacích, jsou stále nejžádanější destinace často vyprodané a zároveň si dodavatelé postupně získávají vlastní klientelu mimo klienty cestovních kanceláří. Cestovní kancelář tedy nedokáže příliš ovlivnit cenovou a prodejní politiku ubytovatelů. Vyjednávací síla dodavatelů je veliká. Není jednoduché uskutečnit dopředenou integraci, tedy získat vlastní ubytovací kapacity z důvodu velké kapitálové náročnosti. Stejně tak neexistuje relevantní substitut. Lze tedy konstatovat, že dodavatelé jsou klíčoví pro veškerou činnost společnosti v segmentu cestovního ruchu. Výhodou je, že se nejedná o jednoho dodavatele, ale celou síť. Cestovní kancelář může získat jistou výhodu v případě, že dokáže využít mimosezónní termíny. V otázce zajištění autobusové

dopravy má cestovní kancelář opačnou pozici a dokáže si stanovovat podmínky. Je to způsobeno velikou konkurencí v oboru a velkým tlakem na ceny.

S ohledem na stálý nárůst počtu ubytovacích zařízení i dopravců a tím zvyšující se konkurenci i v této oblasti služeb, je proces hledání nových dodavatelů náročný, nicméně není nepřekonatelný. Proto hodnotím uvedený parametr jako mírně významný.

S rostoucím počtem nebytových prostor v lokalitě se zvyšuje i vyjednávací pozice jednotlivých nájemníků.

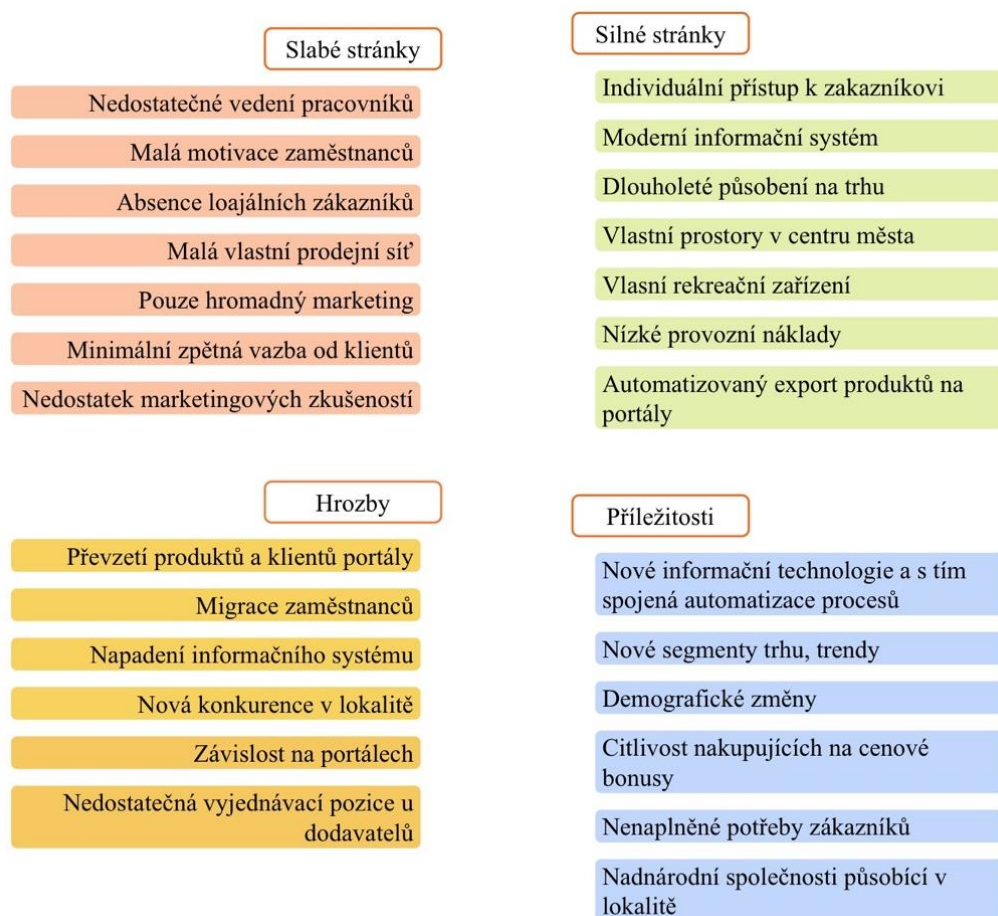
2.4.8.5 Vyjednávací síla – odběratelů

Zákazníky cestovní kanceláře jsou většinou individuální klienti. Neexistuje jeden nebo několik větších zákazníků, kteří by byli pro prosperitu společnosti zásadní. Silná pozice zákazníků je však dána skutečností, že přechod ke konkurenci není zatěžující záležitost, bariéry přechodu zákazníka dnes prakticky neexistují. Vyjednávací sílu zákazníků podporuje i dostupnost informací prostřednictvím internetu. Současně působí vysoká cenová elasticita, zákazníci jsou velmi citliví na změnu ceny a vzhledem k téměř žádným nákladům na přestup ke konkurenci případně z důvodu jednoduchosti zajištění dovolené bez cestovní kanceláře, je riziko ztráty zákazníka vysoké.

Největší část prodeje je realizována prostřednictvím internetových portálů. Tyto portály mají dominantní postavení na trhu s velkou vyjednávací silou. Zároveň pro společnost představují hrozbu v otázce převzetí produktů i konečných zákazníků.

Vyjednávací síla odběratelů je silně významná.

2.4.9 SWOT analýza



Obrázek č. 8: SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.5 Analýza prodeje

2.5.1 Struktura prodeje zájezdů

Z databáze společnosti získaná data o prodejcích za účelem zhodnocení struktury prodeje zájezdů.

Tabulka č. 4: Podíl prodejce na celkovém obratu cestovní kanceláře v %
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Provizní prodejce	Podíl na prodeji zájezdů
1.	Invia.cz, a.s. Celkem	48,26%
2.	ROS.BR s.r.o. Celkem	26,07%
3.	Zájezdy.cz, a.s. Celkem	10,09%
4.	Ostatní - suma za 24 prodejců	15,58%

Z výše uvedených údajů je zřejmá značná závislost na prodeji prostřednictvím portálů. Internetový portál Invia.cz se stal cestovní kancelář a tak i přímým konkurentem.

„Jedna z největších českých cestovních kanceláří Exim tours přestala nabízet své zájezdy přes největší zájezdový portál Invia.cz. Stejný krok v dubnu oznámila i cestovní kancelář Fischer. Invia začala v poslední době kromě přeprodeje zájezdů cestovních kanceláří sestavovat a prodávat také vlastní zájezdy, takže se v podstatě stala i přímým konkurentem cestovních kanceláří. Podle CK Fischer zájezdy, dříve prodávané přes Invii, zlevnily.“ (ČTK,2017, Invia přišla o další velkou cestovní kancelář).

2.5.2 Hodnota zájezdu – četnost v % z celkového prodeje

Z níže uvedených hodnot vyplývá, že nejvíce prodejů je za zájezdy v hodnotě 10 000,- až 15 000,- za osobu. Cestovní kancelář má pouze omezenou nabídku zájezdů v hodnotě zájezdu nad 30 000,-, tvoří cca 5 % z celkové nabídky zájezdů, přitom tyto zájezdy tvoří 8,75 % z celkového prodeje v roce 2017.

Tabulka č. 5: Hodnota zájezdu – četnost v % z celkového prodeje
(Zdroj: vlastní zpracování)

Interval	Četnost
do 5000	16,31%
5000-10000	18,20%
10000-15000	25,77%
15000-20000	18,91%
25000-30000	6,62%
30000-35000	5,44%
nad 30000	8,75%

2.5.3 Konkurence

V rámci lokality je jen několik konkurentů. Přímý prodej klientům nabízí cestovní agentura Dajas-travel, která nepřipravuje vlastní zájezdy, jedná se o franšizu cestovní agentury Invia.cz. Jedná se o největšího konkurenta. Má kvalitně zpracované webové stránky a prodejní místo v centru města. Těží ze široké nabídky a silné pozice společnosti Invia.cz. Nabízí zahraniční zájezdy, letenky a jízdenky. Další cestovní kancelář, která sídlí přímo v Bruntále, je ATIS a.s., která se soustředí především na zájezdy domácího cestovního ruchu. Jejich zahraniční nabídka je omezená, nenabízí prodej konečným zákazníkům přímo v jejich centrále. Soustředí se na prodej prostřednictvím široké sítě

provizních prodejců a přes internet. Nabízí řadu zajímavých programů a jejich nabídka ubytování v ČR a Slovensku patří k nejširším v rámci celé ČR. Jedná o cestovní kancelář s dlouholetou tradicí a kvalitním servisem i marketingovou činností. Třetím konkurentem, který působí v Bruntále je cestovní agentura BILL, která však nedisponuje vlastní webovou prezentací. Jedná se o doplňkovou činnost autoškoly. Posledním konkurentem je cestovní kancelář Hanzeková-Zikmundová, která však nemá stálou nabídku ani prodejní místo.

V rámci širšího okolí působí v nedalekém Rýmařově cestovní agentura Aquarius, která zprostředkovává zájezdy několika českým cestovním kancelářím a jedné německé. Agentura má webové stránky, avšak bez konkrétní nabídky zájezdů. Kromě zájezdů nabízí prodej letenek. Dále zde působí ještě tři menší agentury, které však nemají vlastní zájezdy ani internetovou prezentaci. Největším konkurentem v lokalitě Rýmařov je cestovní agentura ABC, která nabízí ubytování v Chorvatsku a provizní prodej. Produkty nabízí jak na internetu, tak v sídle společnosti. V nedalekém Krnově se nachází opět franšíza společnosti Invia.cz, cestovní agentura Orient Krnov. Prodejce nabízí prostřednictvím webové prezentace a v kamenné kanceláři produkty portálu Invia.cz. Dále se zde nachází cestovní kancelář TOP TOUR, která nabízí především zájezdy pro skupiny a kolektivy. Další agenturou působící v lokalitě je Falcon Sport. Agentura nabízí provizní prodej od více než 268 cestovních kanceláří a dále se soustředí na skupinové zájezdy. Poznávací zájezdy nabízí CK Tihelka, převážně vlastní autobusovou dopravou.

Na základě šetření je možné konstatovat, že největší konkurencí je společnost Invia.cz, která cestou franšíz působí v celém regionu. Jak již bylo zmíněno dříve kromě přímé konkurence v regionu mají klienti možnost sjednávat dovolenou cestou internetového prodeje, kde konkurují veškeré subjekty působící v ČR, ale i zahraniční cestovní kanceláře a subjekty cestovního ruchu. Většina ze zmíněných subjektů nemá zveřejněny účetní výkazy, není tak možné porovnat jednotlivé tržní podíly.

V oblasti ubytovacích služeb v okolí Slezské Harty působí řada penzionů, hotelů a chalup nabízející ubytování v soukromí. Přímou konkurenci v oblasti Volárna, Roudno jsou největšími konkurenty:

- Penzion u Vody s kapacitou 14 lůžek
- Penzion U jelena s kapacitou 15 lůžek a vlastní restaurací

- Centrum Slezská Harta s kapacitou 60 lůžek s restaurací a wellness
- Penzion u Marka s kapacitou 14 lůžek a vlastní restaurací a wellness
- Chata Harta s kapacitou 6 lůžek
- Chata CK ATIS s kapacitou 9 lůžek
- Penzion Klasa s kapacitou 20 lůžek a s nabídkou vlastní plachetnice

a dalších přibližně 20 ubytovacích objektů s kapacitou do 10 osob.

V rámci ubytovacích služeb je nabídka široká. Výhodou rekreačního zařízení Na Volárně je jeho osobitý styl a specializace na vlastní produkty a řada speciální programů. Jedná se o objekt s 200 letou historií, který nabízí ideální možnosti pro dovolenou s dětmi.

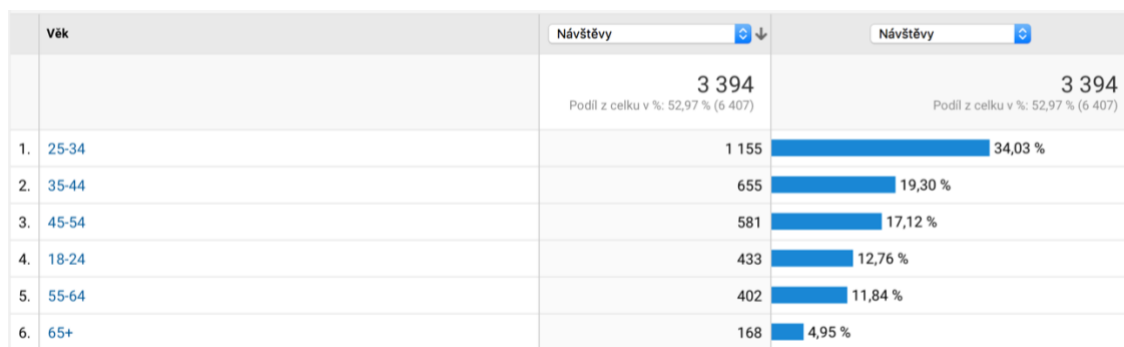
2.5.4 Analýza návštěvnosti webových stránek

Jelikož internetový prodej patří k významným prodejním kanálům, považují za důležité v analytické části vyhodnotit základní údaje o návštěvnosti webových stránek. Do kódu webových stránek www.ckros.cz byl implementován měřicí nástroj Google Analytics a Smartlook. Pomocí těchto marketingových nástrojů je možné lépe segmentovat jednotlivé návštěvníky. Nástroj Smartlook umožnil náhled na chování zákazníků při prohlížení prezentace.

2.5.5 Analýza dat Google Analytics

2.5.5.1 Segmentace dle věku

Z grafu návštěvníků webové prezentace je zřejmé, že největší část publika tvoří návštěvníci věkové kategorie 25-34 let. Z údajů z databáze cestovní kanceláře je patrné, že tato věková skupina netvoří typickou zákaznickou základnu (tabulka 6).



Graf č. 5: Věk návštěvníků webové prezentace
(Zdroj: Google Analytics)

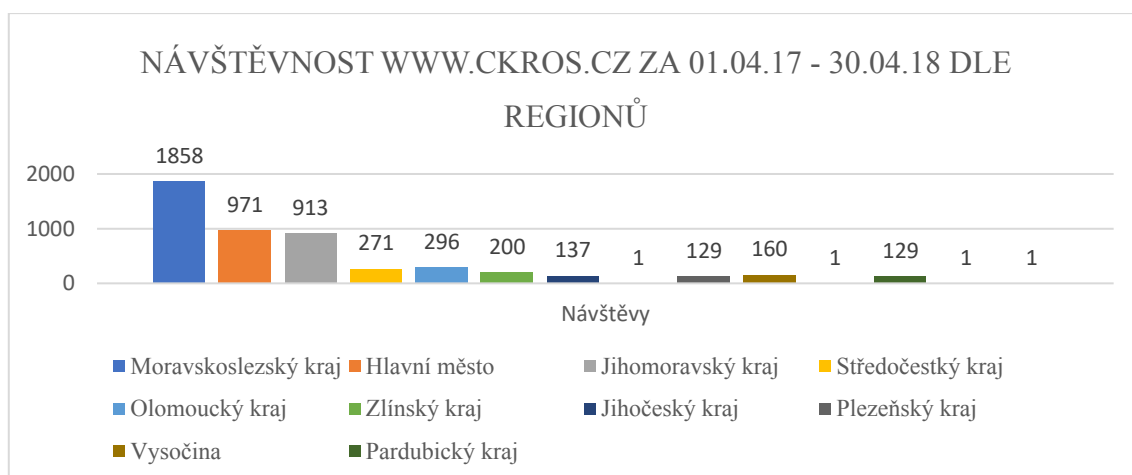
Tabulka č. 6: Věk zákazníků cestovní kanceláře
(Zdroj: vlastní zpracování)

	intervaly	pravé hranice	reprezentant	četnost
3	25-34	34	29,5	187
4	45-54	54	49,5	150
2	35-44	44	39,5	391
6	65-74	100	95,5	56
1	55-64	64	59,5	606
5	18-24	24	19,5	85

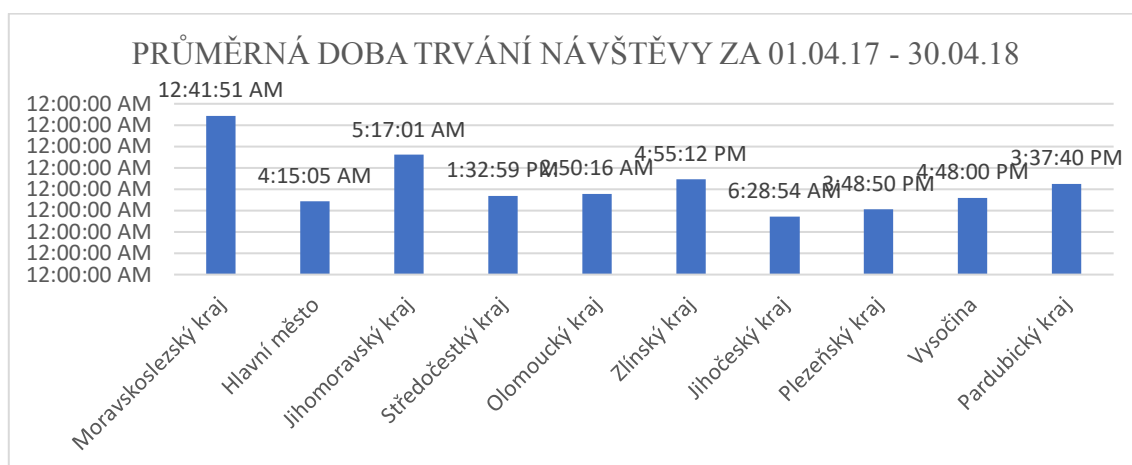
Z výsledku se dá predikovat, že většina zákazníků společnosti nevybírá zájezd prostřednictvím aktuální webové prezentace společnosti a uvedenou prezentaci ani nenavštívili při provizním prodeji. Relevantnost údajů je však částečně ovlivněna absencí používáním marketinkových nástrojů pro zvýšení návštěvnosti, tj. Adword, Sklik. Management společnosti by měl více pozornosti věnovat nastavení reklamních kampaní s ohledem na věkovou strukturu zákazníků. Je patrné, že finanční prostředky investované do reklamy na internetu nejsou cíleny na skupinu zákazníků, která je pro cestovní kancelář stěžejní, alespoň jak se jeví ze statistiky prodejů za poslední 3 roky. Je vhodné investovat část finančních prostředků i na propagaci webové prezentace v médiích, které jsou cíleny na věkové rozmezí 55-64 let.

2.5.5.2 Segmentace dle lokality

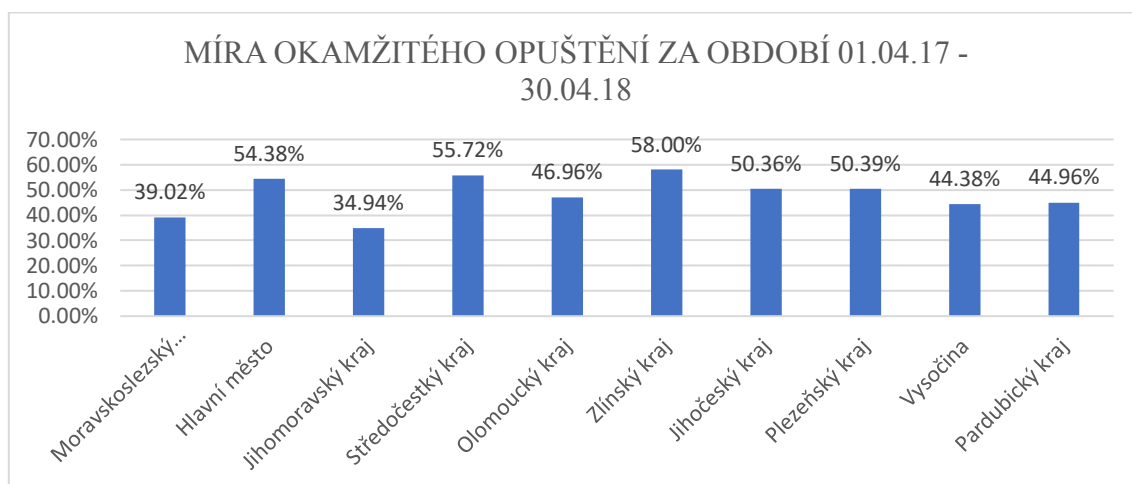
Další část výzkumu je zaměřena na zjištění bydliště návštěvníků webové prezentace. Údaje jsou důležité pro plánování lokální reklamy. Kromě lokality jsou prezentovány ještě údaje okamžitého opuštění webové prezentace a hodnoty průměrné doby strávené při prohlížení produktů.



Graf č. 6: Návštěvnost webové prezentace
(Zdroj: Google Analytics)



Graf č. 7: Průměrná doba návštěvy
(Zdroj: Google Analytics)



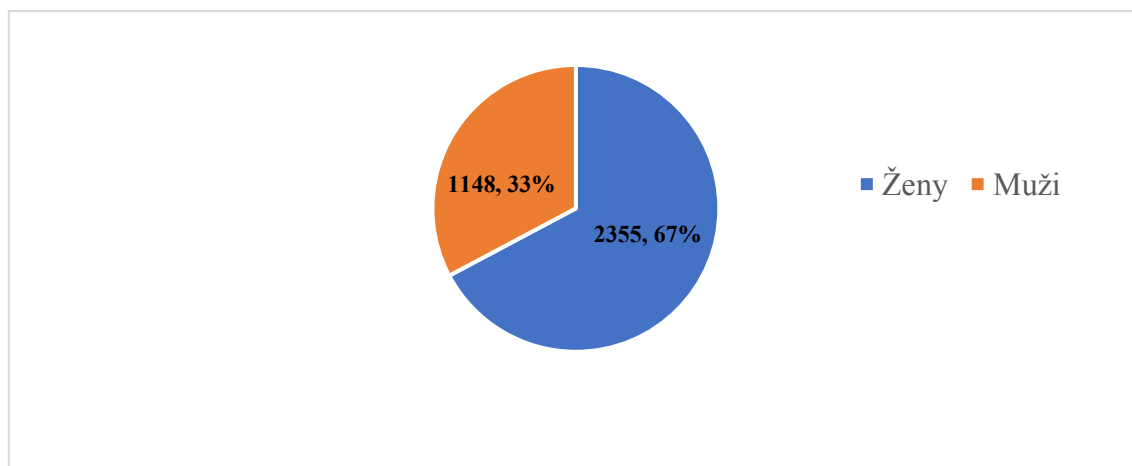
Graf č. 8: Míra okamžitého opuštění
(Zdroj: Google Analytics)

Z grafu návštěvníků webové prezentace společnosti je patrné, že největší část tvoří residenté v Moravskoslezském kraji. Společnost působí od prvopočátku v uvedeném kraji a jedná se o lokální cestovní kancelář. Tomu odpovídají i výsledky výzkumu. Je patrné, že pro větší expanzi je nutné investovat finanční prostředky do budování jména i v jiných regionech. Záleží však na strategii společnosti, zda uvažuje o rozšíření nebo se zaměří na posilování lokální pozice. Údaj o návštěvnosti z lokality Hlavní město je irelevantní, jelikož zde jsou zahrnuti uživatelé mobilních zařízení. Na druhém místě se nachází Jihomoravský kraj, ve kterém cestovní kancelář několik let působila prostřednictvím kamenné pobočky. Zde se ukazuje pravdivost tvrzení, že i přes „digitální věk“ je nutné využívat klasické marketingové nástroje. Vzhledem k velikosti a celkovému obrátu, společnost neuvažuje o masivní reklamní kampani. Managementu společnosti doporučuji soustředit finanční prostředky na tradiční regiony, kde je jméno společnosti již známé.

Hodnoty průměrné délky stráveného času prohlížením prezentace směřují ke stejnému závěru. U hodnot Hlavní město došlo k výraznému snížení, což je způsobeno tím, že stránky nejsou optimalizovány pro mobilní zařízení. Průměrná délka strávená při prohlížení je však s ohledem na obor, ve kterém společnost působí poměrně nízká. Nízký je i počet návštěvníků, kteří se vrací na stránky, kdy z údajů vychází, že 66,74 % jsou noví návštěvníci a jen 33,26 % ti, co stránky navštívili dříve. Zde může být údaj ovlivněn používáním VPN nebo anonymního nastavení prohlížeče.

2.5.5.3 Segmentace dle pohlaví

Další část výzkumu je zaměřena na zjištění pohlaví návštěvníků webové prezentace.



Graf č. 9: Návštěvníci webové prezentace dle pohlaví za období od 04/2017 do 04/2018
(Zdroj: Google Analytics)

Z dat je zřejmé, že stránky navštěvují více ženy, můžeme se tedy domnívat, že výběrem dovolené se více zabývají ženy. Data mohou být zkreslena skutečností, že dané zařízení může být přihlášeno na osobu, která však ve skutečnosti stránky nenavštívila.

2.5.6 Hodnocení Adwords a Sklik

Uvedenou problematikou se výzkum zabýval pouze okrajově. Z výsledků výzkumu je však patrné, že kampaně jsou nastaveny příliš obecně. To má za následek poměrně velké procento okamžitých opuštění stránek. Reklamy je nutné odkazovat na konkrétní nabídky. Reklamy necílí na konkrétní segmenty zákazníků. Přitom jak se ukazuje z průzkumu i z analytických nástrojů, potenciální klienti se nachází v dobře ohraničených segmentech. Jelikož společnost má omezený rozpočet na reklamu, je nutné se více zaměřit na oslovení zákazníků, kteří vyhledávají typy zájezdů z nabídky společnosti. Jedná o velmi rozsáhlou problematiku, je vhodné realizovat úpravu prostřednictvím externího dodavatele.

2.5.7 Smartlook

V současné době je nahráno přes 250 záznamů. Záznamy odpovídají průměrné délce pobytu na stránce společnosti. Klienti aktivně využívají hledač zájezdů. Část návštěvníků, zejména v případě přístupu z mobilního zařízení, má problém s ovládacími prvky. Ty jsou koncipovány pro desktopy. Jak již bylo uvedeno, responzivní web však není společností využíván. Někteří uživatelé se při hledání často vrací na políčko doprava. To odkazuje na statickou stránku s obecnou informací. Je evidentní, že název neodpovídá obsahu podstránky.

Negativně hodnotím, že většina uživatelů použije hledání zájezdů, ale na detail zájezdu již nepokračuje. Tento trend je patrný u většiny návštěvníků. Výsledek hledání je nepřehledný a špatně strukturovaný. Navíc informace zobrazené ve výsledku jsou zavádějící např. cena do..., několik piktogramů k dopravě i v případě, že si klient zvolit přesný typ dopravy. Zde je vhodné změnit celkovou koncepci stránky.

Na základě pohybů kurzoru „sem a tam“ je možné usuzovat, že ovládání není intuitivní. Stránky jsou graficky kvalitní, nicméně orientace je příliš složitá. Zejména časté

přejíždění na podkapitoly je negativně hodnoceno. Řada návštěvníků se proto rozhodne stránky opustit.

2.5.8 Limity výzkumu

Tento výzkum je limitován tím, že probíhal v období mimo hlavní turistickou sezónu. Limitující byla i nekonzistentnost dat v CRM systému organizace. Data nejsou pravidelně shromažďována a aktivně využívána. Dispečerky často nevyplňují údaje o klientech, které jsou zásadní pro větší segmentaci zákazníků. Dalším limitem je menší množství respondentů v dotazníkovém průzkumu.

2.6 Závěry analytické části

Společnost nedostatečně využívá marketingové nástroje k realizaci vlastních prodejů, získání loajálního zákazníka a upevnění si tak pozice na trhu. Dřívější přednost spočívající v prodeji prostřednictvím internetových portálů se vzhledem k jejich snaze o transformaci na cestovní kancelář, jako příklad uvádím portál Invia.cz, se stala novou hrozbou. Cestovní kanceláře je dnes zcela závislá na prodeji prostřednictvím internetových portálů. Hrozí převzetí produktů a klientů cestovní kanceláře a vážné ohrožení prosperity společnosti. Management společnosti nedostatečně komunikuje se zaměstnanci v oblasti strategie, vize a poslání společnosti. Při tvorbě a propagaci produktů chybí bližší segmentace trhů, společnost preferuje hromadný marketing. Cestovní kancelář nemá zavedený systém monitoringu spokojenosti klientů. Nerespektuje tak pozici zákazníků, kteří nemají téměř žádné náklady na změnu dodavatele. Přes implementovaný moderní informační systém, jeho některé části jako například CRM nejsou pracovníky plně využívány. Přes mnohaletou existenci v oboru a dříve dominantní postavení v regionu, společnost nemá v rámci svých strategií zavedeny procesy k udržení loajálního zákazníka a svoji pozici tak postupně ztrácí. Nedostatečné vedení výkonných pracovníků, absence marketingových činností směřující ke spokojenosti zákazníka a nekoncepční systém školení pracovníků vedou tak ke snižování výkonu.

Na základě výzkumu návštěvnosti webových stránek je možné konstatovat, že společnost má rezervy v oblasti internetového marketingu. Cestovní ruch patří k velmi dynamicky se rozvíjejícím oborům v oblasti internetového prodeje. Společnost tak přichází o potenciální zákazníky.

Pozitivně hodnotím zvolenou strategii ubytovacího zařízení, kdy se společnost snaží odlišit od konkurence a to nejen povahou objektu a zachováním typického rázu hájenky s dvě stě letou historií, ale zejména speciálními programy a nabídkou lokálních potravin. Nesoustředí se pouze na pobyty u vody nebo lyžařské pobyty v zimním období, ale snaží se najít zákazníky v jiném segmentu. I zde však chybí monitoring spokojenosti.

V oblasti pronájmu nemovitosti se společnost snaží odlišit osobním přístupem, kvalitou služeb a neustálou obnovou nemovité infrastruktury. Nájemníkům se snaží poskytnout kvalitní zázemí a připravit tak podmínky pro jejich podnikání. Z činnosti je patrné, že si

management uvědomuje, že vlastní prosperita je závislá na úspěchu jednotlivých obchodníků. V rámci strategie by bylo vhodné iniciovat společný postup například v reklamě, vzájemná propagace produktů a služeb a těsnější spolupráce.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro zajištění dlouhodobé prosperity, zastavení propadu obratu společnosti, je nutné provést změny v jednotlivých oblastech fungování společnosti. Jednou z těchto oblastí je marketingová strategie cestovní kanceláře.

Rychlý vývoj moderních technologií bude nadále ovlivňovat podnikání společnosti. Je nutné aktuální trendy sledovat a přijímat nové výzvy. Domnívám se, že rozvoj technologií však povede i k opačnému efektu, kdy část zákazníků se vrátí k osobnímu kontaktu s prodejcem. Velké množství dat na internetu i přes řadu kvalitních vyhledávacích služeb, povede u části populace k poptávce po individuálním přístupu.

V současnosti není marketingová strategie přesně a srozumitelně definována. Nejsou stanoveny specifikované, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vymezené cíle a strategie jejich dosažení. V rámci marketingové strategie chybí definice zákazníků, segmentace trhu, strategie v oblasti propagace, inovací a rozvoje potenciálu společnosti. Komunikační strategie a vzájemná provázanost činností. Vize a poslání společnosti nevytvoří základní rámec při tvorbě strategických cílů, nejsou komunikovány vůči zaměstnancům ani zákazníkům.

3 Návrh marketingové strategie

V následující části diplomové práce rozvíjím poznatky z předchozí analytické části a navrhuji novou marketingovou strategii společnosti a inovace v důležitých oblastech. Nové produktové řady, systém hodnocení spokojenosti, podporu prodeje a komunikaci se zákazníkem, způsob prodeje. V souvislosti se snižující se výkonností společnosti a nízkou loajalitou zákazníků zahrnuji i projekt marketingového výzkumu zaměřený na spokojenost klientů se službami cestovní kanceláře a současně zjištění nedostatků webové prezentace.

Na základě neformálně stanovených priorit a představ vlastníků společnosti formuluji vizi a poslání společnosti.

Vize firmy

Nabízet produkty a služby, které vychází z potřeb a přání zákazníků. Řídit se etickými standardy a činnost směřovat ke spokojenosti a garanci poskytnutých služeb. Vytvářet pozitivní pracovní prostředí a přispívat k osobnímu růstu zaměstnanců. Neustále zdokonalovat služby a soustředit se na inovace.

Poslání firmy

Umožnit zákazníkům prožít příjemné a ničím nerušené dovolené v destinacích ve spolupráci s prověřenými obchodními partnery, kteří sdílí naši filosofii ve vztahu k zákazníkovi.

Modernizovat nemovitou infrastrukturu a přispívat k růstu a úspěchu našich důležitých zákazníků.

V uspěchané době nabídnout možnost zastavit se a příjemně strávit dovolenou s přáteli, rodinou, v krásné přírodě, daleko od ruchu měst v rekreačním zařízení Na Volárně. Ukázat kouzlo okolní přírody a poskytnou možnost ochutnat, vše co tato krajina nabízí. Připomenou si chuť ovoce, bylinek a produktů, které venkov poskytuje.

3.1 Cíle nové marketingové strategie

V návaznosti na vizi a poslání společnosti jsou v rámci nové marketingové strategie stanoveny následující cíle:

- Vybudování portfolia 400 loajálních zákazníků.
- Inovace v oblasti produktů, zavedení nových produktových řad pro sezónu 2019.
- Propagace značky Na Volárně. Registrace ochranné známky Na Volárně. Veškeré produkty nabízet pod obchodní značkou.
- Zvýšení prodeje prostřednictvím vlastní on-line rezervace o 40 % do 2 let.
- Zvýšení vlastního prodeje na pobočce společnosti o 50 % do 2 let.
- Zvýšení efektivity využívání informačních systémů. Zavedení standardu pro vyplňování dat v databázi a systému měření výkonosti včetně hybných sil výkonosti.
- Zavedení pravidelného školení a motivačního systému pro zaměstnance. Vypracovat plán školení v roce 2018 a navrhnout změnu v systému odměňování.
- Systém pravidelného sledování změn mimo obor.

3.2 Strategie k dosažení stanovených cílů

3.2.1 Vybudování portfolia 400 loajálních zákazníků.

3.2.1.1 Implementace hodnocení spokojenosti zákazníka

Procesy ve společnosti musí vycházet z potřeb zákazníka, proto je nutné tyto potřeby identifikovat, vyhodnotit jejich důležitost pro zákazníka a náklady na aplikaci a následně uplatnit při tvorbě produktů. V rámci obchodní strategie navrhuji zavést hodnocení spokojenosti zákazníka a to jak u služeb cestovní kanceláře, tak ubytovacích služeb poskytovaných rekreačním zařízením. Jako motivace vyplnění dotazníku, navrhuji zavést slevu z dalšího pobytu, která bude automaticky poskytnuta za řádně vyplněný dotazník. Proces dotazování bude probíhat prostřednictvím mobilní aplikace nebo cestou webového dotazníku. Po ukončení pobytu klient obdrží informační e-mail s poděkováním za vyžití

služeb se žádostí o vyplnění dotazníku. Kromě této formy budou i náhodně vybraní klienti kontaktováni telefonicky operátorem s cílem monitoringu jejich spokojenosti.

Získané informace budou po provedené kontrole vyhodnoceny a budou přijata příslušná opatření. Se závěry je důležité seznámit jednotlivá oddělení a průběžně navrhovat změny.

Aplikovat podobný systém, který je často využíván především e-shopy se spotřebním zbožím a elektronikou např. Mall.cz, Alza.cz, Korunka.cz atd. Řešení je však nezbytné rozšířit o větší škálu otázek směřující k vyjádření pocitu zákazníka a současně zjištění důležitosti daného kritéria. Hodnocení produktů e-shopů je mnohdy postaveno na jediné otázce. Jak jste s produktem spokojeni? Následované škálou hodnot. U služeb cestovní ruchu je vhodné přistupovat k hodnocení pomocí více cílených otázek. Návrh dotazníků spokojenosti je uveden v příloze č. 2. Například při hodnocení kvality ubytování se zaměřit na více aspektů. Můžeme zjišťovat kvalitu služeb personálu a jejich přístup ke klientovi, čistotu pokojů, vybavení hotelu, kvalitu a množství poskytované stravy apod. Výsledné hodnocení na základě váhy mezi důležitostmi a hodnocení určí výsledné hodnotu. Část dotazníků by měla obsahovat i možnosti slovního vyjádření zákazníka. Například Co bychom mohli zlepšit, aby Vaše dovolená byla ještě příjemnější? Výsledné hodnocení potom graficky implementovat do webových stránek. S ohledem na ochranu osobních údajů, doporučuji upustit o zveřejňování jednotlivých příspěvků nebo dané odpovědi co nejvíce anonymizovat.

3.2.1.2 Vybudování vztahu se zákazníkem

Dalším důležitým krokem pro získání loajálních zákazníků je vybudování vztahu se zákazníky. Jedním ze způsobů je zavedení pravidelné komunikace se zákazníkem. Se souhlasem zákazníka, dle zjištěných preferencí, zasílá obchodní sdělení, direct mailing. Nejedná se o rozesílání letáku s nabídkou, přestože text by měl na nabídku odkazovat, ale poskytnout zákazníkovi například informace o připravovaných akcích v lokalitách, novinkách v destinacích, odkázat na zajímavé články, galerie fotografií, příspěvků na video portálech atd. Cílem je komunikovat se zákazníkem, nikoliv ho obtěžovat reklamními nabídkami.

Jak vyplynulo z analýzy, společnost nevyužívá aktivně sociální sítě. Pro budování vztahu se zákazníkem i získání potenciálních klientů je důležité do strategie v oblasti komunikace se zákazníkem tyto média zahrnout. Nejdříve je nezbytné vyčlenit

pracovníka, který se danou problematikou bude zabývat. Následně provést revizi současných účtů na sociálních sítích, aktualizovat údaje o společnosti, přidat odkazy na hlavní stránky a zaškolit pracovníka v oblasti komunikace. Pro získání fotografií z destinací je možné motivovat zákazníky odměnou za zaslané fotografie. Opět je důležité kontrolovat zveřejněný obsah s ohledem na ochranu osobních údajů.

3.2.1.3 Aktivace potřeb u zákazníka

Jedná se o velmi složitou problematiku, která však může znamenat důležitou konkurenční výhodu. Základem je nalezení skrytých potřeb zákazníka a cest jejich uspokojení. K dosažení daného cíle je nutné sledovat trendy a předpovídat jejich další vývoj. Například s obecným trendem stárnutí populace připravit produkt, kdy součástí cestovní služby bude i pronájem auta s řidičem a klient si bude moci sestavit program zájezdu dle vlastních preferencí. Tento program může být atraktivní pro movitější klienty, kteří chtějí jistou volnost oproti organizovanému zájezdu, ale již nechtějí absolvovat dlouhé přesuny vlastním automobilem. Součástí může být i pronájem lodě nebo kombinace letecké a lodní dopravy. Jedná se o modelový příklad bez bližších propočtů nákladů, ceny a průzkumu trhu.

3.2.2 Zvýšení prodeje prostřednictvím vlastní on-line rezervace

Internet je důležitým prodejním kanálem. Proto jedním z cílů je zvýšit návštěvnost a prodej prostřednictvím vlastních webových stránek.

3.2.2.1 Zvýšení návštěvnosti

V první fázi navrhuji kontrolu firemních zápisů na webových vyhledávačích. Z analýzy vyplynulo, že společnost užívá různé obchodní názvy, ROS.BR, CKROS, CK ROS, Cestovní kancelář ROS. Je vhodné sjednotit identitu společnosti a pro cestovní kancelář uvádět jednotné obchodní označení CK ROS v souladu s logem společnosti. Název z obchodního rejstříku uvádět pouze v adrese a korespondenci.

Záznamy v hledačích aktualizovat v nabídce služeb a produktů. Mnohé stále odkazují na autobusovou dopravu a prodej vlastních jízdenek, či pronájem autobusu. V případě negativních referencí i záznamu, zajistit reakci na danou reklamací. Požádat spokojené zákazníky o krátké hodnocení.

Cestovní kancelář využívá několik domén, www.tipnadovolenou.cz, www.ckros.cz, www.cestyzahorizont.cz, www.apartmányvchorvatsku.cz, přitom všechny domény odkazují na stejnou vstupní stránku. Pro nastavení reklam a propagaci je vhodné určit hlavní doménu. Ostatní je možné využít, ale s ohledem na nastavení vyhledávacích robotů je směřovat na různé části stránek dle obsahové náplně. Udržování domény www.cestyzahorizont.cz považuji za zbytečné nebo uvedenou doménu pouze zaparkovat pro budoucí využití. U domény www.apartmányvchorvatsku.cz navrhuji provést přesměrování přímo na nabídku apartmánů v Chorvatsku. Pro posílení obchodní značky doporučuji využívat doménu www.ckros.cz. Stejný problém je u obchodní značka Na Volarě, kde je provozována doména www.slezskaharta.com a www.navolarne.cz. Objekt prezentovat cestou doménového jména www.navolarne.cz a druhou doménu provozovat například pro potřeby provizního prodeje objektů. Kromě příjmu z provize, může tato strategie poskytnout i důležité informace o konkurenci. Produkty budou přidávány na stránky zdarma, dle strukturovaného formuláře, který vyplní zájemce o zveřejnění. Tím bude zároveň proveden marketingový průzkum konkurence.

V rámci internetových kampaní Sklik a Sdwords je nutné precizněji naplánovat jednotlivá klíčová slova. Zároveň je nezbytné vybrat si vhodná témata, produkty a ty propagovat. Z nabídky vybrat maximálně 5 produktů a na tyto produkty směřovat veškeré úsilí. Pokud se bude jednat o konkrétní produkty, na které budou odkazovat klíčová slova relevantní k těmto produktům nebude docházet tak často k okamžitému opuštění stránky, kdy v současnosti klient stránky opustí, jelikož odkaz nabízí zcela jiný produkt než očekával. Tím dojde k větší efektivitě reklamních kampaní. Pro počáteční nastavení reklamních kampaní navrhuji externího dodavatele. Dle provedeného průzkumu trhu se cena za počáteční nastavení do 10 kampaní pohybuje od 8 do 10 tis. Kč. Správa kampaní a monitoring klíčových slov přibližně 3 tis. měsíčně. S ohledem na složitou problematiku a vytíženost pracovníků je vhodné těchto služeb využít.

Dalším krokem je propojení jednotlivých prezentací společnosti. Dnes neexistuje odkaz v rámci jednotlivých prezentací www.ckros.cz, www.navolarne.cz, www.slezskaharta.com, www.zameckapasaz.cz.

K zásadním problémům internetového prodeje společnosti uvádím zjištění, že zákazníci ve velké míře okamžitě opustí stránky, případně vyhledají produkty, ale již nenavštíví detail produkt a neprovedenou rezervaci. Jelikož se jedná o náročnou problematiku a

vyžaduje komplexní znalosti internetového marketingu, fungování webových aplikací, doporučuji spolupracovat s externím dodavatelem, který má v daném oboru zkušenosti. Provedení průzkumu doporučuji i po konzultaci s tvůrcem grafiky stránek a programátory dodavatele webového rozhraní. Ani jeden ze subjektů přesně nedokázal určit příčinu chování návštěvníků. Projekt marketingového průzkumu je uveden v samostatné kapitole Pro formulaci zadání pro externího dodavatele je vhodné provést vlastní průzkum formou dotazníku i s ohledem na snížení rizika nevhodných závěrů.

Návrh dotazníku je v příloze. Tento dotazník navrhuji umístit na webové stránky a oslovit vybrané klienty společnosti. Do výběru zahrnout různé skupiny osob, například dle věku, typu objednaného zájezdu, způsobu objednání. Uvedená data je možné extrahovat z databáze společnosti. Vyplnění dotazníku motivovat slevou z ceny zájezdu nebo ubytovacích služeb. Součástí dotazníku mohou být i otázky týkající se produktů a služeb. V rámci webových stránek ubytovacího zařízení je nutné pravidelně aktualizovat fotografie a texty. Současný redakční systém neumožňuje pohodlnou editaci obsahu. Proto navrhuji modernizace a redesign stránek. Dle průzkumu trhu cena za vytvoření v podobném rozsahu se pohybuje od 15 do 20 tis. Kč. Zároveň doporučuji upravit rezervační systém. Dnes jsou zákazníci pro rezervaci přesměrováni na stránky cestovní kanceláře. Zde musí produkt opět hledat. Stránky ubytovacího zařízení by měly být vytvořeny v několika jazykových mutacích.

3.2.3 Zvýšení vlastního prodeje na pobočce společnosti

V rámci strategie snížení závislosti na internetových portálech a zvýšení vlastního prodeje navrhuji posílení tržní pozice v lokalitě. V této souvislosti doporučuji více využít potenciál vlastních nemovitostí. V Zámecké pasáži umístit do výlohy větší množství letáků. V současnosti je ve výloze umístěn jeden poutač s osmi letáky, což považuji za nedostatečné. Na reklamní poutač na budově umístit loga partnerských cestovních kanceláří, se kterými má společnost uzavřenou smlouvu. Do pasáže umístit televizní panel a v souladu s autorskými právy zveřejňovat propagační videa destinací. Například na oficiálních webových stránkách slovinské asociace, www.slovenia.info, jsou ke stažení videa k propagaci této destinace. Při této příležitosti je vhodné připravit i reklamní spot na vlastní ubytovací zařízení a zintenzivnit jeho propagaci v rámci nemovitosti

v Bruntále. Do pasáže je možné umístit profesionální fotografie z akcí pořádaných ubytovacím zařízením.

Náklady propagace v pasáži na základě průzkumu trhu.

Tabulka č. 7: Kalkulace nákladů na reklamu v pasáži
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka v 1. roce	Cena bez DPH
LCD panel	15 000,-
Instalace LCD	5 000,-
Výroba reklamního spotu Na Volárně	20 000,-
Poutač do výlohy 3 ks	9 000,-
Reklamní panel v pasáži 10 ks včetně	20 000,-
Náklady na instalaci	2 000,-
Roční energie	3000,-
Tisk letáků	2000,-
Režijní náklady	4000,-
Celkové náklady	80 000,-

Kromě samotné propagace v pasáži doporučuji i pravidelnou inzerci v lokálním tisku například Náš Domov. Cena inzerce při šesti opakování, barevný tisk, formát A4 je dle nabídky deníku 48 000,- bez DPH. Noviny jsou distribuovány do domácností v počtu 7 600 ks v regionu Bruntál a okolí. Roznos letáků do schránek nedoporučuji s ohledem na nízkou efektivitu. Řada společností již od roznášky upustila.

Ke zvýšení prodeje navrhuji zvážit možnost přestěhování kanceláře ze zadní části pasáže do předních prostor s výlohou. V současnosti jsou přední prostory nevyužity a nabízeny za měsíční nájemné 7 500,- plus služby. Zadní prostory bez výlohy je možné pronajmout za 5 000,- plus služby.

Tabulka č. 8: Kalkulace nákladů na dislokaci cestovní kanceláře
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka v 1. roce	Cena bez DPH
Oportunitní náklady - nájem / rok	30 000,-
Stavební úpravy	80 000,-
Nový nábytek	100 000,-
Úprava osvětlení	10 000,-
Náklady na stěhování – dodavatel	20 000,-
Rozdíl na energiích – větší prostor	3 000,-
Režijní náklady	4 000,-
Celkové náklady	247 000,-

Dále je vhodné v rámci strategie oslovit významné firmy v okolí a nabídnout motivační program pro jejich zaměstnance. Obchodní aliance podobného typu mohou zvýšit lokální prodej.

3.2.4 Inovace v oblasti produktů, zavedení nových produktových řad

Do stávající nabídky zařadit i produktové balíčky. Produkty vytvořené na míru jednotlivým segmentům zákazníků povede k diferenciaci. Jako příklad uvádím:

Pobyty exklusive – nadstandardní služby, hotely vyšších kategorií, all inclusive programy, ubytování přímo na pláži, neomezený internet, vstupy do wellness a sauny, masáže a relaxační balíčky v ceně, transfer na letiště a zpět.

Jedná se o pobyty, u kterých není hlavním kritériem cena, ale kvalita poskytovaných služeb. Prodej vyžaduje individuální přístup.

Aktivní dovolená – produkty v horách, u moře, v zařízení se zázemím pro sportovce, zajištění pobytů v době sportovních akcí, festivalů a závodů. Sjednání speciálního pojištění, dopravy sportovního vybavení, zajištění služeb maséra, pobyty za účasti významných sportovců, tréninkové plány atd. U podobných produktů je opět vyžadován osobní přístup ke klientovi a sestavení balíčku dle přání a požadavků.

Hlavní kritériem není cena, ale komplexnost poskytovaných služeb umožňující aktivní prožití dovolené.

Dovolená s domácími mazlíčky – zaměřeno na ubytovací kapacity, které umožňují pobyty s domácími mazlíčky, destinace se speciální pláží, zajištění zázemí na ubytovacím

zařízení, pomoc při vyřizování formalit spojených s cestováním s domácím mazlíčkem atd.

Nízkonákladové zájezdy – speciální nabídky v levných kapacitách. Jedná o se o produkty, kdy rozhodujícím kritériem je celková cena zájezdu.

Velký důraz musí být kladen na optimalizaci nákladů a sledování změn cenové hladiny konkurenčních produktů. Cena je hlavním kritériem při výběru dovolené. Ke koupi je vhodné zákazníka motivovat formou slev a speciálních akcí.

Dovolená na míru - pro velké množství klientů je zásadní, možnost přizpůsobit délku pobytu a termín nástupu dle jejich potřebám. Cestovní kancelář se tak musí zaměřit na obchodní partnery, kteří tuto možnost nabízejí. Z průzkumu trhu je patrné, že většina cestovních kanceláří, organizující dovolenou do tradičních destinací, uvedenou možnost nenabízí. Přitom dopravní situace způsobená střídáním pobytových turnusů o víkendu představuje pro zákazníky značně stresující zážitek. Zde je veliký potenciál, který je žádoucí využít. Kromě zmíněné dopravní situace, můžeme za důležitý podnět považovat i trend prodloužit si dovolenou z typického 7 denního pobytu na vícedenní, případně si dovolenou rozdělit do více lokalit s menším počtem nocí. Kromě uvedeného jsou klienti, kteří požadují úpravu termínu dovolené v závislosti na jejich pracovním vytížení. Jedná se o zájezdy, které obsahují zájezdy různých cenových kategorií.

Uvedenou tezi, je však nutné ještě podložit průzkumem u zákazníků.

Rozšíření produktového portfolia: nabídka cestovního pojištění, prodej letenek, zajištění pronájmu automobilů, prodej lodních lístků. Uvedené služby je možné zajistit cestou provizního prodeje od renovovaných společností, které současně nabízí přístup do vlastních rezervačních terminálů.

3.2.5 Zvýšení efektivity využívání informačních systémů.

Zavést standard pro vyplňování dat v databázi. Zavést systém pravidelného měření výkonosti včetně hybných sil výkonosti. Jako příklad uvádím:

Přehled poptávek členěný: destinace - typ ubytování – poptávající – čas přijetí poptávky – čas vyřízení poptávky – operátor – prodejce – stav –rezervační číslo. Z přehledu provádět měsíční hodnocení vývoje poptávek a srovnávat s předchozím obdobím.

Prodej vlastní zájezdy: objem za rezervační číslo – země – místo – hotel – typ ubytování – cena za osobu – prodejce – výše vyplacené provize

Provizní prodej: objem za rezervační číslo – země – místo – hotel – typ ubytování – cena za osobu – výše přijaté provize

Z přehledu provádět měsíční hodnocení vývoje tržeb a srovnávat s předchozím obdobím.

Demografické údaje: průměrný počet osob – věk

Geografické údaje: bydliště – obrat za rezervační číslo - prodejce

3.2.6 Zavedení systému pravidelného školení a motivačního systému pro zaměstnance.

Změna v systému odměňování. Více zaměstnance motivovat v případě zlepšení ekonomických výsledků a v návaznosti na řádné plnění svěřených úkolů. Stanovit kritéria, která budou pro všechny zaměstnance srozumitelná. Například dle počtu vyřízení objednávek, vývoj obratu společnosti, množství zúčtovaných dokladů v určitém čase, počet připravených produktů, odbavených osob aj. Řadu parametrů je možné získat z databáze společnosti.

Vypracovat plán školení zaměstnanců. Školení provádět v rámci pracovní doby, příspěvky na nákup publikací, on-line zdroje, webináře. Zajištění akvizičních cest za účelem získání informací o kapacitách.

3.2.7 Propagace značky Na Volárně

Provést registraci ochranné známky. Veškeré produkty, například vlastní bylinné čaje, marmelády, domácí limonády a sirupy, sušené ovoce, nabízet pod zavedenou značkou. Sjednotit design balení a nabízet prostřednictvím internetových stránek ubytovacího zařízení.

3.2.8 Systém pravidelného sledování změn vně i mimo obor

Zavést systém pravidelného monitoringu změn vně i mimo obor s dopadem na cestovní ruch.

- demografické údaje:
 - věk zákazníků a jeho vývoj

- členění návštěvníků webové prezentace dle pohlaví
- složení cestujících
- geografické údaje
 - lokalita, odkud přistupují zákazníci na webové stránky
 - nejvíce hledané lokality
- makroekonomická data
 - nezaměstnanost v regionech
 - ekonomické ukazatele – HDP, inflace atd.

Cílem monitoringu je stanovení trendu vývoje jednotlivých ukazatelů a jejich vzájemné porovnání. Jako příklad uvádím. Údaje o věku návštěvníka webové prezentace je důležité využívat při propagaci produktů na úvodní straně. Pokud srovnáme věk zákazníka s produkty, které si zakoupil, je možné lépe určit nastavení priority zobrazení v rámci webové prezentace. V souvislosti s vývojem kupní síly v regionech i ekonomických ukazatelů následně plánovat portfolio produktů, způsob prodeje a jeho podpory, investice i kontrahovat ubytovací kapacity. Dá se předpokládat, že v době expanze budou zákazníci požadovat komplexnější služby a obecně se budou prodávat dražší zájezdy na delší období. I jejich pobyt na rekreačním zařízení bude spojen s větším zájem o stravovací služby a nákup lokálních produktů.

Uvedené vyhodnocení vždy provést na konci dané sezóny a dlouhodobě vést statistiku sledovaných údajů.

Data shromažďovat a analyzovat vlastními zaměstnanci a vedením společnosti dle dopředu stanovených kritérií do připravených formulářů. Zejména v období mezi sezónami je možné využít volné kapacity pracovníků prodeje. Většina informací je dostupná na internetu bezplatně, cestou již zmiňovaných marketingových aplikací, sociálních sítí, internetových médií nebo z informací Českého statistického úřadu. Množství informací je možné extrahovat z vlastní databáze klientů.

3.2.9 Modernizace informačního systému

V souvislosti s navrženou změnou je spojena i dílčí modernizace informačního systému. Veškerá získaná data navrhuji zaznamenávat v současném modulu CRM a propojovat s

databázi klientů. Současná aplikace má již veškeré potřebné formuláře implementované. Zavedení většího monitoringu obnáší zejména školení zaměstnanců a vytvoření jednotné metodiky záznamu dat pro aplikaci CRM i v rezervačním systému.

Náklady na dvoudenní školení v sídle společnosti jsou dle průzkumu u dodavatele 18 000 Kč. Náklady na úpravu současných manažerských reportů a jejich přizpůsobení potřebám společnosti byly oceněny na 20 000 Kč. Dále je nutné kalkulovat rezervu na ostatní programátorské práce v hodnotě 20 hod. x 800,- tj. 16 000,-. Celkové přímé náklady na realizaci záměru jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 9: Kalkulace nákladů na úpravu aplikací
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka v 1. roce	Cena bez DPH
Školení zaměstnanců	18 000,-
Úprava manažerských reportů: přehled zákazníků, přehled pobytů, četnosti dle kapacit, délka pobytů, report poptávky	20 000,-
Ostatní programátorské práce	16 000,-
Celkové náklady	54 000,-

Cílem uvedených úprav je zajištění větší provázanosti informací o zákaznících, jejich nákupech, poptávkách a jejich vyřizování v návaznosti na rychlost a způsob provedení. Například údaj o počtu zpracovaných poptávek a úspěšné uzavřených smlouvách o bude sloužit k predikci vývoje budoucího prodeje a tedy včasného objednání kapacit nebo zrušení nasmlouvaných kontingentů. Informace o poptávaných destinacích, typu ubytovacích kapacit, způsobu dopravy, počtu osob a druhu ubytování spojený s přehled do systému zadaných produktů, umožní lépe plánovat práci produkčního oddělení. Data budou současně pravidelně aktualizována a tříděna s ohledem na segmentaci. Zavedené procesy navíc zvýší zastupitelnost jednotlivých pracovníků při vyřizování poptávky. Kromě dat o prodeji a poptávkách je do systému nezbytné zadávat i údaje získané z hodnocení zákazníků.

Databázi společnosti propojit s webovým formulářem, který bude současně distribuován e-mailem a umístěn na webové prezentaci. Kromě automatizovaného sběru dat musí být v aplikaci umožněn i ruční záznam výsledků telefonického dotazování. Validovaná a anonymizovaná data budou následně zveřejněna v rámci hodnocení kapacit na internetu.

Zákazník tak bude mít možnost vybírat kapacity hodnocení. Webovou prezentaci je vhodné upravit, aby data primárně zobrazovala dle hodnocení zákazníků nikoliv dle ceny.

Tabulka č. 10: Kalkulace nákladů na úpravu aplikací WEB, STATIS, CRM
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka v 1. roce	Cena bez DPH
Školení zaměstnanců	5 000,-
Grafické práce – formulář + ikony web	15 000,-
Programátorské práce – ikony, formulář, propojení s databází	30 000,-
Ostatní programátorské práce web	5 000,-
Úprava programu STATIS	20 000,-
Úprava programu CRM	10 000,-
Ostatní programátorské práce	7 000,-
Celkové náklady	92 000,-

Do systému je nezbytné implementovat software pro direct mailing. Důležitou součástí je splnění požadavků legislativy na ochranu osobních údajů. Zákazník musí s odesláním marketingových sdělení souhlasit. Zároveň je nutné propojit aplikaci s databází klientů, kde bude možné filtrovat zákazníky, kteří udělili souhlas se zasíláním informačních e-mailů. Tyto zákazníky dále třídit dle jejich preferencí. Tyto preference budou získávány z marketingových průzkumů, poptávek, specifikace předchozích pobytů nebo osobních návštěv v kanceláři. Cílem je dobře segmentovat potenciální zákazníky za účelem rozesílání cílených nabídek.

Tabulka č. 11: Kalkulace nákladů implementaci aplikace DIRECT MAIL
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka v 1. roce	Cena bez DPH
Školení zaměstnanců	5 000,-
Grafické práce – vzor obchodního sdělení 3 varianty + formulář GDPR	5 000,-
Nákup a implementace programu DIRECT MAIL	40 000,-
Úprava programu CRM (GDPR)	5 000,-
Ostatní programátorské práce	7 000,-
Celkové náklady	62 000,-

3.2.10 Proces vyhodnocování, nápravná opatření, vyvolání poptávky

- Pravidelně vyhodnocovat nejlepší produkty týdne dle názoru zákazníků „TOP Produkt“. Do zveřejněných informací zahrnout popis metodiky hodnocení.
- V případě negativní reference, zjistit příčiny, navrhnout řešení a o řešení informovat zákazníky.
- Připravit reklamní kampaň za účelem zvýšení návštěvnosti stránek. Při přípravě kampaně zohlednit segmentaci dle získaných údajů.
- Motivovat návštěvníky při vyplnění dotazníku speciální slevou.
- Provádět pravidelné školení zaměstnanců v oblasti komunikace se zákazníkem.
- Připravit bonusy pro pracovníky podílející se na přípravě TOP produktu týdne.

3.3 Projekt provedení marketingového výzkumu

3.3.1 Zainteresované strany

Agent změny: marketingová agentura, správce aplikací, pracovník oddělení produkce, pracovník oddělení prodeje

Sponzor změny: majitelé společnosti

3.3.2 Cíle projektu, předpokládané náklady a doba realizace

Cíle projektu: výběr marketingové agentury, provedení průzkumu trhu, navržení portfolia produktů cestovní kanceláře a procesů při tvorbě a prodeji, implementace závěrů do IS společnosti.

- Zvýšení prodeje prostřednictvím on-line rezervace o 40 % do 2 let po aplikaci.
- Vybudování portfolia 400 loajálních zákazníků.

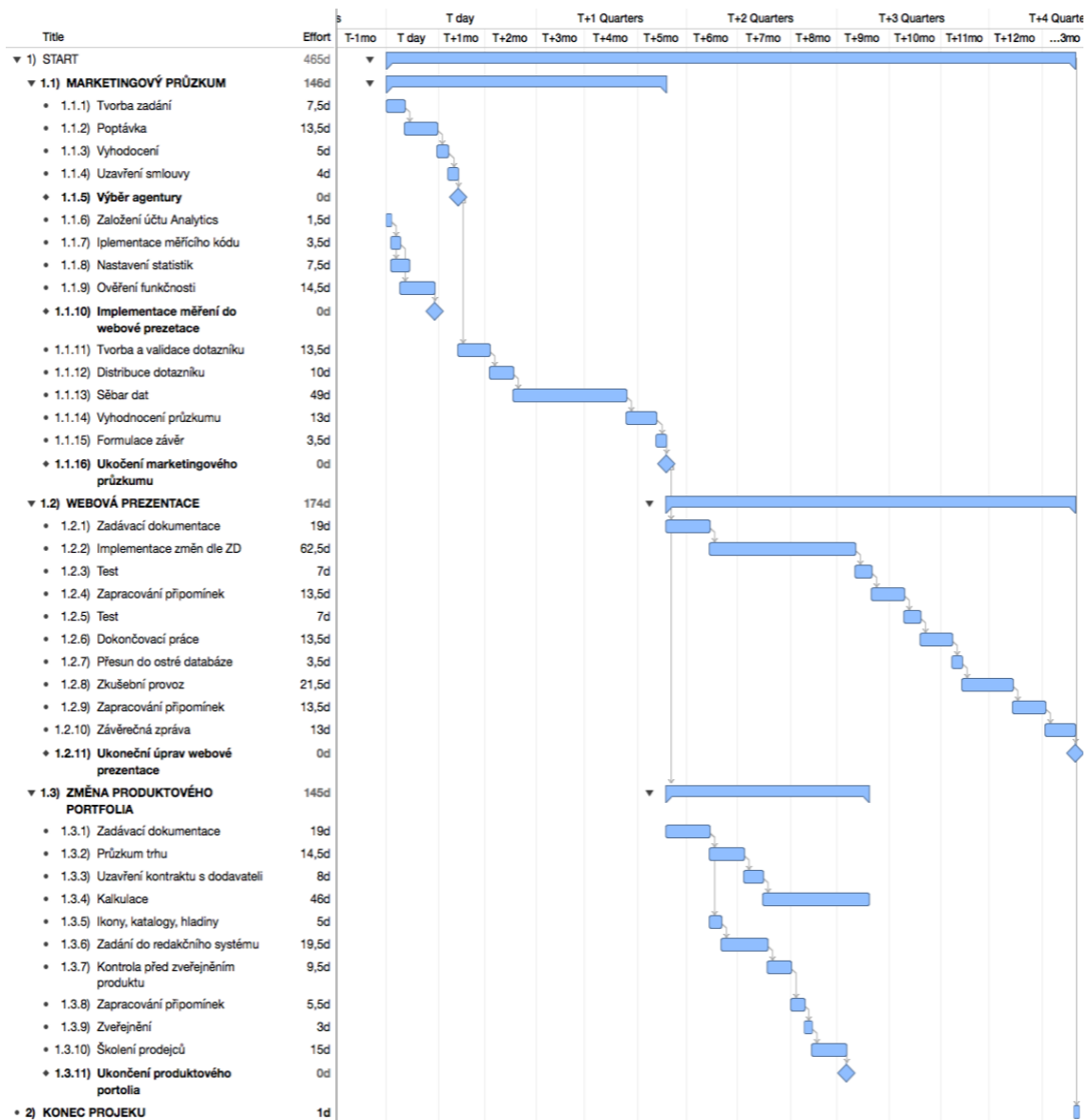
Účel projektu: zvyšování kvality poskytovaných služeb, zjednodušení procesů při prodeji v návaznosti na potřeby zákazníků, budování značky a ekonomický růst společnosti.

Předpokládané investiční náklady: 500 tis. Kč

Doba realizace projektu: 2 roky

- 1. rok implementace
- 2. rok vyhodnocení a ukončení projektu.

3.3.3 WBS + GANTT



3.3.4 PERT – výpočet váženého průměru

Tabulka č. 9: PERT
(Zdroj: vlastní zpracování)

PERT - VÝPOČET VÁŽENÉHO PRŮMĚRU ODHADŮ					
WBS ČÍSLO	Titul	t _o - optimistický	t _n - normální	t _p - pesimistický	Vážený průměr odhadů PERT
		počet pracovních dní			
1.1	MARKETINGOVÝ PRŮZKUM				
1.1.1	Tvorba zadání	5	7	12	7,5
1.1.2	Poptávka	7	14	18	13,5
1.1.3	Vyhodocení	3	5	7	5,0
1.1.4	Uzavření smlouvy	1	3	11	4,0
1.1.5	Výběr agentury				30,0
1.1.6	Založení účtu Analytics	1	1	4	1,5
1.1.7	Implementace měřicího kódu	1	3	8	3,5
1.1.8	Nastavení statistik	3	7	14	7,5
1.1.9	Ověření funkčnosti	10	14	21	14,5
1.1.10	Implementace měření do webové prezence				27,0
1.1.11	Tvorba a validace dotazníku	8	14	17	13,5
1.1.12	Distribuce dotazníku	6	10	14	10,0
1.1.13	Sběr dat	35	50	59	49,0
1.1.14	Vyhodnocení průzkumu	5	14	17	13,0
1.1.15	Formulace závěru	1	3	8	3,5
1.1.16	Ukočení marketingového průzkumu				89,0
1.2	WEBOVÁ PREZENTACE				
1.2.1	Zadávací dokumentace	14	18	28	19,0
1.2.2	Implementace změn dle ZD	45	60	90	62,5
1.2.3	Test	3	7	11	7,0
1.2.4	Zpracování připomínek	5	14	20	13,5
1.2.5	Test	3	7	11	7,0
1.2.6	Dokončovací práce	5	14	20	13,5
1.2.7	Přesun do ostré databáze	1	3	8	3,5
1.2.8	Zkušební provoz	20	21	25	21,5
1.2.9	Zpracování připomínek	5	14	20	13,5
1.2.10	Závěrečná zpráva	7	14	15	13,0
1.2.11	Ukončení úprav webové prezentace				174,0
1.3	ZMĚNA PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA				
1.3.1	Zadávací dokumentace	12	20	22	19,0
1.3.2	Průzkum trhu	10	14	21	14,5
1.3.3	Uzavření kontraktu s dodavateli	5	7	15	8,0
1.3.4	Kalkulace	25	40	91	46,0
1.3.5	Ikony, katalogy, hladiny	3	4	11	5,0
1.3.6	Zadání do redakčního systému	8	21	25	19,5
1.3.7	Kontrola před zveřejněním produktu	5	10	12	9,5
1.3.8	Zpracování připomínek	3	5	10	5,5
1.3.9	Zveřejnění	1	2	9	3,0
1.3.10	Školení prodejců	13	14	21	15,0
1.3.11	Ukončení produktového portolia				145,0

3.3.5 Analýza rizik

3.3.5.1 Identifikace aktiv - aktiva uvnitř hranice

- finanční stabilita (1.)
 - + společnost včas a řádně hradí své závazky a pohledávky
- spokojenost zákazníka (3.)
 - + minimum reklamací, návratnost klientů 20%
- funkcionality prodejního a informačního systému (5.)
 - + systém propojený s internetovými portály, on-line rezervace a vlastní redakční systém
- stabilní produktové portfolio (7.)
 - + produkty společnosti jsou dobře identifikovatelné na trhu
- návratnost investice (6.)
 - + 500 tis.
- data a informace obsažené v databázi (2.)
 - + data o produktech, klientech, dodavatelích, účetnictví
- ztráta strategických obchodních partnerů (4.)
 - + dlouhodobé obchodní vztahy, strategičtí obchodní partneři

3.3.5.2 Rizika

3.3.5.2.1 Nové produkty nebudou přijaty trhem

pravděpodobnost: 0,3 (stupeň 3)

předpokládaná očekávaná hodnota ztráty: $0,3 \times 4 \text{ mil} = 1.200.000,-$

dopad rizika: (stupeň 5)

Aktivum: společnosti vznikne finanční ztráta z důvodu poklesu prodejů a dojde ke **zmaření investice** a k ohrožení **finanční stability**.

- zranitelnost: na prodeji je společnost závislá, možnost vzniku finanční krize
- citlivost: střední

- kritičnost: **velká**
- hrozba: klienti nebudou mít o produkty zájem
- nebezpečnost: **velká**
- přístup: střední
- motivace: malá

Scénář incidentů:

- dojde k poklesu příjmů, kdy společnost nebude schopna platit své závazky. Bude muset využít externí financování, které však bude obtížně získatelné = nákladné.
- stávající klienti přestoupí ke konkurenci, společnost ztratí podíl na trhu. Náklad na znovuzískání klientů převyší předpokládanou efektivnost investice

Opatření:

- Diferenciace produktu
- Delší časový interval k provedení marketingového průzkumu.
- Oslovení více marketingových organizací a porovnání referenčních zakázek. Telefonické ověření uváděných referencí.

Informace z průběžného monitorování spokojenosti nebudou z dostatečně velikého výběrového souboru

pravděpodobnost: 0,5 (**stupeň 4**)

předpokládaná očekávaná hodnota ztráty: $0,5 \times 2 \text{ mil} = \mathbf{1.000.000,-}$

dopad rizika: (**stupeň 2**)

Aktivum: dopad na návratnost investice, dobře zvolené produktové portfolio, monitoring spokojenosti zákazníka

- zranitelnost: na získaných datech je postaveno modelování produktového portfolio. Neúspěch bude mít přímý dopad na návratnost investice.
- citlivost (náchylnost): velká
- kritičnost (důležitost): **malá**
- hrozba: klienti nebudou mít vyplňovat dotazník umístěný na webové stránce
- nebezpečnost: **střední**
- přístup: střední

- motivace: malá

Scénář incidentů:

- z důvodu nízkého počtu respondentů budou výsledky zkresleny. Společnost bude mít nedostatečné informace o spokojenosti zákazníka a současně může nevhodně sestavit portfolio produktů pro následující období.
- náklady spojené s aplikací dotazníků do informačního systému nesplní očekávání

Opatření:

- Motivovat klienty k vyplnění dotazníku možností uplatnit slevu při nákupu dovolené.
- Zvolit více cest provádění průzkumu k zajištění validace dat – osobní pohovor, telefonické dotazování, direct mail

Marketingový průzkum nebude odpovídat potřebám společnosti.

pravděpodobnost: 0,15 (**stupeň 2**)

předpokládaná očekávaná hodnota ztráty: $0,15 \times 3 \text{ mil} = 450.000,-$

dopad rizika: (**stupeň 4**)

Aktivum: dopad na návratnost investice, kolaps zásadně ovlivní funkcionality prodejního a informačního systému a může dojít ke ztrátě dat a informací obsažených v databázi.

- zranitelnost: na získaných datech je postaveno modelování produktového portfolia, ověřování kvality poskytovaných služeb a změnu celého systému on-line prodeje. Neúspěch bude mít přímý dopad na návratnost investice a finanční stabilitu.
- citlivost: malá
- kritičnost: **velká**
- hrozba: marketingový průzkum trhu, provedený marketingovou agenturou, nebude relevantní, získaná data nebudou odpovídat budoucímu trendu.
- nebezpečnost: **střední**
- přístup: střední
- motivace: malá

Scénář incidentů:

- Z důvodu nízkého počtu respondentů budou výsledky zkresleny. Společnost bude mít nedostatečné informace o spokojenosti zákazníka a současně může nevhodně sestavit portfolio produktů pro následující období.
- Úpravy informačního systému budou nevhodně provedeny což bude mít vliv na snížení zájmu o koupi zájezdu a tím dopad do finanční stability společnosti

Opatření:

- Zvolit více cest provádění průzkumu k zajištění validace dat – osobní pohovor, telefonické dotazování, direct mail.
- Při výběru marketingové agentury se soustředit na reference a tyto reference osobně nebo telefonicky ověřit.
- Smluvně zajistit kvalitu provedeného průzkumu trhu.

3.3.5.2.2 Technické problémy při implementaci.

pravděpodobnost: 0,15 (**stupeň 2**)

předpokládaná očekávaná hodnota ztráty: $0,15 \times 1 \text{ mil} = \mathbf{150.000,-}$

dopad rizika: (**stupeň 5**)

Aktivum: dopad na **návratnost investice** s ohledem na dotačně vyvolané náklady na obnovu dat, snížená funkcionality prodejního a informačního systému zapříčiní ztrátu strategických obchodních partnerů.

- zranitelnost: na funkcionalitě prodejního a rezervačního systému je přímo závislý prodej. Neúspěch bude mít přímý dopad na návratnost investice v podobě dodatečných nákladů na obnovení dat a prodloužení času projektu.
- citlivost (náchylnost): střední
- kritičnost (důležitost): **velká**
- hrozba: při instalaci nové webové aplikace dojde ke kolapsu a nefunkčnosti aplikací a ztrátě dat
- nebezpečnost: **velká**
- přístup: malá
- motivace: malá

Scénář incidentů:

- Nedostatečné testování aplikací zapříčiní nefunkčnost nového systému což povede k celkového kolapsu.
- Neprovedené zálohy dat povedou ke ztrátě důležitých informací.

Opatření:

- Smluvně zajistit implementaci systému a odpovědnost za provedené testování a migraci.
- Modernizaci systému provádět v době mimo hlavní sezónu a před dny pracovního volna.

3.3.5.2.3 Projekt nebude dokončen včas a dojde překročení plánovaný nákladů

pravděpodobnost: 0,55 (**stupeň 4**)

předpokládaná očekávaná hodnota ztráty: $0,55 \times 1,2 \text{ mil} = \mathbf{660.000,-}$

dopad rizika: (**stupeň 3**)

Aktivum: dopad na **návratnost investice** s ohledem na dotačně náklady v souvislosti s potřebou zdrojů (vícenáklady),

- zranitelnost: prodloužení doby aplikace povede ke vzniku dodatečných nároků na vlastní i cizí zdroje.
- citlivost (náchylnost): střední
- kritičnost (důležitost): **střední**
- hrozba: příprava systému, jeho testování a nápravy chybných funkcionalit bude trval delší čas než je v plánu projektu.
- nebezpečnost: **střední**
- přístup: střední
- motivace: malá

Scénář incidentů:

- Dodavatel systému nebude mít dostatečnou kapacitu a tím dojde ke zpoždování dodávky.

- Systém nebude možné dostatečně dlouho testovat s ohledem na omezené období, kdy je možné provést aplikaci (mimo sezónu)

Opatření:

- Smluvně zajistit sankce za neplnění uzlových bodů.
- Provádět pečlivé reportování provedené práce a neustále vyhodnocovat plán se skutečností.

3.3.5.2.4 Změna produktové základny zapříčiní odchod důležitých obchodních partnerů

pravděpodobnost: 0,3 (**stupeň 3**)

předpokládaná očekávaná hodnota ztráty: $0,3 \times 3 \text{ mil} = 900.000,-$

dopad rizika: (**stupeň 4**)

Aktivum: dopad na **finanční stabilitu** v souvislosti s poklesem prodejů cestou významných obchodních partnerů. **Ztráta strategických obchodních partnerů** v návaznosti na snížený zájem zákazníků o nové produkty. Změna preferencí.

- zranitelnost: ztráta obchodních partnerů
- citlivost: střední
- kritičnost: **velká**
- hrozba: klienti obchodních partnerů nebudou mít o nové produkty zájem, čímž dojde ke snížení prodejů a snížení provizí poskytovaných cestovním kancelářím. Prodejům se již nevyplatí aktivně propagovat zájezdy cestovní kanceláře
- nebezpečnost: **střední**
- přístup: střední
- motivace: střídání

Scénář incidentů:

- Z důvodu nízkého počtu respondentů budou výsledky zkresleny. Společnost bude mít nedostatečné informace a může nevhodně sestavit portfolio produktů pro následující období.

- Snížený zájem o produkty cestovní kanceláře negativně ovlivní zájem prodejců nabízet zájezdy.

Opatření:

- Zvolit více cest provedení průzkumu a zajištění validace dat například osobními pohovory, telefonickým dotazováním, direct mailem
- Při výběru marketingové agentury se soustředit na reference a tyto reference osobně nebo telefonicky ověřit.
- Smluvně zajistit kvalitu provedeného marketingového průzkumu včetně podrobné specifikace projektu

3.3.6 Matice rizik

Tabulka č. 10: Základní soubor rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Základní soubor potenciálních rizik	Pravděpod.	Dopad	Míra rizika	Priorita	Hodnota ztráty
R 1	Nové produkty nebudou přijaty trhem	3	5	8	Kritické riziko	1.200.000
R 2	Informace z průběžného monitorování spokojenosti nebudou z dostatečně velikého výběrového souboru	4	2	6	Běžné riziko	1.000.000
R 3	Marketingový průzkum nebude odpovídat potřebám společnosti.	2	4	6	Běžné riziko	450.000
R 4	Technické problémy při implementaci.	2	5	7	Běžné riziko	150.000
R 5	Projekt nebude dokončen včas a dojde překročení plánovaný nákladů	4	3	7	Běžné riziko	600.000
R 6	Změna produktové základny zapříčiní odchod důležitých obchodních partnerů	3	4	7	Důležité riziko	900.000

Tabulka č. 11: Matice rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Matice rizik					
Dopad	5	R4	R1		
	4	R3	R6		
	3			R5	
	2			R2	
	1				
		1	2	3	4
					5

Z výše uvedeného setření je patrné, že je nezbytné soustředit pozornost na proces marketingového průzkumu, na jehož základě dojde k úpravě nejen produktového portfolia společnosti, tak i dalších položek marketingového mixu.

4 Závěr

Cestovní ruch je dynamicky se rozvíjejícím oborem. Patří do segmentu, který rychle reaguje na změny v mikro a makroprostředí a je citlivý na změnu preferencí zákazníků. První část práce shrnuje teoretická východiska, která jsou následně využita při analýze a v návrhové části.

V praktické části práce analyzuji obecné a oborové okolí rodinné firmy působící na trhu od roku 1991, jejíž činnost se rozděluje na provozování cestovní kanceláře, pronájem nebytových prostor a poskytování ubytovacích služeb. Na hodnocení externích vlivů pomocí analýzy PESTEL a Porterova modelu pěti sil navazuje hodnocení interní faktorů s využitím modelu 7S. Při analýze jsem se zaměřil i na webovou propagaci a on-line marketing a vyhodnotil její výkonost pomocí internetových analytických nástrojů. Určil typického současného návštěvníku prezentace a specifikoval zásadní nedostatky. Na základě jednotlivých zjištění jsem vyhodnotil silné a slabé stránky společnosti a charakterizoval příležitosti i hrozby.

V návaznosti na jednotlivá zjištění jsem navrhl marketingovou strategii, ve které se zabývám produkty, propagací a prodejem a při návrhu nových produktových řad cenou produktů. Soustředil se na opatření k vybudování těsnějšího vztahu se zákazníkem, jehož potřeby a přání jsou v dnešní době zásadní, využití potenciálu společnosti, která působí na trhu řadu let, změnu produktového portfolia i propojení jednotlivých obchodních jednotek. V otázce zvýšení vlastního prodeje prostřednictvím webové prezentace jsem navrhl i provedení marketingového výzkumu. V současné globalizované době jsem doporučil, v rámci celkové strategie, posílení pozice v regionu, kde firma dlouhodobě působí.

5 Literatura

- ALVIN C. BURNS, RONALD F. BUSH., *Marketing research*. Sedmnácté vydání, Boston [etc.]: Pearson, 2014. ISBN 0273768514
- BARTES, F., *Inovace v podniku*, Učební text. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.
- DOLEŽAL, J. a kolektiv, *Projektový management komplexně, prakticky a podle světových standardů*, První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-271-9066-9
- DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost začíná dnes*. Praha Management Press, 1992
- FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M., HÁJEK S., *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-8143-3
- CHAFFEY D. a další, (2000), *Strategy, Implementation and Practice*
- CHLEBOVSKÝ, V., *Management zákaznických řešení*, První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9751-4
- JANOUGH, V. *Internetový marketing*, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7
- JAKUBÍKOVÁ, D (2012), *Marketing v cestovním ruchu*, 2. aktualizované vydání, ISBN 978-80-247-4209-0
- KONEČNÝ, M., *Řízení změny*, Učební text. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2017. ISBN 978-80-86342-09-2.
- KOTLER, P. and KELLER, K., *Marketing management*, 14. aktualizované vydání, ISBN 978-0-13-210292-7, Přeloženo z anglického originálu MARKETING MANAGEMENT, 14. vydání, vydaného nakladatelstvím Pearson Education, Inc.
- KOTLER P.; TRIASE B., *Inovativní marketing*, Kotler a Triase de Bes, První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 80-247-0921-X
- NONDEK, L. a ŘENČOVÁ, L. *Internet a jeho komerční využití*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN: 80-7169-933-0.

RIES A.; TROUT J. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill, 2001. Str. 3.

SMEJKAL, V. a RAIS, K., F., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizací*, Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9

6 Další zdroje

American Marketing Association, Definition of Marketing, 2007; Lisa Keefe, „Marketing Defined“, Marketing News, 15. leden 2008, str. 28–29. Dostupné z:

www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

Cafourek 2018. Trh se zájezdy pro starší cestovatele roste, objevují i exotické destinace.

Ekonomika Idnes.cz (on-line). Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/cestovni-](https://ekonomika.idnes.cz/cestovni-kancelare-dovolena-zajezy-duchodci-starsi-cestovatele-pyr-ekonomika.aspx?c=A180216_202342_ekonomika_ane)

[kancelare-dovolena-zajezy-duchodci-starsi-cestovatele-pyr-](https://ekonomika.idnes.cz/cestovni-kancelare-dovolena-zajezy-duchodci-starsi-cestovatele-pyr-ekonomika.aspx?c=A180216_202342_ekonomika_ane)

[/ekonomika.aspx?c=A180216_202342_ekonomika_ane](https://ekonomika.idnes.cz/cestovni-kancelare-dovolena-zajezy-duchodci-starsi-cestovatele-pyr-ekonomika.aspx?c=A180216_202342_ekonomika_ane)

ČTK. Airbnb roste v Česku raketově. Za rok se přes něj ubytovalo 900 tisíc hostů.

Ekonomika Idnes (online). 2017. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/airbnb-cesko-](https://ekonomika.idnes.cz/airbnb-cesko-praha-turisticky-ruch-dth-ekonomika.aspx?c=A171005_090215_ekonomika_rts)

[praha-turisticky-ruch-dth-ekonomika.aspx?c=A171005_090215_ekonomika_rts](https://ekonomika.idnes.cz/airbnb-cesko-praha-turisticky-ruch-dth-ekonomika.aspx?c=A171005_090215_ekonomika_rts)

ČTK. Invia přišla o další velkou cestovní kancelář. Po Fischerovi s ní končí i Exim tours. Ekonomika Aktuálně.cz (online). 2017. Dostupné z:

<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/invia-prisla-o-nejvetsi-cestovni-kancelar-po-fischerovi-s-ni/r~faa82f66559711e7ac060025900fea04/>

Hrabica P. 2018. Cafourek 2018. Trh se zájezdy pro starší cestovatele roste, objevují se

i exotické destinace. Metro.cz (on-line). Dostupné z: [http://www.metro.cz/seniori-na-](http://www.metro.cz/seniori-na-cestach-jsou-to-pro-cestovky-bohati-klienti-plu-region.aspx?c=A180403_165826_metro-region_pur)

[cestach-jsou-to-pro-cestovky-bohati-klienti-plu-](http://www.metro.cz/seniori-na-cestach-jsou-to-pro-cestovky-bohati-klienti-plu-region.aspx?c=A180403_165826_metro-region_pur)

[/region.aspx?c=A180403_165826_metro-region_pur](http://www.metro.cz/seniori-na-cestach-jsou-to-pro-cestovky-bohati-klienti-plu-region.aspx?c=A180403_165826_metro-region_pur)

ROS.BR s.r.o., webové stránky, www.navolarne.cz

ROS.BR s.r.o., webové stránky, www.zameckapasaz.cz

ROS.BR s.r.o., webové stránky, www.ckros.cz

TTG. 2016. Počet cestovních kanceláří se v ČR dlouhodobě snižuje. Dostupné z:

<http://www.ttg.cz/pocet-cestovnich-kancelari-se-v-cr-dlouhodobě-snižuje/>

7 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Strategický plánovací proces	24
Obrázek č. 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy	25
Obrázek č. 3 - SWOT analýza	27
Obrázek č. 4: Organizační struktura	38
Graf č. 1: Vývoj obratu rekreačního zařízení 2013-2017	43
Graf č. 2: Vývoj obratu cestovní kanceláře 2013-2017	43
Graf č. 3: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy 2009 - 2017	44
Tabulka č. 1: Přenocování na delších cestách rezidentů v zahraničí (v tis.) za období 2011 - 2106	46
Graf č. 4: Jednotlivci v ČR nakupující na internetu podle pohlaví.....	47
Tabulka č. 2: Informativní přehled – počty občanů Bruntál a okolí 2018, 2016, 2008..	48
Tabulka č. 3: Pohyb obyvatelstva a věková str. dle krajů a okresů v roce 2016	49
Obrázek č. 5: Průměrná roční teplota vzduchu 1981-2010	50
Obrázek č. 6: Průměrná roční teplota vzduchu 2017	50
Obrázek č. 7: Průměrná roční teplota vzduchu 1981-2010	50
Obrázek č. 8: SWOT analýza	55
Tabulka č. 4: Podíl prodejce na celkovém obratu cestovní kanceláře v %.....	55
Tabulka č. 5: Hodnota zájezdu – četnost v % z celkového prodeje.....	56
Graf č. 5: Věk návštěvníků webové prezentace	59
Tabulka č. 6: Věk zákazníků cestovní kanceláře	59
Graf č. 6: Návštěvnost webové prezentace	60
Graf č. 7: Průměrná doba návštěvy	60
Graf č. 8: Míra okamžitého opuštění	60
Graf č. 9: Návšt. webové prezentace dle pohlaví za období od 04/2017 do 04/2018....	61
Tabulka č. 7: Kalkulace nákladů na reklamu v pasáži.....	72
Tabulka č. 8: Kalkulace nákladů na dislokaci cestovní kanceláře.....	73
Tabulka č. 9: PERT	82
Tabulka č. 10: Základní soubor rizik	90
Tabulka č. 11: Matice rizik	90

8 Přílohy

Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka

Vážení zákazníci,

věnujte nám, prosím, několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Vyplnění nezabere více jak 2 minuty (18 otázek). Vaše cenné názory nám pomohou zkvalitnit poskytované služby a umožní připravit produkty dle Vašich přání a požadavků. Vaše názory jsou pro nás důležitou inspirací.

Děkujeme Vám a přejeme mnoho krásných cestovatelských zážitků.

Kolektiv CKROS

1. Jméno a příjmení

2. Jaký je Váš věk?

- ☐ méně než 18 let ☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50-57 ☐ 58-65
☐ více jak 65 let

3. Jaký byl cíl Vaší dovolené?

Nápověda k otázce: *Uveďte, zemi, lokalitu i název ubytovacího zařízení*

4. Do jaké míry byste byli ochotni doporučit naše služby svým přátelům či kolegům?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

5. Jak celkově hodnotíte zvolenou lokalitu / středisko?

Nápověda k otázce: *Váš celkový názor na středisko. Dostupnost a kvalita služeb, prostředí, čistota. (5 = nejlepší)*

☆☆☆☆☆ / 5

6. Jak hodnotíte kvalitu střediska - letoviska?

Nápověda k otázce: *Hodnocení se nevztahuje na ubytovací zařízení.*

	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne
Středisko nabízí kvalitní služby.	☐	☐	☐	☐
Kvalita služeb ve středisku je při výběru mé dovolené vždy důležitá.	☐	☐	☐	☐

7. Jak celkově hodnotíte kvalitu ubytování a služeb poskytovaných ubytovacím zařízením?

Nápověda k otázce: *Nyní hodnotte pouze ubytovací zařízení. (5 = nejlepší)*

☆☆☆☆☆ / 5

8. Jak hodnotíte kvalitu ubytovacích služeb?

	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne
Ubytování je kvalitní (vybavení pokoje, společné prostory, zázemí pro hosty).	☐	☐	☐	☐
Služby poskytované ubytovacím zařízením jsou kvalitní (strava, úklid, sportovní vyžití).	☐	☐	☐	☐
Kvalita ubytování a poskytovaných služeb je pro mne při výběru dovolené důležitá.	☐	☐	☐	☐

9. Co by Vás potěšilo, kdyby ubytovací kapacita ještě nabízela nebo zlepšila?

10. Jaký způsob dopravy jste zvolili?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Vlastní
☐ Autobusovou
☐ Jiná...

11. Jak celkově hodnotíte dopravu na dovolenou?

Nápověda k otázce: *(5 = nejlepší)*

☆☆☆☆☆ / 5

12. Co můžeme změnit, aby Vaše dovolená byla ještě příjemnější a splnila Vaše přání?

13. Kde jste zájezd zakoupil/a?

Nápověda k otázce: *Uveďte jméno prodejce. např. Invia.cz, CKROS, Zajezdycz...*

14. Rezervace a objednání zájezdu

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Reakce na poptávku byla rychlá.	☐	☐	☐	☐
Rychlost vyřízení je pro mne vždy důležitá a rozhoduje při volbě cestovní kanceláře, u které zájezd zakoupím.	☐	☐	☐	☐
Zpracovaná nabídka obsahovala veškeré potřebné informace k nákupu.	☐	☐	☐	☐
Rozsah zpracované nabídky je pro mne vždy důležitý a rozhoduje při volbě cestovní kanceláře, u které zájezd zakoupím.	☐	☐	☐	☐
Komunikace s prodejcem byla příjemná a na profesionální úrovni.	☐	☐	☐	☐
Profesionalita a přístup prodejce je při výběru dovolené zásadní.	☐	☐	☐	☐

15. Jak hodnotíte průběh rezervace a objednání zájezdu?

Nápověda k otázce: (5 = nejlepší)

☆☆☆☆☆ / 5

16. Jak hodnotíte kvalitu a množství informací poskytnutých před dovolenou?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Informace obsažené v pokynech před odjezdem jsou dostatečné.	☐	☐	☐	☐
Informace před koupí zájezdu, z materiálů cestovní kanceláře, jsou dostatečné.	☐	☐	☐	☐
Kvalita informací dostupná v oficiálních materiálech prodejce je zásadní při výběru mé dovolené.	☐	☐	☐	☐
Odbavovací materiály jsem dostal/a včas.	☐	☐	☐	☐

17. Co můžeme zlepšit, aby byl výběr a objednání dovolené ještě příjemnější?

18. Jaký je Váš celkový dojem z dovolené pořádané CKROS?

Nápověda k otázce: (5 = nejlepší)

☆☆☆☆☆ ☐ / 5

Webová prezentace cestovní kanceláře

Vážení zákazníci,

věnujte nám několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Vyplnění dotazníku bude trvat přibližně 10 minut. Tento průzkum nám pomůže zlepšit webovou prezentaci společnosti (www.ckros.cz) a zajistit pro Vás pohodlnější výběr z produktů cestovní kanceláře ROS.BR s.r.o.

Průzkum nám umožní přizpůsobit naše produkty požadavkům, potřebám a přáním zákazníků. Proto část dotazníku je zaměřena na Vaše preference, přání a plány na dovolenou v roce 2018. V žádném případě nezahltíme Vaše emailové schránky množstvím letáků, Vaše soukromí je pro nás na prvním místě.

Za Vámi poskytnutý čas Vám velice děkujeme a jako odměnu od nás získáte:

8 % slevu na zájezdy organizované naší cestovní kanceláří nebo 5% na produkty z naší nabídky lastminute a firstminute. Slevu je možné uplatnit pouze na jeden zájezd (pro všechny osoby uvedené na smlouvě o zájezdu) a to nejpozději do 31.05.2017.

Pokud jste na webových stránkách společnosti poprvé nebo po delší době, prosíme, projděte nejdříve jejich náplň a obsah.

www.ckros.cz

Děkujeme za Váš čas.

Kolektiv cestovní kanceláře ROS.BR s.r.o.

***Povinné pole**

1. E-mailová adresa *

Osobní informace

2. Jméno *

3. Příjmení *

4. Rok narození *

5. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Muž

☐ Žena

6. **Kraj (kde se nejvíce zdržujete) ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Hlavní město Praha
- ☐ Středočeský
- ☐ Jihočeský
- ☐ Plzeňský
- ☐ Karlovarský
- ☐ Ústecký
- ☐ Liberecký
- ☐ Královéhradecký
- ☐ Pardubický
- ☐ Olomoucký
- ☐ Moravskoslezský
- ☐ Jihomoravský
- ☐ Zlínský
- ☐ Kraj Vysočina

7. **Jak jste se dozvěděl/a o webové prezentaci? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Webový vyhledávač
- ☐ Dřívější zkušenost
- ☐ Doporučení
- ☐ Jiné: _____

8. **Využil/a jste již nabídky cestovní kanceláře CKROS? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ano, ale před více jak 3 lety
- ☐ Ne, zatím nevyužil/a

9. **Využíváte služby cestovních kanceláří pravidelně? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO (preferuji organizované zájezdy)
- ☐ Spíše ANO (záleží na nabídce a cílové destinaci, někdy si zajistím dovolenou sám/a)
- ☐ Spíše NE (jen ojediněle, většinou si organizuji dovolenou sám/a)
- ☐ Rozhodně NE (nikdy služby cestovní kanceláře nevyužívám)

Vzhled a ovládání

10. Jsou pro Vás webové stránky přehledné? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO (vždy vím, kde informaci hledat)
- ☐ Spíše ANO (občas nemohu informaci najít, nebo se nacházím na nelogické pozici)
- ☐ Spíše NE (informace nejsou uspořádané, jsou nelogicky řazené, ale vždy nakonec najdu co hledám)
- ☐ Rozhodně NE (stránky brzy opustím, jelikož nemohu najít požadované informace)

11. Je pro Vás orientace a procházení obsahu intuitivní a přehledné? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO (vše je logicky uspořádané a procházení obsahu je jednoduché)
- ☐ Spíše ANO (občas bych očekával/a informace na jiné místě nebo jinak uspořádané)
- ☐ Spíše NE (je pro mne složité se na webu orientovat)
- ☐ Rozhodně NE (stránky jsou nelogicky řešené, dlouho hledám požadovanou informaci)

12. Líbí se Vám grafická podoba webové prezentace? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

13. Působí na Vás stránky celkově důvěryhodně? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

14. Jsou pro Vás informace o slevách přehledné? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

15. Výsledek hledání je přehledný. *

	Apartmány Lammertal ★ ★ ★ Rakousko / Dachstein West / LammerTal cena od: 1 667 Kč / os. 🍴 Bez stravy 🚗 LAST Zobrazit
	Apartmány Gotthardt ★ ★ ★ Rakousko / Salcbursko / Kaprun - Zell a... cena od: 2 074 Kč / os. 🍴 Bez stravy 🚗 LAST Zobrazit
	Apartmány Domizil ★ ★ ★ Rakousko / Salcbursko / Kaprun - Zell a... cena od: 2 417 Kč / os. 🍴 Bez stravy 🚗 LAST Zobrazit
	Penzion Lammertal ★ ★ ★ Rakousko / Dachstein West / LammerTal cena od: 2 636 Kč / os. 🍴 Snídaně 🚗 Zobrazit

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
☐ Spíše ANO
☐ Spíše NE
☐ Rozhodně NE

16. Informace obsažené v detailu hledání jsou dostatečné. *

	Apartmány Lammertal ★ ★ ★ Rakousko / Dachstein West / LammerTal cena od: 1 667 Kč / os. 🍴 Bez stravy 🚗 LAST Zobrazit
---	---

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
☐ Spíše ANO
☐ Spíše NE
☐ Rozhodně NE

17. Nabídka hledání je srozumitelná. *

The screenshot shows a flight search interface with a yellow background. It includes the following elements:

- Země** (Country): A dropdown menu with the text "Vybrat" and a downward arrow.
- Cílová lokalita** (Destination): A dropdown menu with the text "Vybrat" and a downward arrow.
- Odjezd od** (Departure from): A date field showing "26.10.17" with a calendar icon.
- Návrat do** (Return to): A date field showing "26.06.18" with a calendar icon.
- Obsahuje text** (Contains text): A text input field.
- Cestující** (Passengers): A dropdown menu showing "18,18 let" with a downward arrow.
- Below the passengers field are two radio buttons: "Lastminute" and "Firstminute".
- At the bottom are two buttons: "Vyhledat" (Search) in blue and "Smazat" (Clear) in grey.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

18. Nabídka hledání obsahuje všechna potřebná kritéria. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

19. Výsledek hledání zájezdu přesně odpovídá požadavkům, které jsem si nastavil/a do kritérií. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

20. **Jak hodnotíte celkovou náplň webové prezentace? Informace k jednotlivým produktům jsou dostačující k výběru dovolené dostačující. ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Naprosto dostačující
- ☐ Některé informace postrádám, ale nejsou zásadní.
- ☐ Zásadní informace chybí.
- ☐ Informace jsou nedostatečné a raději koupím jinde.

21. **Jak hodnotíte přehlednost informací? Nejedná se nyní o hodnocení obsahu, ale o názor na logické uspořádání - oddíly, galerie, atd. ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Vše je přehledné a na místě, kde informace očekávám.
- ☐ Občas nevím, kde informace hledat. Informace je na místě, kde to nečekám.
- ☐ Některé informace jsem nenašel/a, nejedná se však o zásadní nedostatek.
- ☐ Stránky jsou nepřehledné.

22. **Zveřejněné fotografie dostatečně prezentují produkty. ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

23. Záložka "Termíny a ceny" obsahuje dostatek informací. *

The screenshot displays the 'Termíny a ceny' (Terms and Prices) section of a website. It features a navigation bar with tabs: 'Popis', 'Fotogalerie', 'Termíny a ceny' (active), and 'Zobrazit všechny termíny'. Below the navigation bar, there are filters for 'Termín', 'Délka', 'Doprava', 'Strava', 'Dospělý', and 'Dítě'. Two travel packages are listed:

- Package 1:** 11.05. (pá) - 19.05. (so), 9 dní, Vlastní, Bez stravy, 2 640 Kč / os., Konečná cena pro 2 dospělé : 5 280 Kč, FIRST, Více +
- Package 2:** 18.05. (pá) - 26.05. (so), 9 dní, Vlastní, Bez stravy, 2 640 Kč / os., Konečná cena pro 2 dospělé : 5 280 Kč, FIRST, Více +

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

24. Záložka "Termíny a ceny" je přehledná a obsahově srozumitelná. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

Ceník

25. Působí na Vás kalkulace zájezdu přehledně? *

The screenshot shows the 'Apartmány Bissolati' website. On the left, there's a sidebar with details: location (Italy, San Benedetto del Tronto), dates (12.05.2018 - 19.05.2018), and a price breakdown table.

Popis	Počet	Cena j.	Cena	Sleva	Cena po slevě
Základní služby					
Osoba v BIL04 (2 os.)	2	2 870 Kč	5 740 Kč	4 480 Kč	5 280 Kč
Celkem základní služby a povinné příplatky			5 740 Kč	460 Kč	5 280 Kč
Celkem			5 740 Kč	460 Kč	5 280 Kč

Below the table, there are buttons: 'Uložit a vytknout kalkulaci', 'Odeslat kalkulaci na e-mail', and 'Odeslat dotaz na kalkulaci'. There's also a note: '* zlevněná cena'.

Below the table, there's a section 'Informace o cestujících' with a form for 'Objednavatel - 1. cestující (18 a více let)'. It includes fields for 'Jméno *', 'Příjmení *', 'Datum narození *' (with a date picker set to 19/5/2000), and a 'Kontakt' section with fields for 'Ulice a číslo *', 'Město *', 'PSČ *', 'E-mail *', and 'Telefon *'. There's a button 'Kopírovat údaje na ostatní cestující'.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

26. Rozumíte jednotlivým položkám ceníku? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

27. Informace, co nabízená cena zahrnuje, jsou uvedeny přehledně a srozumitelně. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

28. **Odezva webové prezentace je rychlá. Stránky se načtou rychle. Zde zohledněte obsah prezentace (například načtení galerie obrázků a Vaši rychlost připojení).** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
☐ Spíše ANO
☐ Spíše NE
☐ Rozhodně NE

Osobní preference

29. **Preferujete nákup na pobočce před objednávkou na internetu?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
☐ Spíše ANO
☐ Spíše NE
☐ Rozhodně NE

30. **Byly pro Vás rezervace a objednání pohodlné a přehledné?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
☐ Spíše ANO
☐ Spíše NE
☐ Rozhodně NE
☐ Zatím jsem nic neobjednal/a

31. **Nalezli jste v nabídce zájezd požadovaných parametrů?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
☐ Spíše ANO
☐ Spíše NE
☐ Rozhodně NE
☐ Zatím jsem nic neobjednal/a

32. **Hodnotíte nabídku zájezdů jako dostatečně širokou?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
☐ Spíše ANO
☐ Spíše NE
☐ Rozhodně NE
☐ Zatím jsem nic neobjednal/a

33. **Zájezd většinou pořídím u jiné CK, pokud potvrzení rezervace neobdržím. (zjišťujeme z důvodu nutnosti ověřit dostupnost některých kapacit v zahraničí).** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Do 4 hodin od rezervace
- ☐ Do 12 hodin od rezervace
- ☐ Do 24 hodin od rezervace
- ☐ Do 48 hodin od rezervace
- ☐ Pokud není nabídka on-line

34. **Jaký je Váš obvyklý rozpočet za dovolenou?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ do 3.000 Kč za osobu
- ☐ 3.000 - 6.000 Kč za osobu
- ☐ 7.000 - 10.000 Kč za osobu
- ☐ 11.000 - 14.000 Kč za osobu
- ☐ 15.000 - 18.000 Kč za osobu
- ☐ 19.000 - 22.000 za osobu
- ☐ více jak 23.000 za osobu

35. **Jaká je Vaše preferovaná doprava na dovolenou?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ vlastní
- ☐ autobusová
- ☐ letecká
- ☐ není rozhodující

36. **Preferujete dovolenou v zahraničí před pobytem v ČR?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ Rozhodně NE

37. **Jaký druh dovolené preferujete? ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Pobyť u moře
- ☐ Aktivní dovolenou
- ☐ Lázeňský pobyt
- ☐ Lyžařský pobyt
- ☐ Pobyť na horách
- ☐ Pobyť s polopenzí
- ☐ Pobyť s vlastní stravou
- ☐ Pobyť se snídaní

38. **Jaký druh ubytování preferujete? ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Hotelového typu
- ☐ Apartmánového typu
- ☐ Pod stanem
- ☐ Ostatní

39. **Na kolik dní obvykle plánujete Vaši hlavní dovolenou? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než týden
- ☐ Jeden týden
- ☐ Více jak týden

40. **Který den nejvíce preferujete jako nástupní den na ubytování? Myslíme příjezd na ubytovací zařízení bez započtení cesty. ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Pátek
- ☐ Sobota
- ☐ Neděle
- ☐ Výhradně mimo víkend
- ☐ Nezáleží

41. **Jakou zemi plánujete navštívit v roce 2018? ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Chorvatsko
- ☐ Itálie
- ☐ Slovinsko
- ☐ Maďarsko
- ☐ Slovensko
- ☐ Rakousko
- ☐ Egypt
- ☐ Španělsko
- ☐ Česká republika
- ☐ Jiná
- ☐ Zatím nevím

42. **E-mail ***

43. **Telefon**

44. **Vaše doporučení a závěry. Děkujeme za vyplnění dotazníku.**
